
OKRs

*Thongchai Lertwilairatanapong MD.
Inspector General Region 1
MOPH Thailand.*

Where OKRs begin?

ที่มาที่ไป



Peter Drucker



John Doerr

MBOs

Earliest method to manage a target

KPI

Evaluates performance on measurement

OKRs @Google

John Doerr invested in Google

1954

1992

1995

1983

1999

BSC

The strategy planning and management system

OKRs

Andy Grove shared how Intel used OKRs



Dr. Robert Kaplan
Dr. David Norton



Andy Grove

ตัวอย่างขององค์กรที่ใช้ OKRs



OKRs คืออะไร (1)



ย่อมาจากคำว่า

Objectives and Key Results

OKRs : Objective and Key Results

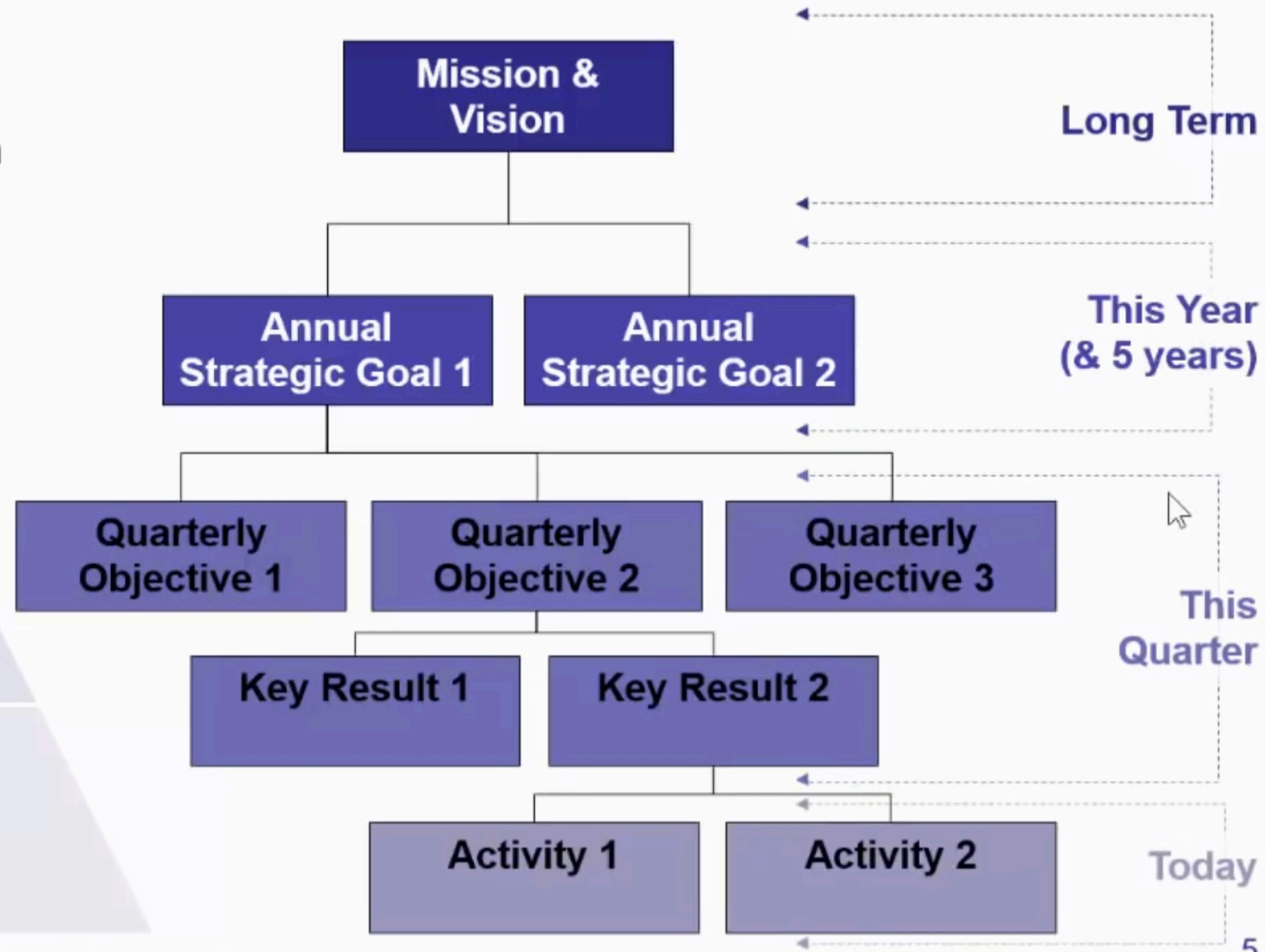
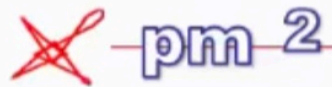
- ❖ OKRs : วัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่สำคัญ
- ❖ กระบวนการที่อธิบายถึงการกำหนดเป้าหมายองค์กร เป้าหมายของทีมและเป้าหมายรายบุคคล ช่วยนำทางให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรขึ้นสู่เป้าหมายที่สูงที่สุดได้
- ❖ ช่วยให้ทุกคนรักษาคำมั่นสัญญาในการทำงานให้สำเร็จตามเวลาและสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ ส่งเสริมให้เกิดการพูดคุยสะท้อนความเห็นซึ่งกันและกัน(feedback) ฉลองความสำเร็จไปด้วยกันและขยายขีดจำกัดของทีมงานให้สามารถทำเป้าหมายที่ยากๆได้
- ❖ เหมือนนาฬิกาที่พนักงานใช้ในการนับก้าวของตัวเอง มิใช่เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้คนกล้าลอง กล้าเสี่ยง ป้องกันคนที่ไม่ทุ่มเทในการทำงาน
- ❖ เป็นเป้าหมายหลักขององค์กรที่ทุกคนต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ(focus) ช่วยทำให้ทุกคนเดินไปข้างหน้าด้วยจุดมุ่งหมายเดียวกันและเชื่อมโยงเป้าหมายไปถึงทุกคน(aligns)ในองค์กรเพื่อให้เกิดความสำเร็จดีกว่าที่เราคาดหวังหรือกำหนดไว้(stretch goals)

OKRs

- ❖ Objective: บอกว่าเราต้องการทำ 'อะไร(What)' ให้สำเร็จได้
- ❖ สร้างแรงบันดาลใจกับคนทำงาน ทุกคนเห็นภาพความสำเร็จ
- ❖ ต้องเป็นเรื่องที่สำคัญ
- ❖ ต้องเป็นรูปธรรมที่จับต้องได้
- ❖ ต้องเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ
- ❖ ออกแบบให้กระจายลงไปยังระดับต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ
- ❖ สามารถกำหนดเป็นระยะยาวเป็นปี

