

การบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง OKRs และ CFRs สำหรับการสอนในสถานศึกษา Continuous Performance Management OKRs & CFRs For teaching in educational institutions

จิรภาส กีบสันเทียะ¹ Chiraphat Keebsanthia¹

¹ครูโรงเรียนมัธยมวชิราลงกรณวราราม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครราชสีมา

¹Teacher of Mathayom Vajiralongkorn Wararam School, The Secondary Educational Service Area Office Nakkon Ratchasima

*Corresponding author e-mail: Chiraphat.Keeb@vk.ac.th

Received: 13 June 2021, Revised: 10 September 2022, Accepted: 10 September 2022

บทคัดย่อ

การบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นการนำ OKRs และ CFRs มาใช้ร่วมกันในการบริหารองค์กรให้มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด ซึ่ง OKRs ประกอบด้วยคือ Objectives เป็นการตั้งวัตถุประสงค์ที่ท้าทาย ส่วน Results คือผลลัพธ์ที่สำคัญที่เมื่อเราทำสำเร็จจะทำให้เราบรรลุวัตถุประสงค์ที่ท้าทาย โดย OKRs จะถูกขับเคลื่อนด้วย CFRs คือเป็นการสื่อสาร(Conversation) การให้ข้อมูลป้อนกลับ(Feedback) และการยกย่องชมเชย(Recognition) ระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานซึ่งการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องจะทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจภายในในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานขององค์กรสูงขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: การบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง; OKRs; CFRs

ABSTRACT

Continuous Performance Management is the integration of OKRs and CFRs in organizational management for leapfrogging development. The OKRs is Consists of objectives that are the setting challenge objectives. the results are significant result when achieving challenge objectives. The OKRs is driven by CFRs that are communication, providing feedback, and recognition between supervisors and employees. Continuous Performance will motivate employees and that will incentive the employees of the organization for working and higher efficiency.

Keywords: Continuous Performance Management; OKRs; CFRs

บทนำ

ปัจจุบันการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพนั้นเป็นเรื่องท้าทายสำหรับทุกองค์กรไม่ว่าองค์กรของรัฐหรือเอกชน ทั้งการบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล การบริหารทรัพยากรและการบริหารจัดการ ซึ่งการบริหารที่สำคัญที่จะช่วยให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าได้อย่างรวดเร็วนั้นคือการบริหารบุคคลในองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานออกมามีคุณภาพดี OKRs หรือ Objectives and Key Results เป็นเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นระดับองค์กร ระดับทีมงานหรือระดับบุคคล ปัจจุบันมีองค์กรหลายแห่ง เริ่มนำ OKRs มาใช้ และเมื่อปี 2562 ได้มีการกำหนดนโยบายการบริหารงานอุดมศึกษาภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (กระทรวง อว.) สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยต่าง ๆ นำ OKRs ไปประยุกต์ใช้ในการตั้งเป้าหมายและกำหนดผลลัพธ์ที่สำคัญในลักษณะ Bottom-up (วิทยายุทธ, 2562)

องค์กรที่นำแนวคิด OKRs มาประยุกต์ใช้ ส่วนใหญ่เป็นองค์กรที่เป็นธุรกิจ Start Up ที่เน้นการทำธุรกิจแบบก้าวกระโดด เน้นการนำเทคโนโลยีและแอปพลิเคชันต่าง ๆ มาใช้ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน โดยมี เป้าหมายที่การพัฒนาสิ่งใหม่หรือกระทำการสิ่งใหม่หรือนวัตกรรม (Innovation) ให้เกิดขึ้นมาในองค์กร (กิตติพัทธ์ จิรวาสวงศ์, 2562) จึงทำให้ธุรกิจประเภทนี้เกิดผลลัพธ์อย่างรวดเร็วเพราะมีความยืดหยุ่นและคล่องตัวในการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม ใน การนำ OKRs มาใช้กับองค์กรต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องสะท้อนถึงความแตกต่างขององค์กรแต่ละแห่งที่เหมาะสมกับระดับขององค์กรนั้น ในการใช้แนวคิด OKR เพื่อพัฒนาองค์กรแบบก้าวกระโดดนั้นต้องมีการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและมีความท้าทายเพิ่มขึ้น ๆ ทั้งนี้เนื่องจากเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทายจะช่วยเสริมประสิทธิภาพของการทำงาน นอกจากนั้นผลลัพธ์ สำคัญที่สามารถใช้เป็นตัววัดการเดินทางไปถึงเป้าหมายได้ต้องสมบูรณ์ประกอบด้วยคุณสมบัติสำคัญ คือ มีความเฉพาะเจาะจง และมีข้อกำหนดด้านเวลาที่ชัดเจนและวัดผลได้

