



เอกสารเสนอบทความทางวิชาการ

เรื่อง

การประยุกต์ใช้แนวคิดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักส่วนบุคคล
The Application of the Personal Objective & Key Results (OKRs)

โดย

นาวาอากาศเอก ดร.ก้องเกียรติ บุรณศรี

อาจารย์กองการศึกษา

โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

พ.ศ. ๒๕๖๓

บทคัดย่อ

กองทัพอากาศ (ทอ.) ในปัจจุบันอยู่ในช่วงที่สำคัญ คือ การสร้างพื้นฐานและความพร้อมเพื่อนำไปสู่ “การเป็นกองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาค (One of The Best Air Forces in ASEAN)” กองทัพอากาศ (ทอ.) ให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาระบบราชการ มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานระดับองค์กรหรือหน่วยขึ้นตรงภายใต้แนวคิด KPIs (Key Performance Indicator) ระยะเวลาหนึ่ง แต่อย่างไรก็ตามพบปัญหาที่เกิดขึ้น อาทิ KPIs ส่วนบุคคลไม่สอดคล้องกับ KPIs หน่วยงาน รวมถึงมีการกำหนด KPIs จำนวนมากเกินไปทำให้ไม่สามารถติดตามหรือสร้างสรรค์กลยุทธ์ใหม่เพื่อให้บรรลุ KPIs ที่ตั้งไว้ อีกทั้งปัญหาการตั้ง KPIs ส่วนบุคคลที่ง่ายเกินไปไม่ท้าทายเนื่องจากข้าราชการ ลูกจ้าง ฯลฯ อาจจะถูกกล่าวหาว่าถูกดำเนินคดี รวมถึงการลงโทษหากผลการปฏิบัติไม่ตรงตามหรือดีกว่า KPIs ที่กำหนด นอกจากนี้ยังพบปัญหาบางประการ เช่น หากได้รับโครงการใหม่ หรืองานมอบหมายพิเศษซึ่งจะต้องทำให้สำเร็จในห้วงระยะเวลาสั้นๆ ผู้รับผิดชอบอาจไม่ได้กำหนด KPIs เพื่อประเมินผลการดำเนินงาน ดังนั้น บทความวิชาการนี้ต้องการศึกษาแนวทางการจัดการที่กำลังได้รับความนิยมจากองค์กรที่มีผลการดำเนินงานได้ดี ได้แก่ “วัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก หรือ Objective & Key Results (OKRs)” ซึ่งผู้เขียนได้นำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานที่รับผิดชอบ รวมถึงการตั้ง Personal OKRs มาได้ระยะหนึ่ง พบข้อดี และ ข้อจำกัด ที่ต้องการถ่ายทอดเป็นองค์ความรู้แก่บุคคลหรือหน่วยงานที่จะนำแนวคิด OKRs ไปปรับใช้ต่อไปในอนาคต

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อนำเสนอการประยุกต์ใช้แนวคิดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักส่วนบุคคล หรือ Personal OKRs โดยแบ่งเนื้อหาสำคัญออกเป็น ๗ หัวข้อ คือ ๑. บทนำ ๒. OKRs มีที่มาอย่างไร ๓. OKRs ต่างจาก KPIs อย่างไร ๔. แนวทางการกำหนด OKRs และถ่ายทอดสู่ผู้ปฏิบัติ ๕. วิธีการพัฒนา Personal OKR ๖. ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำระบบวัตถุประสงค์ (Objective) และผลลัพธ์หลักส่วนบุคคล (Key Results) มาใช้ และ ๗. ตัวอย่างการประยุกต์ใช้ Personal OKRs

บทความวิชาการนี้สามารถนำมาปรับใช้ได้กับ งานประจำ งานริเริ่มใหม่ ตลอดจนถึงการนำไปใช้กับกิจกรรมประจำวัน อาทิ การออกกำลังกาย การควบคุมน้ำหนัก เพื่อให้มีสุขภาพดี แต่อย่างไรก็ตาม การนำ OKRs มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ผู้ปฏิบัติจะต้องจดจ่อกับวัตถุประสงค์ (Objective) และ ดำเนินตามวิธีการเพื่อให้ ผลลัพธ์หลัก (Key results) บรรลุผล และ พร้อมทั้งจะปรับแก้ให้ดียิ่งขึ้นไปตลอด คำว่า วินัย จึงมีความสำคัญมาก

คำนำ

แนวคิด “วัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก หรือ Objective & Key Results (OKRs)” เป็นสิ่งที่ผู้เขียนได้นำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานที่รับผิดชอบ รวมถึง การตั้งวัตถุประสงค์ให้แก่ตนเอง มาได้ระยะหนึ่ง พบข้อดี และ ข้อจำกัด ที่ต้องการถ่ายทอดเป็นองค์ความรู้ แก่บุคคลหรือหน่วยงานที่จะนำแนวคิด OKRs ไปปรับใช้ต่อไปในอนาคต

ผู้เขียนคาดว่าเนื้อหาของบทความเชิงวิชาการนี้จะเป็นประโยชน์ต่อ กองทัพอากาศ (ทอ.) โดยจะเป็นแนวทางการพัฒนาวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก หรือ Objective & Key Results (OKRs) ให้แก่บุคคลของกองทัพอากาศได้ต่อไป แต่อย่างไรก็ตามเนื้อหาของบทความนี้สามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือเอกชนจึงเป็นประโยชน์สำหรับผู้สนใจทั่วไปด้วย

นาวาอากาศเอก ดร.

(ก้องเกียรติ บุรณศรี)

อาจารย์กองการศึกษา รร.สธ.ทอ.ยศ.ทอ.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	ก
คำนำ.....	ข
สารบัญ.....	ค
สารบัญตาราง.....	ง
สารบัญภาพ.....	จ
หัวข้อ ๑ บทนำ.....	๑
หัวข้อ ๒ OKRs มีที่มาอย่างไร.....	๕
หัวข้อ ๓ OKRs ต่างจาก KPIs อย่างไร.....	๘
หัวข้อ ๔ แนวทางการกำหนด OKRs และถ่ายทอดสู่ผู้ปฏิบัติ.....	๑๐
หัวข้อ ๕ วิธีการพัฒนา Personal OKRs.....	๑๓
หัวข้อ ๖ ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำระบบ วัตถุประสงค์ (Objective) และผลลัพธ์หลักส่วนบุคคล (Key Results) มาใช้.....	๒๕
หัวข้อ ๗ ตัวอย่างการประยุกต์ใช้ Personal OKRs.....	๒๖
หัวข้อ ๘ สรุป.....	๓๙
บรรณานุกรม.....	๔๒
ประวัติผู้เรียบเรียง.....	๔๔

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่

๑	OKRs งานพิทักษ์รักษาและเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์.....	๑๖
๒	OKRs งานความพร้อมในการป้องกันที่ตั้งฐานทัพอากาศยานเมือง.....	๑๙
๓	OKRs งานฝึกซ้อมระบบป้องกันที่ตั้งฐานทัพอากาศยานเมืองของ กรม ทย.รอ.อย.....	๒๑
๔	Personal OKRs งานฝึกซ้อมชุดสายตรวจจักรยานยนต์ ของ กรม ทย.รอ.อย.....	๒๒
๕	OKRs กองอำนวยการฝึกซ้อมกองทหารเกียรติ รร.จอ.ยศ.ทอ.....	๒๗

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่

๑	OKRs เชื่อมโยงหรือสามารถถ่ายทอดไปทั่วทั้งองค์กร.....	๕
๒	เปรียบเทียบหลักการ OKRs กับ หลักการวัดผลการดำเนินงานอื่นๆ.....	๙
๓	ตัวอย่างแนวทางการกำหนด OKRs และถ่ายทอดสู่ผู้ปฏิบัติ ของข้าราชการ กรม ทย.รอ.อย.....	๑๑
๔	การถ่ายทอดตัวชี้วัดจากระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล แนวทางที่ ๑.....	๑๕
๕	การถ่ายทอด OKRs จากระดับองค์กรสู่ Personal OKRs แนวทางที่ ๒.....	๑๗
๖	การถ่ายทอด OKRs จากระดับองค์กรสู่ Personal OKRs แนวทางที่ ๓.....	๑๘
๗	การถ่ายทอด OKRs ภารกิจตรวจสอบกองทหารเกียรติยศ รร.จอ.ยศ.ทอ.....	๒๘
๘	กิจกรรมการตรวจสอบกองทหารเกียรติยศฯ รร.จอ.ยศ.ทอ.....	๓๐
๙	รูปร่างอดีตก่อนใช้แนวคิด OKRs.....	๓๒
๑๐	Personal OKRs ภารกิจพัฒนาและรักษาสุขภาพทางกาย.....	๓๓
๑๑	การคำนวณสารอาหารและการทานอาหารแบบ LCHF.....	๓๕
๑๒	ท่า Burpee.....	๓๖
๑๓	การเปลี่ยนแปลงสุขภาพร่างกายด้วยแนวคิด OKRs.....	๓๗

การประยุกต์ใช้แนวคิดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักส่วนบุคคล

The Application of the Personal Objective & Key Results (OKRs)

.....

"Shoot for the moon.

Even if you miss, you will land among the stars."

“ไขว่คว้าหาจันทร์ แม้ไม่เป็นดังฝัน เธอนั้นก็ยังอยู่ท่ามกลางหมู่ดาว”

by Les Brown

๑. บทนำ

กระแสโลกาภิวัตน์ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาโดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงแนวคิด (Paradigm Shift) ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการแข่งขันและลดความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลจากวิธีการดำเนินงานแบบดั้งเดิม^๑ องค์กรต่างๆทั้งราชการ บริษัทเอกชน หรือ องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรต่างต้องเผชิญกับความท้าทายจากภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อรูปแบบการปฏิบัติงาน อาทิ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็ว Digital Disruption หรือ Disruptive Technology เป็นหัวข้อที่ถูกกล่าวถึงมาก โดยบริษัทที่ปรึกษาชื่อดัง McKinsey ได้เสนอ ๑๒ เทคโนโลยี ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อการทำงานขององค์กรต่างๆทั่วโลกอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังต่อไปนี้ ๑. Mobile internet ๒. Automation of knowledge work คล้ายๆ AI ประเภทหนึ่ง เน้นการจำรายละเอียดต่างๆ และสามารถบอกถึงข้อมูลที่ต้องการทราบได้อย่างอัตโนมัติ เช่น IBM Watson ๓. Internet of Things (IOT) อุปกรณ์ที่สามารถส่งผ่านข้อมูลให้กันได้อย่าง Real-Time ๔. Advanced robotics หุ่นยนต์ที่สามารถวิเคราะห์เชิงลึกได้ ไม่ใช่แค่การออกคำสั่งแบบเดิมๆ แต่สามารถคิดต่อยอดเองได้ ๕. Cloud technology ๖. Autonomous vehicles รถขับเคลื่อนอัตโนมัติ ๗. Next-generation genomics เทคโนโลยีปรับปรุงพัฒนายีนส์ตลอดจนพัฒนาพันธุศาสตร์ และพืช ๘. Next-generation storage เทคโนโลยีการเก็บพลังงานไฟฟ้ารูปแบบใหม่ ๙. 3D printing การพิมพ์ระบบ ๓ มิติ ๑๐. Advanced materials การผลิตวัสดุแบบใหม่ เช่น วัสดุที่กลับสู่สภาพเดิมได้ ๑๑. Advanced oil and gas exploration and recovery

^๑ ก้องเกียรติ บุรณศรี, อติลล่ำ พงษ์ยี่ห้ำ และ จริญญา ปานเจริญ. ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างความเป็นผู้ประกอบการ ของ องค์กร สภาพแวดล้อมทางธุรกิจและผลการดำเนินงานของสถานประกอบการอุตสาหกรรมการผลิต. BU Academic Review. ปีที่ ๙ ฉบับที่ ๒ (กรกฎาคม-ธันวาคม ๒๕๕๒): ๑๔๖-๑๕๘.

เทคโนโลยีการค้นหาน้ำมันและก๊าซ และ ๑๒. Renewable electricity เทคโนโลยีพลังงานไฟฟ้าจากแหล่งพลังงานสะอาด หรือ พลังงานทดแทน เช่น แสงแดด ลม คลื่น น้ำพุร้อน เป็นต้น ^๒

จากการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในห้วงระยะเวลาที่ผ่านมาไม่นานนี้ นักวิชาการและนักบริหารได้ให้ความสนใจค้นหาวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและแนวทางการพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืนมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ในช่วงเวลาที่เศรษฐกิจเฟื่องฟูอย่างมากนั้น องค์กรต่างๆ สามารถประกอบการและประสบความสำเร็จได้ไม่ยาก จึงทำให้ “การวัดผลการดำเนินงาน” ดูเหมือนจะไม่ได้รับความสำคัญและเอาใจใส่อย่างจริงจังจากผู้บริหารระดับสูงเท่าที่ควร แต่หลังจากที่หลายประเทศประสบภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ ผู้บริหารองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนได้หันมาให้ความสนใจเรื่องการวัดผลการดำเนินงานอย่างจริงจัง รวมทั้งจะต้องมีวิธีการในการวัดผลงานอย่างเป็นระบบถูกต้องตามหลักวิชาการ จึงทำให้ในปัจจุบันมีแนวคิดด้านการบริหารจัดการจำนวนมากที่นำเสนอแนวทางการวัดผลการดำเนินงานให้ศึกษาค้นคว้า อาทิ Balance Scorecard (BSC) , Economic Value Added (EVA) , Performance Management , Benchmarking , Total Quality Management (TQM), Best Practices in Performance Measurement ^๓ เป็นต้นซึ่งแนวคิดดังกล่าวมีทั้งข้อดี ข้อจำกัด แตกต่างกันไปและอาจเหมาะสมกับบริบทของสภาพแวดล้อมแต่ละองค์กรที่ไม่เหมือนกัน

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า นับตั้งแต่ปี ค.ศ. ๑๙๙๖ เป็นต้นมา องค์กรภาครัฐและเอกชน รวมทั้งในองค์กรที่แสวงหาผลกำไรและไม่แสวงหาผลกำไรได้กล่าวถึง แนวคิด Balance Scorecard (BSC) ^๔ กับแนวคิดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators : KPIs) มาเป็นหัวใจของระบบการบริหารจัดการองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ ^๕ สำหรับหน่วยงานราชการของประเทศไทยนั้น ได้ให้ความสำคัญในการนำแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ดังเช่น ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. ๒๕๔๖ – ๒๕๕๐) กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการดำเนินงานเพื่อยกระดับขีดความสามารถ

^๒ Coraline Team (2019). *Disruption คืออะไรกันแน่?*(ออนไลน์). สืบค้นเมื่อ ๑๕ พฤษภาคม ๒๕๖๓ <https://www.coraline.co.th/single-post/2019/08/19/What-is-Disruption>

^๓ วสิษฐ์ พรหมบุตร และ เจริญสิน เลิศมหกัจ. (๒๕๕๓). วิธีการสร้างดัชนีชี้วัดระดับบุคคลที่ได้ผลจริง (Individual KPIs: Principle to Practices). (น.๑๒). กรุงเทพฯ : บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).

^๔ Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (1996). *The Balance Scorecard : Translating Strategy into Action.*(p.10). Boston, MA: Harvard Business School.

^๕ ทรงวิทย์ เขมเศรษฐ์ และ หทัยชนก เตชะรัตนะวีโรจน์. (๒๕๔๖). องค์กรยอดเยี่ยมยุคใหม่. (น. ๘๙). กรุงเทพฯ: สยามศิลป์พริ้นแอนด์แพ็คจำกัด.

และมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานราชการให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

หน่วยงานภาครัฐและองค์กรเอกชนมีความผูกพันกับการวัดผลการปฏิบัติงาน โดยใช้แนวคิด KPIs (Key Performance Indicator) มาระยะเวลาหนึ่ง ซึ่ง KPIs เป็นดัชนีชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จของหน่วยงาน ซึ่งเป็นวิธีการประเมินด้วยการวัดผลจากการตั้งเป้าหมายการทำงานที่คาดหวังว่าพนักงานต้องทำงานได้ดีขึ้นเรื่อยๆ เน้นเรื่องผลลัพธ์ หรือ ปริมาณผลงานเป็นหลัก ยกตัวอย่างเช่น บริษัทแห่งหนึ่งต้องการประเมินว่า พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น โดยวัดจากจำนวนชิ้นงานที่ผลิตได้เพิ่มขึ้น อาทิ จากเดิม ผลิตได้วันละ ๒ ชิ้น ควรเพิ่มความสามารถในการผลิตให้ได้ ๓ ชิ้นหรือมากกว่านั้นเรื่อยๆ แต่ความต้องการนั้นกระทบต่อพนักงานโดยตรงที่ต้องเร่งงานมากขึ้น ดังนั้นถ้าบริษัทมอบหมายให้พนักงานกำหนดเป้าหมายการทำงานด้วยตัวเอง เพื่อไม่ให้เป้าหมายสุดโต่งเกินความสามารถ และอาจจะลดโอกาสในการได้รับโบนัสลง พนักงานย่อมไม่มีทางที่จะตั้ง KPIs ให้ยากลำบากอย่างแน่นอน ดังนั้น สิ่งที่พนักงานทำ คือ การตั้ง KPIs ที่ง่ายไม่ท้าทาย ไม่ให้บริษัทหลงโทษเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยบริษัท Gallup ศึกษาพบว่า พนักงานไม่ชอบใจระบบการประเมิน KPIs ถึง ร้อยละ ๘๖

นภดล ร่มโพธิ์ กล่าวสรุปถึงปัญหาเรื่องการใช้ KPIs ในองค์กรต่างๆ ที่มักจะเกิดวณเวียนให้ประสบเสมอ อาทิ ปัญหาการใช้ KPIs ที่ไม่ได้สะท้อนถึงกลยุทธ์ขององค์กร ตัวอย่างเช่น องค์กรเน้นการสร้างนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ แต่ KPIs วัดเรื่องต้นทุนที่ต่ำหรือได้เปรียบคู่แข่ง เป็นต้น ปัญหาลำดับต่อมา คือ KPIs ไม่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำ ซึ่งเกิดจากผู้กำหนด KPIs เพื่อวัดการทำงานไม่ใช่คนทำงานนั้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ คนทำงานไม่ได้เป็นผู้กำหนด KPIs ปัญหานี้จะนำมาซึ่งความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน ปัญหาต่อมาคือ เรื่องค่าเป้าหมาย เช่น ผู้จัดการอยากตั้งเป้าหมายให้สูง แต่พนักงานก็พยายามตั้งเป้าหมายที่ต่ำๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ง่ายๆ จะได้รับรางวัลง่ายๆ ปัญหาสุดท้ายที่พบคือ KPIs ขององค์กรไม่สอดคล้องกันในแต่ละฝ่าย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก องค์กรบางแห่งให้พนักงานตั้งเป้าหมายกันเอง แต่เมื่อต่างคนต่างสร้างไม่มีกรอบทิศทางจึงทำให้ไม่เป็นไปตาม ภาพรวม KPIs ขององค์กร ที่ต้องการ รวมทั้งอาจจะเกิด Mindset ที่ผิดพลาดโดยใช้ KPIs เป็นเครื่องมือในการจับผิดเพื่อจะลงโทษพนักงานย่อมถูกต้องเช่นกัน ^๖

^๖ นภดล ร่มโพธิ์. (๒๕๖๑). พัฒนาการและชีวิตด้วยแนวคิด OKRs (พิมพ์ครั้งที่ ๓). (น.๒๘-๓๐). นนทบุรี: บริษัทเอ็นพีอินเทลลิเจนซ์ จำกัด.

นอกจากปัญหาการใช้ KPIs ในองค์กรต่างๆที่กล่าวมาก่อนหน้านี้ สภาพแวดล้อมมหภาคในปัจจุบันเกิดปรากฏการณ์ “new normal” โดยราชบัณฑิตยสภาได้บัญญัติศัพท์คำนี้ไว้ว่า “ความปกติใหม่, ฐานวิถีชีวิตใหม่” หมายถึง รูปแบบการดำเนินชีวิตอย่างใหม่ที่แตกต่างจากอดีตอันเนื่องมาจากมีบางสิ่งมากระทบ จนแบบแผนและแนวทางปฏิบัติที่คนในสังคมคุ้นเคยอย่างเป็นทางการและเคยคาดหมายล่วงหน้าได้ต้องเปลี่ยนแปลงไปสู่วิถีใหม่ภายใต้หลักมาตรฐานใหม่ที่ไม่คุ้นเคย^๗ แต่อย่างไรก็ตาม “new normal” ไม่ใช่คำที่เพิ่งได้รับการคิดค้นขึ้นมาใหม่ แต่เป็นคำที่ให้คำจำกัดความมาตั้งแต่ปี ๒๐๐๘ โดย Bill Gross นักลงทุนชาวอเมริกัน ผู้ก่อตั้งบริษัทบริหารเงินลงทุนรายใหญ่ระดับโลก อธิบายเกี่ยวกับคำว่า New Normal ไว้ว่า เป็นผลกระทบอันเนื่องมาจาก เหตุการณ์สำคัญหนึ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งไม่ได้ส่งผลกระทบต่อประเทศๆ เดียว แต่ยังกระทบต่อประชากรทุกคนในสังคมโดยตรง หรืออาจกล่าวได้ว่า new normal คือ ยุคสังคมใหม่ที่มีพฤติกรรมใหม่ๆ ของผู้บริโภค ที่ทำให้องค์กรต่างๆต้องหาวิธีการแก้ปัญหา โดยอาศัยวิกฤตที่เคยเกิดขึ้นเป็นบทเรียนเพื่อสร้างโอกาสครั้งใหม่ของสังคมเหมือนการปรับปรุงและพัฒนาอุตสาหกรรมต่างๆด้านให้ดียิ่งขึ้น สามารถสร้างความพร้อมรับมือกับสถานการณ์ที่รุนแรงที่อาจจะเกิดขึ้นอีกในอนาคตข้างหน้า ดังนั้น ความปกติใหม่ (new normal) กับปัญหา KPIs ในองค์กรต่างๆเกิดขึ้นในห้วงเวลาเดียวกันนี้ ย่อมส่งผลต่อองค์กรต่างๆจะต้องตระหนัก และปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานให้รวดเร็ว

กองทัพอากาศ (ทอ.) ในปัจจุบันอยู่ในช่วงที่สำคัญคือ การสร้างพื้นฐานและความพร้อมเพื่อนำไปสู่ “การเป็นกองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาค (One of The Best Air Forces in ASEAN) กองทัพอากาศ (ทอ.) ยังเป็นหน่วยงานภาครัฐที่ให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาระบบราชการ สืบเนื่องได้จากการจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนาระบบราชการโดยตรง คือ สำนักงานพัฒนาระบบราชการกองทัพอากาศ (สพร.ทอ.) และกำหนดให้หน่วยงานภายในกองทัพอากาศ (ทอ.) จัดทำแผนการปฏิบัติงานเพื่อรองรับยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ (ทอ.) รวมทั้งกำหนดให้มีการประเมินผลการดำเนินงานและจัดสรรรางวัลแก่หน่วยงานที่มีผลการดำเนินงานที่ดีอย่างต่อเนื่อง แต่อย่างไรก็ตาม จากความเป็นจริงที่ว่า การเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานทุกอย่างย่อมมีอุปสรรคหรือ หนทางแห่งความสำเร็จย่อมเต็มไปด้วยขวากหนามฉันทันใด การนำแนวคิด KPIs มาใช้ให้ประสบความสำเร็จอย่างแท้จริงนั้น ย่อมยากลำบากฉันทันนั้น กองทัพอากาศ (ทอ.) ก็เช่นเดียวกัน กล่าวคือ ในทัศนะของผู้เขียนเห็นว่า การกำหนด KPIs ในการปฏิบัติงานภาพรวมนั้นมีผลลัพธ์เรียบร้อย แต่ถ้าพิจารณาโดยละเอียด พบว่า ยังเกิดปัญหาบางประการ อาทิ KPIs ส่วนบุคคลไม่สอดคล้องกับ KPIs

^๗ สำนักงานราชบัณฑิตยสภา, ศัพท์บัญญัติสำนักงานราชบัณฑิตยสภา , สืบค้นเมื่อ ๑๕ พฤษภาคม, ๒๕๖๓,

หน่วยงาน รวมถึงมีการกำหนด KPIs จำนวนมากเกินไปทำให้ไม่สามารถติดตามหรือสร้างสรรค์กลยุทธ์ใหม่เพื่อให้บรรลุ KPIs ที่ตั้งไว้ อีกทั้งปัญหาการตั้ง KPIs ส่วนบุคคลที่ง่ายเกินไป ไม่ท้าทาย เนื่องจาก ข้าราชการ ลูกจ้าง ฯลฯ กลัวการถูกตำหนิ กลัวการลงโทษหากผลการปฏิบัติไม่ตรงตามหรือดีกว่า KPIs ที่ตั้งไว้ โดยสังเกตได้จากคะแนนตัวชี้วัดส่วนบุคคล ส่วนใหญ่จะได้คะแนนการประเมินสูงมาก เพราะมีผลต่อการพิจารณาบำเหน็จรอบ ๖ เดือน เป็นต้น นอกจากนี้ยังพบปัญหาบางประการ อาทิ หากได้รับโครงการใหม่ หรืองานมอบหมายพิเศษ ต้องทำให้สำเร็จในห้วงระยะเวลาสั้นๆ อาจจะไม่ได้อำหนด KPIs เพื่อประเมินผลการดำเนินงาน ดังนั้น ผู้เขียนจึงต้องการศึกษาแนวทางการจัดการที่กำลังได้รับความนิยมจากองค์กรที่สามารถดำเนินงานได้ดี รวมทั้งมีการกล่าวถึง ในด้านการพัฒนาองค์กรในปัจจุบัน คือ แนวคิด วัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก หรือ Objective & Key Results (OKRs) ซึ่งผู้เขียนได้นำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานที่รับผิดชอบ รวมถึง การตั้งวัตถุประสงค์ให้แก่ตนเอง มาได้ระยะหนึ่ง พบข้อดี และ ข้อจำกัด ที่ต้องการถ่ายทอดเป็นองค์ความรู้ แก่บุคคลหรือหน่วยงานที่จะนำแนวคิด OKRs ไปปรับใช้ต่อไปในอนาคต

๒. OKRs มีที่มาอย่างไร

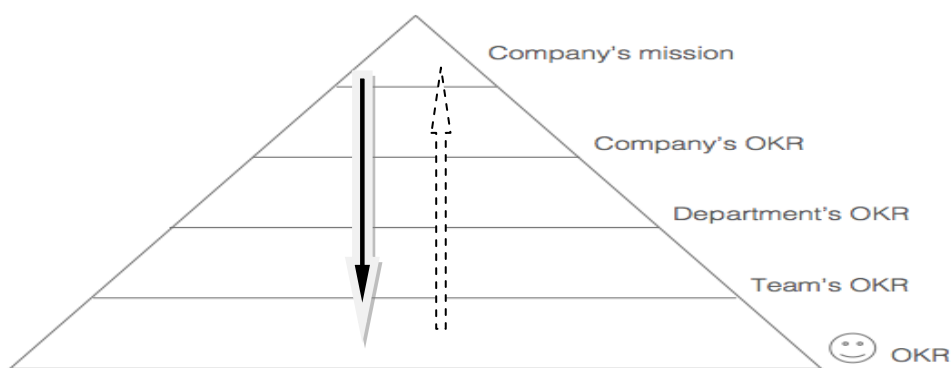
เมื่อย้อนกลับไปได้ตั้งแต่ปี ค.ศ.๑๙๕๔ Professor Drucker ได้เสนอแนวคิดทางการจัดการที่เรียกว่า Management by objectives (MBO) ผ่านหนังสือชื่อ The Practices of management โดยมีเนื้อหาที่สำคัญคือ MBO เป็นวิธีการที่ให้พนักงานมีการตั้งวัตถุประสงค์ในการทำงานให้มีความชัดเจน และส่งต่อวัตถุประสงค์ลงมาเป็นทอดๆ เพื่อให้ห้องกรบรรลุวัตถุประสงค์เป็นเรื่อยๆ เมื่อสำเร็จ จะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานอื่นๆต่อมาได้สำเร็จ หลักการที่สำคัญ คือ ต้องวัดผลเทียบกับมาตรฐาน (เป้าหมาย) ที่ตั้งไว้

แนวคิด MBO ได้รับความนิยมมาก บริษัทขนาดใหญ่หลายแห่ง อาทิ Hewlett-Packard, Xerox, DuPont, Intel ได้นำมาใช้งาน ในขณะที่ Andy Grove เมื่อเป็น CEO บริษัท Intel ได้ปรับหลักการของ MBO ไว้ ๓ ประการคือ ๑.ทำการวัดวัตถุประสงค์ให้มีความถี่มากขึ้น เช่น ติดตามผลการปฏิบัติทุกไตรมาส หรือ อาจจะทำทุกวัน ๒. แต่เดิมการกำหนดวัตถุประสงค์จะเป็นแบบ Top Down คือ ผู้บริหารระดับสูงกำหนดวัตถุประสงค์และถ่ายทอดลงมาในแต่ละระดับ แต่ Andy Grove ให้ความสำคัญต่อพนักงานให้มีบทบาทในการกำหนดวัตถุประสงค์ได้เองแต่ต้องสอดคล้องวัตถุประสงค์องค์กร และ ๓. การตั้งเป้าหมายควรมีความท้าทายในการทำงานของพนักงาน ซึ่งการปรับหลักการทั้ง ๓ ประการนี้ Andy Grove เรียกว่า “Objective & Key Results หรือ OKRs”^๕

^๕ นกตล รัมโพธิ์, พัฒนาการและชีวิตด้วยแนวคิด OKRs, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (นนทบุรี: บริษัทเอ็นพินเทลเจเนซ จำกัด, ๒๕๖๑), ๔๐.

เมื่อปี ค.ศ.๑๙๙๙ John Doerr ได้นำแนวคิด OKRs ไปแนะนำให้กับ Larry Page และ Sergey Brin ผู้ก่อตั้ง Google ไปปรับใช้ในการทำงานในขณะที่ยังเป็น Startup ที่ยังไม่ได้เป็นที่รู้จักเหมือนปัจจุบัน ซึ่งแนวทาง OKRs ได้พิสูจน์แล้วว่าสามารถสร้างและพัฒนา อาณาจักร Google ให้มีชื่อเสียง เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม จนทำให้หลายองค์กรอยากนำไปใช้งาน^๙ เมื่อพิจารณาโครงสร้างของ OKRs แยกออกมาเป็น O + KR = วัตถุประสงค์ (เป้าหมายที่เราอยากเป็น) อะไร หรือ จะทำอะไรให้ลูกค้า + ผลลัพธ์หลัก คือ สิ่งที่เราต้องทำเพื่อให้เป้าหมายสำเร็จ โดยความสำเร็จของการใช้ OKRs อยู่ที่การตั้งวัตถุประสงค์ที่สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมทั้งองค์กร หรือ ทีมงาน และระดับบุคคล โดยยึดวัตถุประสงค์เดียวกัน นอกจากนั้น วัตถุประสงค์ควรจะตั้งให้สูงเพียงพอที่จะต้องใช้แรงบันดาลใจ สร้างแรงผลักดันให้สำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับ นกตล ร่มโพธิ์ อธิบายว่า “วัตถุประสงค์” ควรเป็นเป้าหมายหลักขององค์กร ทีม หรือเป้าหมายส่วนตัวของเราเอง อยู่ที่เราจะประยุกต์ใช้แนวคิดนี้ และควรเป็นอะไรที่ตั้งไว้สูง เป็น ambition ที่เราอยากจะทำให้สำเร็จ เป็นภาพใหญ่ขององค์กรที่ต้องการจะเดินไป และ “ผลลัพธ์หลัก” ควรเป็นผลลัพธ์ของเป้าหมายที่เราตั้งขึ้น ซึ่งควรจะต้องวัดได้ อย่างชัดเจน และควรมีการวัดผลอย่างน้อยไตรมาสละ ๑ ครั้ง ไม่ว่าจะทำการสิ่งใดหากเรามีตัวชี้วัดที่ดีแล้ว ก็เท่ากับมีชัยไปกว่าครึ่งแล้ว^{๑๐}

ในการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (OKRs) ควรมีลักษณะสามารถเชื่อมโยงหรือสามารถถ่ายทอดไปทั่วทั้งองค์กรอย่างสอดคล้องกันดังแสดงใน ภาพที่ ๑



ที่มา : : https://cdn-images-1.medium.com/max/544/1*NcqDRER6K5sd61w3JmEEiA.png

ภาพที่ ๑ OKRs เชื่อมโยงหรือสามารถถ่ายทอดไปทั่วทั้งองค์กร

^๙ Christina W. (2016). *Introduction to OKRs*. (p.4). CA: O'Reilly Media.