- ❖ key Results ผลลัพธ์ที่สำคัญ
- ❖ บอกว่าเราสามารถบรรลุวัตถุประสงค์นั้นได้อย่างไร(How)
- ❖ รู้ได้อย่างไร วัดจากอะไร
- ❖ ลักษณะของผลลัพธ์ที่สำคัญ ต้องเฉพาะเจาะจง กำหนดระยะเวลาแน่นอน
- ❖ ทำทนายแต่ทำได้
- ❖ วัดได้และตรวจสอบได้
- ❖ เปลี่ยนแปลงไปตามขั้นตอนการทำงาน ติดตามทุกไตรมาส
- ❖ 3-5 KRs / Obj

What are Objectives and Key Results?



OKRs are connected vertically and horizontally. Arrows reflect the importance of two-way conversations.

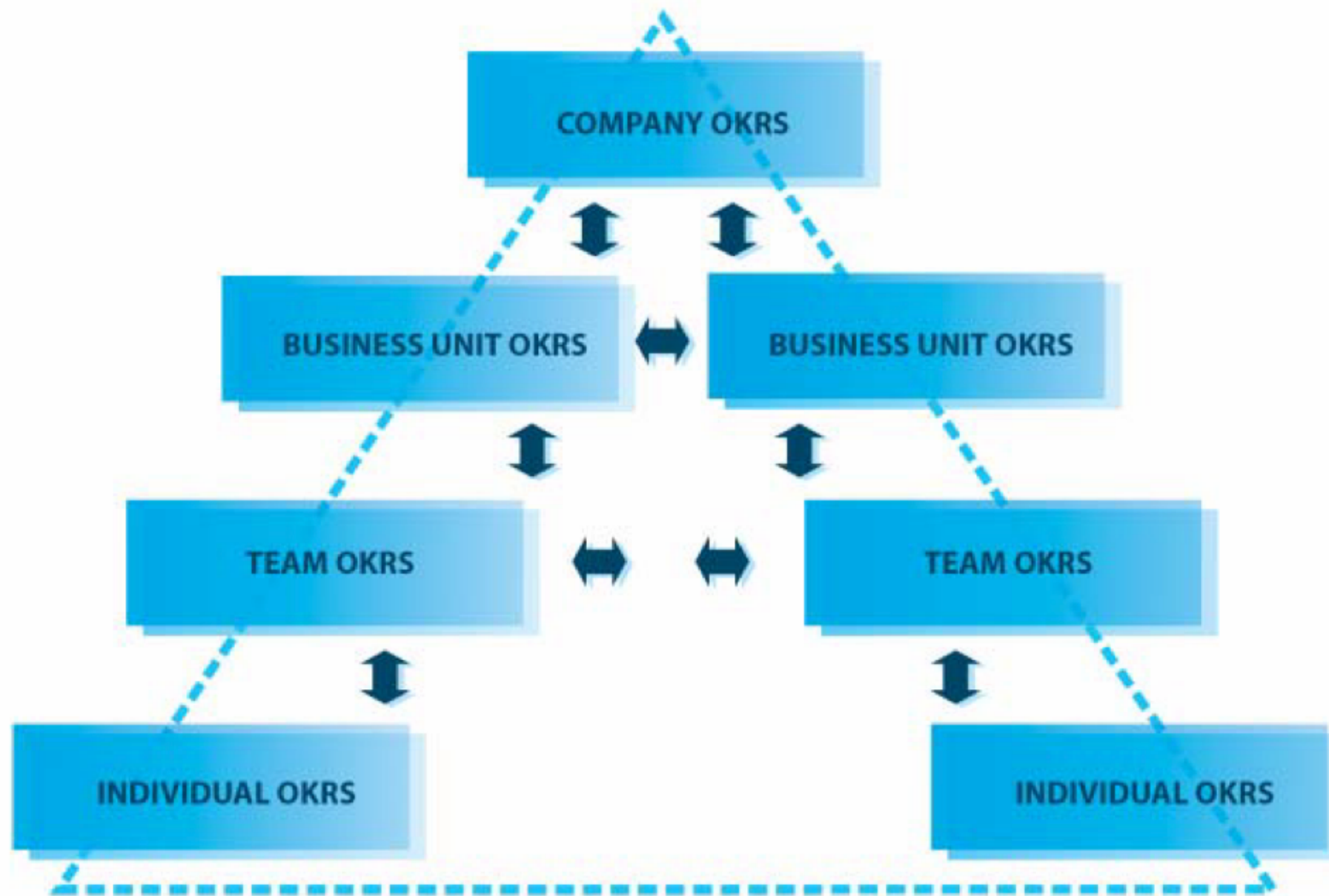


EXHIBIT 4.1 The Connecting Process

OKRs : Superpowers

- ❖ FAST : Focus Align Stretch Track
- ❖ Focus and Commit to Priorities
- ❖ Align and Connect for Teamwork
- ❖ Stretch for amazing
- ❖ Track for Accountability

Focus and Commit to Priorities

- ❖ อะไรคือสิ่งที่สำคัญที่สุดในเวลา 3 เดือน(6 หรือ 12 เดือน) ที่องค์กรประสบความสำเร็จให้ **ความสำคัญ(Focus)**กับความคิดริเริ่มไม่กี่เรื่องที่สามารถสร้างความแตกต่างได้จริงๆ และ **ชลอ**สิ่งที่ไม่เร่งด่วนออกไปก่อน
- ❖ การกำหนดเป้าหมายและการสื่อสารที่ชัดเจนให้ทั่วทั้งองค์กร เป็นปัจจัยที่ทำให้ทุกคนมีส่วนร่วม
- ❖ KR's 3-5 ข้อ ถ้าบรรลุง่ายแสดงว่าไม่ท้าทาย การติดตามรายไตรมาสเหมาะสมที่สุด
- ❖ KR's ที่ท้าทาย ต้องระวังผลกระทบ เน้นเรื่องคุณภาพด้วย
- ❖ KR's ต้องกระชับ(Succinct) เฉพาะเจาะจง(Specific) และวัดผลได้ (Measurable) ที่สำคัญต้องทำให้วัตถุประสงค์บรรลุด้วย
- ❖ ทุกครั้งที่เราสัญญาว่าจะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หมายถึงเราจะเสียโอกาสทำบางสิ่งบางอย่างไป

