

Modern Management Development Program (MMDP)

โครงการฝึกอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและเพิ่มขีดความสามารถองค์กร

หลักสูตร กลยุทธ์การวางเป้าหมายและควบคุมการทำงานด้วยวิธี OKRs

ฝึกปฏิบัติแบบเข้มข้น (Incentive Practice)

หลักการและเหตุผล

ปัญหาของหลายๆ ทีมที่ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้มักเกิดจากการตั้ง KPI ที่ไม่สอดคล้องและไม่ สนับสนุนกัน ทีมย่อยแต่ละทีมไม่รู้ว่าแผนอื่นทำอะไรกันอยู่บ้าง การตั้งเป้าหมายจึงเป็นสิ่งสำคัญมากถ้า เราไร้ซึ่งกระบวนการตั้งเป้าหมายที่ดีให้ทีมและตัวเราเอง Growth Hacking หรือการสร้างธุรกิจให้โตเร็วจะเป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้เลย

OKRs = Objective + Key Results เป็นเทคนิคในการตั้งเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ (Objective) ของทีม เปรียบเสมือนการนำพาทีมงานทุกคนทุกระดับทั้งองค์กรเดินทางขึ้นสู่ยอดเขาซึ่งสมาชิกจำเป็นต้อง รู้ว่าเส้นทางไหนที่ครีเอตจะเดินทางไปสู่เป้าหมาย หรือที่เราเรียกว่า “วิถีทางสู่ความเป็นเลิศ (Creatus Way)” ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ของเรา (Our Vision) พันธกิจของเรา (Our Mission) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) เพราะเมื่อมีเป้าหมายจะทำให้ทีมย่อยได้รู้ว่าต้องเดินไป ในทิศทางใด องค์กรคาดหวังอะไรจากพวกเขา เพื่อที่จะดึงความสามารถออกมาใช้ได้อย่างเต็มศักยภาพ ตรงจุดและแม่นยำ OKRs จึงเป็นเครื่องมือใช้ในการบริหารจัดการองค์กรที่ทรงประสิทธิภาพด้วยการกำหนด เป้าหมายและผลลัพธ์ขององค์กร OKRs จึงทำหน้าที่เป็นตัวกลางที่จะประสานความร่วมมือกันระหว่างทีม ผู้บริหาร หัวหน้าหน่วยงาน และพนักงาน โดยทั้ง 3 ระดับจะต้องกำหนด Objective ของแต่ละระดับที่ สนับสนุนกันและกัน และต้องมีความเชื่อมโยงถึงกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งก็ต้องมีการกำหนดตัววัดผลหรือ Key Results ซึ่งจะต้องเกี่ยวพันกับ Objectives ในแต่ละระดับ Objectives จึงหมายถึงสิ่งที่องค์กรต้องการ ทำให้สำเร็จ ส่วน Key Results หมายถึงวิธีการที่องค์กรจะทำให้สำเร็จ

จะเห็นได้ว่าการนำแนวคิด OKRs มาใช้ในองค์กรเป็นงานที่ละเอียดอ่อน มีความซับซ้อนและยาก ที่จะทำให้เกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม หลายองค์กรได้ริเริ่มที่จะทำมาหลายครั้งแล้วแต่ก็ประสบปัญหา ต่างๆ นานาประการทำให้ต้องล้มเลิกโครงการ จากประสบการณ์การบรรยายในชั้นเรียน เป็นวิทยากรฝึก อบรม และเป็นที่ปรึกษาด้านการจัดการ พบว่าหลายองค์กรที่ทำกันเองโดยศึกษาจากตำรามักไม่ประสบ ความสำเร็จเท่าที่ควร จากการศึกษาวิจัยพบว่าสาเหตุสำคัญเกิดจาก

1. ปัญหาในการตั้งเป้าหมายในระดับที่ต่ำเกินไปเพราะคิดว่าถูกเชื่อมโยงกับการประเมินผล
2. การตั้งวัตถุประสงค์ (Objective) เป็นงานประจำที่ต้องทำอยู่แล้ว
3. วัตถุประสงค์ในองค์กรไม่สอดคล้องกัน ต่างคนก็ต่างตั้งตามใจชอบ
4. การสร้าง Key Results ที่มีจำนวนมากหรือน้อยเกินไป และไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
5. องค์กรที่ไม่ประสบความสำเร็จเพราะขาดโค้ชภายในองค์กรที่คอยให้คำปรึกษาแนะแนวทางที่ ถูกต้อง
6. คนไทยขาดวินัย (Discipline) คือทำอะไรตามใจคือไทยแท้
7. สำคัญที่สุดคือข้อนี้ จากการศึกษาวิจัยพบว่าองค์กรชั้นนำระดับโลกที่เขาทำ OKRs แล้วประสบความสำเร็จไม่ได้เกิดขึ้นเพราะแนวคิด OKRs เพียงอย่างเดียว แต่เขามีค่านิยมและวัฒนธรรม องค์กร (Core Value & Culture) ที่แข็งแกร่ง มีการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือที่ดีเยี่ยม (Teamwork & Collaborative) มีการสื่อสารแบบเปิดเผยจริงใจและประสานงานแบบข้าม สายงาน (Open Communication & Cross Functional) ที่ทรงพลัง และมีจิตสำนึกรับผิดชอบ ต่อตนเอง และผู้อื่น (Accountability) ที่ในตำราไม่ได้บอก

