

OKRs: แนวคิดใหม่สำหรับผู้นำในการพัฒนาคุณภาพขององค์กร

OKRs: A new concept for leaders to improve the organizational quality

สมชาย เทพแสง* และกันต์ธรมณีนญา นฤโฆษกิตติกรติ

Somchai Thepsaeng* and Kanthamaneeya Naruekhoskittikirati

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกริก

Educational Administration, Krirk University

*Corresponding Author E-mail Address: somchai17@hotmail.com

Received December 23, 2022; Revised January 20, 2023; Accepted March 25, 2023

บทคัดย่อ

OKRs ย่อมาจาก “Objectives and Key Results” เป็นแนวคิดใหม่สำหรับผู้นำในการพัฒนาคุณภาพขององค์กร และนำมาใช้ในการวางแผนการจัดบุคลากรให้สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร กระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรปรับปรุงการปฏิบัติงาน โดยเน้นการมีส่วนร่วม และส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างมีคุณภาพ โดย OKRs จัดว่าเป็นเครื่องมือและวิธีการที่สำคัญในการติดตามความก้าวหน้า สร้างความสอดคล้องในการดำเนินงาน โดยเน้นการวัดผลตามเป้าหมายขององค์กร โดยไม่ละเลยเป้าหมายของบุคลากรประกอบด้วยส่วนสำคัญ ได้แก่ วัตถุประสงค์ (Objectives) และผลลัพธ์หลัก (Key results)

คำสำคัญ: OKRs; ผู้นำ; คุณภาพขององค์กร

Abstract

OKRs stands for “Objectives and Key Results,” and it is a concept that leaders can use to improve organizational quality. It can be used in personnel management planning, in accordance with the mission and vision of the organization. OKRs have the ability to motivate and inspire personnel to improve their operations by focusing on participation and promoting teamwork, leading the organization to success in terms of quality. OKRs are an important tool and method for tracking progress and creating consistency in operations, by measuring progress according to the organization's goals while not neglecting personal goals. Objectives and key results are important parts of OKRs.

Keywords: OKRs; leaders; organizational quality

บทนำ

รากฐานที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่ยอดเยี่ยม คือ การวางแผนการจัดบุคลากรให้สอดคล้องกับพันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกัน กระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรปรับปรุงการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วม และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างมีคุณภาพ (Radonic, 2017: 27-38) ผู้นำจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและนำวิธีการต่างๆ มาเป็นกรอบในการบริหารงาน เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและเปิดกว้าง OKRs จึงเป็นวิธีการที่เหมาะสมกับการบริหารงานที่มุ่งคุณภาพและผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญช่วยขับเคลื่อนด้วยผลลัพธ์หลักที่องค์กรมีความคล่องตัวใช้ในการเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กรกับแผนก/งานรวมถึงบุคลากรทุกคน (Niven & Lamorte, 2016: 33-39) การใช้ OKRs เป็นแนวคิดใหม่ที่จะช่วยให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินงาน สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นบุคลากรให้มีความทะเยอทะยานแต่สามารถวัดผลได้จริงตามศักยภาพที่กำหนดไว้ตามเป้าหมาย ที่สำคัญกระตุ้นให้บุคลากรทำงานเพื่อไปสู่เป้าหมายร่วมกัน (นพดล ร่มโพธิ์, 2561:11-12) ขณะเดียวกัน OKRs นำมาซึ่งความเป็นเลิศในการดำเนินงานโดยการจัดทีมและเป้าหมายส่วนบุคคลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ช่วยให้ผู้นำติดตาม ตรวจสอบ และวัดผลความสำเร็จของแต่ละทีม การบริหารคนจึงได้รับการดูแล ช่วยให้สามารถวางกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์กับเป้าหมาย OKRs ช่วยจัดลำดับความสำคัญสำหรับผู้นำและทีม และช่วยให้ทีมมีเป้าหมายในการทำงานให้ชัดเจน และพัฒนาองค์กรให้เกิดคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Bianca; Gleison; Monalessa & Tayana, 2019: 22-25)

ภูมิหลัง

OKRs ย่อมาจาก “Objectives and Key Results” OKRs เป็นเครื่องมือในการตั้งเป้าหมายและความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับการสื่อสารที่ต้องการให้บรรลุผลสำเร็จ องค์กรชั้นนำของโลกบางแห่งใช้ OKRs เพื่อกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร กำหนดวิธีการบริหารจัดการเพื่อให้ไปสู่เป้าหมาย เริ่มแรกปี 1968 Andy Grove คิดวิธีการของ OKRs และใช้ในบริษัท Intel ตั้งแต่นั้นมาหลายบริษัทก็นำมาใช้ในบริษัทต่าง ๆ อาทิ Google, Allbirds, Apartment Therapy, Netflix รวมถึงองค์กรไม่แสวงหากำไรที่สร้างแรงบันดาลใจ เช่น Code for America เป็นต้น ต่อมาปี 1974 John Doerr เขียนบทความเกี่ยวกับ “MBOs” หรือ “Management by Objectives” MBOs เป็นแนวคิดการบริหารจัดการยุคใหม่ของ Peter Drucker ในหนังสือ “Measure What Matters” และเมื่อพิจารณาจะพบว่า Andy Grove นำมาพัฒนาเพื่อเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับ OKRs Grove ไม่ค่อยพูดถึงวัตถุประสงค์โดยไม่ผูกติดกับ “ผลลัพธ์หลัก” ซึ่งเป็นคำที่ดูเหมือนจะตั้งขึ้นเอง ข้อแตกต่างที่สำคัญอื่น ๆ ระหว่าง MBO และ OKRs คือ OKRs เน้นผลงานเป็นรายไตรมาส ไม่ใช่รายปีเหมือนกับ MBO ในปี 1999 John Doer ให้คำแนะนำแก่ Google ในรอบแรกของการลงทุน เขาเสนอกรอบ OKRs ซึ่งขับเคลื่อนการเติบโตของ Google พวกเขายังคงใช้กรอบมาจนถึงทุกวันนี้ ในปี 2017 John Doerr เขียนหนังสือเรื่อง “วัดสิ่งที่สำคัญ” สิ่งนี้สร้างความตระหนักและการยอมรับในการนำ OKRs ในการบริหารจัดการองค์กรให้เกิดคุณภาพ (Doerr, 2018: 9-14; Bas, 2021: Online)