Align and Connect for Teamwork

- ❖ OKRs จะช่วยเชื่อมโยงเป้าหมายการทำงานของแต่ละคนไปยังเป้าหมายทีมงาน เป้าหมายของ โครงการและเป้าหมายของหน่วยงาน สู่ภาพรวมองค์กร และช่วยเชื่อมโยงเป้าหมายในแนวดิ่ง จากเป้าหมายองค์กรไปถึงคนทำงาน
- ❖ เปิดโอกาสให้คนทำงานกำหนดวัตถุประสงค์บางข้อได้และกำหนด KR's ได้เอง ซึ่งทำให้ผูกพันที่เป้าหมายที่กำหนดเอง และมองเห็นเป้าหมายของเพื่อนร่วมงานกัน ทำให้สามารถร่วมมือกันได้อย่างเป็นทีมงานเดียวกัน
- ❖ องค์กรที่มี Alignment ของเป้าหมายของพนักงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร มีโอกาสที่ผลประกอบการสูงกว่าองค์กรทั่วไปสองเท่า

Track for Accountability

- ❖ มีผู้รับผิดชอบและติดตามได้ง่าย : ควรมีผู้รับผิดชอบติดตาม OKRs เช่นกัน OKRs champions
- ❖ 3 ขั้นตอนในการติดตาม
 - ❖ 1. การติดตั้งระบบ : การเขียน OKRs วิเคราะห์เชื่อมโยง
 - ❖ 2. การติดตามผลงานในระหว่างดำเนินการ : ดำเนินการต่อ (continue) , อัปเดต(update) , เริ่มต้น(start) , หยุด(stop)
- ❖ 3 สรุปผล พัฒนาและนำไปใช้ซ้ำ
- ❖ หัวใจสำคัญของระบบนี้คือ การตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และมีการสะท้อนจากประสบการณ์เพื่อพัฒนาต่อไป ทำให้เราทั้งทะเลาะทะเลยานและมีวินัยในเวลาเดียวกัน

Stretch for amazing

- ❖ ตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย (BHUG: Big Hairy Audacious Goals)
- ❖ เป้าหมายที่ท้าทาย ช่วยสร้างจินตนาการและทำให้ผู้คนเกิดแรงบันดาลใจ อยากลงมือทำให้บรรลุผล เห็นคุณค่าของงาน ค้นพบสิ่งที่น่าสนใจและมี ความสุข ในงานที่ทำ
- ❖ เป้าหมายที่ท้าทายมีส่วนช่วยให้องค์กรตื่นตัวและมีชีวิตชีวามากขึ้น
- ❖ การกำหนดเป้าหมายแบบอนุรักษ์นิยมคืออุปสรรคสำคัญขัดขวางการสร้าง นวัตกรรม
- ❖ Aspirational Goal ช่วยดึงเอาศักยภาพและพลังวิเศษที่มีอยู่ออกมา ทำได้ 60-70 % ถือว่ายอดเยี่ยมแล้วหรือเป้าหมายเพิ่ม 10x หรือ Moonshot goal

Chase the moonshots with Roofshots passion

Aspirational (Stretch) Goal

Challenging

big picture, higher-risk,
10X ideas

Fail average of 40%



Committed Goal

Company metric

Product release,

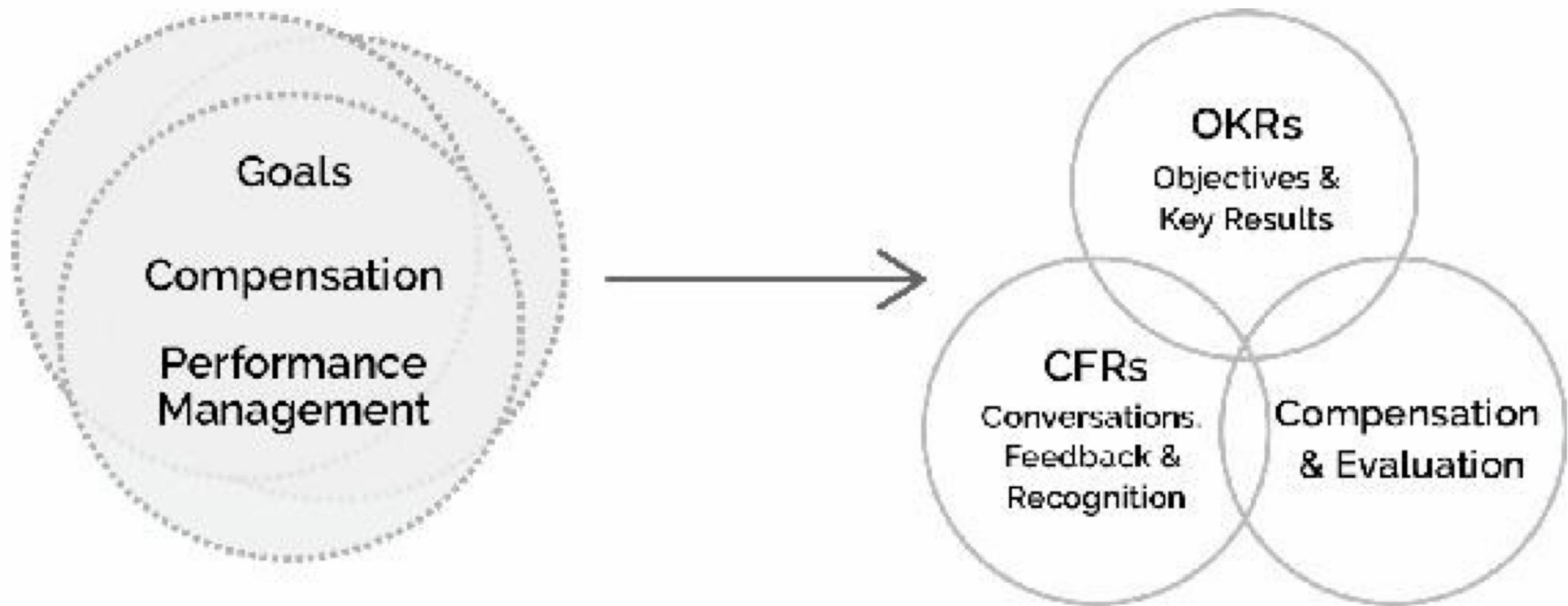
hiring, customers

Achieve in full 100%

Continues Performance Management = OKRs + CFRs

- ❖ Conversation: เป็นการแลกเปลี่ยนกันอย่างแท้จริงระหว่างผู้จัดการและพนักงาน โดยมุ่งเป้าไปที่ผลการดำเนินงาน
- ❖ Feedback : การสื่อสารแบบสองทางหรือภายในเครือข่ายระหว่างเพื่อนร่วมงาน เพื่อประเมินความก้าวหน้าและแนะนำการปรับปรุงการทำงานในอนาคต
- ❖ Recognition: การชื่นชมยกย่อง แสดงออกถึงความชื่นชมต่อบุคคล สำหรับการมีส่วนร่วมในทุกๆด้าน

OKRs กับ การประเมินผล การปฏิบัติงาน



As companies transition to continuous performance management, OKRs and CFRs become mostly independent from compensation and formal evaluations.