^{๑๐} นกตล ร่มโพธิ์. (๒๕๖๑). *พัฒนาองค์กรและชีวิตด้วยแนวคิด OKRs* (พิมพ์ครั้งที่ ๓). (น.๒๘-๓๐). นนทบุรี: บริษัทเอ็นฟอน เทลลิเจนซ์ จำกัด.

จากภาพที่ ๑ แสดงการถ่ายทอด OKRs โดยที่ การตั้ง OKRs ไม่ได้คิดมาลอยๆตามเนื้องานที่เราทำ แต่ทุกๆ วัตถุประสงค์ (Objective) จะถูกร้อยเรียงมาจาก Mission, Vision ขององค์กร และแตกออกมาเป็นเป้าหมายในแต่ละปี จากนั้นจึงมากำหนดเป็นเป้าหมายรายไตรมาส (Quarterly Objective) และจึงแตกออกมาเป็น ผลลัพธ์หลัก (Key Results) ของแต่ละเป้าหมาย ซึ่งหลังจากกำหนด ผลลัพธ์หลัก (Key Results) จึงไปแตกออกมาเป็น Action Plan ในแต่ละวัน กล่าวคือ เริ่มจากการที่ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องตั้งวัตถุประสงค์ขององค์กรขึ้นมาก่อน หลังจากนั้น ผู้บริหารระดับรองลงมาจะตั้งวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องหรือสนับสนุนกันแล้วส่งต่อจนถึงระดับพนักงาน ในขณะที่พนักงานทุกระดับสามารถกำหนด OKRs ที่อยู่ภายในกรอบและทิศทางเดียวกับ OKRs ขององค์กรได้ แต่อย่างไรก็ตามการตั้งวัตถุประสงค์พยายามหลีกเลี่ยงการตั้งวัตถุประสงค์ในสิ่งที่จะต้องปฏิบัติเป็นประจำอยู่แล้ว เช่น การมาทำงานตรงต่อเวลา เป็นต้น นอกจากนี้การตั้งวัตถุประสงค์ ควรจะมีลักษณะเป็นประโยคเชิงคุณภาพ กระตุ้นแรงบันดาลใจ เน้นให้มีความท้าทายสูง โดยวัตถุประสงค์เป็นเหมือนพันธกิจเพียงช่วงเวลาสั้น ในขณะที่ พิชญ์พีชี สายเชื้อ แนะนำหลักการสำคัญของ OKRs ประกอบด้วย

๑. การกำหนด วัตถุประสงค์ (objective) เป็นการกำหนดรายไตรมาส หรือทุก ๓ เดือน (ไม่ใช่รายปีเหมือนปัจจุบัน) ส่วนการวัดผล ผลลัพธ์หลัก (Key Results) อาจจะวัดเป็นรายสัปดาห์ หรือรายเดือน เพราะวัตถุประสงค์หนึ่งมีกำหนดเวลา ๓ เดือน
๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (objective) ประมาณสามถึงห้าข้อ รวมทั้งการกำหนด วัตถุประสงค์ (objective) อาจจะมีประมาณสามข้อ ต่อหนึ่งวัตถุประสงค์ (objective) โดย ผลลัพธ์หลัก (Key Results) จะกำหนดตามหลักการ SMART Goal
๓. การกำหนด วัตถุประสงค์ (objective) จะกำหนดจากระดับองค์กรลงมาสู่หน่วยงานและพนักงาน โดยต้องให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดอย่างน้อย ๕๐ % จะเป็นลักษณะผสมผสานระหว่าง top down และ bottom-up approach เพื่อให้เกิดความโปร่งใส
๔. OKRs ยืดหยุ่นได้เมื่อมีปัจจัยหรือเหตุการณ์ที่จำเป็นต้องปรับ OKRs ก็ปรับตามได้
๕. การกำหนดเป้าหมายตาม OKRs จะตั้งไว้ที่ ๖๐-๗๐% ไม่ต้องกำหนดให้ถึง ๑๐๐% เหมือนกับ KPIs ด้วยเหตุผลที่ตั้งเป้าหมายไม่ถึง ๑๐๐% เพื่อให้พนักงานมีแรงขับ ซึ่งจะทำได้ดีกว่าเป้าหมายตลอดเวลา และ
๖. การกำหนด OKRs ทำเพื่อการเรียนรู้และพัฒนา ไม่ใช่เพื่อการให้รางวัล^{๑๑}

ในหัวข้อนี้ สรุปได้ว่า OKRs เป็นแนวคิดการบริหารที่พัฒนามาจาก MBO โดย Andy Grove นำมาใช้กับบริษัท Intel และ John Doerr ได้แนะนำให้ Google มาปรับใช้จนประสบความสำเร็จ หัวใจหลักของ OKRs คือ การตั้งวัตถุประสงค์ (objective) เปรียบได้กับการภาวนาว่า องค์กร

^{๑๑} พิชญ์พีชี สายเชื้อ, คุณเข้าใจ “OKR” ดีแค่ไหน ?, สืบค้นเมื่อ ๑๗ พฤษภาคม ๒๕๖๓,

ต้องการอะไร สิ่งที่ต้องการจะต้องสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร ต่อมา คือ การตั้งผลลัพธ์หลัก (Key Results) เป็นการวัดว่าเมื่อไรถึงจะเรียกว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือ Objective ที่ตั้งไว้แล้ว

๓. OKRs ต่างจาก KPIs อย่างไร

จากหัวข้อที่ผ่านมากล่าวถึงความจำเป็นและหลักการของ OKRs สำหรับหัวข้อนี้เป็นการอธิบายให้ทราบถึงสิ่งที่แตกต่างระหว่าง OKRs กับ KPIs โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

จากการทบทวนวรรณ พบว่า มีนักวิชาการหลายคนได้อธิบายถึงความแตกต่างระหว่าง OKRs กับ KPIs อาทิ พสุ เดชะรินทร์ ได้กล่าวถึง หลักการที่สำคัญของ OKRs ที่ทำให้แตกต่างจาก KPIs หรือ MBO ดังนี้ ข้อที่หนึ่ง การตั้ง วัตถุประสงค์ (objective) ต้องไม่มากเกินไป เพราะจะทำให้พนักงานทุกคนมุ่งไปในสิ่งที่สำคัญขององค์กร จึงแนะนำว่า องค์กรหนึ่งควรมี OKRs เพียงแค่ ๓-๕ ประการเท่านั้น และแต่ละ วัตถุประสงค์ (objective) ควรมี ผลลัพธ์หลัก (Key Results) ไม่เกิน ๕ ประการต่อวัตถุประสงค์ ข้อที่สอง วัตถุประสงค์ (objective) อาจมาพนักงานปฏิบัติการ เนื่องจากต้องการให้เกิดความผูกพันและยอมรับ ดังนั้นบุคคลหรือทีม ควรมีส่วนในการคิดและเสนอ OKRs ของตนอย่างน้อยครั้งหนึ่ง เนื่องจากถ้า OKRs ของทีมและบุคคลถูกกำหนดมาจากระดับผู้บริหาร อาจจะทำให้แรงจูงใจของพนักงานปฏิบัติการหายไปและกำหนดวัตถุประสงค์ (objective) ควรจะต้องท้าทายในลักษณะของ Stretched goals ข้อต่อมา OKRs ไม่ผูกกับระบบประเมินผล และไม่เชื่อมกับโบนัส เนื่องจาก OKRs เป็นระบบที่ช่วยนำทางสำหรับบุคลากรและองค์กร เป็นเครื่องมือที่กระตุ้นให้กล้าเสี่ยงและทำสิ่งใหม่ๆ แต่ไม่ควรเป็นเอกสารสำหรับใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งปัญหาที่เกิดจากการใช้ KPIs ขององค์กรและของพนักงานที่มีจำนวนมาก ทำให้พนักงานคิดว่า KPI คือ อุปสรรคในการปฏิบัติงานและเป็นภาระในการกรอกเอกสารแบบฟอร์มเพื่อประเมิน KPIs ขององค์กร นอกจากนั้น บางองค์กรอาจจะตั้ง KPIs ที่ยากต่อการปฏิบัติ หรือ ตั้งค่ามาตรฐานที่สูงเกินไปไม่สามารถทำให้สำเร็จได้ อาจจะทำให้เกิดความท้อรู้สึกว่าเป็นไปไม่ได้ หรือบางกรณีก็เป็นพนักงานอาจจะตั้ง KPIs ให้ง่ายในการปฏิบัติทำให้การประเมินได้คะแนนสูงเพียงเพื่อต้องการผลตอบแทน และการได้เลื่อนตำแหน่ง^{๑๒} ในขณะที่ พิชญ์พจี สายเชื้อ ได้เปรียบเทียบการวัดผลการดำเนินงาน ๔ หลักการที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย เริ่มจาก management by objective (MBO) ถัดมาคือการใช้ KPIs, การใช้ balanced scorecard และสุดท้าย คือ การใช้ OKRs หรือนักวิชาการบาง

^{๑๒} พสุ เดชะรินทร์, “OKR หรือ KPI?”. สืบค้นเมื่อ ๑๗ พฤษภาคม ๒๕๖๓,

กลุ่ม อาจเรียก OKRs ว่า “agile MBO” หมายถึงเป็นการปรับใช้ MBO ให้เหมาะกับยุคสมัยปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่วน balanced scorecard ในมุมมองหนึ่ง (นอกเหนือจากการช่วยขับเคลื่อนกลยุทธ์องค์กร) ก็เป็นวิวัฒนาการของการใช้ KPIs โดยการวัดผลการดำเนินงานแต่ละอย่างมีความคล้ายกันทั้งในเรื่องคือ ๑. การตั้งเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ และ ๒. การกำหนดผลลัพธ์หรือตัวชี้วัด เพียงแต่อาจเรียกชื่อต่างกัน แต่สิ่งที่แตกต่างกันระหว่าง OKRs กับ KPIs ที่เด่นชัดได้แก่ การกำหนด ผลลัพธ์หลัก (Key Result) จะตั้งไม่มาก โดยจะวัดสิ่งที่สำคัญๆต่อ วัตถุประสงค์ (objective) รวมทั้งระยะเวลาในการประเมินจะไม่นาน สามารถเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อเหตุการณ์ได้ง่ายกว่า และการประเมินผลลัพธ์หลัก (Key Result) ไม่เชื่อมโยงการให้รางวัลแต่เน้นที่การเรียนรู้ ดังแสดงในภาพที่ ๒ ^{๑๓}

เปรียบเทียบหลักการต่าง ๆ

1	Management by Objectives (MBO)	Key Performance Indicator (KPIs)	Balanced Scorecard (BSC)	Objective Key Result (OKR)
ตัวอย่างองค์กรที่เริ่มใช้	HP	ไชน่าแอร์หลายหัวปี	Rock Water, Apple Computer	Google, Intel
เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์และการให้รางวัล	- ทุกระดับในองค์กร - เชื่อมโยงกับการให้รางวัล	- ทุกระดับในองค์กร - เชื่อมโยงกับการให้รางวัล	- เน้นที่ระดับองค์กร - เชื่อมโยงกับการดำเนินการระดับองค์กร	- ทุกระดับในองค์กร - ไม่เชื่อมโยงกับการให้รางวัลเน้นที่การเรียนรู้

เปรียบเทียบการนำหลักการต่าง ๆ มาใช้



KPIs BSC OKR MBO แสดงสัมพันธ์ที่ต่างกัน (ถ้ามีหลายสีในกล่องเดียวกันแสดงว่า Concept เดียวกันแต่เรียกไม่เหมือนกัน)

ที่มา : ประชาชาติธุรกิจรวบรวม

ภาพที่ ๒ เปรียบเทียบหลักการ OKRs กับ หลักการวัดผลการดำเนินงานอื่นๆ

^{๑๓} พิชญ์พจี สายเชื้อ, คุณเข้าใจ “OKR” ดีแค่ไหน? , สืบค้นเมื่อ ๑๗ พฤษภาคม ๒๕๖๓, <https://www.prachachat.net/csr-hr/news-209471>

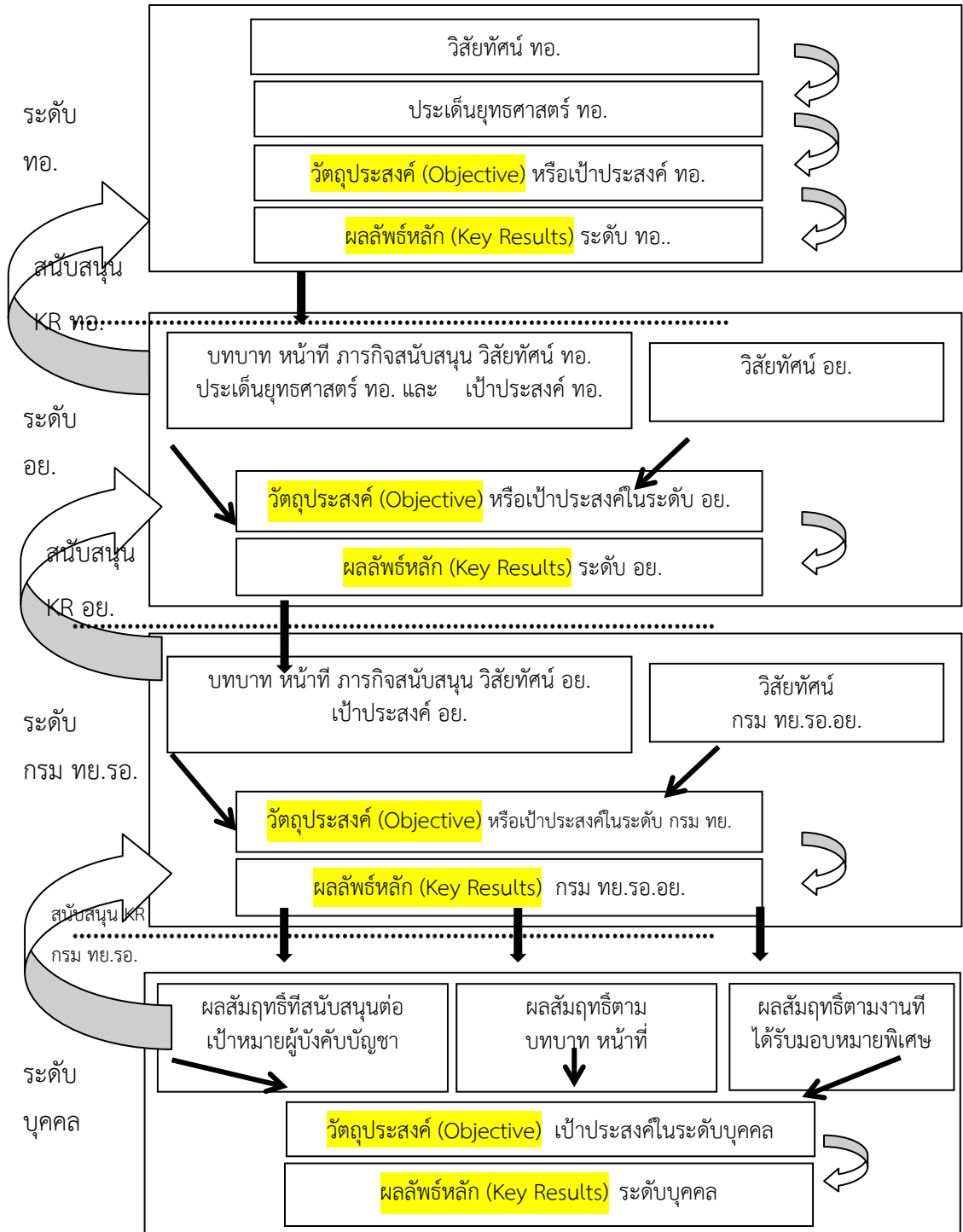
จากเนื้อหาในหัวข้อนี้ สรุปได้ว่า แนวคิดการวัดผลการดำเนินงานแต่ละอย่างมีความคล้ายกันทั้งในเรื่องคือ ๑. การตั้งเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ และ ๒. การกำหนดผลลัพธ์หรือตัวชี้วัด เพียงแต่อาจเรียกชื่อต่างกัน แต่สิ่งที่แตกต่างกัน คือ OKRS จะตั้ง ผลลัพธ์หลัก (Key Result) ไม่เยอะ และไม่นำไปเชื่อมโยงกับรางวัล แต่เน้นการสร้างความรู้