OKRs คืออะไร

OKRs เป็นแนวคิดใหม่ในการพัฒนาองค์กรที่เน้นคุณภาพ เน้นการวัดเป้าหมายขององค์กร โดยที่ OKRs จะเน้น "วัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก" เป็นวิธีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันโดยผู้นำ และบุคลากรเพื่อกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและทะเยอทะยานพร้อมผลลัพธ์ที่วัดได้ OKRs เป็นวิธีการที่ติดตามความก้าวหน้าสร้างความสอดคล้องในการดำเนินงาน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร โดยเน้นการวัดผลตามเป้าหมายที่ต้องการ เป็นการกำหนดเป้าหมายในระดับต่าง ๆ ขององค์กร (Doerr, 2018: 21-25) นอกจากนี้ยังสามารถกำหนดเป็นเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายระดับงานหรือแผนกจนถึงเป้าหมายระดับองค์กร ขณะเดียวกันยังเป็นกรอบของการกำหนดเป้าหมายที่ใช้โดยผู้นำ บุคคล ทีม และองค์กรเพื่อกำหนดเป้าหมายที่วัดได้และติดตามผลลัพธ์หลัก (Viktoria; Nils; Henrik & Marthe, 2022: 121-132) รวมถึงเป็นวิธีการวัดผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้วยการยอมรับจากองค์กร สามารถช่วยให้องค์กรติดตามการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ในขณะที่ยังคงส่งเสริมนวัตกรรม (Maasik, 2020: 219-236) ในทำนองเดียวกันเป็นเทคนิคการตั้งเป้าหมายที่ใช้ในการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานของบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร เป็นเครื่องมือสำคัญในการผลักดันให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและบรรลุการเติบโตอย่างต่อเนื่อง (Shi, 2019: 111-112)

โดยสรุป OKRs เป็นแนวคิดใหม่ในการพัฒนาองค์กรที่เน้นคุณภาพ เน้นการวัดเป้าหมายขององค์กร โดยสามารถกำหนดเป็นเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายระดับงานหรือแผนก และเป้าหมายระดับองค์กร เป็นวิธีการวัดผลสัมฤทธิ์ในการทำงานด้วยการยอมรับจากองค์กร รวมถึงเป็นเทคนิคการตั้งเป้าหมายที่ใช้ในการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานของบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร

ความสำคัญของ OKRs

OKRs นับว่ามีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรให้เกิดคุณภาพช่วยลำดับความสำคัญของงาน ช่วยกำหนดเป้าหมายให้เกิดความโปร่งใส ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร เพิ่มผลผลิต บุคลากรสามารถระบุบทบาทของตนภายในเป้าหมายระยะยาว (เกศินี ประทุมสุวรรณ, 2562: 111-128) อีกทั้ง OKRs ช่วยให้ผู้บุคลากรเกิดความคล่องตัวในการทำงาน ช่วยให้ปรับเปลี่ยนการทำงานให้ก้าวหน้า และปรับปรุงความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้มีความมุ่งมั่นมากขึ้นและลดความเสี่ยงในการทำงาน บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ เมื่อบุคลากรมีส่วนร่วมกับเป้าหมาย ทุกคนจะทำงานให้บรรลุผลลัพธ์ (Radonic, 2017:28-37) อีกทั้งช่วยให้บุคลากรเห็นภาพการทำงานที่ชัดเจนขึ้น ลดเวลาในการตั้งเป้าหมาย การตั้งเป้าหมายด้วย OKRs ทำให้สะดวกรวดเร็วและง่ายขึ้น ส่งผลให้ประหยัดเวลาและทรัพยากรได้มาก เกิดความร่วมมือแบบข้ามสายงาน (Wilsey, 2021: Online) อีกทั้งช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรเกิดความมุ่งมั่นพยายามในการทำงานร่วมกัน ประสานประโยชน์ร่วมกัน เพื่อให้มั่นใจว่าทุกคนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้การสื่อสารเกิดความชัดเจนและเกิดความโปร่งใส บุคลากรในทีมมีความเข้าใจกับเป้าหมาย โดยที่ทีมงานจะได้รับคำแนะนำที่ชัดเจนและสามารถเลือกวิธีการบรรลุ OKRs ได้ มีมาตรฐานการ

ทำงานไปสู่ความสำเร็จที่ชัดเจนซึ่งเป็นที่ยอมรับทั้งองค์กร และสร้างความผูกพันร่วมกันเกิดเป็นเอกภาพในการทำงาน (Wodtke, 2016: 66-69)

นอกจากนี้ OKRs มีความสำคัญช่วยเปลี่ยนกลยุทธ์ให้กลายเป็นจริง สร้างโครงสร้างและโฟกัสสำหรับทีมเพื่อเชื่อมโยงลำดับความสำคัญในปัจจุบันกับกลยุทธ์ขององค์กร ทีมได้รับอำนาจในการเปลี่ยนแปลงผ่านความเป็นอิสระและสามารถวัดความก้าวหน้าได้อย่างชัดเจนด้วยตัวบ่งชี้ชี้ขึ้นที่บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างช่วยในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่เส้นทางที่ถูกต้อง (Ryan, 2022: Online) อีกทั้งช่วยให้องค์กรวัดความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายด้วยกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ กำหนดเป้าหมายเชิงปริมาณเพื่อวัดผลลัพธ์ที่สำคัญ นอกจากนี้ยังเพิ่มการมีส่วนร่วมของบุคลากรและส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่แข็งแกร่ง รวมถึงกระตุ้นใจให้บุคลากรในองค์กรทำงานเต็มศักยภาพเพื่อพัฒนาองค์กรให้เจริญเติบโต (Petrus, 2020: Online)