การกำหนด OKRs ในองค์กร

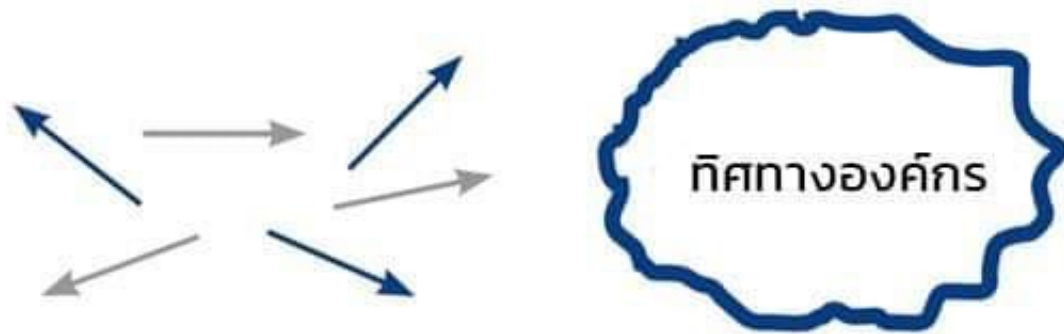
แบ่งออกเป็น 3 ระดับ

1. **Company OKRs** (ระดับองค์กร) เป็นเป้าหมายที่ให้ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพว่าเรากำลังไปในทิศทางไหน ?
2. **Department/Team OKRs** (ระดับแผนก/ทีม) เพื่อจัดลำดับความสำคัญของงานที่ต้องทำ
3. **Individual OKRs** (ระดับบุคคล) เพื่อให้ทุกคนองค์กรทราบว่าใครทำอะไรอยู่บ้าง

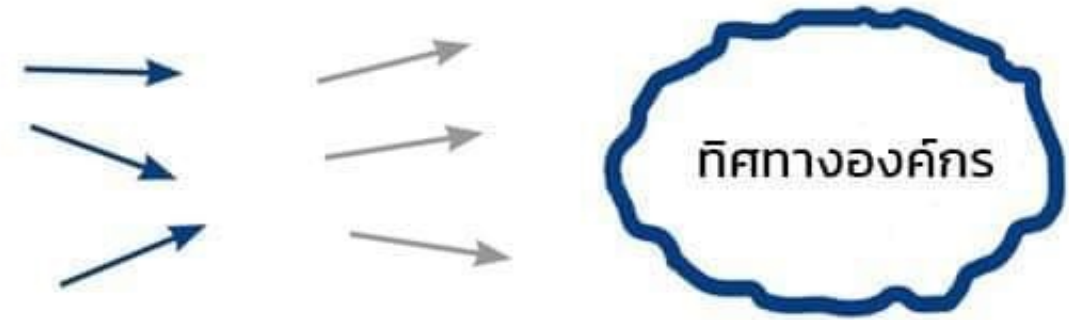
ลักษณะสำคัญของ OKRs

- ❖ การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติหน้างาน ทั้งการถ่ายระดับและการตั้ง KRsได้เอง รวมถึงการทำงานร่วมกันเป็นทีม(บูรณาการ) สร้างแรงจูงใจการทำงานในองค์กร
- ❖ มีการกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ CFRs ในรูปแบบที่เสริมพลัง(ทุกไตรมาส)
- ❖ ทักษะการทำงานเป็นแบบท้าทาย มุ่งเป้า ไม่กลัวความล้มเหลว พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง(CQI)
- ❖ OKRs เป็นเรื่องเฉพาะองค์กรและเป้าหมายองค์กรที่ให้ผู้เชี่ยวชาญมาเขียนให้เราไม่ได้ เราเรียนรู้ได้เพียงหลักเกณฑ์แล้วมาเขียนเอง ทดสอบและพัฒนาต่อไป
- ❖ ในรอบ 1 ปี Objective ไม่เกิน 3 objective และ KRs 3-5 KRs/Objective
- ❖ Committed OKRs & Aspirational OKRs

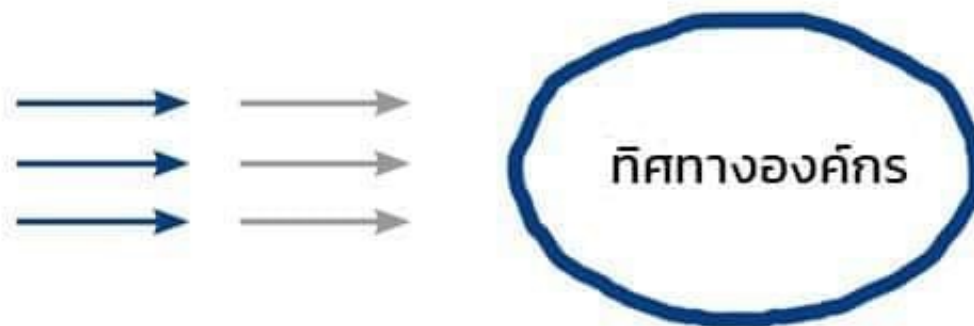
พัฒนาการสู่องค์กร OKRs



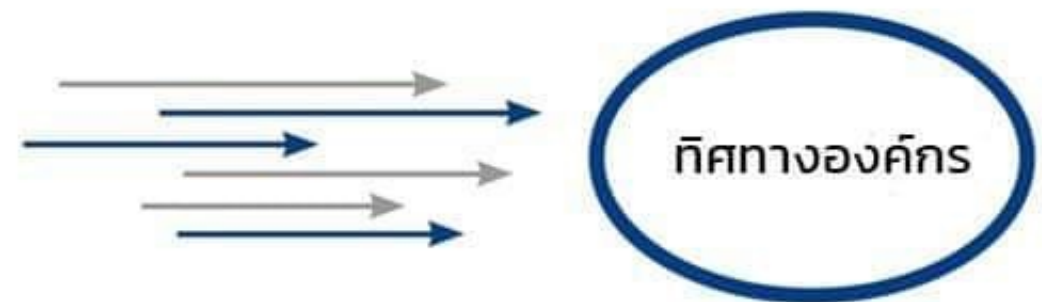
1 ทิศทางคลุมเครือ ต่างคนต่างทำ คนละทิศคนละทาง ไม่มีการวางแผน เน้นแก้ไขเฉพาะหน้า