ด้วยประเด็นทั้งหลายที่กล่าวมาข้างต้นส่งผลให้ OKRs ที่ได้มาไม่ตอบสนองต่อทิศทางขององค์กร (Creatus Way) ไม่สอดคล้องกับสภาพการแข่งขัน ไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder) ด้วยเหตุเหล่านี้ท่านจึงต้องการมีอาชีพที่มีประสบการณ์จริงเข้ามาร่วมการ ถ่ายทอดและเป็นพี่เลี้ยงในการวางรากฐาน OKRs เพื่อให้โครงการดังกล่าวประสบความสำเร็จ ไม่จำเป็นต้องเสียเวลาลองผิดลองถูกอีกต่อไป

การออกแบบหลักสูตร

โปรแกรมการเรียนรู้มุ่งเน้นการฝึกประสบการณ์เรียนรู้ตรงจากกิจกรรมเพื่อผู้เรียน “คิดเป็น ทำได้” โดยจะมีการแบ่งสมาชิกออกเป็น 4-5 ทีมเพื่อทำงานส่วนบุคคลและทำงานร่วมกันเป็นทีมตามภารกิจที่ได้รับ มอบหมายให้สำเร็จตามเป้าหมาย เช่น

- ทีม 1 : ฝ่ายบริหารหนี้ (Collection) ระดับ SM - SVP
- ทีม 2 : ฝ่ายพัฒนาระบบ (Process Development COE) ระดับ SM - SVP
- ทีม 3 : ฝ่าย IT + SM - SVP
- ทีม 4 : ฝ่ายวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Management) ระดับ SM - FVP
- ทีม 5 : ฝ่าย HR, ฝ่ายสื่อสารการตลาด, ฝ่าย Data warehouse & MIS, และฝ่ายช่องทางการขาย

โดยมีกระบวนการเรียนรู้ 4 ขั้นตอน

- ขั้นที่ 1 : Awareness คือขั้นการทำผู้เรียนให้เกิดการตระหนัก ยอมรับ เห็นความสำคัญ และความ จำเป็นที่จะต้องผนึกพลังทีมสู่เป้าหมาย โดยใช้กิจกรรมสร้างพลังทีม (Team Build up)
- ขั้นที่ 2 : Understanding คือขั้นการสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และหลักการวางเป้าหมายและการควบคุมการทำงานด้วยวิธี OKRs โดยใช้เกมการบริหาร สลับการบรรยาย (Management Game and Short Lecture)
- ขั้นที่ 3 : Implementation คือขั้นของการนำแนวคิด หลักการ ความรู้ ทักษะที่จำเป็นต่อการการวางเป้าหมายและการควบคุมการทำงานด้วยวิธี OKRs โดยใช้กิจกรรมกลุ่ม ปฏิบัติการแบบเข้มข้น (Incentive Practice)
- ขั้นที่ 4 : Commitment คือขั้นตอนของการสร้างคำมั่นสัญญาต่อกัน (Commitment) เพื่อไปจัดทำ แผน (Action Plan) โดยใช้แนวคิดและหลักการ OKRs

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

1. เพื่อให้ทุกคนมีวิธีการคิดและทัศนคติที่ถูกต้องเหมาะสมในการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีทิศทาง การทำงานที่สอดคล้องและส่งเสริมกันและกัน พร้อมทั้งจะช่วยเหลือทีมอื่น ๆ ให้ประสบความสำเร็จในงานไปพร้อม ๆ กัน
2. เพื่อให้สมาชิกทุกคนเห็นจุดหมายเดียวกันโดยการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ จากทุกคน ทุกทีม
3. เพื่อให้ทุกคนในทีมร่วมกันติดตั้ง OKRs ในองค์กรเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นและปลุกเร้า พลังจิตวิญญาณของทีมให้มีความมุ่งมั่นที่จะได้ชัยชนะอย่างสม่ำเสมอ