ความสำคัญของ OKRs สรุปได้ดังคำว่า FACE ได้แก่ F : Focus: ช่วยให้ผู้นำและบุคลากรมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนในการดำเนินงาน A : Alignment: ช่วยให้ผู้นำและบุคลากรมีแนวทางในการดำเนินการร่วมกัน และมีส่วนร่วมในการดำเนินงานทำให้เกิดการยอมรับ C : Commitment: ช่วยให้ผู้นำและบุคลากรมีความมุ่งมั่นผูกพันในงานเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย และ E: Evaluation: ช่วยให้ผู้นำและบุคลากรติดตามความก้าวหน้าของงานอย่างต่อเนื่องจนบรรลุวัตถุประสงค์ และวัดผลได้ตรงกับความต้องการของบุคลากรและองค์กร

องค์ประกอบสำคัญของ OKRs

องค์ประกอบสำคัญของ OKRs ประกอบด้วย ส่วนแรกได้แก่ วัตถุประสงค์ (Objectives) และผลลัพธ์หลัก คือ คำอธิบายเชิงคุณภาพที่น่าจดจำของสิ่งที่ต้องการบรรลุวัตถุประสงค์ควรกะทัดรัด กระชับและสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากรและมีส่วนร่วม วัตถุประสงค์ควรกระตุ้นและท้าทายการทำงานของบุคลากร วัตถุประสงค์จึงเป็นเป้าหมายสำคัญ เป็นรูปธรรมและกำหนดไว้อย่างชัดเจน ส่วนที่สอง ได้แก่ ผลลัพธ์หลัก (Key results) คือ ชุดของตัวบ่งชี้ที่วัดความก้าวหน้าของงานไปสู่วัตถุประสงค์ สำหรับแต่ละวัตถุประสงค์ ควรมีชุดผลลัพธ์หลัก 2 ถึง 5 ชุด ผลลัพธ์หลักทั้งหมดต้องเป็นเชิงปริมาณและสามารถวัดผลได้ เป็นเกณฑ์ความสำเร็จที่วัดได้ซึ่งใช้ในการติดตามความสำเร็จของเป้าหมาย หรือเป็นค่าตัวเลขใด ๆ (เช่น จำนวนเงิน หรือ เปอร์เซ็นต์ เป็นต้น) ที่นักวางแผนและผู้มีอำนาจตัดสินใจสามารถใช้เพื่อพิจารณาว่าผู้ที่เกี่ยวข้องในการทำงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์หลักได้ประสบความสำเร็จ (Lamorte & Niven, 2016: 23-24)

แนวทางการใช้ OKRs ในองค์กรให้เกิดคุณภาพ

กุญแจสู่ความสำเร็จในการใช้งาน OKRs ควรมีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้ (Wodtke, 2016: 233-245)

1. เริ่มต้นด้วยการแนะนำบุคลากรเกี่ยวกับแนวคิดของ OKRs และกรอบการทำงาน ผู้นำจึงใจในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้บุคลากรทำงานได้บรรลุเป้าหมาย

2. ตรวจสอบให้แน่ใจว่าหัวหน้างาน และบุคลากรกำหนดเป้าหมายระยะยาวโดยรวมขององค์กรอย่างชัดเจน ขั้นตอนนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งเพื่อให้แน่ใจว่า OKRs ของบุคลากรแต่ละคนได้รับการวางแผนอย่าง มีกลยุทธ์

3. สนับสนุนให้หัวหน้างานพบปะกับบุคลากรเพื่อตกลงร่วมกันอย่างเข้มแข็งเกี่ยวกับ OKRs การนำบุคลากรเข้าสู่กระบวนการนี้ และให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย

4. สำหรับทุกๆ วัตถุประสงค์ ให้บุคลากรตัดสินใจเลือกผลลัพธ์หลักที่แตกต่างกันตามวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้อง การแยก OKRs ด้วยวิธีนี้จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้มากขึ้น และลดระดับความเครียดสำหรับบุคลากรที่รู้สึกว่ามีเป้าหมายบางอย่างเข้าถึงได้ยาก

5. ตัดสินใจให้ชัดเจนว่าความสำเร็จจะเป็นอย่างไร เช่น บรรลุเป้าหมายที่วัดได้ 75% หรือมากกว่านั้น เป็นต้น

นอกจากนี้ควรมีแนวทางการดำเนินงาน OKRs ดังนี้ (Wilsey, 2021: Online)

1. การวางแผนสำหรับ OKRs ควรใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการวิเคราะห์อุปสรรคและปัญหา เพื่อช่วยให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าได้อย่างราบรื่น

2. ระบุจุดเริ่มต้นในการทำงาน มีการตรวจสอบข้อบกพร่องและประเด็นที่ต้องแก้ไขก่อนที่จะกำหนด OKRs เนื่องจาก OKRs ของบุคลากรจำเป็นต้องสอดคล้องกับขององค์กร การมีวิสัยทัศน์และพันธกิจที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งจำเป็น หากสิ่งเหล่านี้ไม่ชัดเจน วัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักของบุคลากรอาจไม่มีผลใดๆ ต่อผลงานของบุคลากร