2 ทิศทางเริ่มชัดเจน มองไปด้านเดียวกัน เริ่มมีวางแผน แต่โอกาสสำเร็จน้อย

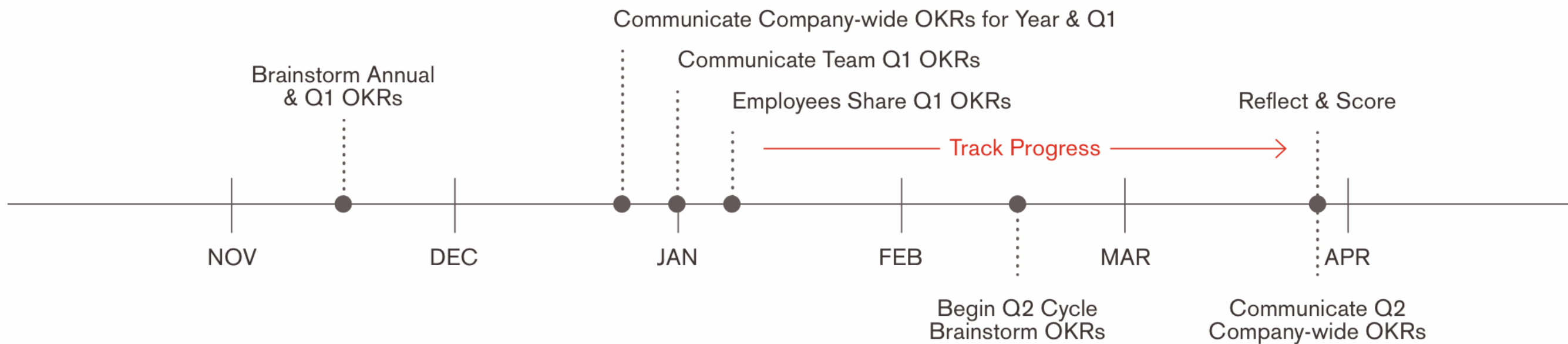


3 ทิศทางชัดเจน ต่างคนต่างทำ ซ้ำซ้อน



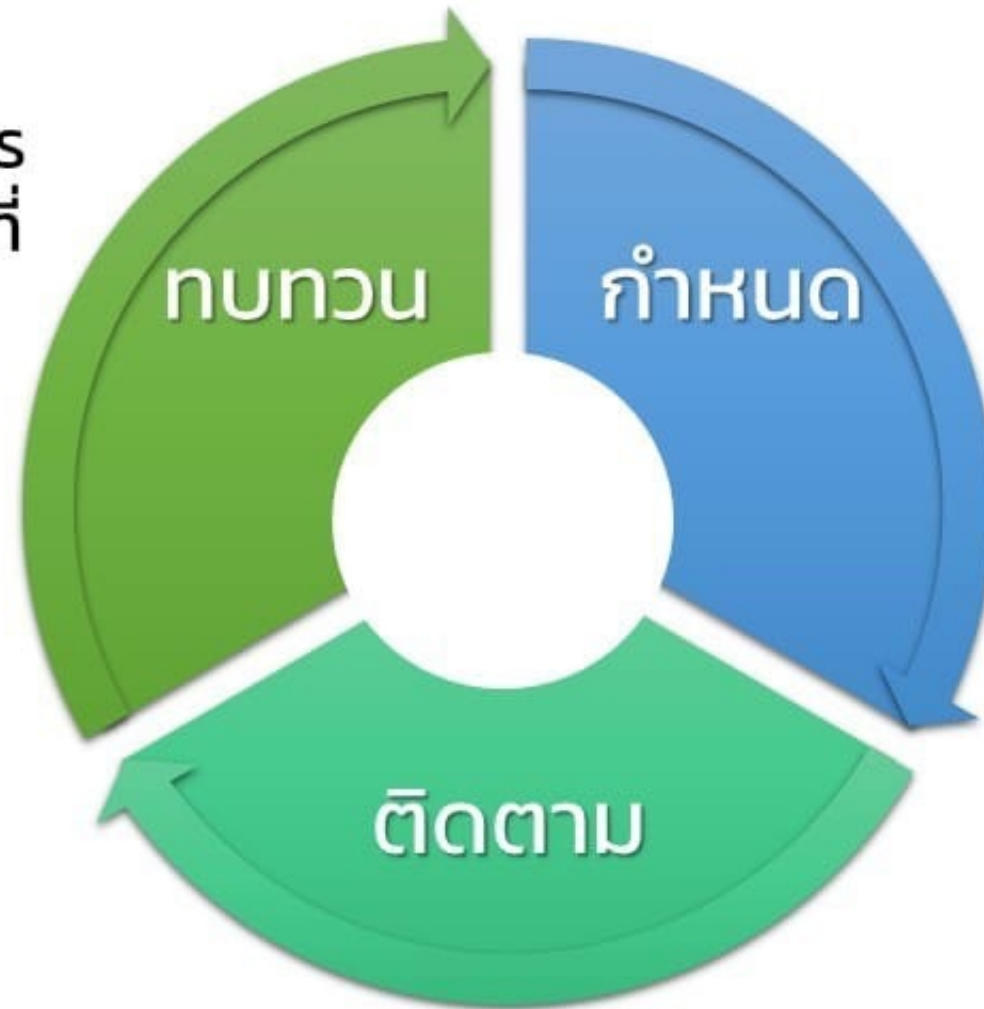
4 ทิศทางชัดเจน โปร่งใส ทำงานสอดคล้องประสานกัน (OKRs)

