



เคล็ดลับ

## ในการกำหนด OKRs ที่มีประสิทธิภาพ

**อ**งค์ประกอบหลักของ OKRs มี 2 ส่วนที่สำคัญ คือ Objective หรือเป้าประสงค์ และ Key Results หรือผลลัพธ์สำคัญ ซึ่งการกำหนดทั้ง 2 ส่วนดังกล่าวนี้มีแนวทาง และเคล็ดลับอยู่หลายประการที่ควรให้ความใส่ใจ เพื่อให้การทำ OKRs มีประสิทธิภาพ และได้รับประโยชน์สูงสุด

การกำหนด Objective ที่มีเคล็ดลับ ดังต่อไปนี้

### 1. การกำหนดเป้าประสงค์ที่ท้าทาย

การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) ควรตั้งแบบท้าทาย (Challenge) กล่าวคือ เป็นสถานที่ที่เป็นอนาคตที่องค์กร หรือทีม ยังไปไม่ถึง แต่มีความมุ่งมั่นที่จะไปถึงให้ได้ เช่น “การเพิ่ม ส่วนแบ่งการตลาดให้สูงขึ้น” ซึ่งไม่ใช่เพียงแค่ “รักษาสวนแบ่ง การตลาดไว้ให้ได้” อย่าลืมว่า OKRs เป็นเครื่องมือในการพัฒนา (Development Tool) ซึ่งช่วยให้เกิดการขับเคลื่อนเพื่อยกระดับ องค์กร หากการตั้งเป้าหมายตั้งแต่เริ่มต้นขาดความท้าทายหรือ เป็นเพียงแค่รักษาสถานปัจจุบันไว้ การขับเคลื่อนการพัฒนาก็ สูญเปล่า และไม่ช่วยยกระดับองค์กรให้สูงขึ้นได้เลย

### 2. การสร้างพันธสัญญาร่วมกัน

การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) ที่ชัดเจนนั้นควร ต้องมีการพูดคุยกันในทีมผู้บริหารหรือ ผู้ที่เกี่ยวข้องกันอย่างจริง

ดร.อานาอ วัตินดา

คณาจารย์ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์

และการจัดการความรู้

โดยควรมีการตั้งคำถาม เพื่อที่จะกระตุ้นความคิดของทีมงาน เช่น “อะไรคือความต้องการที่แท้จริงของเราในเรื่องนี้” “อะไรคือสิ่งที่ ทำหายพวกเราในอีก 3 เดือนข้างหน้า” “สิ่งที่เรากำหนดมันจะบรรลุ ได้จริงหรือไม่” การตั้งคำถามเหล่านี้ก็เพื่อที่จะยืนยันให้ชัดเจนว่า เรากำลังต้องการอะไร และจะไปถึงได้จริงหรือไม่ เพราะจะเป็นการ ตั้งเป้าหมายที่ไม่เลื่อนลอย เพื่อฝัน ไม่อยู่บนพื้นฐานของความ เป็นจริง และอีกนัยหนึ่งคือมีความท้าทายพอที่จะกระตุ้นให้เกิด ความมุ่งมั่น และเป็นพันธสัญญาร่วมกัน (Commitment)

### 3. การมุ่งเน้นเชิงบวก

การใช้ภาษาเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งประการหนึ่งในการ กำหนด Objective เพราะตามหลักของสมองมนุษย์นั้น การ ใช้ภาษาในเชิงลบ (Negative Language) จะส่งผลให้สมองมี แนวโน้มการสั่งการไปในเชิง Away กล่าวคือเป็นการหลีกเลี่ยงหรือ ไปทางอื่นมากกว่าไปยังทิศทางที่กำหนด แต่ในทางกลับกันหาก ใช้ภาษาในเชิงบวก (Positive Language) ก็ส่งผลให้สมองมี แนวโน้มการสั่งการไปในเชิง Toward กล่าวคือ เป็นการไปต่อใน

ทิศทางที่กำหนดนั้น ตัวอย่างการกำหนด Objective โดยใช้ภาษาในเชิงลบ เช่น “ลดของเสียในกระบวนการผลิต” ซึ่งควรใช้ภาษาในเชิงบวกแทน เช่น “การเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต” หรือการเพิ่มคุณภาพของสินค้าที่ได้จากการผลิต” เป็นต้น

#### 4. ใช้ภาษาเชิงการกระทำ

การใช้ภาษาเชิงการกระทำ โดยขึ้นต้น Objective ด้วยคำกริยา เป็นการสื่อให้เห็นว่ามีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะมีการปฏิบัติจริง หรือเรียกว่า “ว่าจะมีการ Action จริง” เพราะการตั้ง Objective เป็นเสมือนเป้าหมายที่ท้าทาย หากตั้งเป็นคำในเชิงรับ (Passive) ก็ไม่ทำให้เกิดความรู้สึกตื่นตัว หรือเริ่มต้นที่จะทำ ตัวอย่างเช่น “ลูกค้าพึงพอใจต่อการบริการ” กับ “สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า” สองประโยค Objective นี้มีความแตกต่างกันในเชิงของความรู้สึกอย่างมาก อีกทั้งในด้านของพลัง และแรงบันดาลใจก็มีความแตกต่างกันด้วย

เคล็ดลับในการกำหนด Key Results ที่มีเคล็ดลับดังต่อไปนี้

1. **กำหนดตามกรอบเวลา** การกำหนด Key Results มุ่งเน้นเฉพาะในส่วนที่ทำให้ Objective บรรลุในช่วงเวลาที่กำหนดนั้น เช่น กำหนดไว้ภายใน 1 ไตรมาส หรือ 3 เดือนโดยไม่จำเป็นต้องมองไกลไป เพื่อในอนาคตต่อไปอีกว่าจะต้องทำอะไรอีกจนกว่าจะสมบูรณ์ครบถ้วน

2. **กำหนดเฉพาะที่สำคัญ** การกำหนด Key Results ให้ระบุสิ่งที่ต้องทำเพื่อช่วยให้บรรลุ Objective โดยต้องสามารถวัดความสำเร็จได้ โดยไม่ต้องมีการตีความ หรือถกเถียงกัน

ภายหลัง ทั้งนี้ Key Results จะต้องไม่ใช่แค่กิจกรรม (Activities) หรือ รายละเอียดของงาน (Task) ซึ่งถือเป็นการระบุรายละเอียดที่ต้องทำ (to-do-list)

3. **สื่อสารให้เข้าใจได้ง่าย** การกำหนด Key Results ต้องใช้ภาษาที่สามารถสื่อสารให้บุคคลอื่น ๆ เข้าใจได้ง่าย เพื่อลดการตีความ เพราะอาจมีบุคคลต่าง ๆ หลากหลาย เข้ามาเกี่ยวข้องกับ Key Results ที่เรากำหนดขึ้น ดังนั้นผู้กำหนดจะต้องให้ความระมัดระวังในการเขียนที่เข้าใจเองเพียงคนเดียว หรือเพียงกลุ่มเดียว เช่น การใช้ศัพท์เทคนิคเฉพาะที่บุคคลที่เกี่ยวข้อง อาจไม่เข้าใจ หรืออาจเข้าใจผิดพลาดได้

สรุปได้ว่า การกำหนด Objective และ Key Results ที่ดี มีประสิทธิภาพย่อมส่งผลต่อคุณภาพของการขับเคลื่อน OKRs ให้ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ดังที่องค์กรตั้งใจ อีกทั้งยังสร้างการเรียนรู้ให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีความรู้ความเข้าใจในแนวคิด หลักการ และวิธีการพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้มีความสำเร็จอย่างยั่งยืนต่อไป