3. ทบทวนความเข้าใจ เมื่อระบุข้อบกพร่องและอุปสรรคแล้ว ก็ถึงเวลาที่จะใช้ OKRs แต่ก่อนหน้านั้น บุคลากรจำเป็นต้องเข้าใจว่าทำไมพวกเขาถึงเปลี่ยนมาใช้ในการจัดการประสิทธิภาพตาม OKRs ผู้นำจำเป็นต้องเข้าใจถึงความจำเป็นของ OKRs ก่อน จากนั้นจึงช่วยให้บุคลากรเข้าใจเช่นเดียวกัน การผสมผสานระหว่างการฝึกอบรมแบบตัวต่อตัวโดยผู้บริหารและการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านหลักสูตรออนไลน์ (หรือเวิร์คช็อป OKRs) สามารถลดช่องว่างได้

4. การพัฒนา OKRs อย่างมีกลยุทธ์ ก่อนที่จะกำหนด OKRs ที่บุคลากรแต่ละคนในทีมสามารถนำไปใช้ได้ ในแบบของตนเอง ผู้บริหารควรหารือเกี่ยวกับความเป็นไปได้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การอภิปรายเหล่านี้จะช่วยให้เข้าใจงานอย่างลึกซึ้ง และสามารถช่วยให้ผู้บริหารตีความวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักได้ดีขึ้น นอกจากนี้ยังสามารถช่วยบุคลากรในทีมกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์อย่างมีคุณภาพ และสามารถสร้างแผนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์

5. การวัดค่า OKRs วัตถุประสงค์จะถูกวัดจากผลลัพธ์หลักที่สอดคล้องกัน ตรวจสอบความสำเร็จหรือความก้าวหน้าแต่ละเป้าหมาย

อีกทั้งแนวทางในการดำเนินงานตามกระบวนการ OKRs ควรมีดังนี้ (Maasik, 2020:89-101)

1. กำหนดเป้าหมายที่ประสบความสำเร็จให้ชัดเจน และส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม เน้นให้บุคลากรทำงานจนบรรลุผลลัพธ์หลักอย่างสม่ำเสมอ โดยผู้บริหารให้ความช่วยเหลือ และเป็นพี่เลี้ยงอย่างใกล้ชิด

2. มุ่งเน้นไปที่การวัดตัวบ่งชี้ในระหว่างการพัฒนาผลลัพธ์หลัก องค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาตัวบ่งชี้มากกว่าตัวบ่งชี้ที่ล่าช้า ตัวบ่งชี้เหล่านั้นเหมาะสมอย่างยิ่งเพราะสามารถวัดได้ ดังนั้นจึงช่วยให้องค์กรทราบล่วงหน้าเมื่อกระบวนการไม่ได้ดำเนินไปอย่างถูกต้อง

3. ควรใช้ OKRs สำหรับการตั้งเป้าหมายทั้งแบบทีมและแบบรายบุคคล กลยุทธ์นี้มีประโยชน์สำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ OKRs เป็นเครื่องมือสำคัญในองค์กร เพราะช่วยจัดลำดับความสำคัญของความคิดริเริ่ม ดังนั้นเมื่อบุคคลและทั้งทีมมีความเห็นตรงกันว่าจะต้องทำอะไร ทั้งองค์กรก็จะเดินหน้าไปในทิศทางเดียวกัน

4. ให้ความสำคัญกับลูกค้านับเป็นอันดับแรก เมื่อตั้งค่า OKRs สำหรับองค์กร ควรให้ความสำคัญกับลูกค้านับเป็นอันดับแรก วัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักทั้งหมดควรได้รับการปรับแต่งเพื่อประโยชน์ของลูกค้า เครื่องมือกำหนดเป้าหมายนี้มีความสำคัญต่อการทำงานของทั้งองค์กร ดังนั้นหากองค์กรบรรลุผลลัพธ์หลัก ลูกค้าก็จะพึงพอใจ

5. เชื่อมโยง OKRs เข้ากับเป้าหมายขององค์กร OKRs ที่พัฒนาขึ้นสำหรับบุคคลและทีมควรเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร การพัฒนาเป็นรายไตรมาส และจำเป็นต้องเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ประจำปีโดยรวม

6. กำหนดผู้รับผิดชอบของ KR หรือผลลัพธ์หลักแต่ละประเด็น ควรมอบหมายให้กับบุคลากร เมื่อสร้างผลลัพธ์หลักแต่ละรายการ ควรมีบุคลากรที่รับผิดชอบติดตามผล สิ่งนี้มีความสำคัญเนื่องจากช่วยติดตามความก้าวหน้า บุคลากรที่รับผิดชอบผลลัพธ์หลัก (KR) ยังสามารถระบุได้เมื่อทีมหรือบุคลากรกำลังออกนอกกลุ่ม นอกเหนือจากนี้ยังช่วยเพิ่มความรับผิดชอบและกระตุ้นให้บุคลากรทำงานตามเป้าหมาย

นอกจากนี้แนวทางในการดำเนินงานของ OKRs ควรสร้างวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร ตรวจสอบให้แน่ใจว่าวัตถุประสงค์ส่งเสริมการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง สร้างความมุ่งมั่นแก่บุคลากรในการบรรลุผลลัพธ์หลัก (เช่น บรรลุเป้าหมายได้ 80% ภายในสิ้นไตรมาส เป็นต้น) สร้างผลลัพธ์หลักที่ช่วยตอบสนองวัตถุประสงค์และเป้าหมาย นำกระบวนการตรวจสอบ OKRs ที่เป็นทางการมาใช้เพื่อเน้นประเด็นสำคัญที่ทำให้สามารถโฟกัสภาพรวม (ตรวจสอบให้แน่ใจว่าผู้บริหารมีการทบทวนรายสัปดาห์ รายเดือน และรายไตรมาส) ตรวจสอบให้แน่ใจว่ากระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นระบบแบบสองทาง ไม่ใช่แนวทางแบบ“จากบนลงล่าง” (เช่น จัดการประชุมแบบตัวต่อตัวเพื่อหารือและกำหนด OKRs กับสมาชิกในทีมทุกคน) ตรวจสอบให้แน่ใจว่ามีระยะเวลาทบทวนร่าง OKRs ของทุกทีมที่ทำงานร่วมกัน เพื่อให้ OKRs สอดคล้องกันระหว่างทีมข้ามสายงาน ลำดับความสำคัญที่กำหนดจะต้องสะท้อนถึงการพึ่งพาซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะกรอบเวลาที่เหมาะสมในการกำหนด OKRs กำหนดเป็นไตรมาส เพราะทำให้มีเวลาปรับปรุงประเมินเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ (Yuan, 2020: 29-31)