OKRs cycle



วงจร OKRs

การประเมินตนเอง และการ
ทบทวนผลการดำเนินงานที่
เกิดขึ้น ด้วยตัวเจ้าของ
OKRs เอง



การกำหนด OKRs ในระดับ
องค์กร ทีมงาน/หน่วยงาน
และระดับบุคคล

การสนทนาเพื่อติดตามผลการดำเนินงาน
ระหว่างหัวหน้ากับเจ้าของ OKRs

OKRs Alignment

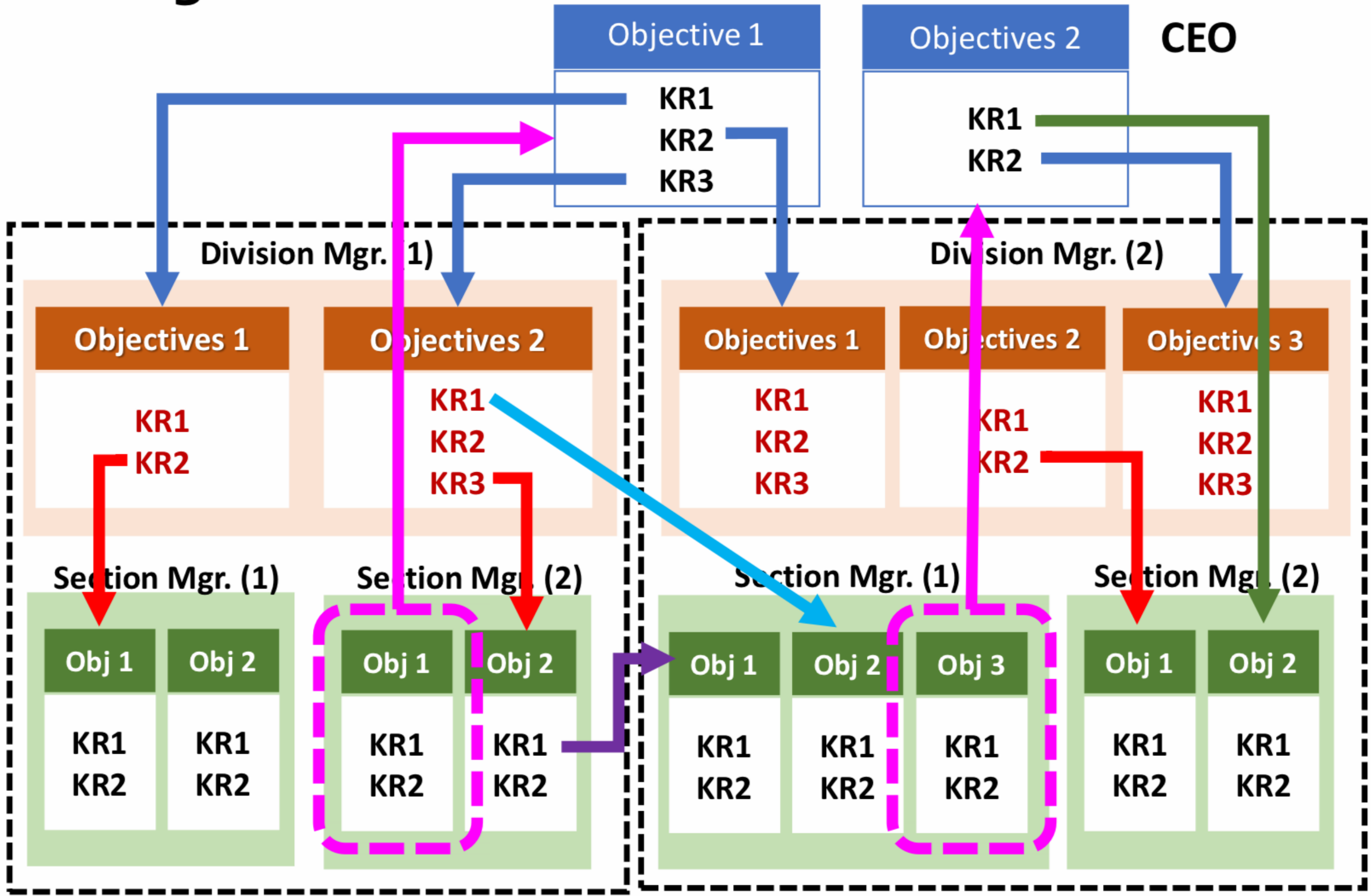
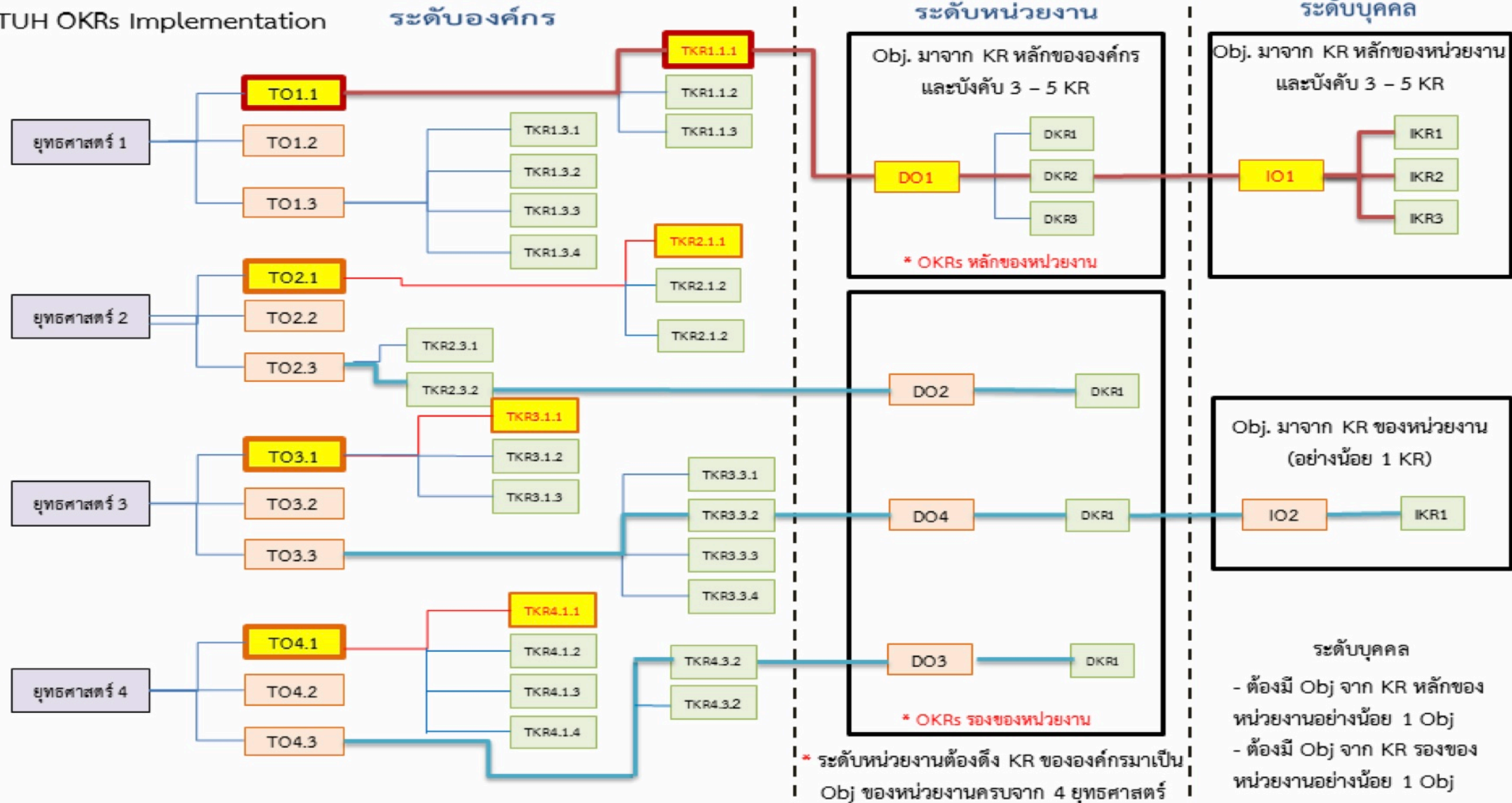