อย่างไรก็ตามการตั้ง OKRs เพื่อพัฒนาองค์กรนั้นถ้าไม่มีการขับเคลื่อนที่ดีอาจทำให้องค์กรไม่ประสบผลสำเร็จตาม OKRs ที่ตั้งไว้ ดังนั้นการใช้การบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง โดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า CFRs มากระตุ้นให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการขับเคลื่อนเป้าหมายของ OKRs ไปสู่ความสำเร็จได้

วัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่สำคัญ OKRs

1. หลักการ แนวคิด

จุดเริ่มต้นของแนวคิด OKR (Objective Key Result) นั้นได้เริ่มต้นขึ้นในปี ค.ศ. 1974 จากการที่กรรมการผู้จัดการ บริษัท Intel คือ Andy Grove (1974) (ผู้ได้รับการยกย่องให้เป็นบิดาแห่ง OKR) และทีมผู้บริหารต้องการให้พนักงานมุ่ง ทำงานเพื่อทำให้บริษัทมีการนำผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจึงได้ตระหนักว่าการตั้งเป้าหมายเพื่อ กำหนดผลลัพธ์ จะช่วยจัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่ต้องการและผลักดัน ให้พนักงานทำงานไปสู่เป้าหมายและทิศทางของ องค์กรที่กำหนด แนวคิด OKR ประกอบด้วย O: Objective หมายถึง การกำหนด objective หรือวัตถุประสงค์ที่เราต้องการ ทำให้สำเร็จ

และ KR: Key Result หมายถึง การกำหนด key result หรือผลลัพธ์ที่จะวัดเพื่อให้รู้ว่า เราบรรลุวัตถุประสงค์ ที่ตั้งไว้ (ซึ่งโดยทั่วไปผลลัพธ์จะมีมากกว่าหนึ่งผลลัพธ์เราจึงมักจะเห็นการใช้คำว่า OKRs มากกว่า OKR)

ต่อมาในปี ค.ศ. 1999 John Doer ได้นำแนวคิด OKR มาปรับใช้ในบริษัท Google เพื่อปรับปรุงผลผลิต (Productivity) ของพนักงานและองค์กร โดยมีแนวคิดดังนี้ 1) การกำหนด objective เป็นการกำหนดรายไตรมาส หรือทุก 3 เดือน (ไม่ใช่รายปีเหมือนปัจจุบัน) ส่วนการวัดผล key result อาจจะวัดเป็นรายสัปดาห์ หรือรายเดือน (เพราะวัตถุประสงค์ หนึ่งมีกำหนดเวลาแค่ 3 เดือน) 2) การกำหนด objective ไม่ต้องมากเกินไป ประมาณ 3-5 ข้อ รวมทั้งการกำหนด key result ด้วย ประมาณ 3 ข้อ ต่อหนึ่ง objective โดย key result จะกำหนดตามหลักการ SMART Goal 3) การกำหนด objective จะกำหนดจากระดับองค์กรลงสู่หน่วยงานและพนักงาน โดยต้องให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนด อย่างน้อย 50% จะ เป็นลักษณะผสมผสานระหว่าง top down และ bottom-up approach เพื่อให้เกิดความโปร่งใส 4) OKRs ยืดหยุ่นได้เมื่อมี ปัจจัยหรือเหตุการณ์ที่จำเป็นต้องปรับ OKR ก็ปรับตามได้ 5) การกำหนดเป้าหมายตาม OKR จะตั้งไว้ที่ 60-70% ไม่ใช่ 100% เหมือนที่เราคุ้นเคย เหตุผลที่ตั้งไม่ถึง 100% ก็เพื่อให้พนักงานมีแรงขับเพื่อจะทำให้ได้ดีกว่าเป้าหมายตลอดเวลา และ 6) การ กำหนด OKR ทำเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาไม่ใช่เพื่อการให้รางวัล การใช้ OKR ทำให้การทำงานของ Google มีประสิทธิภาพ สูงขึ้นจนเป็นตัวอย่างแก่องค์กรหลายแห่งที่นำมาประยุกต์ใช้ โดยส่วนใหญ่จะเป็นองค์กรธุรกิจด้านเทคโนโลยี เช่น LinkedIn, Twitter, Oracle, Sears, GE, Spotify, Dropbox, Amazon, Facebook, Airbnb เป็นต้น (จอห์น, 2562)

