

# OKRs กับการเติบโต 10X : ที่ไปและที่มาจาก OKRs

ดร.दनัย เทียนพุ่ม

เมื่อสัก 2 ปีกว่าๆ ได้ไปบรรยายในเรื่องการจัดการผลงานแนวใหม่ (New Performance Management) ให้กับผู้บริหารบริษัทตัวแทนจำหน่ายรายใหญ่ในประเทศไทยของแบรนด์รถยนต์ระดับโลก ได้พูดถึง การประเมินผลงาน และการวัดความสำเร็จของธุรกิจแบบเดิม (เครื่องมือการบริหารและกลยุทธ์ที่ใช้อยู่กันอยู่) ไม่ค่อยตอบสนอง หรือ วัดความสำเร็จขององค์กรระดับแนวหน้าในกลุ่มไฮเทคได้ ธุรกิจที่มีแพลตฟอร์มทางเทคโนโลยีระดับชั้นนำ จึงมีการคิดวิธีการวัดผลงานและการจัดการผลงานแนวใหม่ อาทิ Intel(OKRs) Google(OKRs) Adobe (Check-in Program) Microsoft (Feedback and Team management) เป็นต้น

รูปที่ 1 OKRs หนึ่งในแนวคิดใหม่ของการจัดการผลงาน

**OKRs - Objectives & Key Results**

- พนักงานสามารถแบ่งปันเป้าหมาย
- การให้ข้อมูลย้อนกลับและการยอมรับคนอื่น ๆ ทางออนไลน์
- "Gamify" the PM process
- ไม่เชื่อมโยงระหว่างการประเมิน (Rating) กับค่าตอบแทน (Compensation)

ค่าตอบแทนขึ้นอยู่กับ

- 1) มูลค่าการแข่งขันของพนักงาน
- 2) เงินในตลาดระดับโลก

- Team-Centric goal-setting
- Bottom-up feedback from employees

Logos: Intel, Google, Adobe (Check-in Program), Microsoft (Feedback and Team management)

OKRs : Objectives & Key Results  
ดร.दनัย เทียนพุ่ม  
Copyright 2018

เดือนสองเดือนที่ผ่านมาเห็นจะได้ไปบรรยายเรื่อง การตั้งเป้าหมายและการกำหนดตัวชี้วัด (KPIs : Key Performance Indicators) กับการจัดผลงานแนวใหม่ ให้กับ รัฐวิสาหกิจด้านคมนาคมและระบบขนส่ง เริ่มชี้ให้เห็นว่า การวัดธุรกิจอาจเพิ่มวิธีการวัดตามแนวคิดของ OKRs ( Objectives & Key Results) ได้ ส่วนการจัดการผลงานได้ใช้กันมากขึ้นแล้วในต่างประเทศ

และล่าสุด ไปสัมมนาในรูปแบบฝึกปฏิบัติการจัดทำแผนธุรกิจแนวใหม่ให้กับ กลุ่มบริษัท ผู้นำด้านค้าส่งไม้อัด ในประเทศไทยที่ประเด็นของ “การแข่งขันอย่างไรให้ชนะ (Playing to Win)” และพูดถึง การวิเคราะห์ทัศนภาพ โมเดลธุรกิจ (Business Model) และความสัมพันธ์ของการนำ OKRs ที่มาใช้ วัดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของภารกิจและกลยุทธ์ กับ การใช้กลยุทธ์และดัชนีวัดผลสำเร็จ (KPIs)

คำว่า **OKR** มาจาก **Objectives and Key Results** เป็นกรอบยอคนิยมของการบริหารเป้าหมาย (Goal management framework) สำหรับบริษัทอย่างหนึ่งในการดำเนินกลยุทธ์

แต่จะให้อีกจริงๆ OKRs นั้นเป็นวิธีการกำหนดเป้าหมาย หากจะพูดง่ายๆ เป็นการวัดเป้าหมายโครงการ (Project goals) กับการวัดผลได้(Outcomes) พร้อมไปด้วย ซึ่งเราอาจเรียกว่า “โครงการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Projects)” ธุรกิจอาจจะเรียกว่า “การริเริ่มสำคัญ (Key Initiatives)” “การจัดลำดับความสำคัญประจำไตรมาส (Quarterly Priorities)” อื่นๆ อีกมากมาย

