

# เคล็ดลับสำคัญในการกำหนด Objective and Key Results: OKRs



ดร.อำนาจ วัตจินดา

ที่ปรึกษาด้านการวางแผนยุทธศาสตร์  
และการจัดการความรู้

## มิตที่ 1 เคล็ดลับการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective)

### 1. หลีกเลี่ยงการอยู่ที่สถานเดิม

การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) ควรตั้งแบบท้าทาย (Challenge) กล่าวคือ เป็นสถานที่เป็นอนาคตที่องค์กร หรือทีมยังไปไม่ถึง แต่มีความมุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงให้ได้ เช่น “การเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดให้สูงขึ้น” ซึ่งไม่ใช่เพียงแค่ “รักษาสวนแบ่งการตลาดไว้ให้ได้” อย่าลืมว่า OKRs เป็นเครื่องมือในการพัฒนา (Development Tool) ซึ่งช่วยให้เกิดการขับเคลื่อนเพื่อยกระดับองค์กร หากการตั้งเป้าหมายตั้งแต่เริ่มต้นขาดความท้าทายหรือเป็นเพียงการรักษาสถานภาพปัจจุบันไว้ การขับเคลื่อนการพัฒนาก็สูญเปล่า และไม่ช่วยยกระดับองค์กรให้สูงขึ้นได้เลย

### 2. ใช้คำถามที่ชัดเจน

การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) ที่ชัดเจน นั้นควรต้องมีการพูดคุยกันในทีมผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกันอย่างจริงจัง โดยควรมีการตั้งคำถาม เพื่อที่จะกระตุ้นความคิดของทีมงาน เช่น “อะไรคือความต้องการที่แท้จริงของเราในเรื่องนี้” “อะไรคือสิ่งที่ท้าทายพวกเราในอีก 3 เดือนข้างหน้า” “สิ่งที่เรากำหนดมันจะบรรลุได้จริงหรือไม่” การตั้งคำถามเหล่านี้ก็เพื่อที่จะยืนยันให้ชัดเจนว่าเรากำลังต้องการอะไร และจะไปถึงได้จริงหรือไม่ เพราะจะเป็นการตั้งเป้าหมายที่ไม่เลื่อนลอย เพื่อฝัน ไม่อยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง และอีกนัยหนึ่งคือมีความท้าทายพอที่จะกระตุ้นให้เกิดความมุ่งมั่น และเป็นพันธะสัญญาาร่วมกัน (Commitment)

### 3. ใช้ภาษาในเชิงบวก

การใช้ภาษาเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งประการหนึ่งในการกำหนด Objective เพราะตามหลักของสมองมนุษย์นั้น การใช้ภาษาในเชิงลบ (Negative Language) จะส่งผลให้สมองมี

องค์ประกอบหลักของ Objective and Key Results: OKRs มี 2 ส่วน คือ Objective หรือวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นเสมือนเข็มทิศ ที่นำองค์กรไปในทิศทางที่ต้องการ (Direction) และ Key Results หรือผลลัพธ์สำคัญ ที่เป็นสิ่งบ่งบอกความก้าวหน้า หรือวัดความสำเร็จของการไปสู่ทิศทางตามที่กำหนดขององค์กร (Milestone Metrics) โดยในการจัดทำ OKRs ในองค์กรนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงหลักเกณฑ์ที่เป็นเสมือนเคล็ดลับสำคัญในการกำหนด Objective and Key Results: OKRs ที่มีคุณภาพ สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการพัฒนา และเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการกำหนด Objective and Key Results: OKRs สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 การกำหนด Objective และมิติที่ 2 การกำหนด Key Results ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แนวโน้มการสั่งการไปในเชิง Away กล่าวคือเป็นการการหลีกเลี่ยงหรือไปทางอื่นมากกว่าไปยังทิศทางที่กำหนด แต่ในทางกลับกันหากใช้ภาษาในเชิงบวก (Positive Language) ก็จะมีผลให้สมองมีแนวโน้มการสั่งการไปในเชิง Toward กล่าวคือเป็นการไปต่อในทิศทางที่กำหนดนั้น ตัวอย่างการกำหนด Objective โดยใช้ภาษาในเชิงลบ เช่น “ลดของเสียในกระบวนการผลิต” ซึ่งควรใช้ภาษาในเชิงบวกแทน เช่น “การเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต” หรือการเพิ่มคุณภาพของสินค้าที่ได้จากการผลิต เป็นต้น

#### 4. เริ่มต้นด้วยคำกริยา

การเริ่มต้น Objective ด้วยคำกริยา เป็นการสื่อให้เห็นว่ามีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะมีการปฏิบัติจริง หรือเรียกง่ายๆ ว่าจะมีการ Action จริง เพราะการตั้ง Objective เป็นเสมือนเป้าหมายที่ทำหากตั้งเป็นคำในเชิงรับ (Passive) ก็ไม่ทำให้เกิดความรู้สึกตื่นตัวหรือเริ่มต้นที่จะทำ ตัวอย่างเช่น “ลูกค้าพึงพอใจต่อการบริการ” กับ “สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า” สองประโยค Objective นี้มีความแตกต่างกันในเชิงของความรู้สึกอย่างมาก อีกทั้งในด้านของพลัง และแรงบันดาลใจก็มีความแตกต่างกันด้วย

