

# การบริหารผลการปฏิบัติงานด้วย แนวคิด OKRS

(Objectives and Key Results - OKRs)

สถาบันฝึกอบรม บานาน่าเทรนนิ่ง



อ.ธนายุทธ สิริnutานนท์  
วิทยากรและที่ปรึกษาด้านการพัฒนาศักยภาพบุคคลและองค์กร

## 8 QUALITY COURSE CATEGORIES

- Leadership
- Coaching
- Thinking
- Soft Skill
- Productivity
- HRM & Organization Development
- Sales & Marketing
- Team Building

## การบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยแนวคิด OKRs (Objectives and Key Results - OKRs)

HO 1.7

- ระยะเวลาอบรม 1 วัน
- หลักสูตรเหมาะกับหัวหน้างานขึ้นไป

### หลักการและเหตุผล

Objectives and Key Results หรือเรียกว่า OKRs เป็นวิธีการหนึ่งของการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ที่ได้รับการพัฒนาหรือมีวิวัฒนาการมาอย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่ยุคแรกคือการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal - PA), การบริหารโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objectives - MBO), การวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) หรือที่รู้จักกันในชื่อว่า Balanced Scorecard (BSC) จนถึงยุคปัจจุบันคือ OKRs ซึ่งแนวคิด OKRs ได้นำหลักการของ MBO มาใช้ โดยผู้ที่นำมาปรับใช้คือ Andy Grove (CEO of Intel) และบริษัทที่นำไปใช้จนสร้างผลงานก้องโลกคือ Google ซึ่งนำไปใช้โดย John Doerr

OKRs เป็นการบริหารผลงานในเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพเนื่องจากเน้นในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร และปรับองค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกันและสร้างให้มีการทำงานเป็นทีม (Align and Connect for Teamwork) ซึ่งเกิดจากการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ (Objectives) ในทุกระดับอย่างสอดคล้องกันตามโครงสร้างองค์กร ดังนั้นทุกคนจะทำงานไปในทิศทางเดียวกัน และรู้ว่างานอะไรมีความสำคัญต่อความสำเร็จ ตลอดจนช่วยเพื่อนร่วมงานอย่างเต็มที่ โดยรู้ว่างานนั้นส่งผลให้ตนเองประสบความสำเร็จเช่นกัน โดยสรุปประเด็นสำคัญของการเชื่อมโยงทั่วทั้งองค์กร (Alignment) บนแนวคิด OKRs มีดังนี้

- การวิเคราะห์และพัฒนากลยุทธ์องค์กร
- การกำหนด OKRs ระดับองค์กร
- การเชื่อมโยง OKRs ระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงาน
- การเชื่อมโยง OKRs ระดับหน่วยงานสู่ระดับบุคคล

การขับเคลื่อน OKRs ให้ประสบความสำเร็จมีความสำคัญมากเนื่องจาก OKRs เป็นเครื่องมือที่มุ่งเน้นการเพิ่มผลผลิตให้กับการทำงาน (Productivity) ดังนั้นวงรอบในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงมีความแตกต่างจากในอดีตที่อาจมีการประเมินผลปีละครั้ง โดยปกติวงจรขับเคลื่อน OKRs เริ่มต้นด้วยการทบทวน (Review), การกำหนด (Set), การปฏิบัติ (Implement), การติดตาม (Tracking) และการประเมินผล (Evaluate) และใช้ร่วมกับแนวคิด CFR (Conversation, Feedback & Recognition) ซึ่งรวมเรียกว่าการบริหารผลงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Performance Management)

### วัตถุประสงค์

- เพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยแนวคิด OKRs อย่างถูกต้อง
- เพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ (Objectives) ในทุกระดับตั้งแต่องค์กรถึงตัวบุคคล และการกำหนดผลลัพธ์หลัก (Key Results)
- เพื่อให้ผู้เรียนได้ฝึกปฏิบัติในการวิเคราะห์และจัดทำ Objectives and Key Results

### รายละเอียดเนื้อหาและกิจกรรม

#### พื้นฐานของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

- ประวัติและวิวัฒนาการของ OKRs
  - ยุค 1.0 การบริหารผลงานแบบ PA
  - ยุค 2.0 การบริหารผลงานแบบ MBO
  - ยุค 3.0 การบริหารผลงานแบบ BSC
  - ยุค 4.0 การบริหารผลงานแบบ OKRs
- OKRs คืออะไร (What is OKRs?)
- ความเหมือนและความต่างของ OKRs กับ KPIs
- ปัญหาของการใช้ตัววัดผลแบบ KPIs
- ความสำคัญและประโยชน์ของ OKRs (OKRs Superpower)

#### การออกแบบระบบ Objectives and Key Results

- การวิเคราะห์และพัฒนากลยุทธ์องค์กร
- การกำหนด OKRs ระดับองค์กร
- การเชื่อมโยง OKRs ระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงาน
- การเชื่อมโยง OKRs ระดับหน่วยงานสู่ระดับบุคคล
- แนวทางการจัดทำ Key Activities ระดับบุคคล
- ข้อกำหนดสำคัญในการจัดทำ Objective
- ข้อกำหนดสำคัญของการสร้าง Key Results
- ปัญหาของการนำ OKRs ไปใช้งาน
- ตัวอย่างเรียนรู้: การจัดทำ OKRs
- Activity 1: การวิเคราะห์และจัดทำ OKRs