2. ความหมายของ OKRs

OKRs ย่อมาจาก Objective Key Result ซึ่งแปลเป็นภาษาไทย คือ วัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่สำคัญ John Doerr ได้ให้ความหมายของ OKRs ว่าเป็น “แนวทางการบริหารจัดการ ที่จะช่วยให้มั่นใจได้ว่าองค์กรกำลังมุ่งเน้นทำในเรื่องที่สำคัญร่วมกันทั่วทั้งองค์กร” (จอห์น, 2562, หน้า 28) OKRs ประกอบด้วยคำ 2 คำคือ คำแรก Objective ที่แปลว่า วัตถุประสงค์ หมายถึง อะไรคือสิ่งที่เราต้องการทำให้สำเร็จ “what” วัตถุประสงค์จะต้องเป็นเรื่องที่สำคัญสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ทำแล้วองค์กรได้ประโยชน์อย่างมากทั้งนี้ การระบุวัตถุประสงค์จะต้องมีความชัดเจน เป็นรูปธรรม ไม่คลุมเครือ ชี้ให้เห็นถึงเป้าหมายและความตั้งใจ มีความท้าทายแต่ต้องทำได้จริงมีความชัดเจน จับต้องได้ มีความเป็นไปได้ที่จะสำเร็จ เมื่อทำเรื่องนี้แล้วจะต้องก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรแบบก้าวกระโดด ความสำเร็จของวัตถุประสงค์จะต้องสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าต่อองค์กรและที่สำคัญวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นจะต้องสร้างให้เกิดแรงบันดาลใจกับคนในองค์กรอย่างมากด้วย คำที่สอง Key Results หรือผลลัพธ์ที่สำคัญ หมายถึง เป็นสิ่งที่เราจะต้องทำ “How” เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ Objective ซึ่งมีลักษณะที่สำคัญคือ จะต้องสามารถวัดความก้าวหน้า หรือแสดงออกถึงความสำเร็จที่วัดได้ (สามารถวัดออกมาเป็นค่าตัวเลขได้) และถ้าทำสำเร็จ

สามารถบอกได้ว่า จะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กรได้อย่างไร ต้องตั้งเป็นผลลัพธ์ไม่ใช่การระบุ แต่เพียงกิจกรรมที่จะต้องทำ ต้องมีความชัดเจน มีความเฉพาะเจาะจง และมีการกำหนดกรอบเวลาที่ต้องการสำเร็จไว้อย่างชัดเจน ต้องมีหลักฐานที่เชื่อถือและให้เห็นได้ง่ายว่าประสบผลสำเร็จในการทำ Key Results รวมถึงการกำหนดเป้าหมายที่จะต้องทำให้สำเร็จจะต้องมีความท้าทาย แต่ก็ยังเป็นไปได้เช่นกัน (จิรวีสงศ์, okrs-ecosystem, 2564)