### มิติที่ 1 เคล็ดลับการกำหนดผลลัพธ์สำคัญ (Key Results)

#### 1. กำหนดเฉพาะการวัดระยะสั้น

การกำหนด Key Results มุ่งเน้นการเฉพาะในส่วนที่ทำให้ Objective บรรลุ ในช่วงเวลาที่กำหนดนั้นๆ เช่น กำหนดไว้ภายใน 1 ไตรมาส หรือ 3 เดือน หรือมากที่สุดไปเกิด 1 ปี โดยไม่จำเป็นต้องมองไกลไปเพื่อในอนาคตต่อไปอีกว่าจะต้องทำอะไรอีกจนกว่าจะสมบูรณ์ครบถ้วน

#### 2. ใช้ภาษาในเชิงบวก

การกำหนด Key Results ที่ดีนั้นจะต้องเสริมสร้างแรงจูงใจและเพิ่มความรู้สึกมีพันธะสัญญาร่วมกัน ดังนั้นการใช้ภาษาในการกำหนด Key Result ควรเป็นในเชิงบวกกว่าเชิงลบ เช่น “เพิ่มความอัตราความสมบูรณ์ของการประกอบชิ้นส่วนให้ได้ 90%” มากกว่าจะเขียนว่า “ลดอัตราความผิดพลาดของการประกอบชิ้นส่วนลง 10 %”

#### 3. ใช้ภาษาที่ง่าย และชัดเจน

การกำหนด Key Results ต้องใช้ภาษาที่สามารถสื่อสารให้บุคคลอื่นๆ เข้าใจได้ง่าย เพื่อลดการตีความ เพราะอาจมีบุคคล



ต่างๆ หลากหลาย เข้ามาเกี่ยวข้องกับ Key Results ที่เรากำหนดขึ้น ดังนั้น ผู้กำหนดจะต้องให้ความระมัดระวังในการเขียนที่เข้าใจเองเพียงคนเดียวหรือเพียงกลุ่มเดียว เช่น การใช้ศัพท์เทคนิคเฉพาะบุคคลที่เกี่ยวข้อง อาจไม่เข้าใจ หรืออาจเข้าใจผิดพลาดได้

#### 4. เปิดเผยมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

การกำหนด Key Results จำเป็นต้องมีการเปิดเผยให้ผู้เกี่ยวข้องมากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ โดยเฉพาะบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบเรื่อง Key Results นั้นๆ เพราะในอนาคตอาจเกิดสิ่งที่ไม่คาดคิดที่ทำให้ผู้รับผิดชอบไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ใน Key Results นั้นๆ ได้ เช่น เกิดอุบัติเหตุ ลาออกกะทันหัน เป็นต้น ซึ่งบุคคลอื่นจะต้องมารับผิดชอบแทน คงต้องรู้ และเข้าใจใน Key Results ที่บุคคลนั้นดำเนินการค้างอยู่ให้สำเร็จได้อย่างต่อเนื่อง

#### 5. มอบหมายให้ตัวจริงรับผิดชอบ

การกำหนด Key Results ที่ดี องค์กรหรือหน่วยงาน จำเป็นต้องมอบหมาย หรือถ่ายทอด Key Results ให้กับหน่วยงานระดับรองลงไป หรือระดับบุคคลที่เป็นผู้รับผิดชอบ หรือมีความเกี่ยวข้องกับงานนั้นมากที่สุด เพราะหลังจากที่มีการมอบหมาย หรือถ่ายทอด Key Results แล้ว หน่วยงาน หรือบุคคลที่ได้รับการถ่ายทอดหรือมอบหมาย ต้องนำ Key Results ไปแปลงเป็น Objective ของหน่วยงาน หรือบุคคล ซึ่งจะเป็นต้นน้ำในการจัดทำ Key Results ต่อไป

สรุปได้ว่าการกำหนด Objective and Key Results : OKRs ที่ดี และมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงหลักการที่เป็นเคล็ดลับที่กล่าวมาข้างต้น ซึ่งจะทำให้การนำระบบ OKRs มาใช้ในองค์กรเกิดประโยชน์สูงสุด อีกทั้งยังสร้างการเรียนรู้ และเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีวิธีคิด (Mindsets) ที่มีคุณภาพ สามารถนำไปใช้เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้านอื่นๆ ได้อีกด้วย ซึ่งจะเป็นการยกระดับคุณภาพของบุคลากรควบคู่กับการพัฒนาองค์กรได้อย่างยั่งยืนในที่สุด