๔. แนวทางการกำหนด OKRs และถ่ายทอดสู่ผู้ปฏิบัติ

ในหัวข้อที่ผ่านมาเป็นการกล่าวถึง ความแตกต่างระหว่าง OKRs กับ KPIs ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการทำความเข้าใจสำหรับผู้ที่จะนำแนวคิดการวัดผลการดำเนินงาน ซึ่งมีหลากหลายแนวคิด อาจจะคล้ายกัน หรือแตกต่างกันในรายละเอียดไม่มากนัก สำหรับหัวข้อต่อไปนี้จะนำเสนอแนวทาง หรือ ตัวอย่างการกำหนด OKRs และถ่ายทอดสู่ผู้ปฏิบัติ มีรายละเอียดดังนี้

แนวทางการกำหนด OKRs และถ่ายทอดสู่ผู้ปฏิบัติ เริ่มขึ้นเมื่อองค์กรได้จัดทำยุทธศาสตร์ และมีการนำยุทธศาสตร์นั้นไปปฏิบัติ โดยมีการระบุวัตถุประสงค์ (Objective) และ ผลลัพธ์หลัก (Key Results) เป็นเครื่องมือที่สำคัญประการหนึ่ง ในการขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ ทั้งนี้ จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) และ ผลลัพธ์หลัก (Key Results) ให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ตามยุทธศาสตร์ขององค์กร อย่างไรก็ตามก็ยังมีปัญหาที่มีในปัจจุบัน ก็คือ องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนได้มีการนำเอาระบบการวัดผลการดำเนินงานมาใช้ อาทิ KPIs หรือ Balance Scorecard มาประยุกต์ใช้แต่ปัญหาที่มักเกิดขึ้น คือ KPIs ไม่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ อีกทั้งมักเป็นตัวชี้วัดงานประจำเสียมากกว่า นอกจากนี้องค์กรบางแห่งมี KPIs จำนวนมาก แต่ KPIs เหล่านั้นกลับไม่ได้บอกให้รู้ว่าผลการดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นหรือไม่ ทำให้ระบบการวัดและประเมินผลโดยอาศัย KPIs กลายเป็นพิธีกรรมอย่างหนึ่ง แต่ขาดประโยชน์ในการผลักดันและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์^{๑๔} ดังนั้นเพื่อให้ หน่วยงานของกองทัพอากาศ (ทอ.) มีความเข้าใจและสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) และ ผลลัพธ์หลัก (Key Results) ระดับองค์กรจนถึงระดับบุคคลที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ทอ. ได้ผู้เขียนจึงขอ **สมมติ** ตัวอย่างภาพรวมของการถ่ายทอด OKRs ของหน่วยบัญชาการอากาศโยธินลงไปสู่ระดับบุคคล เพื่อเป็นตัวอย่างประกอบบทความเชิงวิชาการนี้ ดังแสดงในภาพที่ ๓

^{๑๔} รัตน์ศักดิ์ เจริญทรัพย์และจิระประภา อัครบวร. (๒๕๕๒). การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล : Individual Scorecard. กรุงเทพฯ :



ภาพที่ ๓ ตัวอย่างแนวทางการกำหนด OKRs และถ่ายทอดสู่ผู้ปฏิบัติของข้าราชการ กรม ทย.ร.อ.ย.

จากภาพที่ ๓ เพื่อให้เห็นแนวทางการกำหนด OKRs และถ่ายทอดสู่ผู้ปฏิบัติ ผู้เขียนขอแสดงตัวอย่างการจัดทำ OKRs ของข้าราชการ กรม ทย.ร.อ.ย. ซึ่งเริ่มตั้งแต่ กองทัพอากาศ (ทอ.) กำหนด “วัตถุประสงค์ (Objective) หรือ เป้าประสงค์ของกองทัพอากาศ (ทอ.)” ต่อมาเป็นการระบุหนทางนำไปสู่หรือบรรลุตามวัตถุประสงค์นั้น ขั้นตอนนี้คือ การกำหนด “ผลลัพธ์หลักที่กองทัพอากาศ (ทอ.) ต้องการ (Key Results)” แล้วจึงมอบหมายผลลัพธ์หลัก (Key Results) ไปให้หน่วยงานต่างๆ ที่รับผิดชอบในรูปของผู้รับผิดชอบ (Owner) และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Supporter) อาทิ ผลลัพธ์หลัก(Key Results) ด้านการป้องกันฐานที่ตั้งกองทัพอากาศ ดอนเมือง หน่วยงานที่เป็นผู้รับผิดชอบ (Owner) คือ หน่วยบัญชาการอากาศโยธิน (อย.) ส่วนผู้เกี่ยวข้อง (Supporter) คือ หน่วยงานอื่นๆ ที่มีส่วนสนับสนุนภารกิจในการป้องกันฐานที่ตั้งกองทัพอากาศ ดอนเมือง เช่น ขส.ทอ. พอ. สพ.ทอ. เป็นต้น หลังจากนั้น อย. ควรกำหนด วัตถุประสงค์ (Objective) ซึ่งต้องสอดคล้องกับผลลัพธ์หลัก (Key Results) ด้านการป้องกันฐานที่ตั้งกองทัพอากาศที่ถ่ายทอดมาจาก ทอ. หลังจากนั้นจึงกำหนดผลลัพธ์หลัก (Key Results) ของ อย. และออกแบบกิจกรรมที่ต้องทำ (TO DO) จากงานประจำตามภารกิจ อย. ต่อมาจึงถ่ายทอด OKRs ไปสู่ หน่วยงานย่อยต่างๆ ที่เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติ อาทิ กรม ทย.ร.อ.ย. เป็นหน่วยงานย่อยที่ผู้รับผิดชอบ (Owner) ด้านการป้องกันฐานที่ตั้งภาคพื้น และ กรม ทอ.ร.อ.ย. เป็นหน่วยงานย่อยที่ผู้รับผิดชอบ (Owner) ด้านการป้องกันฐานที่ตั้งภาคอากาศ และกรม ปพ.อย. เป็นหน่วยงานย่อยที่ผู้รับผิดชอบ (Owner) ด้านการต่อต้านการก่อการร้ายสากล โดยมีหน่วยงานอื่นๆ ทั้งหน่วยงานภายใน และ ภายนอก อย. เป็นผู้เกี่ยวข้อง (Supporter) ต่อไป หลังจากนั้น หน่วยงานย่อยต่างๆควรนำ ผลลัพธ์หลัก (Key Results) ของ อย. มาเป็นกรอบในการจัดทำ วัตถุประสงค์ (Objective) ของหน่วยงานย่อยตามลำดับแล้วถ่ายทอดจนถึงระดับบุคลากร โดยมีกิจกรรม (TO DO) เป็นเครื่องมือปฏิบัติงานตาม ผลลัพธ์หลัก (Key Results) ที่ต้องการ แต่อย่างไรก็ตาม บุคลากรแต่ละระดับสามารถเสนอแนะ วัตถุประสงค์ (Objective) และ ผลลัพธ์หลัก (Key Results) รวมถึงกิจกรรม (TO DO) ที่อยู่ในขอบเขตในงานที่รับผิดชอบไปให้ระดับที่สูงกว่าพิจารณาปรับแก้ได้ ซึ่งเป็นลักษณะ Bottom Up ^{๑๕} แต่อย่างไรก็ตาม ต้องคำนึงเสมอว่า การตั้ง OKRs ในแต่ละระดับจะมีระยะเวลาไม่เท่ากัน โดยระดับ ทอ. อาจตั้งเป็นรายปี แต่ระดับ กรม ทย.ร.อ.ฯ หรือ ระดับบุคคลอาจตั้งเป็นรายไตรมาส และสามารถเปลี่ยนแปลง (up date) OKRs ได้เสมอ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ต่างๆเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว กรม ทย.ร.อ.ย. ซึ่งเป็นหน่วยงานพิเศษ อาจจะได้รับภารกิจใหม่ๆ ที่เร่งด่วน จึงต้องใช้ข้อได้เปรียบของ OKRs ในด้านความยืดหยุ่นให้เป็นประโยชน์เพื่อให้งานสำเร็จทุกภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

^{๑๕} นภดล ร่มโพธิ์, พัฒนาการและชีวิตด้วยแนวคิด OKRs, พิมพ์ครั้งที่ ๓,(นนทบุรี:บริษัทเอ็นพีอินเทลลิเจนซ์ จำกัด, ๒๕๖๑), ๔๕.

ในหัวข้อนี้สรุปได้ว่า ในการบริหารจะเริ่มตั้งแต่ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจองค์กร แล้วจึงกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) และ ผลลัพธ์หลัก (Key Results) ให้ระดับองค์กร ระดับฝ่ายงาน และระดับบุคคล โดยจะต้องมีความสอดคล้องกัน สามารถถ่ายทอด OKRs จากระดับบนลงไปสู่ระดับล่างสุด (บุคคล) แต่จุดเด่นของ OKRs ที่แตกต่างจากระบบการวัดผลการดำเนินงานอื่น ได้แก่ เปิดโอกาสให้กำหนด OKRs ในลักษณะ Bottom up หรือจากระดับล่างขึ้นบน แต่ต้องอยู่ในขอบเขตสามารถตอบสนอง วัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กรได้ ซึ่ง OKRs เหมาะสำหรับองค์กรที่ได้รับภารกิจใหม่ๆ สามารถทำโครงการที่มีระยะเวลาสั้น เช่น ภารกิจที่มีระยะเวลาไม่เกิน ประมาณ ๓ เดือนและต้องมีความยืดหยุ่นในการปรับแนวทางการวัดผลลัพธ์หลัก เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตาม องค์กรที่นำ OKRs ไปปรับใช้สามารถตั้ง OKRs ระยะเวลาได้ แต่ควรจะมีการประเมิน ตรวจสอบ ปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

๕. วิธีการพัฒนา Personal OKRs

จากหัวข้อที่ผ่านมาผู้เขียนได้กล่าวถึงแนวทางการกำหนด OKRs ให้ระดับองค์กร ระดับฝ่ายงาน และระดับบุคคล โดยจะต้องมีความสอดคล้องกัน สามารถถ่ายทอด OKRs จากระดับบนลงไปสู่ระดับล่างสุด (บุคคล) แต่จุดเด่นของ OKRs ที่แตกต่างจากระบบการวัดผลการดำเนินงานอื่น ได้แก่เปิดโอกาสให้กำหนด OKRs ในลักษณะ Bottom up หรือจากระดับล่างขึ้นบน แต่ต้องอยู่ในขอบเขตสามารถตอบสนอง วัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กรได้ สำหรับเนื้อหาในส่วนนี้จะอธิบายวิธีการพัฒนา วัตถุประสงค์ (Objective) และ ผลลัพธ์หลัก (Key Results) ในระดับบุคคล หรือ Personal OKRs มีรายละเอียดดังนี้

ถ้า OKRs เป็นระบบที่มีส่วนช่วยให้ Google สามารถก้าวขึ้นมาเป็นองค์กรระดับโลกได้ ดังนั้นควรนำหลักการ OKRs มาปรับใช้ในชีวิตเราให้ประสบความสำเร็จได้เช่นกัน หากเรานำมาปรับใช้อย่างถูกต้อง^{๑๖} ดังนั้น เพื่อการพัฒนา Personal OKRs จึงจำเป็นที่จะต้องรู้แนวทางการเขียน วัตถุประสงค์ (Objective) และผลลัพธ์หลัก (Key Results) ดังนี้

วัตถุประสงค์ (Objective) เป็นเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้น เป็นการตอบโจทย์ “**What** do we want to do” (เราต้องการทำอะไร) โดยการเขียน จะเน้นที่ข้อความบอกเล่า บ่งบอกเป้าหมายที่ต้องการ อาจจะเขียนขึ้นต้นด้วยคำกริยา เพื่อแสดงการกระทำ เช่น สร้าง กำหนด ส่งเสริม สนับสนุน จัดทำ ริเริ่ม เป็นต้น ข้อความในวัตถุประสงค์ (Objective) ควรเป็น

^{๑๖} นกตล ร่มโพธิ์, *พัฒนาองค์กรและชีวิตด้วยแนวคิด OKRs*, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (นนทบุรี:บริษัทเอ็นพีอินเทลลิเจนซ์ จำกัด, ๒๕๖๑), ๙๓.

เป้าหมายใหม่ๆ ที่ยังไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน หรือ ไม่เคยทำมาก่อน หรือ เคยทำแต่ยังไม่สำเร็จ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละคนหรือองค์กรที่มีเป้าหมายในแต่ละช่วงเวลาที่แตกต่างกันไป นอกจากนั้นเป้าหมายที่กำหนด Objective ควรเป็นเป้าหมายที่สร้างแรงขับ สามารถปลุกเร้า ให้มีความมุ่งมั่นอยากประสบความสำเร็จ และควรเขียนให้เป็นข้อความเชิงบวก นอกจากนั้นการกำหนด วัตถุประสงค์ (Objective) ไม่ควรมีจำนวนมากเกินไป ประมาณ ไม่เกิน ๕ ข้อ โดยเน้นในเรื่องที่ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นใน ๑ ไตรมาส ^{๑๗} สำหรับเทคนิคตั้งวัตถุประสงค์ Objectives ที่ดีควรมีคุณสมบัติดังนี้

- เป็นเป้าหมายเชิงคุณภาพ (qualitative)
- สร้างแรงบันดาลใจ (meaningful & inspirational)
- หวังสูงและฟังแล้วใจตุ้มๆ ต่อมๆ (ambitious & somewhat uncomfortable)

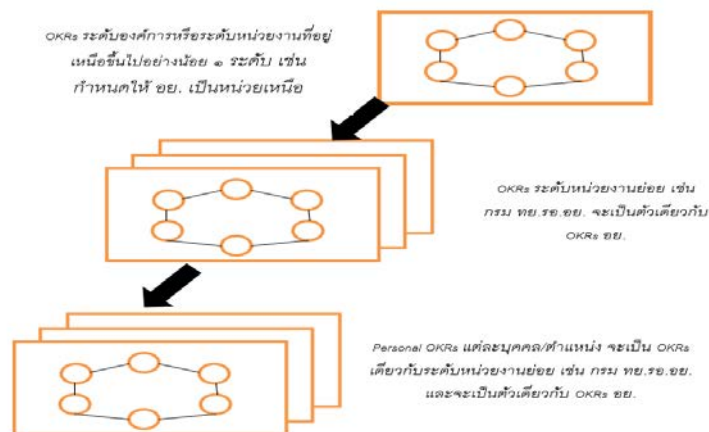
ผลลัพธ์หลัก (Key Results) คือ ตัววัดความสำเร็จของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นเพื่อตอบโจทย์ “How will we know if we’ve met our objective” (คุณจะได้รู้อย่างไรว่า คุณบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้) การเขียนจะเน้นผลลัพธ์ที่ต้องการทำให้สำเร็จ หรือขึ้นต้นด้วยคำบ่งชี้ความสำเร็จ เช่น ระยะเวลา จำนวนวัน จำนวนโครงการ จำนวนร้อยละ หรือ เปอร์เซ็นต์มูลค่า เป็นต้น การเขียนอาจจะคล้ายกับ ตัวชี้วัดผล (Key Performance Indicator: KPIs) ที่หลายๆ หน่วยงาน องค์กร หรือ บุคคลนิยมกำหนดขึ้นเพื่อวัดผลความสำเร็จในการทำงาน แต่อย่างไรก็ตาม วัตถุประสงค์ของการกำหนด ผลลัพธ์หลัก (Key Results) และตัวชี้วัดผล (Key Performance Indicator: KPIs) มีความแตกต่างกันคือ ตัวชี้วัดผล (Key Performance Indicator: KPIs) จะถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี หรือ ๖ เดือน มีความเชื่อมโยงระหว่างผลการประเมินกับการจ่ายค่าตอบแทน โบนัส หรือผลประโยชน์อื่นๆ ของบุคลากรในองค์กร ในขณะที่ผลลัพธ์หลัก (Key Results) เน้นการปรับปรุง พัฒนางานให้ดีขึ้น สามารถให้ข้อมูลย้อนกลับ และส่วนมากจะตั้งในรัยเวลาไม่เกิน ๓ เดือน สามารถปรับเปลี่ยนได้ ดังนั้น จึงต้องมีค่าเป้าหมายที่บ่งบอกความสำเร็จ เช่น เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจของผู้รับบริการ หรือ เปอร์เซ็นต์ไขมันลดลง... หรือ คะแนนการประเมิน เป็นต้น ส่วน ผลลัพธ์หลัก (Key Results) ที่ดีควรมีคุณสมบัติดังนี้

- เป็นผลลัพธ์ ไม่ใช่การกระทำ (results, not activities)
- วัดผลได้ชัดเจน (quantitative)
- มีโอกาสทำสำเร็จแค่ ๕๐ %

^{๑๗} อากรณี ภูวิทย์พันธุ์. (๒๕๖๒). ตัวอย่าง OKRs Objectives and Key Results. (พิมพ์ครั้งที่ ๒). (น.๑๓). กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซนเตอร์.