สรุปแนวทางในการนำ OKRs ไปใช้ให้เกิดคุณภาพขององค์กร สรุปได้เป็น 6 P ดังนี้ 1) Planning วางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อเตรียมความพร้อมด้วยการสร้างเจตคติที่ดีต่อ OKRs 2) Purpose กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร 3) Priority กำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หรือเป้าหมายหลักตามลำดับความสำคัญ 4) Partner แบ่งหน้าที่แก่บุคลากรตามความถนัดและความสนใจตามผลลัพธ์หรือเป้าหมายหลัก 5) Practice ฝึกปฏิบัติ ทบทวนและประเมินอย่างต่อเนื่อง และ 6) Problem นำอุปสรรคและปัญหาที่แก้ไขและนำมาเป็นบทเรียนเพื่อทำงานให้ครบถ้วนสมบูรณ์

เทคนิคในการนำ OKRs ไปใช้ให้ประสบผลสำเร็จ

ผู้นำองค์กรนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำ OKRs ไปใช้ให้ประสบผลสำเร็จและทำให้องค์กรเกิดคุณภาพควรมีเทคนิคดังนี้ (Zhou & He, 2018:Online)

1. การเริ่มต้นด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเป็นสิ่งสำคัญในการทำให้ OKRs เกิดขึ้น โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์

2. การสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการนำ OKRs มาใช้ เนื่องจากบุคลากรจำเป็นต้องมั่นใจในความปลอดภัยด้านจิตใจก่อนที่จะบอกวัตถุประสงค์ของตนให้ทราบ ผู้บริหารที่เข้าใจเป้าหมายของบุคลากรสามารถช่วยให้พวกเขาจัดเป้าหมายเหล่านั้นให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่อง จะสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากร

3. การเข้าใจหลักการที่อยู่เบื้องหลังการตั้งเป้าหมาย ช่วยให้บุคลากรหยุดคิดในแง่ของผลลัพธ์และมุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ เนื่องจากวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ถือว่าบรรลุถึง 70% บุคลากรจำเป็นต้องตั้งเป้าหมายที่สูงกว่าความสามารถในปัจจุบัน เพื่อให้สามารถปรับปรุงการทำงานเกิดคุณภาพ

4. การสร้างวัฒนธรรมของการตอบรับ ช่วยให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์ในการแก้ไขข้อบกพร่องของตน

5. และขอความช่วยเหลือจากผู้นำในการปรับปรุง โดยผู้บริหารสามารถยื่นมือไปช่วยได้อย่างสบายใจ นอกจากนี้ยังสามารถแก้ไขประเด็นเล็กน้อยที่อาจจะกลายเป็นเรื่องใหญ่ในอนาคต

นอกจากนี้ยังมีเทคนิคการใช้ OKRs ให้ประสบผลสำเร็จ ดังนี้ (Bianca; Gleison ; Monalessa & Tayana, 2019: 132-146)

1. มีการกำกับติดตามและประเมินผลลัพธ์หลักอย่างต่อเนื่อง

2. หลีกเลี่ยงการสร้างวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่คลุมเครือ ควรกำหนดให้เป็นรูปธรรมและวัดได้

3. สร้างความชัดเจนในพันธกิจและวัตถุประสงค์ ตรวจสอบให้แน่ใจว่ามีการเชื่อมโยงและช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

4. กำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจน ตรวจสอบให้แน่ใจว่า OKRsสามารถนำไปใช้ได้จริง แก้ปัญหาให้กับลูกค้า ตอบสนองลูกค้า สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าทางบวก เพื่อให้ได้เปรียบองค์กรอื่น

5. สรรวจองค์กรตามลำดับความสำคัญ ควรสำรวจข้อมูลจากบุคลากรในองค์กรว่าเป้าหมายควรเป็นอย่างไรสำหรับวิสัยทัศน์ข้างหน้า ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดมีส่วนร่วมในการพิจารณาว่า OKRs ควรเป็นอย่างไร ซึ่งรวมถึงผู้บริหาร บุคลากร คณะกรรมการ และลูกค้า

6. ร่าง OKRs ในฐานะทีมผู้บริหาร พิจารณาส่งที่สำคัญที่สุดอย่างยิ่งในไตรมาสนี้ ตั้งเป้าที่จะจำกัดตัวเองไว้ที่ OKRs หนึ่งข้อ

7. แשרและทำซ้ำ แשרสิ่งนี้กับองค์กรที่เหลือเพื่อรับคำติชม ให้ข้อเสนอแนะและรวมไว้ใน OKRs

8. ตั้งค่า OKRs ให้สอดคล้องกัน ในขั้นตอนนี้ บุคลากรมี OKRs ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้สอดคล้องกัน แต่ทีมพิจารณาว่าสามารถมีส่วนร่วมได้ดีที่สุดโดยการตั้งค่า OKRs ของตนเองอย่างไร ซึ่งจะรวมถึงทุกสิ่งที่เขาเห็นว่าสำคัญสำหรับไตรมาส