Diagram 2019

TUH OKRs Implementation

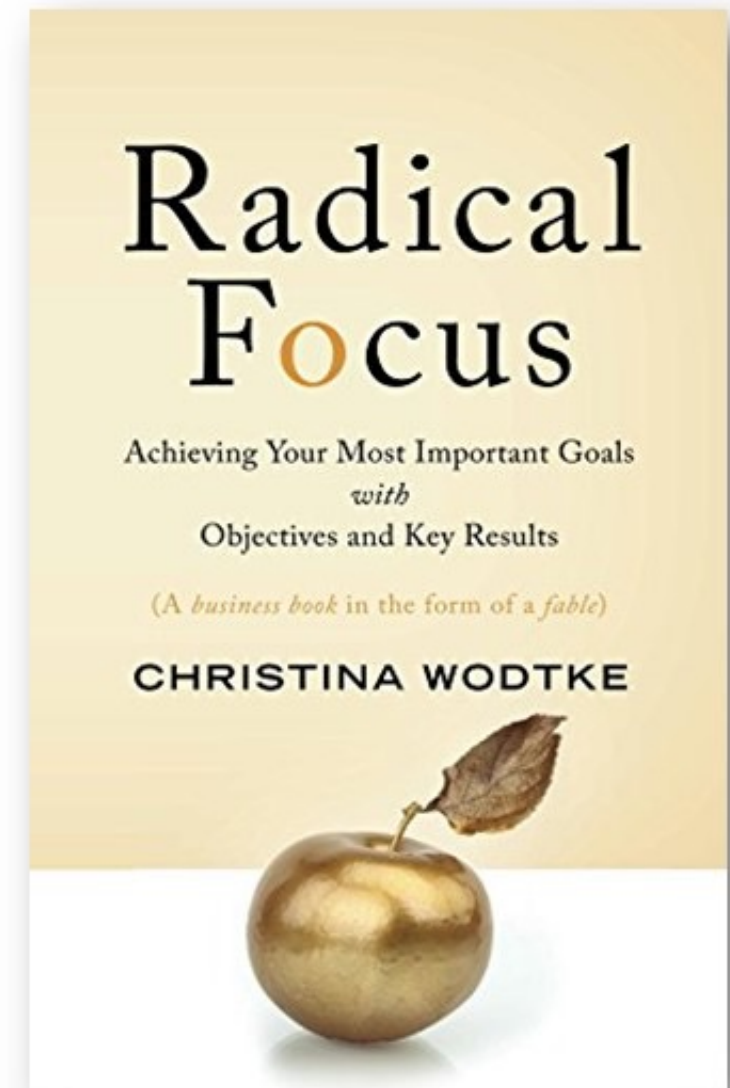


การประยุกต์ใช้ OKRs

- ❖ การถ้ายระดับตัวชี้วัดที่ดำเนินการอยู่ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและมุ่งเป้าในการทำงาน(Focus)
- ❖ Focus และมุ่งประเด็นสำคัญที่ส่งผลต่อเป้าหมาย
- ❖ การกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอทุกไตรมาสแบบตัวต่อตัวระหว่างหัวหน้ากับผู้ปฏิบัติงาน(CFRs)
- ❖ Aspirational OKRs : ลดแออัด ลดระยะเวลารอคอย ฯลฯ
- ❖ Committed OKRs & Aspirational OKRs

เหตุผลที่องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

1. ไม่มีการจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมาย
2. ไม่มีการสื่อสารเป้าหมายอย่างทั่วถึง
3. ไม่มีการวางแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
4. ไม่มีการจัดสรรเวลาสำหรับสิ่งที่สำคัญ
5. เลือกที่จะยอมแพ้มากกว่าเรียนรู้และลงมือทำซ้ำ



Radical Focus / Christina Wodtke

O : stroke mortality < 7 %

Kr1 : Ischemic stroke ได้ rTPA > 50%

Kr2 : Hemorrhagic Stroke ที่ต้องผ่าตัดได้ภายใน 30 นาที

Kr3 : Stroke ทุกรายได้รับการดูแลใน SU มาตรฐาน

ER

X-ray

DM/HT clinic

O : stroke mortality < 7 %

Kr1 : ส่งผู้ป่วย stroke ไป CT brain ใน 10 นาที > 80%

Kr2 : ให้ยา rTPA หรือส่งผ่าตัดภายใน 15 นาที > 80%

Kr3 :

O : stroke mortality < 7 %

Kr1 : CT brain พร้อมผลอ่านภายใน 15 นาที > 80%

Kr2 :

Kr3 :

O : stroke mortality < 7 %

Kr1 : ผู้ป่วยเบาหวาน/ความดันโลหิตสูงมีความรอบรู้ในการปฏิบัติตัวหากเป็น stroke > 80 %

Kr2 : ผู้ป่วย stroke มารพ. หลังเกิดอาการไม่เกิน 3 ชม > 50%

Kr3 :