3. ความสำคัญของ OKRs ต่อการพัฒนางานองค์กร

3.1 ด้านความก้าวหน้าขององค์กร

- 1) เพิ่มการกำหนดเป้าหมายของแต่ละบุคคลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ทำให้ทุกหน่วยในองค์กรสามารถขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน
- 2) แสดงให้เห็นถึงความโปร่งใส และเพิ่มความร่วมมือระหว่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากทุกคน ในบริษัทสามารถเห็นวัตถุประสงค์ของกันและกัน เพื่อให้ทราบว่าใครกำหนดวัตถุประสงค์อย่างไร และจะช่วยเหลือกันให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
- 3) นำระบบไปปรับใช้กับองค์กรได้ง่าย ไม่ซับซ้อน และรวดเร็ว ทั้งนี้มีระบบซอฟต์แวร์ เป็นเครื่องมือ
- 4) เป็นมาตรฐานที่ชัดเจน และสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงาน เพื่อวัตถุประสงค์ ขององค์กร ทำให้พนักงานต้องปฏิบัติงานอย่างไรให้เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง
- 5) องค์กรที่ให้ความสำคัญและจริงจังกับ การมุ่งเน้นผลลัพธ์ (Result-Oriented) จะได้ประโยชน์อย่างมาก เพราะ OKRs จะมุ่งเน้นให้ทำในเรื่องที่สำคัญ และมีผลกระทบอย่างมากต่อองค์กร เท่านั้น ส่วนเรื่องเล็กๆ จะไม่นำมากำหนดเป็น OKRs รวมถึงยังกำหนดให้มีการติดตามผลการดำเนินงาน อย่างใกล้ชิดและต่อเนื่องด้วย เพื่อให้มั่นใจว่าจะได้ผลการดำเนินงานอย่างที่ต้องการ
- 6) การนำ OKRs มาใช้ จะกำหนดให้มีการตั้งเป้าหมายระยะสั้น เช่น 3 เดือน และเมื่อครบ 3 เดือนแล้ว ก็จะมาพิจารณาต่อว่าใน 3 เดือนต่อไป จะทำเรื่องอะไรบ้าง ซึ่งการกำหนดกรอบการทำงานระยะสั้นแบบนี้ จะช่วยให้องค์กรมีความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ได้เป็นอย่างดี และมีความคล่องตัว ที่จะสามารถรับมือกับสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น หรือมีแนวโน้มว่าจะเกิดขึ้น รวมถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว และทันต่อสถานการณ์
- 7) OKRs จะช่วยส่งเสริมให้องค์กรได้มีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย ที่ดูเหมือนเป็นไปได้ยากมาก แต่ถ้าหากสามารถบรรลุได้ตามเป้าหมายที่ท้าทายนี้ ก็จะช่วยให้องค์กร เติบโตและก้าวหน้าได้อย่างก้าวกระโดด (Exponential Growth) ช่วยยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรให้เพิ่มสูงขึ้น ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รุนแรง และคาดไม่ถึงมากขึ้นในทุกวันนี้ (จิรวีสงศ์, benefit-of-okrs, 2564)

3.2 ด้านบุคลากรในองค์กร

- 1) บุคลากรในองค์กรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร เพราะทราบวัตถุประสงค์ของการทำงาน รู้ทิศทางการทำงาน จึงให้ความสำคัญกับภาระงานที่ได้รับมอบหมาย
- 2) บุคลากรมีการทำงานที่สอดคล้องและสนับสนุนซึ่งกันและกัน เชื่อมโยงประสานงานกันทำให้เกิด การทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team Collaboration)
- 3) การตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย ทำให้บุคลากรในองค์กรมีการพัฒนา ชีตความสามารถ (Capability Enhancement) ของตนเองให้เพิ่มสูงขึ้น เพื่อทำให้งานให้บรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย โดยไม่ต้องกังวลกับความล้มเหลวที่อาจจะเกิดขึ้นว่าจะส่งผลต่อการประเมินผลงานอย่างไร
- 4) บุคลากรมีความผูกพัน (Employee Engagement) กับองค์กรและมุ่งมั่นทำผลงานที่ได้รับมอบหมายได้ตามเป้าหมาย เพราะการการนำ OKRs มาใช้เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กร แสดงความคิดเห็น เสนอแนะ วิพากษ์วิจารณ์ได้

4. การตั้ง OKRs ขององค์กร

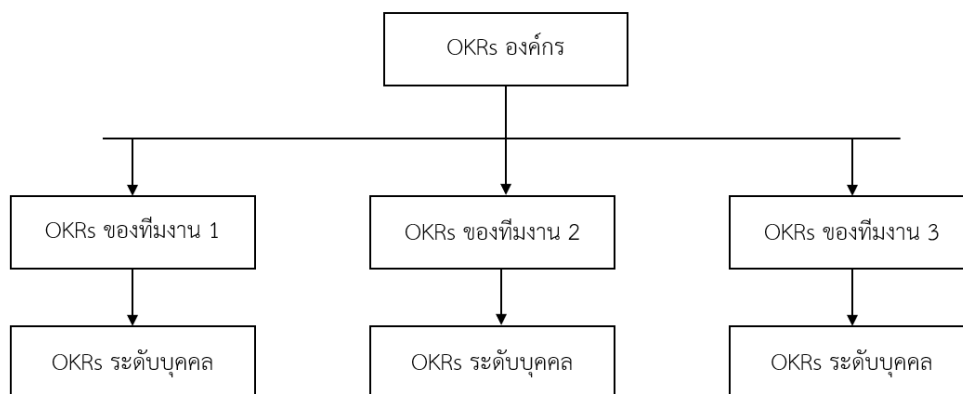
การเขียน OKRs ให้มีประสิทธิภาพ สามารถสร้างแรงจูงใจให้คนทำงานได้ สามารถพัฒนาองค์กรไป