OKRs เป็นสิ่งใหม่ ไซ้ใหม่ หรือ เป็นการปฏิวัติด้านการวัดกลยุทธ์ หรือเปล่า ผู้เขียนคิดว่า คงต้องศึกษาและทำความเข้าใจให้ถ่องแท้เสียก่อน

.... หากธุรกิจท่านไม่ใช่ บริษัทเทคโนโลยีชั้นนำอย่างเช่น Google ซึ่ง Google มีความแตกต่างจากธุรกิจท่านมากมาย เช่น เป็นบริษัท 4 ยักษ์ใหญ่ด้านเทคโนโลยีระดับโลก มีความต้องการ

“โครงการริเริ่มใหม่” แบบ Startup หรือ บางคนอาจเรียก “10X Project- โครงการที่ทำรายได้ด้วยตัวคูณ 10 เท่า ” ซึ่งแน่นอนอาจไม่ต้องการการบริหารแบบมีพิธีกรรม ไม่สนใจว่าจะทำงานกันอย่างไร แต่ต้องการผลได้ (Outcome) หรือ ผลทันที (Output) ที่ตอบโจทย์ “สิ่งที่ลูกค้าไม่ยอมทำได้ หรือ มีปัญหา (Pain points)” การวัดความสำเร็จของผลลัพธ์สำคัญ (KR-Key Results) ตามเป้าหมาย (O-Objectives) ดังกล่าว จึงมองที่ความสำเร็จของโครงการที่เริ่มขึ้นมา หรือ โครงการเชิงกลยุทธ์ นั่นคือคำตอบว่า OKRs เหมาะกับธุรกิจดังกล่าว (แต่อย่าเข้าใจผิดว่าเป็นสิ่งที่มาแทน KPIs-ดัชนีวัดความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจ)

จุดเริ่มของการกำหนดเป้าหมายก่อนมาเป็น OKRs

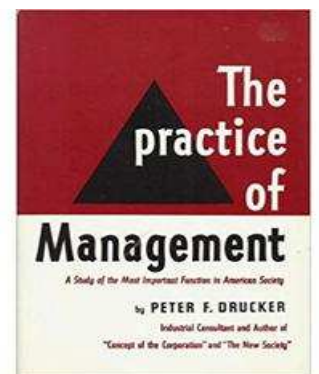
OKR มีประวัติความเป็นมาอย่างยาวนาน หากย้อนเวลากลับไปในปี 1954 เมื่อปีเตอร์ ดรักเกอร์ ได้คิด MBO or Management by Objectives หรือ การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ อธิบายย่อๆ ได้ว่า

- การนิยามวัตถุประสงค์องค์กรในระดับกว้าง
- วิเคราะห์งานบริหารและคิดใหม่จากงานเฉพาะอย่างที่ทำอยู่ ซึ่งครอบคลุมความรับผิดชอบและการตัดสินใจของผู้บริหารแต่ละคน
- กำหนดมาตรฐานผลการดำเนินงาน
- ตกลงและตั้งเป้าหมายอย่างเฉพาะเจาะจง
- จัดวางเป้าประสงค์ของแต่ละคนกับเป้าหมายองค์กร
- จัดทำระบบสารสนเทศการจัดการเพื่อติดตามการบรรลุผลสำเร็จ

แต่ละเป้าหมาย

สิ่งที่สำคัญคือ กลไกการทบทวนที่สนับสนุนผู้บริหารให้มั่นใจว่า ผู้จัดการทำได้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะ ขอบเขตผลลัพธ์สำคัญ (KRA- Key Result Areas) เป็นหัวใจอย่างหนึ่งของ MBO และในหนังสือ The Practice of Management (1954) ดรักเกอร์ได้บอก มี 8 KRAs ที่จำเป็นสำหรับผู้จัดการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือ วัตถุประสงค์ คือ การตลาด นวัตกรรม คนในองค์กร ทรัพยากรการเงิน ทรัพยากรกายภาพ ผลิตภาพ ความรับผิดชอบต่อสังคม และกำไรที่ต้องการ

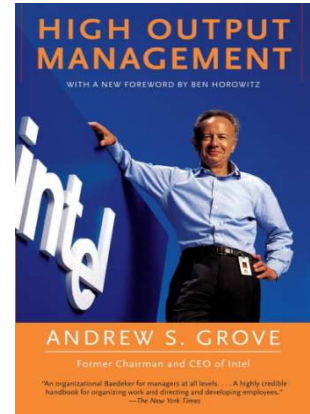
โดยทั้งหมดนี้มีความแตกต่างกันใน 3 มิติ คือ ธุรกิจปัจจุบันต้องทำให้มีประสิทธิภาพ ศักยภาพธุรกิจในปัจจุบันต้องวิเคราะห์เห็นได้และอยู่ในโลกความจริง และต้องทำให้เกิดความแตกต่างทางธุรกิจสำหรับความแตกต่างในอนาคต