9. แต่ละทีมแบ่งปัน OKRs แลกเปลี่ยนกับทีมอื่น ๆ กระตือรือร้นที่จะขอความช่วยเหลือและฟังพากัน

10. ดำเนินการ OKRs เริ่มทำงานและเริ่มสร้างความก้าวหน้าใน OKRs ศิลปะทำให้นึกถึงการเช็คอินรายสัปดาห์ และกระตุ้นด้วยการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

11. การเช็คอิน OKRs รายสัปดาห์ (สิ่งนี้จะเพิ่มพลังให้ OKRs) พบปะกับทีมทุกสัปดาห์เพื่อหารือเกี่ยวกับ OKRs ให้สมาชิกในทีมแต่ละคนให้คะแนนความมั่นใจว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จหลักแต่ละรายการมากเพียงใด อภิปรายสิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มคะแนน

12. การทบทวนกลางไตรมาส ทบทวนการดำเนินงาน สারণข้อมูลด้วยข้อมูลจำนวนมาก และร่วมอภิปรายว่าต้องทำอะไรเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

13. การวัดผลให้แม่นยำ ผลักดันตัวเองให้บรรลุเป้าหมาย แต่อย่าตั้งมาตรฐานต่ำเกินไป ดำเนินกิจกรรม การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่เรียกว่าการย้อนหลัง นี่คือการที่เราพิจารณาว่าอะไรเป็นไปด้วยดีและอะไรไม่เป็นไปด้วยดี มีการบันทึกการดำเนินการว่าต้องการทำงานได้ดีขึ้นอย่างไรในครั้งต่อไป

อีกทั้งเทคนิคการใช้ OKRs ให้ประสบผลสำเร็จควรทำความเข้าใจให้ชัดเจนว่าเหตุใดควรใช้ OKRs และทำความเข้าใจกับปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ ควรตรวจสอบให้แน่ใจว่าบุคลากรในทีมมี OKRs ควรให้การสนับสนุนการเดินทางและอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ทำความเข้าใจลำดับความสำคัญของเป้าหมายแต่ละระดับ พูดคุยและสำรวจบุคลากรในทีมเพื่อทำความเข้าใจความคิดเห็นเกี่ยวกับลำดับความสำคัญก่อนและหลัง เน้นปัญหาสำคัญที่ต้องแก้ไข มีสมาธิในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความชัดเจน สร้างแรงบันดาลใจและส่งเสริมศักยภาพของทีมให้เข้มแข็ง ตรวจสอบให้แน่ใจว่าบุคลากรในทีมมีการควบคุมเพียงพอในการทำงานเพื่อกำหนด OKRs ให้ประสบผลสำเร็จ ควรยอมรับกับความล้มเหลวและนำผลมาเป็นบทเรียนเพื่อเรียนรู้ปรับปรุงแก้ไขและตั้งเป้าหมายใหม่ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์หลักประมาณ 70% ถึง 80% สิ่งนี้สำคัญมากเพราะช่วยให้เรียนรู้ว่าสามารถผลักดันตัวเองไปได้ไกลแค่ไหน และช่วยให้ประสบความสำเร็จได้ แม้ว่าจะไม่ได้ทำทุกอย่างให้สำเร็จก็ตาม ทั้งหมดขึ้นอยู่กับปรับปรุงและการเรียนรู้ และมีการทบทวนตรวจสอบ OKRs เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าจะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย (Horwath,2020 : Online)

โดยสรุปเทคนิคสำคัญที่จะนำ OKRs ไปใช้ให้องค์กรเกิดคุณภาพสามารถสรุปได้เป็นคำว่า QUALITY โดยแต่ละตัวอักษรมีความหมายดังนี้ Q : Quality ผู้นำคำนึงถึงเป้าหมายสำคัญ ได้แก่ การยกระดับคุณภาพของลูกค้าและบุคลากรเป็นสำคัญ U : Unity สร้างความรักความผูกพันและความเป็นเอกภาพของบุคลากร A : Adapt ปรับปรุงการทำงาน การติดตามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง L : Learning ผู้นำและบุคลากรเรียนรู้และทำความเข้าใจ OKRs อย่างต่อเนื่องและหาวิธีการมาพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า I : Inspiration สร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรทำงานด้วยความทุ่มเทเสียสละ T : Teamwork เน้นการทำงานเป็นทีมเพื่อให้งานเกิดคุณภาพและ Y : Yield การทำงานเน้นผลลัพธ์และความสำเร็จเป็นสำคัญ

ข้อจำกัดของการใช้ OKRs

การนำ OKRs ไปใช้อาจมีข้อจำกัดหรือข้อผิดพลาด ดังนี้ (Girard, 2009:67-75)

1. วัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์หลักมีมากเกินไป ควรมีวัตถุประสงค์ประมาณ 3-5 ข้อและผลลัพธ์หลัก 3-5 ข้อ
2. คาดหวังผลลัพธ์รวดเร็วเกินไป ควรใช้เวลาในการดำเนินการ ให้ความสำคัญและปรับแต่ง อดทนกับกระบวนการนี้และอย่ายอมแพ้ก่อนที่จะดำเนินการ
3. เริ่มต้นด้วยวัตถุประสงค์ที่ทำหายเกินไป ควรเริ่มต้นวัตถุประสงค์ที่ง่าย ๆ โดยที่บุคลากรเข้าใจตรงกัน
4. ไม่สื่อสารให้เกิดความเข้าใจ มีการสื่อสารคลาดเคลื่อน มีการประเมินและตรวจสอบน้อยจนเกินไป ดังนั้น ควรสื่อสารกับบุคลากรให้ชัดเจนต่อเนื่อง และมีการประเมินบ่อยๆเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าและความสำเร็จตามเป้าหมาย
5. การตั้งค่า OKRs จากบนลงล่างเท่านั้น ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมกันกำหนด OKRs กระบวนการนี้ควรเป็นการทำงานร่วมกัน ควรกำหนดวิธีที่สามารถมีส่วนร่วมได้อย่างอิสระ