ในทางที่ดีได้ ต้องยึดหลักดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ตารางคุณลักษณะการเขียน OKRs ให้มีประสิทธิภาพ

Objective : O	Key Results : KR
แสดงออกถึงเป้าหมายและความตั้งใจ	แสดงออกถึงความสำเร็จที่วัดคุณค่าได้
ต้องท้าทายแต่เป็นจริงได้	เป็นผลลัพธ์ ไม่ใช่กิจกรรม
ต้องจับต้องได้ มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีเหตุผลที่แสดงให้เห็นว่าประสบผลสำเร็จ	สามารถรวบรวมหลักฐานแห่งความสำเร็จ สามารถจับต้องได้
ความสำเร็จของวัตถุประสงค์จะต้องสะท้อนคุณค่าสำหรับองค์กร	

การติดตั้ง OKRs ในองค์กรโดยเริ่มจากผู้บริหารระดับสูงกำหนด OKRs ขององค์กรจากนั้นก็ถ่ายทอดลงมาเป็น Team OKRs และ Individual OKRs ตามลำดับและแต่ละลำดับจะต้องมีความสอดคล้องกัน ซึ่งสามารถแสดงเป็นแผนภาพดังนี้



ภาพที่ 1 แผนภูมิความสัมพันธ์ของ OKRs ในองค์กร

5. วงรอบการทำ OKRs

การกำหนดวงรอบในการดำเนิน OKRs ในองค์กร โดยวงรอบการทำ OKRs จะเป็นการดำเนินการราย

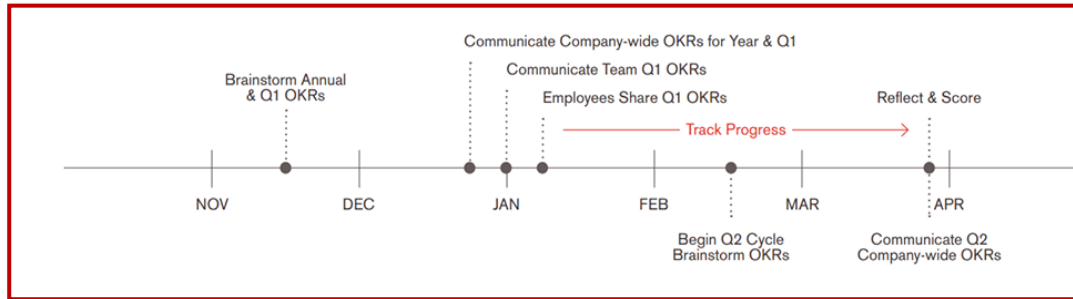
ไตรมาสระยะเวลา 3 เดือน

ตารางที่ 2 วงรอบการทำ OKRs

ระยะเวลา	กิจกรรม
ก่อนเริ่มต้นไตรมาส	ระดมสมอง และกำหนด OKRs ขององค์กร
สัปดาห์ที่ 2 ก่อนเริ่มต้นไตรมาส	สื่อสาร OKRs ขององค์กร ให้บุคลากรทุกคนในองค์กรรับทราบ
เริ่มต้นไตรมาส	สื่อสาร OKRs ของไตรมาสที่ 1 ในระดับทีมงาน กำหนด OKRs ในระดับทีมงาน ให้สอดคล้องกับ OKRs ขององค์กร
1 สัปดาห์ หลังจากเริ่มไตรมาส	ประกาศ OKRs ไตรมาส 1 ให้พนักงานรับทราบ จากการสื่อสาร OKRs ขององค์กร OKRs ในระดับทีมงาน บุคลากรจะกำหนด OKRs ของตนเอง และแจ้งให้คนที่เกี่ยวข้องทราบ
ในระหว่างไตรมาส	พนักงานดำเนินการติดตามความก้าวหน้า ดำเนินการวัดผลงานและเผยแพร่ความก้าวหน้า ดำเนินการรายงานความก้าวหน้า OKRs พุดคุยปัญหาอุปสรรค ทบทวนและปรับแต่ง OKRs กับหัวหน้างาน
ช่วงใกล้จบไตรมาส	พนักงานประเมินตนเอง และให้คะแนน OKRs ในไตรมาส 1 สะท้อนถึงการดำเนินการตามเป้าหมาย