ผู้เขียนขอแนะนำแนวทางการพัฒนา Personal OKRs ให้แก่ หน่วยงานกองทัพอากาศ (ทอ.) คือ กรมทหารอากาศโยธินรักษาพระองค์ และเป็นข้อคิดเห็นส่วนตัว ไม่เกี่ยวข้องใดๆกับ หน่วยงานสำหรับบทความนี้ ผู้เขียน ขอกำหนดข้อตกลงเบื้องต้นไว้ว่า ทุกหน่วยงานในกองทัพอากาศ (ทอ.) มีความรู้ ความเข้าใจ และมีวัตถุประสงค์ (Objective) ผลลัพธ์หลัก (Key Results) แล้ว ดังนั้น Personal OKRs จะสร้างจากงานประจำที่สำคัญและจำเป็นต้องทำ เรียกว่า Committed OKRs จะต้องบรรลุผล ๑๐๐% ในขณะที่ Personal OKRs ที่อยากทำเพราะมีแรงบันดาลใจ เรียกว่า Aspirational OKRs^{๑๔} นั้น บุคลากรแต่ละคนสามารถกำหนดได้ แต่จะต้องสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ (Objective) ของหน่วยงานกรมทหารอากาศโยธินรักษาพระองค์ มีรายละเอียดดังนี้

แนวทางที่ ๑ ถ่ายทอดวัตถุประสงค์ (Objective) และผลลัพธ์หลัก (Key Results) จากระดับองค์กร (หรือหน่วยเหนือ) ไปสู่หน่วยงานย่อยและถ่ายทอดจากหน่วยงานย่อยสู่ระดับบุคคลโดยตรง ซึ่งมักพบในกรณีที่ได้รับการมอบหมายภารกิจจากผู้บังคับบัญชาในระดับสูง โดยลักษณะการมอบหมายมักจะกำหนดทั้งวัตถุประสงค์ (Objective) ผลลัพธ์หลัก (Key Results) จากผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ ทุกหน้าที่ ซึ่งจะทำให้วัตถุประสงค์ (Objective) และผลลัพธ์หลัก (Key Results) ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงานย่อย และระดับบุคคลมีวัตถุประสงค์ (Objective) และผลลัพธ์หลัก (Key Results) และค่าเป้าหมายเดียวกัน ดังภาพที่ ๔



ภาพที่ ๔ การถ่ายทอดตัวชี้วัดจากระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล แนวทางที่ ๑
หมายเหตุ เพื่อความกระชับจึงขอข้ามการถ่ายทอด OKRs ระดับ กองพัน กองร้อย หมวด และหมู่

^{๑๔} กิตติพัทธ์ จิรวังศ์, ดโนยา ตั้งอุทัยสุข, ธนกร นารับพร, สุชาติ ปาเตีย, นฤมล ตันติฤทธิศักดิ์, วีรินยาอร เหลืองบริบูรณ์. (๒๕๖๒).

ตั้งเป้าชัด วัดผลได้ด้วย OKRs. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.

จากภาพที่ ๔ เป็นการถ่ายทอด วัตถุประสงค์ (Objective) และผลลัพธ์หลัก (Key Results) จากระดับองค์กร ไปสู่ระดับหน่วยงานย่อย และถ่ายทอดไปสู่ระดับบุคคล ซึ่งขอยกตัวอย่าง สมมติเพื่อให้เห็นภาพชัดเจนดังนี้ สมมติว่า อย. (ระดับองค์กร) ได้กำหนด วัตถุประสงค์ (Objective) และผลลัพธ์หลัก (Key Results) ซึ่งเป็นงานประจำที่สำคัญและจำเป็นต้องทำ เรียกว่า Committed OKRs ดังสมมติตัวอย่างในตารางที่ ๑ ดังนี้

ตารางที่ ๑ OKRs งานพิทักษ์รักษาและเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์

Objective 1	เพื่อพิทักษ์รักษาและเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์			
Key Results (KRs)	Status	Score		
ผลลัพธ์หลัก ๑ (Key Results1) : การปฏิบัติของกองทหารเกียรติยศฯ ไม่เกิดข้อผิดพลาด (Zero defect)	Target	Sweet	No	
	Achieved	Spot	Progress	
ผลลัพธ์หลัก ๒ (Key Results2) : ผู้เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจระดับ สูง ต่อการปฏิบัติกองทหารเกียรติยศ	Target	Sweet	No	
	Achieved	Spot	Progress	

หมายเหตุ : ๑. Status หมายถึงผลสำเร็จจริงที่ได้

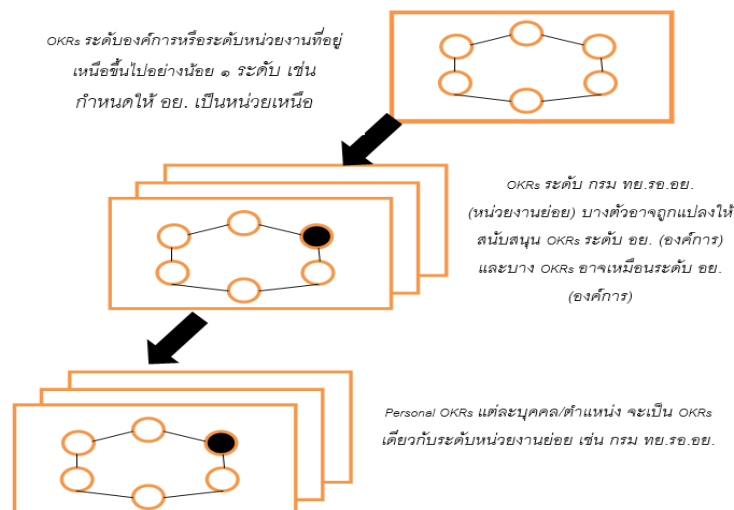
๒. Score แบ่งเป็น ๓ กลุ่ม ตามผลงานจริงที่เกิดขึ้นเทียบกับ KRs แต่ละข้อ

- Target Achieved หมายถึง สามารถทำผลงานได้สำเร็จตาม KRs ที่กำหนด
- Sweet Spot หมายถึง สามารถทำผลงานได้สำเร็จเกินครึ่งหนึ่งของ KRs ที่กำหนด
- No Progress หมายถึง ไม่สามารถทำผลงานได้สำเร็จตาม KRs ที่กำหนด

จากตารางที่ ๑ วัตถุประสงค์ (Objective) และผลลัพธ์หลัก (Key Results) ของ อย. จะถูกถ่ายทอดไปยังหน่วยงานย่อยที่เป็นผู้รับผิดชอบการปฏิบัติ ในที่นี้คือ กรม ทย.ร.อ.อย. และ กรม ตอ.ร.อ.อย. จากแนวความคิดการถ่ายทอด OKRs ในหัวข้อนี้ กรม ทย.ร.อ.อย. สามารถกำหนด OKRs เหมือนของ อย. และสามารถถ่ายทอด OKRs ดังกล่าวไปยัง Personal OKRs ระดับบุคคล คือ คະແນນการประเมินการปฏิบัติของกองทหารเกียรติยศ และ ความพึงพอใจการปฏิบัติกองทหารเกียรติยศของผู้เข้าร่วมพิธี แต่ความหมายและการรวบรวมข้อมูลแตกต่างกัน กล่าวคือ OKRs ในระดับ อย. (องค์กร) ผลลัพธ์หลัก ๑ (Key Results1) จะเป็นคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติของกองทหารเกียรติยศโดยรวมหรือคะแนนเฉลี่ยการปฏิบัติกองทหารเกียรติยศตลอดทั้งปี โดยเป็นคะแนนที่

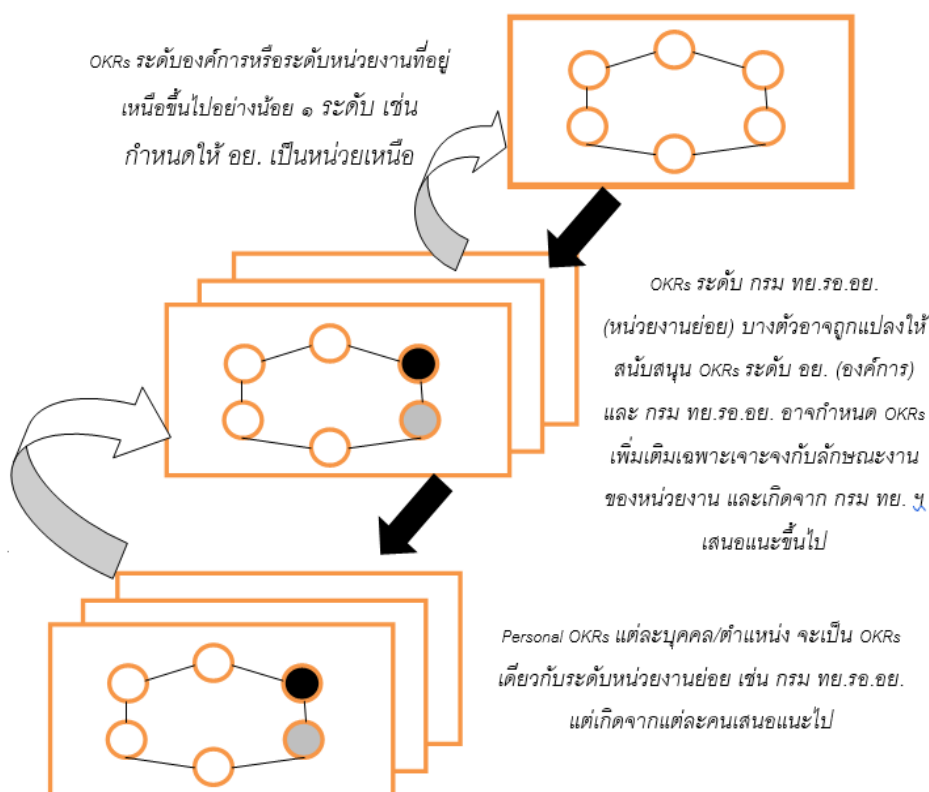
กรม ทย.ร.อ.ย.และ กรม ตอ.ร.อ.ย. ส่งมาให้ ในขณะที่ OKRs ระดับ กรม ทย.ร.อ.ย. (หน่วยงานย่อย) อาจรวบรวมข้อมูลของ คะแนนการประเมินการปฏิบัติของกองทหารเกียรติยศจากผู้เข้าร่วมพิธีอาทิ ผู้รับผิดชอบพิธีการ จาก สบ.ทอ. หรือ ตัวแทน นขต.ทอ. ที่มารับ-ส่งเสด็จ ในแต่ละครั้ง และผลลัพธ์หลัก ๒ (Key Results2) เป็นการการประเมินความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง เช่นกัน สำหรับ Personal OKRs จะรวบรวมจากผลการปฏิบัติของผู้ปฏิบัติหน้าที่กองทหารเกียรติยศแต่ละครั้ง โดยผู้ปฏิบัติแต่ละคนจะถูกประเมินจากผู้เกี่ยวข้อง อาทิ ผู้บังคับบัญชาที่ไปควบคุมการปฏิบัติ หรือ นายทหารติดต่อ แล้วนำมาคำนวณคะแนนการประเมินการปฏิบัติของกองทหารเกียรติยศ ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน เป็นต้น จากที่กล่าวมาทั้งหมด จะเห็นได้ว่า OKRs ในแต่ละระดับอาจมีชื่อเดียวกันได้ แต่การรวบรวมข้อมูลหรือเป้าหมายของ OKRs อาจจะไม่เหมือนกัน

แนวทางที่ ๒ ถ่ายทอดวัตถุประสงค์ (Objective) และผลลัพธ์หลัก (Key Results) จากระดับองค์กร (หรือหน่วยเหนือ) ไปสู่หน่วยงานย่อยและถ่ายทอดจากหน่วยงานย่อยสู่ระดับบุคคล โดย Personal OKRs มีส่วนช่วยผลักดัน OKRs ระดับหน่วยงานย่อย ส่วนค่าเป้าหมายจะมีการทอนส่วนค่าเป้าหมายตามความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลตามขอบเขตความรับผิดชอบ ดังนั้น ค่าเป้าหมายของ OKRs ระดับหน่วยงานย่อยจะเท่ากับผลรวมของค่าเป้าหมาย Personal OKRs ระดับบุคคลทุกคนที่รับผิดชอบ จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ Personal OKRs ถูกแปลงให้มีส่วนช่วยผลักดัน OKRs ระดับหน่วยงานย่อย โดยตรง ดังแสดงในภาพที่ ๕



ภาพที่ ๕ การถ่ายทอด OKRs จากระดับองค์กรสู่ Personal OKRs แนวทางที่ ๒
หมายเหตุ เพื่อความกระชับจึงขอข้ามการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับ กองพัน กองร้อย หมวด และหมู่

แนวทางที่ ๓ ถ่ายทอดวัตถุประสงค์ (Objective) และผลลัพธ์หลัก (Key Results) จากระดับองค์กร (หรือหน่วยเหนือ) ไปสู่หน่วยงานย่อยและถ่ายทอดจากหน่วยงานย่อยสู่ระดับบุคคล โดยพิจารณาตามพันธกิจหรือหน้าที่ของหน่วยงานของแต่ละบุคคล และมอบหมายงานอื่นๆ เพิ่มเติม ซึ่ง OKRs ในกลุ่มนี้อาจจะให้ แต่ละคนช่วยเสนอแนะการวัดวัตถุประสงค์ (Objective) และผลลัพธ์หลัก (Key Results) เพื่อสร้างแรงบันดาลใจ (Aspirational OKRs) ในการปฏิบัติงานแต่ก็ควรเสนอแนะค่าเป้าหมายที่ไม่ยากหรือง่ายจนเกินไป หรือที่เรียกว่า Stretched Goal^{๑๙} โดยการตั้ง OKRs มักจะแปลงรูป (Transformed) ให้เหมาะสมกับขอบเขตงานที่แต่ละคนรับผิดชอบ และมีผลกระทบต่อ OKRs ระดับหน่วยงานย่อย ดังแสดงในภาพที่ ๖



ภาพที่ ๖ การถ่ายทอด OKRs จากระดับองค์กรสู่ Personal OKRs แนวทางที่ ๓
หมายเหตุ เพื่อความกระชับจึงขอข้ามการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับ กองพัน กองร้อย หมวด และหมู่

^{๑๙} กิตติพัทธ์ จิรวาสวงศ์, ดิโนยา ตั้งอุทัยสุข, ธนกร นำรับพร, สุชาติ ปาเตีย, นฤมล ตันตฤทธิศักดิ์, วีรียาอร เหลืองบริบูรณ์. (๒๕๖๒).ตั้งเป้าชัด วัดผลได้ด้วย OKRs. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.