<https://www.amazon.com/practice-management-Peter-F-Drucker/dp/B002BAM5QY>

ในปี 1968 Andy Grove ผู้ร่วมก่อตั้งและ CEO บริษัท CEO at Intel ได้พัฒนา MBO .  
ในรูปแบบใหม่ของ OKR ซึ่งใช้กันในปัจจุบันนี้ โดยมีสาระสำคัญดังนี้

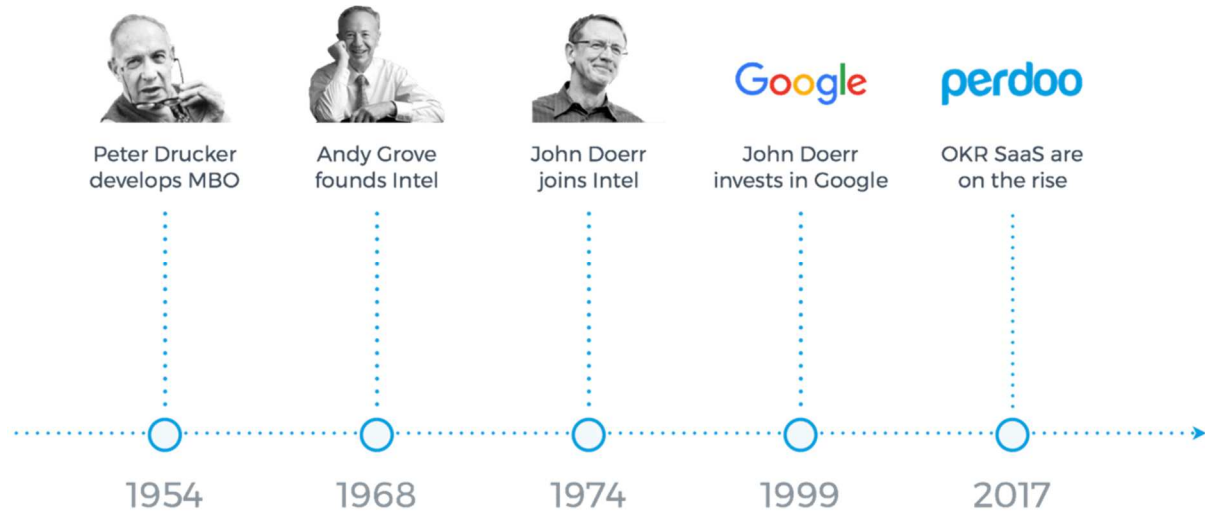
ผลได้ขององค์กร ทุกอย่างเป็นกระบวนการ ไม่ว่าท่านจะรวบรวมรหัส(Code) การ  
ว่าจ้างพนักงานหรือทำอาหารเข้าทุกอย่างสามารถจำลองเป็นกระบวนการผลิต  
ที่ทำซ้ำได้ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับองค์ประกอบของการผลิต – ปัจจัยการ  
ผลิต ผลได้ ระยะเวลา การจำกัด ขั้นตอน การควบคุมคุณภาพ ความ  
แปรปรวน - ช่วยให้เราสามารถสร้างและปรับปรุง "เครื่องจักร" ซึ่งจำเป็นต่อการ  
บรรลุเป้าหมายขององค์กรของเรา เราเชื่อมั่นที่จะบรรลุสิ่งเดียวกันนี้: ให้ผลลัพธ์  
ที่มีคุณภาพสูง (High Quality Results) ในเวลาที่น้อยลงและเสียเงินน้อยที่สุด



มุ่งเน้นตัวชี้วัดที่สำคัญในการวัดผลได้ (Output) ฝึกทีมของท่านเพื่อเลือก  
จำนวนเป้าหมาย วัดผลได้ในเชิงปริมาณ ด้วยดัชนีนำและแนวโน้ม สามารถดูได้ทุกวันและช่วย  
ปรับเปลี่ยนธุรกิจให้ดียิ่งขึ้น หลีกเลี่ยงการวัดกิจกรรม การวัดแบบอัตนัย และการวัดที่ไม่เป็นเชิงปริมาณ  
งานของท่านคือการระบุตรวจสอบอย่างใกล้ชิด และจัดการให้มีประสิทธิภาพจากดัชนีผลดำเนินงาน "ไม่กี่  
ตัวที่สำคัญ" นอกเหนือจาก "ส่วนมากที่น่าสนใจ"