การกำกับติดตามประเมินทุกไตรมาส

O : เด็กปฐมวัยมีพัฒนาการสมวัย

Kr1 : เลี้ยงลูกด้วยนมแม่อย่างเดียว 6 เดือนและนมแม่ร่วมกับอาหารตามวัยที่เหมาะสม > 70%

Kr2 : ใช้คู่มือ DSPM ในการเลี้ยงดูลูก > 70 %

Kr3 : ภาวะโลหิตจาง < 5%

Kr4 :

ANC

หลังคลอด

WCC

O : ลูกเกิดรอด(คุณภาพ)แม่ปลอดภัย

Kr1 : สร้างความรอบรู้แก่พ่อและแม่ผ่าน รร. พ่อแม่ >80%

Kr2 :

Kr3 :

O : เด็กพัฒนาการสมวัย

Kr1 : แจกและสอนการใช้ DSPM แก่แม่และผู้เลี้ยงดู 100 %

Kr2 : พ่อแม่/ผู้เลี้ยงดู ใช้คู่มือDSPM ในการเลี้ยงดูเด็ก 70%

Kr3 :

O : เด็กพัฒนาการสมวัย

Kr1 : โลหิตจางใน WCC<5%

Kr2 : พ่อแม่/ผู้เลี้ยงดู ใช้คู่มือDSPM ในการเลี้ยงดูเด็ก 70%

Kr3 : ตรวจพบเด็กสงสัยล่าช้าใน ระยะเริ่มต้น

การกำกับติดตามประเมินทุกไตรมาส

คลินิกเบาหวาน

O : ผู้ป่วยเบาหวานควบคุมน้ำตาลได้ดี > 40%

Kr1 : ฃป.ทุกคนมีโอกาศถามคำถาม 3 ข้อและสามารถกลับมาสอนบุคลากรได้(ask me 3 & teach me back) >80%

Kr2 : ฃป.เบาหวานน้ำตาล >180mg/dl ได้รับเยี่ยมบ้าน > 80 %

Kr3 : กิจกรรมออกกำลังกายที่เหมาะสมในผู้ป่วยที่ BMI > 25

Kr4 :

ปฐมภูมิ

O : ผู้ป่วยเบาหวานควบคุมน้ำตาลได้ดี > 40%

Kr1 : เยี่ยมบ้านฃป.เบาหวานที่คุมระดับน้ำตาลไม่ดี และให้สร้างความรู้เบาหวานได้ > 80%

Kr2 : ฃป.เบาหวานที่เยี่ยมบ้านสามารถติดตามระดับน้ำตาลด้วยตนเอง >50%

Kr3 :

การกำกับติดตามประเมินทุกไตรมาส

นพ.สสจ.

O : ลดแออัด / แก้ปัญหาระดับ7

Kr1 : Refer back อย่างน้อย 50 RW/mo

Kr2 :

Kr3 :

ผอ.รพศ / รพท

O : Refer back ไป รพช. >50 RW/mo

Kr1 : refer back med 20 rw/mo
surg 15 rw/mo ped 10 rw/mo
other 10 rw/mo

Kr2 : พัฒนาศักยภาพ รพช รองรับ
refer back ทุกเดือน

Kr3 :

ผอ.รพช.

O : รับRefer back รพศ/รพท. >50 RW/mo

Kr1 : รับrefer back med 20 rw/mo surg
15 rw/mo ped 10 rw/mo other 10 rw/
mo

Kr2 : VDO conference กับ รพศ/รพท.
อาทิตย์ละครั้ง

Kr3 : พัฒนาศักยภาพบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

การกำกับติดตามประเมินทุกไตรมาส

#1 NEW YORK TIMES BESTSELLER

ตั้งเป้าชัด วัดผลได้ด้วย



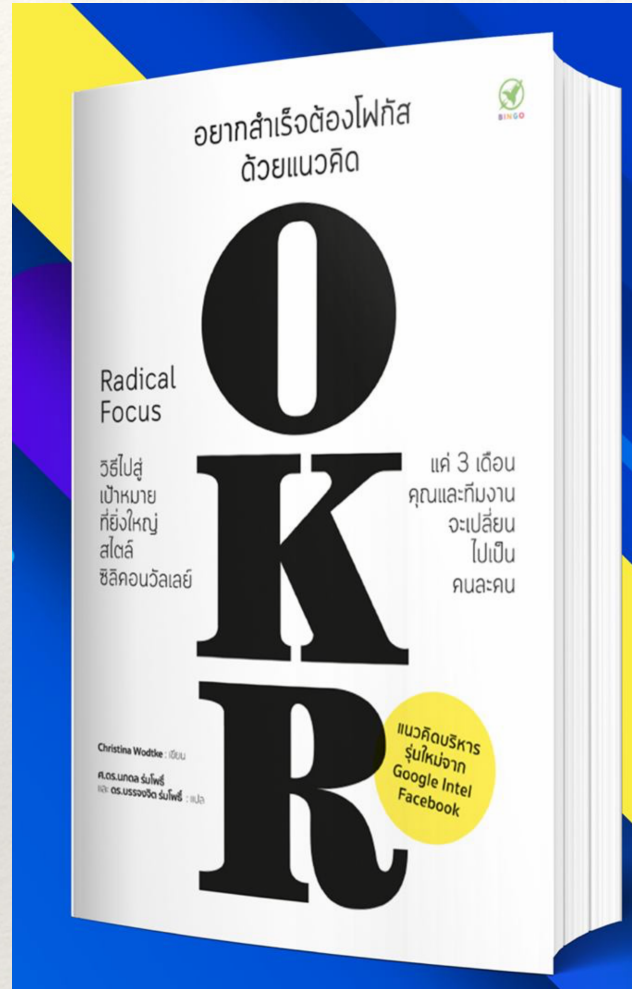
Measure What Matters

เขย่าโลกด้วย OKRs จากบทเรียนของ
กูเกิล โบโน และมูลนิธิเรดส์

John Doerr

คำนิยมโดย LARRY PAGE

เรียบเรียงโดย กิตติพัทธ์ จีรวังวงศ์, ดร. ดิโนยา ดั่งอุทัยสุข, สมร นำรับพร, สุชาดา ปาเตีย,
นฤมล ดันติฤทธิศักดิ์, ดร. วีรินทร์ยาอร เหลืองบริบูรณ์
บรรณาธิการโดย ณรงค์วิทย์ แสนทอง



Wiley Corporate F&A

Objectives
and Key Results

Driving Focus,
Alignment, and
Engagement with OKRs

Paul R. Niven
and Ben Lamorte

WILEY