จากภาพที่ ๒ สมมติว่า จากประเด็นยุทธศาสตร์ ทอ. (ST2) คือ การเสริมสร้างสมรรถนะและความพร้อมของกำลังทางภาคพื้น น้ัน อย. ได้กำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) และผลลัพธ์หลัก (Key Results) ดังแสดงในตารางที่ ๒

ตารางที่ ๒ OKRs งานความพร้อมในการป้องกันที่ตั้งฐานทัพอากาศดอนเมือง

Objective 2	พัฒนาให้ อย. มีความพร้อมในการป้องกันที่ตั้งฐานทัพอากาศดอนเมือง			
Key Results (KRs)	Status	Score		
ผลลัพธ์หลัก ๑ (Key Results1) : อย. ได้ คะแนนตรวจสอบความพร้อมการป้องกันที่ตั้ง ร้อยละ ๙๐		Target	Sweet	No
		Achieved	Spot	Progress
ผลลัพธ์หลัก ๒ (Key Results2) : จำนวนการ ฝึกซ้อมระบบป้องกันที่ตั้ง ฐานทัพอากาศดอนเมือง เดือนละ ๑ ครั้ง		Target	Sweet	No
		Achieved	Spot	Progress
ผลลัพธ์หลัก ๓ (Key Results3) : % ความ เสียหายของฐานทัพอากาศดอนเมือง จากการ โจมตีของศัตรู ต้องเป็น ๐ % (Zero defect)		Target	Sweet	No
		Achieved	Spot	Progress

หมายเหตุ : ๑. Status หมายถึงผลสำเร็จจริงที่ได้

๒. Score แบ่งเป็น ๓ กลุ่ม ตามผลงานจริงที่เกิดขึ้นเทียบกับ KRs แต่ละข้อ

- Target Achieved หมายถึง สามารถทำผลงานได้สำเร็จตาม KRs ที่กำหนด
- Sweet Spot หมายถึง สามารถทำผลงานได้สำเร็จเกินครึ่งหนึ่งของ KRs ที่กำหนด
- No Progress หมายถึง ไม่สามารถทำผลงานได้สำเร็จตาม KRs ที่กำหนด

ในขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) และผลลัพธ์หลัก (Key Results) ของ ออย. จะเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) ต้องสอดคล้องกับ ผลลัพธ์หลัก ของ กองทัพอากาศ (ทอ.) ที่เกี่ยวกับความพร้อมในการป้องกันที่ตั้งฐานทัพอากาศดอนเมือง โดย ออย. จะถ่ายทอดวัตถุประสงค์ไปยังหน่วยงานย่อยที่เป็นผู้รับผิดชอบการปฏิบัติ ในที่นี้คือ กรม ทย.ร.อ.ย. และ กรม ตอ.ร.อ.ย. โดยมีผลลัพธ์หลักที่ต้องการ คือ ๑. ออย. ได้คะแนนตรวจสอบความพร้อมการ ป้องกันที่ตั้ง ร้อยละ ๙๐ ๒. ฝึกซ้อมระบบป้องกันที่ตั้งฐานทัพอากาศดอนเมือง เดือนละ ๑ ครั้ง และ ๓. ที่ตั้งฐานทัพอากาศดอนเมือง ไม่เกิดอันตรายจากการโจมตีของศัตรู (Zero defect) จากแนวคิด การถ่ายทอด OKRs ในหัวข้อนี้ กรม ทย.ร.อ.ย. สามารถกำหนด OKRs ร่วมกับ ออย. ได้ เช่น ใน ไตรมาส ที่ ๑ มีภารกิจเร่งด่วนเกี่ยวกับการ ฝึกซ้อม หน่วยฉก.ทม.ร.อ. ๙๐๔ ซึ่งต้องใช้บุคลากร รวมถึง ยุทธโศภกรณจำนวนมากในการฝึก อาจส่งผลกระทบต่อ ผลลัพธ์หลัก ๒ (Key Results2) : จำนวน การฝึกซ้อมระบบป้องกันที่ตั้งฐานทัพอากาศดอนเมือง เดือนละ ๑ ครั้ง ดังนั้น กรม ทย.ร.อ.ย. อาจจะต้องปรับผลลัพธ์หลัก ๒ ในช่วงไตรมาสที่ ๑ เป็น

ผลลัพธ์หลัก ๒ (Key Results2) : จำนวนการฝึกซ้อมระบบป้องกันที่ตั้งฐานทัพอากาศดอนเมือง ไตรมาสละ ๑ ครั้ง

เมื่อ กรม ทย.ร.อ.ย. ได้เสนอแนะปัญหาข้อขัดข้องแก่ ออย. แล้ว จึงตกลงกันปรับ ผลลัพธ์หลัก ๒ (Key Results2) ของ ออย. เป็นการฝึกซ้อมระบบป้องกันที่ตั้งฯ ไตรมาสละ ๑ ครั้ง หลังจากนั้น กรม ทย.ร.อ.ย. จึงนำ ผลลัพธ์หลัก ๒ (Key Results2) : จำนวนการฝึกซ้อมระบบป้องกันที่ตั้งฐานทัพอากาศดอนเมือง ไตรมาสละ ๑ ครั้ง มาตั้งเป็น ๑ ใน วัตถุประสงค์ (Objective) ของหน่วยต่อไป ดังแสดงในตารางที่ ๓

ตารางที่ ๓ OKRs งานฝึกซ้อมระบบป้องกันที่ตั้งฐานทัพอากาศดอนเมืองของ กรม ทย.ร.อ.ย.

Objective 2.2	พัฒนาการฝึกซ้อมระบบป้องกันที่ตั้งฐานทัพอากาศดอนเมืองของ กรม ทย.ร.อ.ย.			
Key Results (KRs)	Status	Score		
ผลลัพธ์หลัก ๑ (Key Results1) : คะแนนการฝึกซ้อมการป้องกันที่ตั้งภาคพื้น ดอนเมือง ร้อยละ ๙๐		Target	Sweet	No
		Achieved	Spot	Progress
ผลลัพธ์หลัก ๒ (Key Results2) : จำนวนการฝึกซ้อมชุดปฏิบัติการ ๒ ครั้งต่อเดือน		Target	Sweet	No
		Achieved	Spot	Progress
ผลลัพธ์หลัก ๓ (Key Results3) : จำนวนการฝึกซ้อมสายตรวจจักรยานยนต์ ๒ ครั้งต่อเดือน		Target	Sweet	No
		Achieved	Spot	Progress
ผลลัพธ์หลัก ๔ (Key Results4) : จำนวนการฝึกซ้อมสายตรวจยานยนต์ ๒ ครั้งต่อเดือน		Target	Sweet	No
		Achieved	Spot	Progress

หมายเหตุ : ๑. Status หมายถึงผลสำเร็จจริงที่ได้

๒. Score แบ่งเป็น ๓ กลุ่ม ตามผลงานจริงที่เกิดขึ้นเทียบกับ KRs แต่ละข้อ

- Target Achieved หมายถึง สามารถทำผลงานได้สำเร็จตาม KRs ที่กำหนด
- Sweet Spot หมายถึง สามารถทำผลงานได้สำเร็จเกินครึ่งหนึ่งของ KRs ที่กำหนด
- No Progress หมายถึง ไม่สามารถทำผลงานได้สำเร็จตาม KRs ที่กำหนด

เนื่องจากการกำหนด OKRs นั้นโดยมากจะกำหนดเป้าหมายให้เป็นระยะสั้น ประมาณ ๓ เดือน รวมทั้งสามารถปรับเปลี่ยนได้ใน ไตรมาสต่อไป สำหรับการถ่ายผลลัพธ์หลัก (Key Results) ลงไปสู่ผู้ปฏิบัติ กรม ทย.ร.อ.อย. จะต้องจัดทำ Personal OKRs ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติในแต่ละตำแหน่งในการซักซ้อมการป้องกันฐานที่ตั้งกองทัพอากาศดอนเมือง (ทอ.ดม.) ต่อไป อาทิ เจ้าหน้าที่ชุดสายตรวจจักรยานยนต์ อาจจะทำ Personal OKRs ดังแสดงในตารางที่ ๔

ตารางที่ ๔ Personal OKRs งานฝึกซ้อมชุดสายตรวจจักรยานยนต์ ของ กรม ทย.ร.อ.อย.

Personal Objective 2.2.3	พัฒนาการฝึกซ้อมชุดสายตรวจจักรยานยนต์ ของ กรม ทย.ร.อ.อย.			
Key Results (KRs)	Status	Score		
ผลลัพธ์หลัก ๑ (Key Results1) : สายตรวจจักรยานยนต์ ๒ ได้คะแนนตรวจสอบมาตรฐานสายตรวจจักรยานยนต์ ร้อยละ ๙๐	Target Achieved	Sweet Spot	No Progress	
ผลลัพธ์หลัก ๒ (Key Results2) : จำนวนวันในการฝึกซ้อมสายตรวจจักรยานยนต์ในพื้นที่ปฏิบัติการรวม ๒๐ วัน	Target Achieved	Sweet Spot	No Progress	
ผลลัพธ์หลัก ๓ (Key Results3) : จำนวนวันในการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการตรวจสอบความพร้อมในการป้องกันที่ตั้ง	Target Achieved	Sweet Spot	No Progress	

หมายเหตุ : ๑. Status หมายถึงผลสำเร็จจริงที่ได้

๒. Score แบ่งเป็น ๓ กลุ่ม ตามผลงานจริงที่เกิดขึ้นเทียบกับ KRs แต่ละข้อ

- Target Achieved หมายถึง สามารถทำผลงานได้สำเร็จตาม KRs ที่กำหนด
- Sweet Spot หมายถึง สามารถทำผลงานได้สำเร็จเกินครึ่งหนึ่งของ KRs ที่กำหนด
- No Progress หมายถึง ไม่สามารถทำผลงานได้สำเร็จตาม KRs ที่กำหนด

จากตารางที่ ๔ เป็น Personal OKRs ของผู้บังคับหมู่สายตรวจจักรยานยนต์ ซึ่งเป็นตัวอย่างในการกำหนด ระบบ OKRs จากตัวอย่างสมมติที่ยกมานั้น จะเห็นได้ว่า Personal OKRs ของผู้ที่ปฏิบัติงานแต่ละหน้าที่เป็นการทอนส่วนมาจาก OKRs ในระดับที่สูงขึ้น อาทิ OKRs ของกรม ทย.ร.อ. และ OKRs ของกรม ทย.ร.อ.อย. ก็ได้มาจากการทอนส่วน OKRs ของ อย. เหมือนกัน แต่อย่างไรก็ตาม การกำหนด OKRs สามารถจัดทำแบบ Top Down หรือ Bottom Up และมีระยะเวลาไม่นาน ประมาณ ๓ เดือน^{๒๐} ดังนั้น หากจะนำ OKRs มาปฏิบัติจะต้องคำนึงถึงความรวดเร็ว ยืดหยุ่น และใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนางานไม่ใช่ใช้ในการประเมินเพื่อจับผิด หรือ ประเมินเพื่อให้รางวัล ฯลฯ

ในหัวข้อที่ ๔ สรุปได้ว่า การกำหนด Personal OKRs มีความสัมพันธ์กับ OKRs ของหน่วยงานที่อยู่ระดับสูงขึ้นไป โดยลักษณะของวัตถุประสงค์ (Objective) และ ผลลัพธ์หลัก (Key Results) อาจจะเป็นตัวเดียวกับ วัตถุประสงค์ (Objective) และ ผลลัพธ์หลัก (Key Results) ระดับองค์กร และวัตถุประสงค์ (Objective) และ ผลลัพธ์หลัก (Key Results) ระดับหน่วยงานย่อยโดยสามารถใช้ชื่อเดียวกันได้ นอกจากนี้ วัตถุประสงค์ (Objective) และ ผลลัพธ์หลัก (Key Results) ระดับบุคคลอาจจะเป็น วัตถุประสงค์ (Objective) และ ผลลัพธ์หลัก (Key Results) ในการสนับสนุนพันธกิจของหน่วยงานย่อย ที่พัฒนามาจากการสนับสนุนตัวชี้วัดในระดับองค์กรอีกที

สิ่งที่กองทัพอากาศ(ทอ.) ควรปฏิบัติในการใช้แนวคิด วัตถุประสงค์ (Objective) และ ผลลัพธ์หลักส่วนบุคคล (Key Results) หรือ Personal OKRs คือ

ก่อนการใช้วัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักส่วนบุคคล

ควรสร้างความตระหนัก ความรู้ และความเข้าใจในการกำหนด วัตถุประสงค์ (Objective) และ ผลลัพธ์หลักส่วนบุคคล (Key Results) ให้เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน ทอ. อันได้แก่ รู้หลักการและขั้นตอนการจัดทำวัตถุประสงค์ (Objective) และ ผลลัพธ์หลักส่วนบุคคล (Key Results) ศึกษาดูแบบอย่างจากหน่วยงานอื่น ทั้งในกองทัพอากาศ หรือ องค์กรอื่นๆ โดยเฉพาะองค์กรที่นำแนวคิดนี้ไปใช้แล้วได้ผลลัพธ์ที่ดี

ข้อควรระวัง อย่าคัดลอกวัตถุประสงค์ (Objective) และ ผลลัพธ์หลักส่วนบุคคล (Key Results) จากตำราโดยไม่คำนึงถึงบริบทหรือลักษณะองค์กร

^{๒๐} อำนาจ วัตจินดา. (๒๕๖๓). การถ่ายทอด OKRs จากหน่วยงานสู่บุคคล, สืบค้นเมื่อ ๑๕ พฤษภาคม ๒๕๖๓,

ระหว่างการใช้วัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักส่วนบุคคล

ควรมีการนำร่องการใช้ วัตถุประสงค์ (Objective) และ ผลลัพธ์หลักส่วนบุคคล (Key Results) เพียงบางระดับ หรือ บางตำแหน่งก่อนที่จะนำไปใช้ทั่วทั้งกองทัพอากาศ (ทอ.) ประการต่อมาคือ ควรพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อลดภาระในการบันทึกข้อมูล และใช้ประโยชน์ในการสรุปรายงาน วัตถุประสงค์ (Objective) และผลลัพธ์หลักส่วนบุคคล (Key Results) ทั้งนี้เนื่องมาจากการรวบรวมข้อมูลของ Personal OKRs จะมีสารสนเทศจำนวนมาก อาจเป็นภาระงานที่ยุงยากหากผู้รวบรวมข้อมูลไม่มีเครื่องมือในการอำนวยความสะดวก ดังนั้นสิ่งสำคัญที่กองทัพอากาศต้องคำนึงถึงควบคู่ไปกับการจัดทำ Personal OKRs คือ การพัฒนาหรือจัดซื้อระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการบันทึกข้อมูล การสรุปและรายงานค่าตัวชี้วัดให้มีประสิทธิภาพ

ข้อควรระวัง การสื่อสารว่าการจัดทำ Personal OKRs เป็นการประเมินผลการทำงานของบุคลากรและจะมีผลต่อการพิจารณาบำเหน็จประจำปี หากทำเช่นนั้น ท่านจะได้ข้อมูลที่เป็นเท็จแค่นั้น

หลังจากการใช้วัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักส่วนบุคคล

ควรรนำผลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อการพัฒนาหรือให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยกิจกรรมที่ผู้บังคับบัญชาทุกระดับใน กองทัพอากาศ (ทอ.) พึงปฏิบัติได้แก่

๑. การแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ โดยผู้บังคับบัญชาให้ข้อมูลแก่ผู้รับผิดชอบ วัตถุประสงค์ (Objective) และผลลัพธ์หลักส่วนบุคคล (Key Results) ให้ทราบถึงความสำคัญในงานของแต่ละคน และอธิบายถึงผลกระทบที่มีต่อหน่วยงานและ กองทัพอากาศ