อีกทั้งยังมีปัญหาในเรื่องเกี่ยวกับผู้บริหารและบุคลากรมีความเชื่อว่า OKRs ไม่สามารถนำมาใช้ได้จริง ทำให้เสียเวลาในการทำงาน บุคลากรมีเจตคติที่ไม่ดีต่อ OKRs บุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก ทีมงานใช้เวลาในการเขียน OKRs นานเกินไปเพราะขาดความเข้าใจ และไม่มีที่ปรึกษาแนะนำ ขาดการจัดลำดับความสำคัญของผลลัพธ์หลัก รวมทั้งการกำหนดผลลัพธ์หลักไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (Chen, Yuhuan, 2020: 61-63) ในทำนองเดียวกันยังมีปัญหาเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ไกลและเกินตัวไป มีความทะเยอทะยานสูงเกินความจริง ประเมินความสามารถของบุคลากรสูงเกินไป ตั้งเป้าหมายมากเกินไป ขาดการกำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง ขาดความโปร่งใส ขั้นตอนยุ่งยาก ซับซ้อนเกินไป ไม่มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของการปฏิบัติงาน ขาดแรงจูงใจในการทำงาน และขาดการสนับสนุนด้านทรัพยากร (Cheng Manman, 2020: 140-141)

ตัวอย่างของการกำหนด OKRs

กล่าวโดยย่อ OKRs สามารถกำหนดเป็นกรอบได้ เพราะจะบรรจุวัตถุประสงค์เพียงใด ตามที่วัด ต่อไปนี้คือตัวอย่างลักษณะของ OKRs ในองค์กร

ตัวอย่างที่ 1

การกำหนดวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ : สร้างผู้นำที่มีคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

การกำหนดผลลัพธ์หลัก :

ผลลัพธ์หลัก 1 : ผู้บริหารเชื่อว่าบุคลากรมีแนวทางในการพัฒนาตนเองสู่ความเป็นผู้นำในระดับต่างๆ ได้ จาก 70 % ไปสู่ 80% อย่างมีคุณภาพ

ผลลัพธ์หลัก 2 : บุคลากรในทีมเชื่อว่าผู้บริหารช่วยกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จได้ จาก 60% ไปสู่ 80% อย่างมีคุณภาพ

ผลลัพธ์หลัก 3: บุคลากรมีความเชื่อมั่นว่าตนเองสามารถเป็นผู้นำที่มีคุณภาพได้ จาก 60 % เป็น 80%

ตัวอย่างที่ 2

การกำหนดวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ : การเพิ่มผู้รับบริการอย่างมีคุณภาพ

การกำหนดผลลัพธ์หลัก:

ผลลัพธ์หลัก 1 : เพิ่มงบประมาณประชาสัมพันธ์จาก 5% เป็น 7 %

ผลลัพธ์หลัก 2 : รมรงค์แนะนำองค์กรนอกพื้นที่จากปีละ 1 ครั้ง เป็นปีละ 2 ครั้ง

ผลลัพธ์หลัก 3 : จัดกิจกรรมร่วมมือกับชุมชนจากปีละ 2 ครั้ง เป็นปีละ 3 ครั้ง

ผลลัพธ์หลัก 4 : คัดเลือกผู้รับบริการดีเด่นปีละ 1 คน เป็นปีละ 2 คน

ผลลัพธ์หลัก 5 : ปรับปรุงระบบการบริการให้ตอบสนองผู้รับบริการจาก 60 % เป็น 80%

ตัวอย่างที่ 3

การกำหนดวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ : ปรับปรุงความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานของบุคลากร

การกำหนดผลลัพธ์หลัก:

ผลลัพธ์หลัก 1 : บุคลากรปฏิบัติงานได้ตรงเวลา จาก 60 % เป็น 80 %

ผลลัพธ์หลัก 2 : บุคลากรได้รับการประเมินจากค่าเฉลี่ย 2.50 เป็น 3.50 ขึ้นไป

ผลลัพธ์หลัก 3 : บุคลากรรักและพึงพอใจในงานจากค่าเฉลี่ย 2.50 เป็น 3.50 ขึ้นไป

ผลลัพธ์หลัก 4 : บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานเป็นที่ประจักษ์จาก 60 % เป็น 80%

ตัวอย่างที่ 4

การกำหนดวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ : ส่งเสริมการยอมรับการนำ OKRs มาใช้ทั่วทั้งองค์กร

การกำหนดผลลัพธ์หลัก:

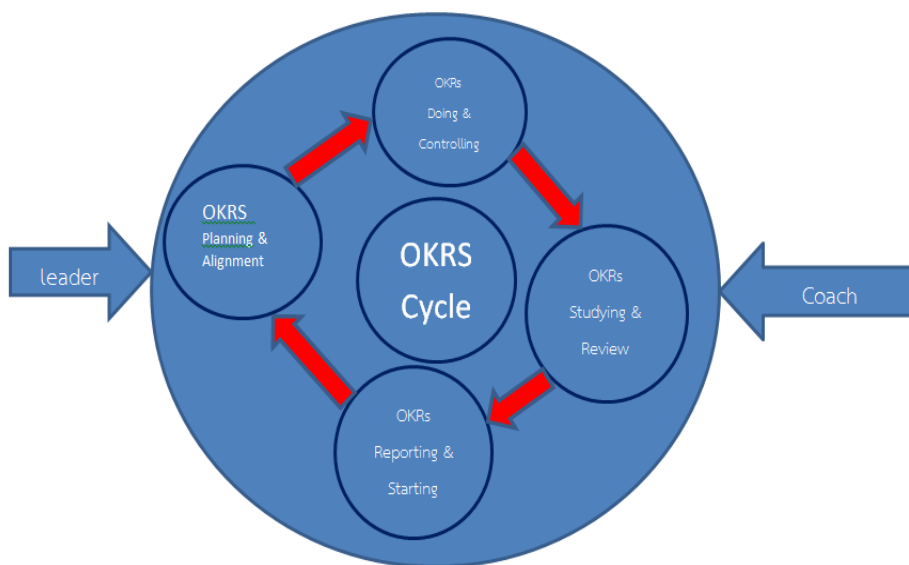
ผลลัพธ์หลัก 1 : บุคลากรทั้งองค์กรได้รับการฝึกอบรม OKRs ครบ 100 %