จัดการวัตถุประสงค์ระยะสั้นตามแผนระยะยาว มีความรอบคอบเกี่ยวกับแผนระยะ  
ยาวโดย 1) ขนาดตลาดของคุณ 2) ทราบว่าท่านอยู่ที่ตรงไหน 3) หาเส้นทาง สมมุติฐานเพื่อตอบสนอง  
ความต้องการ มุ่งสู่แผนระยะยาวโดยใช้เป้าหมายระยะสั้น (เป้าหมายย่อย) และผลลัพธ์สำคัญ (ชัดเจน,  
ระยะเวลาที่ไม่กำกวมสำหรับความคืบหน้า) สร้าง "OKRs" โดยตลอดองค์กรเพื่อให้ได้ผลลัพธ์สำคัญของ  
ผู้จัดการคนหนึ่งทำได้ตามวัตถุประสงค์ของรายงานต่อผู้บริหารโดยตรง และที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น  
ถ้าเป้าหมายของผู้จัดการคือ "จัดทำแผนการขยายโรงงานตามกำหนดเวลา" ผลลัพธ์สำคัญอย่างหนึ่งคือ  
"ได้รับการตัดสินใจขยายโรงงานภายในเดือนตุลาคม" เธออาจมอบผลลัพธ์สำคัญให้กับพนักงานซึ่งจะ  
กลายเป็นวัตถุประสงค์และอื่น ๆ OKRs ให้ความคมชัดและการจัดวางต่อไปตามลำดับ แต่ไม่สามารถใช้  
งานได้กับโปรแกรมนำร่องอัตโนมัติ ซึ่งใช้วิจารณ์ญาณและสามัญสำนึกเพื่อเป็นแนวทางในการจัดลำดับ  
ความสำคัญแบบวันต่อวันตามลำดับขั้นของ OKR

## รูปที่ 2 นักคิดเริ่มแรกจากกำหนดวัตถุประสงค์(O-Objective) พัฒนามาเป็น OKRs



<https://www.perdo.com/okr/>

ปล. perdo เป็นซอฟต์แวร์สำหรับใช้งาน OKRs

ในปี 1974 จอห์นดูเออร์ (John Doerr) เข้าร่วมงานกับ Intel และเรียนรู้ OKR ในช่วงเวลาที่เขาทำงานอยู่ที่นั่น หลังจากนั้น Doerr เข้าร่วมทีมกับ Kleiner Perkins Caufield & Byers ซึ่งเป็นหนึ่งในนักลงทุนรายใหญ่รายแรกของ Google และกลายเป็นที่ปรึกษาของ Google ในช่วงแรก ๆ Doerr ได้แนะนำ OKR ให้กับ Larry Page และ Sergey Brin ผู้ริเริ่ม Google ซึ่ง OKRs ยังคงใช้งานอยู่ในปัจจุบัน และเป็นสิ่งที่กล่าวขานกันว่าทำให้ โครงการริเริ่ม หรือ โครงการต่างๆ ของ Google พัฒนาอย่างรวดเร็วแบบ 10X

สรุปเป็นเบื้องต้น OKR ย่อมาจากวัตถุประสงค์ (Objectives) และผลลัพธ์สำคัญ (Key Results) วัตถุประสงค์คือเป้าหมายระดับสูง (High level goals) ผลลัพธ์สำคัญคือจุดที่สามารถวัดได้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ Doerr ได้เรียนรู้ OKRs และนำมาใช้ ในการดำเนินชีวิตตามอาชีพและการสนทนากับการพัฒนาซอฟต์แวร์และธุรกิจ การวัดสิ่งที่สำคัญๆ ของ Doerr ถือว่าทำให้เป็นกรณีศึกษา OKRs ใช้ขับเคลื่อนธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ เป็นการจัดวางวัตถุประสงค์ให้ทั้งบุคคลและทีมงาน และเป็นตัวขับเคลื่อนการปรับปรุงงานหรือโครงการอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ OKRs ยังเปิดประตูสู่แนวคิดใหม่ของการจัดการและองค์กร และยังคงเหมาะสมกับธุรกิจสมัยใหม่อีกด้วย