๒. กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาเพื่อให้ผลของ วัตถุประสงค์ (Objective) และผลลัพธ์หลักส่วนบุคคล (Key Results) มีการปฏิบัติที่ดีขึ้นใน ไตรมาสต่อไป

๓. ผู้บังคับบัญชาควรเขียนแผนการพัฒนา หรือ แผนปรับปรุงร่วมกับบุคลากรเพื่อกำหนดเป้าหมายของแต่ละคนอย่างเป็นธรรมชาติ

ข้อควรระวัง อย่างนำ วัตถุประสงค์ (Objective) และผลลัพธ์หลักส่วนบุคคล (Key Results) มาเชื่อมโยงกับการประเมินผลหรือการบริหารค่าตอบแทนโดยเด็ดขาด

๖. ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำระบบ วัตถุประสงค์ (Objective) และผลลัพธ์หลักส่วนบุคคล (Key Results) มาใช้

วัตถุประสงค์ (Objective) และผลลัพธ์หลักส่วนบุคคล (Key Results) เป็นเรื่องใหม่ในหัวข้อการบริหารผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ แต่สำหรับหน่วยงานราชการมีการกล่าวถึงกันบ้างแล้วในแนวคิดที่ใกล้เคียงกัน อาทิ KPIs ฯลฯ แต่อย่างไรก็ตามอนาคตข้างหน้าผู้เขียนเชื่อว่ากองทัพอากาศ (ทอ.) อาจจะต้องให้หน่วยงานต่างๆ พัฒนาวัตถุประสงค์ (Objective) และผลลัพธ์หลักส่วนบุคคล (Key Results) เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในวงรอบที่เร็วกว่าเดิม (ของเดิมมีการประเมินทุก ๖ เดือน) แต่ไม่น่าจะใช้ทุกตำแหน่ง โดยกำหนดเฉพาะโครงการบางโครงการที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติไม่นาน หรือ เป็นภารกิจใหม่ที่ต้องการผลลัพธ์ที่รวดเร็ว อาทิ การจัดตั้งศูนย์บรรเทาสาธารณภัย เช่น การเกิดโรคติดต่อ น้ำท่วม ภัยแล้ง เป็นต้น ซึ่งภารกิจใหม่ จำเป็นที่จะต้องมีการกำหนด วัตถุประสงค์ (Objective) และผลลัพธ์หลักส่วนบุคคล (Key Results) ใหม่ของแต่ละตำแหน่งอย่างแน่นอน สิ่งที่สำคัญที่สุดในการประยุกต์ใช้ Personal OKRs ให้ประสบความสำเร็จ เป็นเรื่องที่ยุ้งคับบัญชาาระดับสูงของกองทัพอากาศ (ทอ.) จะต้องให้ความสำคัญ ดังที่ John Doerr ได้เสนอแนะ พลัง ๔ ข้อหลักของ OKRs ที่เรียกว่า Superpowers ประกอบด้วย โฟกัส (Focus) สอดคล้อง (Align) ติดตาม (Track) และขยายผล (Stretch)^{๒๑} ดังนี้

๑. “โฟกัสและเอาจริงกับสิ่งสำคัญ” (Focus) เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากในลำดับต้นๆ เนื่องจากองค์กรที่มีผลงานดีจะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างสิ่งที่มีความสำคัญและชัดเจน OKRs จะกระตุ้นให้ผู้นำเลือกหนทางที่สำคัญและท้าทาย เพราะเป็นเครื่องมือการสื่อสารไปถึงหน่วยงาน และบุคลากร รายบุคคลที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาหน่วยงาน ทอ. จะต้อง โฟกัส งานที่มีความสำคัญยิ่งก่อน และในแต่ละไตรมาส ไม่ต้องมี OKRs มาก

๒. “สอดคล้องและเชื่อมโยงการทำงานเป็นทีม” (Align) ระบบวัตถุประสงค์ (Objective) และผลลัพธ์หลักส่วนบุคคล (Key Results) เป็นระบบที่เปิดเผย ทำให้เห็นความชัดเจนของเป้าหมาย ตั้งแต่ ผู้บังคับบัญชาสูงสุด จนถึงเป้าหมายของบุคคล โดยเป้าหมายทั้งหมดจะต้องเชื่อมโยงกัน แสดงให้เห็นถึงความร่วมมือระหว่างกันเป็นทีม อันนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร ทุกคนจะมีความรู้สึกเป็นเจ้าของเป้าหมายร่วมกัน

^{๒๑} กิตติพัทธ์ จิรวาสงค์, ดนินยา ตั้งอุทัยสุข, ธนกร นารับพร, สุชาติ ปาเตีย, นฤมล ต้นตฤทธิศักดิ์, วีรียาอร เหลืองบริบูรณ์.

(๒๕๖๒). ตั้งเป้าชัด วัดผลได้ด้วย OKRs. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.

๓. “การติดตามความรับผิดชอบ” (Track) ระบบวัตถุประสงค์ (Objective) และผลลัพธ์หลักส่วนบุคคล (Key Results) เป็นระบบการติดตามงานอย่างต่อเนื่องตามเวลาที่กำหนด แต่อย่างไรก็ตาม ระบบติดตามงานไม่ใช่ระบบการหาคนผิด ต้องโดนลงโทษ เพราะระบบนี้มีไว้เพื่อเตือนหากทำงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ก็จะดึงกลับมาให้อยู่ในแผนที่วางไว้ หรือ อาจจะปรับแผนใหม่ถ้าจำเป็น

๔. “การขยายผลและเพิ่มความท้าทาย” (Stretch) ระบบวัตถุประสงค์ (Objective) และผลลัพธ์หลักส่วนบุคคล (Key Results) จะสร้างแรงบันดาลใจ ความท้าทาย ให้ทีมงาน หรือ บุคคลในองค์กร อยากรู้ในสิ่งที่ท้าทายขีดความสามารถ กล้าที่จะล้มเหลว

ในหัวข้อนี้ สรุปได้ว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำระบบ วัตถุประสงค์ (Objective) และผลลัพธ์หลักส่วนบุคคล (Key Results) มาใช้ ได้แก่ การให้ความสำคัญต่อ พลัง ๔ ข้อหลักของ OKRs ที่เรียกว่า Superpowers ประกอบด้วย โฟกัส (Focus) สอดคล้อง (Align) ติดตาม (Track) และขยายผล (Stretch) สำหรับหัวข้อต่อไป จะนำเสนอตัวอย่างการนำแนวคิด Personal OKRs มาปรับใช้กับการปฏิบัติงาน และการดำเนินชีวิต

๗. ตัวอย่างการประยุกต์ใช้ Personal OKRs

หัวข้อที่ผ่านมากล่าวถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำระบบ วัตถุประสงค์ (Objective) และผลลัพธ์หลักส่วนบุคคล (Key Results) มาใช้ ได้แก่ การให้ความสำคัญต่อ พลัง ๔ ข้อหลักของ OKRs ที่เรียกว่า Superpowers ประกอบด้วย โฟกัส (Focus) สอดคล้อง (Align) ติดตาม (Track) และขยายผล (Stretch) สำหรับหัวข้อต่อไปนี้เป็นหัวข้อสุดท้าย ผู้เขียนจะนำเสนอตัวอย่างที่ ผู้เขียนได้นำแนวคิด OKRs มาทดลองใช้กับการปฏิบัติงาน และการตั้ง Personal OKRs ของตนเองดังนี้

๗.๑ ภารกิจตรวจสอบกองทหารเกียรติยศ รร.จอ.ยศ.ทอ.

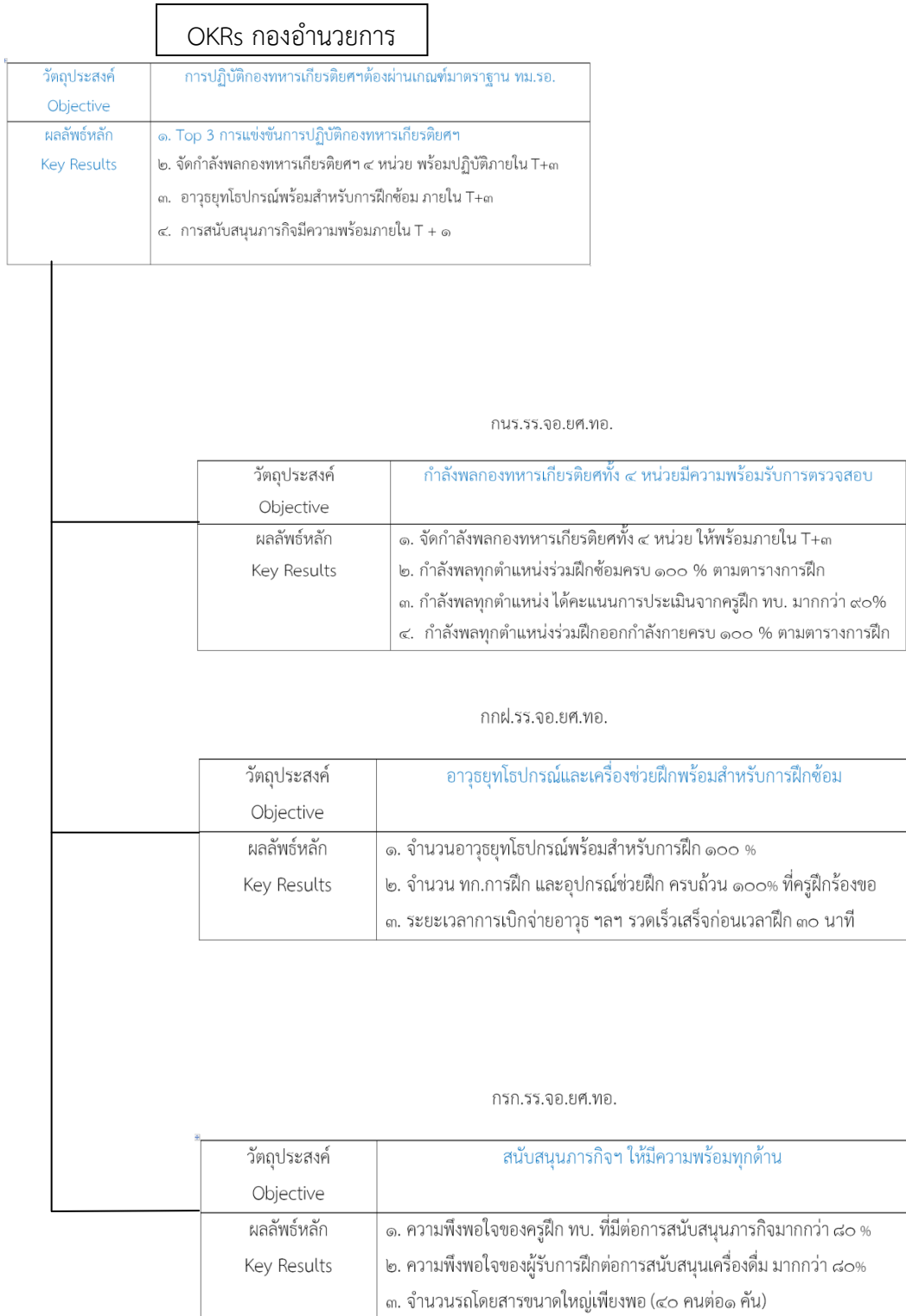
ผู้เขียนสนใจศึกษา OKRs ได้ลองนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะงานใหม่ที่มีความท้าทาย และ หน่วยงานไม่เคยปฏิบัติมาก่อน เมื่อย้อนไปขณะที่ ผู้เขียนเป็น นายทหารยุทธการ โรงเรียนจ่าอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ (นยฝ.รร.จอ.ยศ.ทอ.) ได้รับความภารกิจที่สำคัญ คือ การอำนวยความสะดวกเพื่อเข้ารับการตรวจสอบกองทหารเกียรติยศพิธีพระราชทานเพลิงศพฯ โดยจะมีชุดครูฝึกจากกองทัพภกมาดำเนินการฝึกซ้อมและตรวจสอบการฝึกจาก หน่วย ทม.รอ.๑ แต่เนื่องจากเป็นภารกิจใหม่ เร่งด่วน มีเวลาเตรียมการ ๒ สัปดาห์ อีกทั้งช่วงที่ฝึกซ้อมและตรวจสอบนั้น

ทาง รร.จอ.ยศ.ทอ. อยู่ในช่วงการคัดเลือกบุคคลพลเรือนสอบเข้าเป็น นจอ. ดังนั้นเพื่อให้ รร.จอ.ฯ มีความพร้อมในการฝึกซ้อมและสามารถเข้ารับการตรวจสอบมาตรฐาน ผู้เขียนจึงตั้ง OKRs ของตัวเองไว้เพื่อเป็นแนวทางในการอำนวยความสะดวก ดังนี้

ตารางที่ ๕ OKRs กองอำนวยความสะดวกกองทหารเกียรติ รร.จอ.ยศ.ทอ.

วัตถุประสงค์ Objective	การปฏิบัติกองทหารเกียรติยศฯต้องผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ทม.รอ.
ผลลัพธ์หลัก Key Results	<ol style="list-style-type: none"> ๑. Top 3 การแข่งขันการปฏิบัติกองทหารเกียรติยศฯ ๒. จัดกำลังพลกองทหารเกียรติยศฯ ๔ หน่วย พร้อมปฏิบัติภายใน T+๓ ๓. อาวุธยุทโธปกรณ์พร้อมสำหรับการฝึกซ้อม ภายใน T+๓ ๔. การสนับสนุนภารกิจมีความพร้อมภายใน T + ๑

เนื่องจากเป็นภารกิจเร่งด่วน และ ผบ.รร.จอ.ยศ.ทอ. ให้ความสำคัญจึงออกคำสั่งให้ ผู้เขียนเป็นผู้อำนวยการฝึกซ้อม และให้ส่วนเกี่ยวข้องสนับสนุนตามที่ผู้เขียนรขอ ต่อมาผู้เขียนจึงได้ กำหนด เป้าหมายหรือผลลัพธ์หลัก (KRs) ๔ ข้อ คือ ๑. ได้คะแนนการตรวจสอบอยู่ใน ๓ ลำดับแรก ๒. กนร.รร.จอ.ฯ สามารถจัดกำลังพลกองทหารเกียรติยศฯ ๔ หน่วย (๘๕ คน x ๔ กอง = ๓๔๐ คน) ให้พร้อมปฏิบัติก่อนการฝึก ๓ วัน ๓. กกฝ.รร.จอ.ฯ สามารถจัดหาอาวุธยุทโธปกรณ์ อาทิ ปืน M-16 ดาบ M-7 แตร สำหรับกองทหารเกียรติยศ ทั้ง ๔ กอง (ยอดปืน ดาบ มีไม่เพียงพอ) ให้พร้อมปฏิบัติก่อนการฝึก ๓ วัน ๔. กรก.รร.จอ.ฯ สามารถสนับสนุนที่พัก อาหาร น้ำดื่ม ให้แก่ชุดครูฝึก ทบ. และ จัดรถยนต์โดยสารขนาดใหญ่ เพื่อไปทำการตรวจสอบให้พร้อมก่อนการฝึก ๑ วัน ทั้งหมดที่กล่าวมาคือ แนวทางที่จะตอบได้ว่า ผู้อำนวยการฝึกซ้อมจะนำพาให้ผู้รับการฝึกฯสามารถปฏิบัติภารกิจ การตรวจสอบกองทหารเกียรติยศฯ ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ทม.รอ. ได้อย่างไร หลังจากนั้น ผู้อำนวยการฝึกจะลงไปสอบถามขอความเห็นจากผู้รับผิดชอบแต่ละส่วน แล้วนำมากำหนด OKRs เพื่อกระจาย เป้าหมายกองอำนวยความสะดวกไปสู่มัคคุเทศก์แต่ละส่วนต่อไป ดังแสดงในภาพที่ ๗



ภาพที่ ๗ การถ่ายทอด OKRs ภารกิจตรวจสอบกองทหารเกียรติยศ รร.จ.อ.ยศ.ทอ.