ผลลัพธ์หลัก 2 : บุคลากรให้การยอมรับ OKRs ครบ 100 %

ผลลัพธ์หลัก 3 : บุคลากรร่วมกันกำหนด OKRs 100 %

บทสรุป

OKRs จึงเป็นแนวคิดใหม่ของการบริหารจัดการที่มุ่งผลลัพธ์เป็นสำคัญ และพัฒนาองค์กรให้เกิดคุณภาพ เป็นไปตามความคาดหวังของบุคลากรและลูกค้า สร้างความพึงพอใจและประทับใจต่อองค์กร โดยผู้นำเป็นผู้ขับเคลื่อน OKRs มีการวางแผนการนำ OKRs มาใช้ในการพัฒนาองค์กร (OKRs Planning & Alignment) ผู้นำเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เน้นการสร้างเจตคติที่ดีต่อ OKRs ของบุคลากรเพื่อให้เกิดเอกภาพ และจัดวางบุคลากรรับผิดชอบต่อนั้นๆ บุคลากรนำ OKRs ไปปฏิบัติ โดยเน้นผลลัพธ์ตามลำดับความสำคัญ และมีการควบคุมกำกับด้วยเวลาเป็นสัปดาห์และไตรมาส (OKRs Doing & Controlling) หลังจากมีการดำเนินงานไปสักระยะหนึ่ง บุคลากรนำผลมาศึกษาทบทวนตรวจสอบเกี่ยวกับอุปสรรคปัญหาและหาทางแก้ไขเพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมาย โดยมีการจัดความถี่ออกไป (OKRs Studying & Review) สุดท้ายเมื่องานสำเร็จตามเป้าหมาย บุคลากรนำผลงานมารายงานและเริ่มงานอื่นต่อไปตามลำดับที่วางไว้ (OKRs Reporting & Starting) ที่สำคัญตลอดเส้นทางของการเดินทางมีการสนับสนุน ให้การแนะนำ การสอนงานและให้คำปรึกษา จึงสรุปเป็นโมเดลของ OKRs ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 โมเดลของ OKRs

เอกสารอ้างอิง

- กิตติพัทธ์ จิรวังศ์. (2563). *OKRs playbook โอเคอาร์ จากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร: เกรท มีเดีย เอเจนซี.
- เกศินี ประทุมสุวรรณ. (2562). การประยุกต์ใช้แนวคิด OKR กับโครงการสร้างเสริมสุขภาพ. *วารสาร รวมคำแห่ง ฉบับมนุษยศาสตร์*, 38(2), 111- 128.

- ศิวาพัชญ์ บำรุงเศรษฐพงษ์, สวพร บุญญผลานันท์ และเกรียงไกร สัจจะหลัทย. (2562). การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาตามแนว OBJECTIVES & KEY RESULTS (OKR). *วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง*, 8(3),258-272.
- นพดล ร่มโพธิ์. (2561). *พัฒนาองค์กรและชีวิตด้วยแนวคิด OKRs*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: เอ็นพีอินเทลลิเจนซ์.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2561). *รายงานผลการศึกษานวทางการจัดทำระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาที่เชื่อมโยงกับมาตรฐานการศึกษาของชาติโดยใช้แนวคิดระบบการวัดผลแบบOKRs : Objective and Keys Results*. กรุงเทพมหานคร: 21 เซ็นจูรี
- Bas, Andriy. (2021). *A History of Objectives and Key Results (OKRs)*. Retrieved from: <https://www.plai.team/blog/history-of-objectives-and-key-results>
- Bianca Trinkenreich; Gleison Santos; Monalessa Perini Barcellos, & Tayana Conte. (2019). *Combining GQM+ Strategies and OKR-Preliminary Results from a Participative Case Study in Industry*. London: Springer.
- Chen, Yuhuan. (2020) Research and Practice of Performance Management in Vocational Colleges Based on the Integration of KPI and OKR [J], *Science and Education Guide - Electronic Edition* 3 (7),61-63.
- Cheng Manman, (2020). Research on OKR Model of Performance Management under Big Data [J], *Cooperative Economy & Science*, 5 (22), 140-141.
- Doerr, John (2018). *Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs*. New York: Penguin Publishing Group.
- Girard, B. (2009). *The Google Way; How one company is revolutionizing management as we know it*. San Francisco: No Starch Press.
- Horwath, Mike (2020). *Preparing Leadership For Implementing OKRs Successfully*. Retrieved from <https://leadership OKRs methodology.com>
- Lamorte, B., & Niven, P.R. (2016). *Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs*. New Jersey: Wiley.
- Luis, G. (2021), *Which companies use OKR? Take A Look At These Successful Companies* Retrieved from <https://adaptmethodology.com/which-companies-useokr>
- Maasik, Alexander. (2020). *Step by Step Guide to OKRs*. New York: Amazon Digital Services.
- Niven, P.R. and Lamorte, B. (2016). *Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKR*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Petrus, L. (2020). *Constructing Performance Measurement Model for the M&A Integration Project – Objectives and Key Results (OKR)*. Retrieved from

information technology, 3(10), 196-199.