หมายเหตุ ปรับแต่งจาก (จอห์น, 2562, หน้า 350-351)

ภาพที่ 2 วงรอบการทำ OKRs



หมายเหตุ จาก <https://www.nopadolstory.com/measurement/ตารางการใช้-okrs/>

เครื่องมือที่ใช้บริหารผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง CFRs

การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายอาจเป็นเพียงแค่การเขียนลงในกระดาษ ซึ่งการขับเคลื่อน OKRs ให้ประสบผลสำเร็จจะต้องอาศัยเครื่องมือที่เรียกว่า CFRs

1. ความหมายของ CFRs

CFRs เครื่องมือที่ใช้บริหารผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ในการพัฒนาการบริหารคน ระบบงาน และการสื่อสารในองค์กร เพื่อเสริมสร้างให้องค์กรมีความเข้มแข็งและบรรลุเป้าหมายที่ท้าทายได้

2. องค์ประกอบของ CFRs

CFRs เป็นอักษรย่อ ซึ่งมาจากคำ 3 คำคือ Conversation : C, Feedback : F, Recognition : R

1) การสนทนา (Conversation) จะเป็นการพูดคุยสื่อสารอย่างแท้จริง ระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานโดยมุ่งเป้าไปที่การขับเคลื่อนผลการดำเนินงาน

2) การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เป็นประเมินผลความก้าวหน้า การแนะนำปรับปรุงการทำงาน ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ในเครือข่ายหรือทีมงานนั้น

3) การชื่นชมยกย่อง (Recognition) การแสดงความชื่นชมต่อบุคลากรในองค์กร สำหรับการมีส่วนร่วมในทุกๆ ด้านขององค์กร

การบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง OKRs : CFRs

การบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นการนำ OKRs และ CFRs มาใช้ร่วมกันในการบริหารผลการปฏิบัติงานซึ่ง CFRs จะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรได้สร้างพลังในการขับเคลื่อนเป้าหมายของ OKRs ไปสู่ความสำเร็จซึ่งลักษณะเด่นของการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องมีดังนี้

1) การให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างต่อเนื่อง

- 2) ไม่นำมาใช้ในการเลื่อนเงินเดือนหรือให้โบนัส
- 3) เป็นการทำงานแบบโค้ชชิ่งและให้อิสระในการทำงาน
- 4) เน้นกระบวนการไม่เน้นผลลัพธ์
- 5) เน้นจุดแข็งที่เกิดขึ้นในการทำงาน
- 6) ใช้ข้อมูลข้อเท็จจริง

การสนทนา(Conversation) ระหว่างพนักงานกับหัวหน้าจะช่วยให้การทำงานของพนักงานมีคุณภาพดีขึ้น จากผลการศึกษาของเกลลอป(Gallup) การพูดคุยหนึ่งต่อหนึ่งแบบบ่อยครั้ง จะช่วยเพิ่มการมีส่วนร่วมให้กับพนักงานถึงสามเท่า ดังนั้นการสนทนาจึงเป็นสิ่งที่สำคัญในการขับเคลื่อนการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยประเด็นสำคัญของการพูดคุยระหว่างหัวหน้ากับพนักงานมี 5 ประเด็นดังนี้

- 1) การตั้งเป้าหมายและการสะท้อนกลับ(Goal Setting and Reflection) การสนทนาในเรื่องการวางแผน OKRs ของบุคลากรให้มีความสอดคล้องกับ OKRs ขององค์กร
- 2) การติดตามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง (Ongoing Progress Updates)
- 3) การโค้ชแบบสองทิศทาง (Two-way Coaching)
- 4) ความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Growth)
- 5) พุดคุยเรื่องการทบทวนผลการปฏิบัติงานกันเล็กน้อย (Lightweight Performance Reviews) (จอห์น, 2562, หน้า 248-249)

การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เป็นมุมมองความคิดเห็นจากการสังเกตและประสบการณ์ ซึ่งจะช่วยให้รู้ว่าจะต้องเติมเต็มในสิ่งที่ขาดหรือยังทำได้ไม่ดี ดังนั้นเพื่อให้ได้ประโยชน์จาก OKRs มากที่สุด จะต้องมีการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพราะจะทำให้บุคลากรรู้ว่าจะต้องพัฒนาสิ่งใดเพิ่มเติมเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ส่งผลกระทบกับการทำงานได้มากและต้องมีความชัดเจนและเฉพาะเจาะจงจะดีที่สุด