#### ขั้นตอนการนำระบบ OKRs ไปใช้งาน

- การอธิบายและทำความเข้าใจแนวคิด OKRs
- การออกแบบระบบ OKRs ให้เชื่อมโยงกัน (Alignment)
- การสื่อสารถึงวิธีการใช้ OKRs
- การนำไปใช้ปฏิบัติจริง

#### การติดตามผลและประเมินผล OKRs

- วงจรการขับเคลื่อน OKRs (OKRs Cycle)
- การขับเคลื่อน OKRs ด้วยแนวคิด CFR
  - C - Conversation
  - F - Feedback
  - R - Recognition





# 5 แนวทางฝึกอบรม

สถาบันฝึกอบรม บานาน่าเทรนนิ่ง



☎ 080-626-9565  
✉ sale@bananatraining.com  
🌐 www.bananatraining.com

## 1. Active Learning (การเรียนรู้ที่มีชีวิตชีวา)



หลักการของ Active Learning เพื่อให้ผู้เรียนได้ฝึกปฏิบัติจริง(Practice by Doing)โดยใช้ความรู้ที่ผ่านการฝึกอบรม นำมาแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ บนปัญหาจริงของผู้เรียน ซึ่งหลักการดังกล่าว มีความสอดคล้องกับพีระมิดแห่งการเรียนรู้ (Learning Pyramid) ว่าผู้เรียนจะมีความรู้คงเหลือหลังเรียนรู้ (Average Learning Retention Rates) สูงถึง 75%

## 2. Learning Principle (หลักการเรียนรู้)



ในทุกหลักสูตรได้ใช้หลักการเรียนรู้ มาออกแบบเนื้อหาและกิจกรรมต่างๆ ตลอดจนแนวทางการบรรยาย เพื่อให้ผู้เรียนได้ประโยชน์สูงสุด ตัวอย่างกลยุทธ์ที่อยู่ภายใต้หลักการเรียนรู้ ได้แก่

### ทฤษฎีหลักการทั่วไป

(Stimulus Generalization)

- การฝึกอบรมเน้นการสอนหลักการทั่วไป หรือคุณลักษณะสำคัญที่จำเป็นในการทำงาน และให้ผู้เข้าอบรมประยุกต์หลักการดังกล่าว ในสถานการณ์จริง

### ทฤษฎีองค์ประกอบที่คล้ายคลึงกัน

(Theory of Identical Elements)

- การออกแบบเนื้อหาและตัวอย่างให้มีความคล้ายคลึงกับสถานการณ์จริง ทำให้ผู้เรียนเรียนรู้และนำไปปรับใช้ได้ง่ายขึ้น

### ทฤษฎีการรู้คิด

(Cognitive Theory)

- การออกแบบกิจกรรมต่าง ๆ ในหลักสูตร เน้นให้ผู้เรียนนำสิ่งที่เรียนรู้ไปแล้วมาใช้ ตลอดจนให้ทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) โดยใช้ปัญหาที่เกิดขึ้นจริงจากการทำงาน

## 3. Knowledge (ความรู้)



ใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) มาออกแบบเนื้อหาคือ "จำเป็น ปรับใช้ เปรียบเทียบ และเปลี่ยนแปลง"



## 4.Coaching (โค้ชซิ่ง)



ในบางหลักสูตร เช่น ภาวะผู้นำ จิตวิทยาการบริหาร หรือ Growth mindset ใช้ทักษะการโค้ชและกระบวนการโค้ชซิ่ง (Coaching Process) ประกอบการบรรยาย

## 5.Facilitator (กระบวนกร)



วิทยากร แสดงบทบาทเป็นผู้จัดการความรู้ หรือกระบวนกร เป็นผู้ชี้แนะและอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้



## โครงสร้างการฝึกอบรม

### COURSE FRAMEWORK

- สัดส่วนการบรรยาย (Training) 40% เนื้อหาตามหลักสูตร สร้างแนวคิด เทคนิควิธีการสำหรับพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น
- สัดส่วนกิจกรรม 60% ที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร (Workshop, Case Study, Problem Solving Activity, OJT Activity, Coaching Card, Game, Team Building etc.)
- กิจกรรมปรับทัศนคติมุมมอง (ก่อนเข้าสู่เนื้อหาการเรียนรู้)
- แบบทดสอบก่อนก่อนและหลังเรียน (Pre & Post Test)
- เวิร์คช็อป (Workshop) แบ่งกลุ่มทำกิจกรรมร่วมกัน
- กรณีศึกษา (Case Study) วิเคราะห์กรณีศึกษาและแชร์ประสบการณ์
- กิจกรรมการคิดแก้ปัญหา (Problem Solving Activity) นำปัญหาในการทำงานมาคิดแก้ปัญหา ตามหลักการและขั้นตอน PSDM
- กิจกรรมการสอนงาน (OJT Activity) ออกแบบและฝึกปฏิบัติการสอนงาน
- การ์ดการโค้ช Coaching Card ช่วยให้ผู้เรียนแก้ปัญหา ค้นหาค้นหาตัวเอง ฝึกคิดและตั้งเป้าหมาย
- เกมและกิจกรรมสร้างทีมงาน (Game and Team Building) แบ่งกลุ่มเล่นเกมและสนุกสนานร่วมกันแบบ Team Building
- การนำความรู้ไปใช้ด้วยการทำ Action Plan