รายละเอียดหลักสูตรเนื้อหาวิชา

มุ่งเน้นให้ผู้เรียน “คิดเป็น..ทำได้” โดยผ่านเกมการบริหารสลับการบรรยาย (Management Game) และการฝึกปฏิบัติทำจริงแบบเข้มข้น (Incentive Practice) ผสมผสานทั้งภาคทฤษฎีและฝึกปฏิบัติเพื่อให้ผู้เรียน “รู้..คิด..ทำ” ได้อย่างถูกต้องและยั่งยืน

ภารกิจที่ 1 : แนวคิดและมุมมองที่ถูกต้องเหมาะสมของ OKRs

- 1.1 การวัดผล
- 1.2 การตั้งเป้าหมาย
- 1.3 ระบบ - ระเบียบ - วินัย

ภารกิจที่ 2 : OKRs คืออะไร

- 2.1 ความหมาย ปรัชญา และแก่นแท้ของ OKRs
- 2.3 องค์ประกอบที่สำคัญของ OKRs 2 ประการ

ภารกิจที่ 3 : การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) ของทีมและบุคคล

- 3.1 ลักษณะของ Objective ที่ดี
- 3.2 ลักษณะของ Objective ที่ไม่ดี
- 3.3 หลักการกำหนด Objective ที่ตอบสนองต่อทิศทางขององค์กร
- 3.4 การวัดและประเมินค่า Objective

ภารกิจที่ 4 : ตัวชี้วัดผลลัพธ์หลัก (Key Results) ของทีมและบุคคล

- 4.1 ลักษณะของ Key Results ที่ดี
- 4.2 ลักษณะของ Key Results ที่ไม่ดี
- 4.3 หลักการกำหนด Key Results ที่ตอบสนองต่อ Objective ที่ทรงพลัง
- 4.4 ขั้นตอนการสร้างตัวชี้วัดเป้าหมาย

ภารกิจที่ 5 : หลักการปฏิบัติ OKRs ที่ดี (OKRs Best Practice)

- 5.1 Less is more..อัตราส่วนของ Objective ที่แต่ละคนควรถือ
- 5.2 ลำดับชั้นของ OKRs (Hierarchy of OKRs)
- 5.3 Be flexible..OKR ยืดหยุ่นได้
- 5.4 Key Results..ต้องเขียนในมุมมองผลลัพธ์ ไม่ใช่กิจกรรม

ภารกิจที่ 6 : การติดตั้ง OKRs ทั่วทั้งองค์กรเพื่อผลักดันทีมสู่ 500 ล้านบาท

- 6.1 เริ่มจากการทบทวนวิถีทางขององค์กร (AL Business Way)
 - ปรัชญาองค์กรของเรา (AL Business Philosophy)

- วิสัยทัศน์ของเรา (Our Vision)
- พันธกิจของเรา (Our Mission)
- วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives)
- เป้าหมายของเรา (Our Goal : 500 ล้านบาท)

6.2 การกำหนดเป้าหมาย (Objective) รายปี / ไตรมาส / เดือน / สัปดาห์

- ระดับองค์กร (Corporate Objective)
- ระดับฝ่าย / แผนก / ทีม (Functional Objective)
- ระดับบุคคล (Individual Objective)

6.3 การกำหนด OKRs ในแต่ละ Level ขององค์กร

6.4 เริ่มต้นทำ OKRs ในองค์กร (OKRs Get start)

- ระดมสมองหา Objective ขององค์กร
- กำหนด OKRs ขององค์กร
- ประสานงานกับแต่ละฝ่าย/แผนก เพื่อร่าง Objective ของฝ่าย/แผนก
- อธิบาย OKRs เพื่อปรับใช้ทั้งบริษัท
- ผู้จัดการทำงานกับพนักงานอย่างใกล้ชิดเพื่อร่าง OKRs ระดับบุคคล แบบตัวต่อตัว
- สรุป นำเสนอ และกำหนด OKRs แก่ทุกคนในองค์กร
- ผู้จัดการทำงานร่วมกับพนักงานแต่ละคนโดยมีการรีวิวยุติสัปดาห์

ภารกิจที่ 7 : กิจกรรมสร้าง Commitment & Action Plan

7.1 การจัดทำ OKRs ของแต่ละทีมและแต่ละคน

7.2 กิจกรรมสร้าง Commitment & Action Plan

ระยะเวลา / สถานที่ฝึกอบรมสัมมนา

ฝึกปฏิบัติแบบเข้มข้น 1 วัน (8 ชั่วโมง) / ฝึกอบรมสัมมนาภายในองค์กรหรือนอกสถานที่

กิจกรรมการฝึกอบรมสัมมนา

1. เกมการบริหารสลับการบรรยาย (Management Game)
2. กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน (Knowledge Sharing)
3. กิจกรรมกลุ่มปฏิบัติการ (Workshop)
4. การฝึกหัดใช้เครื่องมือแบบเข้มข้น (Incentive Practice)