การให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงลบ

การให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวก

การนำ OKRs มาใช้ร่วมกับการให้ข้อมูลป้อนกลับระหว่างกันหรือแบบ 360 องศาจะช่วยทำให้องค์กรมีการทำงานร่วมกันระหว่างสายงานมากขึ้น

การยกย่องชมเชย (Recognition) อย่างต่อเนื่องมีส่วนสำคัญในการสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร ซึ่งแนวทางการสร้างการชื่นชมยกย่อง (Recognition) ให้เกิดขึ้นในองค์กร มีแนวทางดังนี้

- 1) การยกย่องชื่นชมระหว่างเพื่อนร่วมงานอย่างเป็นทางการ
- 2) การกำหนดกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน
- 3) การแบ่งปันเรื่องราวการยกย่องชมเชย

4) การทำให้การยกย่องชมเชยเกิดขึ้นบ่อยครั้ง จับต้องและเข้าถึงได้

5) การเชื่อมโยงเรื่องของการยกย่องชมเชยไปยังเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร

การยกย่องชมเชยในเป้าหมายของบุคลากรทุกครั้งจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมีคุณภาพสูงขึ้น ซึ่งเป็นเป้าหมายในการนำ OKRs และ CFRs มาใช้ในองค์กร

OKRs และ CFRs สำหรับการสอนในสถานศึกษา

การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาปัจจุบันมีความมุ่งหวังที่จะจัดการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญมุ่งปลูกฝังให้นักเรียนมีทักษะในศตวรรษที่ 21 ซึ่งในปัจจุบันการสอนเช่นนี้นั้นเป็นเรื่องที่ทำนายสำหรับครูมาก บทความวิชาการนี้จึงนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการนำ OKRs และ CFRs มาใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา จากประกาศเรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตำแหน่งวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครู มีประเด็นที่ว่า ข้าราชการครูจะต้องทำข้อตกลงที่ทำนายในการพัฒนาผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวผู้บริหารสามารถตั้ง OKRs ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาซึ่งจะทำให้มีความสอดคล้องระหว่างการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนกับความก้าวหน้าในการเลื่อนวิทยฐานะของข้าราชการครู ดังนั้นเพื่อให้ได้ประโยชน์จากประเมินตำแหน่งวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามากที่สุด จึงต้องมีการนำการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง OKRs และ CFRs มาใช้ร่วมกับการประเมินตำแหน่งวิทยฐานะข้าราชการครู

เอกสารอ้างอิง

กิตติพัทธ์ จิรวาสวงศ์. (2562). *OKRs@Work บริหารผลงานสู่ความเป็นเลิศด้วย OKRs*. กรุงเทพฯ: เกรทมีเดีย เอเจนซี.

กิตติพัทธ์ จิรวาสวงศ์. (20 พฤษภาคม 2564). *benefit-of-okrs*. เข้าถึงได้จาก OKRs Way:

<https://www.okrsway.com/post/benefit-of-okrs>

กิตติพัทธ์ จิรวาสวงศ์. (15 พฤษภาคม 2564). *okrs-ecosystem*. เข้าถึงได้จาก OKRs Way:

<https://www.okrsway.com/post/okrs-ecosystem>

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2562). *คู่มือประยุกต์ใช้ระบบการบริหารผลงาน ด้วยแนวคิดแบบ OKRs*. ซีเอ็ดยูเคชั่น, บมจ.

ดัวร์ จอห์น. (2562). *ตั้งเป้าชัด วัดผลได้ด้วย OKRs*. (กิตติพัทธ์ จิรวาสวงศ์, ดนัยยา ตั้งอุทัยสุข, นำรับพรมนานกร, สุชาดา ปาเตีย, นฤมล ตันติฤทธิ์ศักดิ์, และ วีรินยาอร เหลือบบริบูรณ์, ผู้แปล) กรุงเทพฯ: วี.พรีนท์ (1991) จำกัด.

รุจเรขา วิทยายุทธภูมิกุล. (2562). บทความวิจัยหนังสือ. *วารสารวิจัย สมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย*, 115.

อังคณา แซ่เจีย. (2561). การวัดผลการปฏิบัติงานหอสมุดแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ด้วย *Objective and Key Results (OKRs)*. กรุงเทพฯ: หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.