วิทยากรผู้นำสัมมนา

อาจารย์ภูวสุมิง กองเกิด และทีมงาน

ผู้เชี่ยวชาญด้านการสร้างวัฒนธรรมและคุณค่าองค์กร การบริหารความเปลี่ยนแปลง การพัฒนาผู้นำองค์กรยุคใหม่ การผ่าตัดองค์กรด้วย DNA การทำงานเป็นทีมแนวใหม่ ศาสตร์และศิลป์การบังคับบัญชา หลักการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาและการสอนงาน แนวคิดและเครื่องมือทางการบริหารจัดการสมัยใหม่ (Modern Management) ได้แก่ การบริหารเป้าหมายขององค์กรด้วยแนวคิด OKRs วินัย 4 ประการของการปฏิบัติงาน ที่เป็นเลิศ (The 4 Disciplines of Execution) และการจัดทำยุทธศาสตร์องค์กร

- ประธานกรรมการบริหารกลุ่มบริษัทในเครือวิชั่นกรุ๊ป (Vision Group)
- ประธานกรรมการบริหาร บริษัท โรงแรมกรีนแลนด์ บางกอก จำกัด (KU Home)
- กรรมการและผู้อำนวยการ HRD Designer (Thailand) Institute
- ประธานที่ปรึกษาโรงแรมวังสวนสุนันทา แห่งมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
- อาจารย์พิเศษสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ และมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
- ที่ปรึกษาด้านการจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ และออกแบบระบบบริการให้กับองค์กรภาครัฐและเอกชนหลายแห่ง

กำหนดการ

โครงการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อปลดล็อกศักยภาพและผนึกพลังทีมผู้บริหาร

โครงการฝึกอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและเพิ่มขีดความสามารถองค์กร

หลักสูตร “กลยุทธ์การวางเป้าหมายและควบคุมการทำงานด้วยวิธี OKRs”





และฝึกปฏิบัติแบบเข้มข้น (Incentive Practice)

08.00 – 08.30 น.	ลงทะเบียน / รับเอกสาร
08.30 – 08.45 น.	พิธีเปิดโครงการ โดย CEO
08.45 – 10.15 น.	เกมการบริหารสลับการบรรยาย (Management Game) ภารกิจที่ 1 : แนวคิดและมุมมองที่ถูกต้องเหมาะสมของ OKRs ภารกิจที่ 2 : OKRs คืออะไร
10.30 – 10.45 น.	พักรับประทานอาหารว่าง น้ำชา กาแฟ
10.45 – 12.00 น.	เกมการบริหารสลับการบรรยาย (Management Game) ภารกิจที่ 3 : การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) ภารกิจที่ 4 : การออกแบบตัวชี้วัดผลลัพธ์หลัก (Key Results) ภารกิจที่ 5 : หลักการปฏิบัติ OKRs ที่ดี (OKRs Best Practice)

- 12.00 – 13.00 น. พักรับประทานอาหารกลางวัน
- 13.00 – 15.00 น. กิจกรรมฝึกปฏิบัติการแบบเข้มข้น (Incentive Practice)
ภารกิจที่ 6 : การติดตั้ง OKRs ทั่วทั้งองค์กรเพื่อฉันทักพลังทีมสู่ 500 ล้านบาท
- 15.00 – 15.15 น. พักรับประทานอาหารว่าง น้ำชา กาแฟ
- 15.15 – 16.30 น. แต่ละทีมย่อย (5 ทีม) นำเสนอผลงานกลุ่ม โดยมีวิทยากรเป็นผู้คอยให้คำปรึกษา
แนะแนวทาง
- 16.30 – 17.00 น. จัดทำ OKRs ใส่แบบฟอร์มแจกผู้เรียนทั้งห้อง
ภารกิจที่ 6 : การติดตั้ง OKRs ทั่วทั้งองค์กรเพื่อฉันทักพลังทีมสู่ 500 ล้านบาท
- 17.00 – 17.30 น. กิจกรรมสร้าง Commitment & Action Plan

สอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมที่

สถาบันฝึกอบรม เทรนนิ่ง เซ็นเตอร์ เซอร์วิส (TCS) (บริษัท อามาจาย จำกัด)

 **Tel No. 0-2736-0408**
 **Fax No.02-736-0050**
 **e-mail: admin@trainingservice.co.th**
 **id-line: pisit131918**