จากภาพที่ ๗ ผู้อำนวยการฝึกซ้อมกองทหารเกียรติยศ ได้ปรึกษาและมอบหมายภารกิจโดยแบ่งมอบให้ ผู้รับผิดชอบในแต่ละกลุ่มงานตาม วัตถุประสงค์ (Objective) คือ การปฏิบัติกองทหารเกียรติยศฯต้องผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ทม.ร.อ. โดย แต่ละผลลัพธ์หลัก (Key Result) จะถูกแบ่งมอบดังนี้

KR1 = Top 3 การแข่งขันการปฏิบัติกองทหารเกียรติยศฯ เป็นผลลัพธ์หลักที่กองอำนาจการต้องการจะถูกถ่ายทอดไปให้กับทุกคนโดยต้องชี้แจงให้เห็นถึงความสำคัญของภารกิจกระตุ้นให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าการฝึกครั้งนี้มีความสำคัญ และ อาจจะไม่มีโอกาสได้ทำภารกิจนี้อีกดังนั้นทุกหน่วยขึ้นตรง รร.จ.ยศ.ทอ. จะต้องให้ความร่วมมืออย่างเต็มความสามารถ

KR2 = จัดกำลังพลกองทหารเกียรติยศฯ ๔ หน่วย พร้อมปฏิบัติภายใน T+๓ เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการกำลังพล โดยมอบหมายให้ กนร.รร.จ.ยศ.ทอ. เป็นผู้รับผิดชอบเนื่องจากมีหน้าที่กำกับดูแล ปกครองบังคับบัญชา นจ. ดังนั้น จึงนำ KR2 ของกองอำนาจการฝึก ไปถ่ายทอดให้ กนร.ฯ ต่อไป กำหนดดังนี้

วัตถุประสงค์ (Objective) กนร.ฯ คือ กำลังพลกองทหารเกียรติยศทั้ง ๔ หน่วยมีความพร้อมรับการตรวจสอบ ได้กำหนด ผลลัพธ์หลัก (Key Results) ๔ ข้อได้แก่

KR1 (กนร.): จัดกำลังพลกองทหารเกียรติยศทั้ง ๔ หน่วย ให้พร้อมภายใน T+๓

KR2 (กนร.): กำลังพลทุกตำแหน่งร่วมฝึกซ้อมครบ ๑๐๐ % ตามตารางการฝึก

KR3 (กนร.): กำลังพลทุกตำแหน่ง ได้คะแนนการประเมินจากครูฝึก ทบ. มากกว่า ๙๐%

KR๔ (กนร.): กำลังพลทุกตำแหน่งร่วมฝึกออกกำลังกายครบ ๑๐๐ % ตามตารางการฝึก

KR3 = อาวุธยุทโธปกรณ์พร้อมสำหรับการฝึกซ้อม ภายใน T+๓ เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดเตรียมอาวุธยุทโธปกรณ์ อาทิ ปืน M-16 ดาบ M-7 แตร รวมทั้ง ธงวัดอุณหภูมิสำหรับการฝึก รวมทั้งการสร้าง ทก.การฝึก ดังนั้นจึงนำ KR3 ของกองอำนาจการฝึกไปถ่ายทอดให้ กกฝ.ฯ ต่อไป กำหนดดังนี้

วัตถุประสงค์ (Objective) กกฝ.ฯ คือ อาวุธยุทโธปกรณ์และเครื่องช่วยฝึกพร้อมสำหรับการฝึกซ้อม ได้กำหนด ผลลัพธ์หลัก (Key Results) ๓ ข้อได้แก่

KR1 (กกฝ.): จำนวนอาวุธยุทโธปกรณ์พร้อมสำหรับการฝึก ๑๐๐ %

KR2 (กกฝ.): จำนวน ทก.การฝึก และอุปกรณ์ช่วยฝึก ครบถ้วน ๑๐๐% ที่ครูฝึกร้องขอ

KR3 (กกฝ.): ระยะเวลาการเบิกจ่ายอาวุธ ฯลฯ รวดเร็วเสร็จก่อนเวลาฝึก ๓๐ นาที

KR4 = การสนับสนุนภารกิจมีความพร้อมภายใน T + ๑ เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนภารกิจทางด้านการส่งกำลังบำรุง อาทิ การจัดที่พัก อาหาร น้ำดื่ม ให้แก่ครูฝึก ทบ. ที่ได้รับคำสั่งให้มาช่วยฝึกซ้อมการปฏิบัติกองทหารเกียรติยศทั้ง ๔ กองของ รร.จอ.ยศ.ทอ. หรือ การสนับสนุนอาหาร น้ำดื่ม การดูแลสุขภาพ จัดทีมพยาบาลมาดูแลผู้รับการฝึก หรือ การวางแผนเตรียมรถโดยสารขนาดใหญ่พา กำลังพลไปร่วมฝึกซ้อมและตรวจสอบในสถานที่จริง ดังนั้นจึงนำ KR4 ของกองอำนวยการฝึกไปถ่ายทอดให้ กกฝ.ฯ ต่อไปกำหนดดังนี้

วัตถุประสงค์ (Objective) กรก.ฯ คือ สนับสนุนภารกิจฯ ให้มีความพร้อมทุกด้าน ได้กำหนด ผลลัพธ์หลัก (Key Results) ๓ ข้อได้แก่

KR1 (กรก.): ความพึงพอใจของครูฝึก ทบ. ที่มีต่อการสนับสนุนภารกิจมากกว่า ๘๐ %

KR2 (กรก.): ความพึงพอใจของผู้รับการฝึกต่อการสนับสนุนเครื่องดื่ม มากกว่า ๘๐%

KR3 (กรก.): จำนวนรถโดยสารขนาดใหญ่เพียงพอ (๔๐ คนต่อ๑ คัน)

ด้วยภารกิจนี้มีความสำคัญ เป็นภารกิจใหม่ ผบ.รร.จอ. และ ผบช. ทุกคนให้ความสำคัญจึงทำให้มีการติดตามงาน การแก้ปัญหา ทุกด้าน ผลลัพธ์สุดท้ายจึงเกิดความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ คือ ได้รับคำชมเชยจาก ผบ.อย. และ ตัวแทน ฉก.ทม.รอ.๙๐๔ ในการมาตรวจเยี่ยม อีกทั้งผลการตรวจสอบได้คะแนนเป็นลำดับที่ ๒, ๓ ,๕ และ ๖ จาก ๘ กองทหารเกียรติยศ ดังภาพที่ ๘



ภาพที่ ๘ กิจกรรมการตรวจสอบกองทหารเกียรติยศฯ รร.จอ.ยศ.ทอ.

การทบทวน OKRs และความรู้ที่ได้รับหลังการปฏิบัติ (SAR and KM)

๑. การตั้ง วัตถุประสงค์ (Objective) และ ผลลัพธ์หลัก (Key Results) ผู้จัดทำควรปรึกษาและให้ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมออกความคิดเห็น อีกทั้งการพูดคุยเรื่องเป้าหมายไม่ควรใช้กำหนดโดยตรง อาจจะใช้ถามขอข้อคิดเห็น เช่น

- “เราจะมีแนวทางไหนยืมปืน M-16 มาให้ นจอ. ฝึกได้ทันตามกำหนดของครูฝึกครับ ?”
- “หน. คิดว่า เราจะทำเรื่องขอยืมปืน M-16 จาก รร.นบก. แทน อย. ได้มั๊ยครับ? ”
- “เรามีเวลาเตรียมประมาณ ๓ วัน หน. คิดว่ามีวิธีทำให้เร็วกว่านี้มั๊ยครับ ๒ วันพอจะได้อั๊ย?”

๒. การกำหนดเป้าหมาย หรือ วัตถุประสงค์ควรกระตุ้นให้ ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมเสนอเป้าหมายที่ท้าทาย และ จะต้อง**หลีกเลี่ยง**คำว่า “ทำแค่พอผ่าน ทำแค่ผ่านเกณฑ์” เพราะจะทำให้ผู้ปฏิบัติไม่เกิดความท้าทาย แต่อย่างไรก็ตามจะต้องไม่นำผลการปฏิบัติมาเป็นการคาดโทษ

๓. ความยืดหยุ่น และปรับตัวให้เร็วทันต่อสถานการณ์ เป็นหัวใจสำคัญในการประยุกต์ใช้แนวคิด OKRs และ ควรเป็นองค์กรขนาดเล็กที่ผู้รับผิดชอบสามารถควบคุมทรัพยากรณ์ วิธีการได้เอง

การจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

๑. รร.จอ.ยศ.ทอ. ควรรวบรวมความรู้ทั้งหมดและจัดทำคู่มือการจัดการความรู้การปฏิบัติกองทหารเกียรติยศ ตลอดจนถึง การจัดการความรู้ของแต่ละหน่วยขึ้นตรง รร.จอ.ยศ.ทอ. เกี่ยวกับปัญหาแนวการแก้ไขในการกิจนี้

๒. รร.จอ.ยศ.ทอ. ควรจัดให้มีการทบทวนการฝึกท่าอาวุธให้แก่ นจอ. และ ข้าราชการฯ อย่างน้อยเดือนละ ๒ ครั้ง

จากตัวอย่างการนำเอา แนวคิด OKRs มาประยุกต์ใช้กับภารกิจการตรวจสอบกองทหารเกียรติยศ ของ รร.จอ.ยศ.ทอ. สรุปได้ว่า ภารกิจสำเร็จ มีอาวุธยุทธโปกรณ์สำหรับการฝึกซ้อมและตรวจสอบเพียงพอ ครูฝึก ทบ. มีความพึงพอใจในผลการฝึกซ้อม และการดูแล

๗.๒ Personal OKRs เพื่อสุขภาพกาย

แม้ว่าแนวคิด วัตถุประสงค์ (Objective) และผลลัพธ์หลัก (Key Results) หรือ OKRs จะใช้เป็นกรอบในการบริหารเป้าหมายขององค์กรแต่นักวิชาการที่สอน OKRs ส่วนหนึ่งจะนำเสนอการนำ OKRs มาปรับใช้ในชีวิตประจำวัน เนื่องจาก OKRs สามารถปรับใช้ได้กับทุกเรื่อง ยกตัวอย่างเช่น การตั้งวัตถุประสงค์ และ ผลลัพธ์หลัก เพื่อให้สุขภาพร่างกายดีขึ้น ใช้เพื่อตั้งเป้าหมายในการออกกำลังกาย หรือ การใช้ชีวิตต่างๆ เป็นต้น ดังนั้นเพื่อให้เห็นว่า แนวคิด OKRs สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้จริง ผู้เขียนจะยกนำเสนอ Personal OKRs เพื่อสุขภาพกาย ที่ผู้เขียนได้นำมากำหนดเป้าหมายของตนเองและได้ผลลัพธ์ที่ดี มีรายละเอียดดังนี้

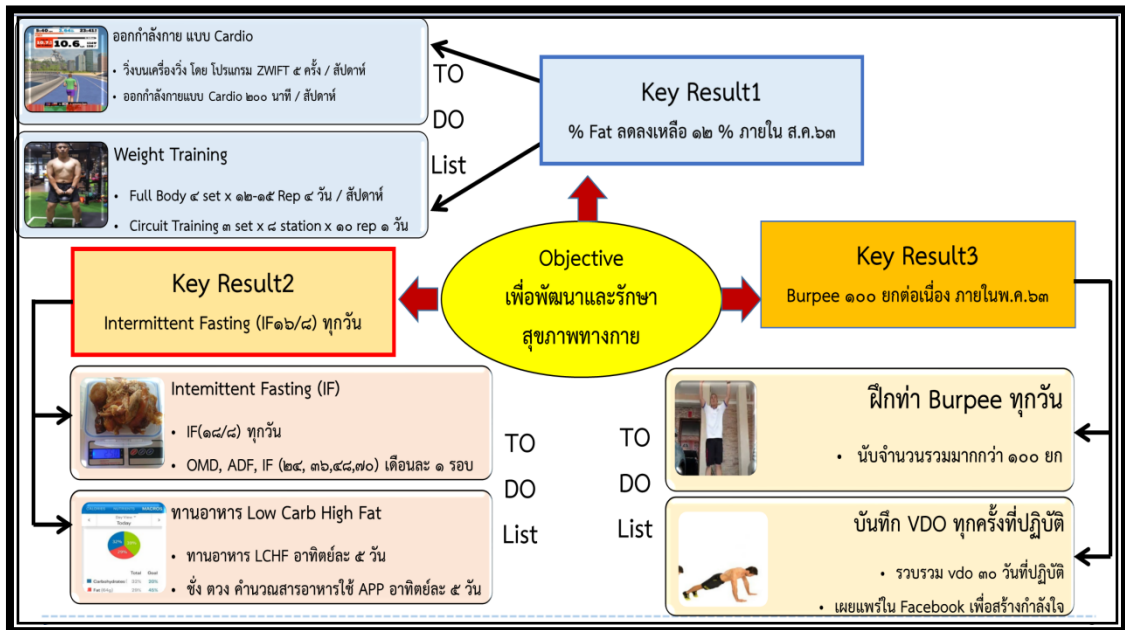
ผู้เขียนมีปัญหาสุขภาพเนื่องมาจากการมีน้ำหนักที่มาก (ดังแสดงในภาพที่ ๙) อีกทั้งพยายามลดน้ำหนักมานาน ออกกำลังกายมานานแต่น้ำหนักยังไม่ลดลง หลังจากที่ได้รับการตรวจสุขภาพประจำปี ทำให้ทราบว่าถ้าไม่ลดน้ำหนักลงอาจนำไปสู่โรคอ้วน โรคความดันโลหิตสูง ฯลฯ

จากภาพที่ ๙ แสดงให้เห็นว่า หลังจากที่พยายามลดน้ำหนักแต่น้ำหนักลดลงช่วงแรก หลังจากนั้นเมื่อกลับมาทานอาหารเหมือนเดิมน้ำหนักก็กลับมาเหมือนเดิม



ภาพที่ ๙ รูปร่างอดีตก่อนใช้แนวคิด OKRs

หลังจากนั้นจึงเปลี่ยนวิธีคิดใหม่ (MindSet) โดยนำแนวคิด OKRs มาประยุกต์ใช้ในการออกกำลังกายโดยตั้ง Personal OKRs ดังแสดงในภาพที่ ๑๐



ภาพที่ ๑๐ Personal OKRs ภารกิจพัฒนาและรักษาสุขภาพทางกาย

จากภาพที่ ๑๐ ผู้เขียนต้องการนำเสนอแนวทางการเขียน Personal OKRs ในแบบที่ง่าย และเป็นอีกรูปแบบหนึ่งเป็นแผนภาพ MindMap เพื่อให้ผู้อ่านเห็นว่าการเขียน OKRs เป็นเรื่องไม่ยาก และ ไม่จำเป็นต้องมีรูปแบบตารางเพียงอย่างเดียว โดยจากภาพ อธิบายได้ว่า เมื่อกำหนด **วัตถุประสงค์ (Objective)** คือ เพื่อพัฒนาและรักษาสุขภาพทางกาย

ผลลัพธ์หลัก (Key Results) ๓ ข้อได้แก่

KR1 : % Fat ลดลงเหลือ ๑๒ % ภายใน ส.ค.๖๓

สิ่งที่ต้องทำ (To Do List)

๑. ออกกำลังกาย แบบ Cardio
 - ใช้งานเครื่องวิ่ง โดย โปรแกรม ZWIFT ๕ ครั้ง / สัปดาห์
 - ออกกำลังกายแบบ Cardio ๒๐๐ นาที / สัปดาห์
๒. ออกกำลังกายด้วยการ Weight Training
 - Full Body ๔ set x ๑๒-๑๕ Rep ๔ วัน / สัปดาห์
 - Circuit Training ๓ set x ๘ station x ๑๐ rep ๑ วัน

การกำหนด ผลลัพธ์หลักส่วนบุคคล (Key Results1) เป็นข้อที่มีความสำคัญค่อนข้างสูง เพราะการตั้ง ผลลัพธ์หลักจะแตกต่างจากการตั้ง KPIs หรือตัวชี้วัด อาทิ KPIs จะตั้งเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานมีหลายตัวได้ สามารถกำหนดได้ว่าจะตั้ง KPI ขึ้นตอนก่อนเริ่มกิจกรรม (input) ขณะทำกิจกรรม (process) หรือ ผลสัมฤทธิ์ในการทำกิจกรรม (output) และอาจนำไปผูกกับรางวัลตอบแทนหรือการลงโทษ ในขณะที่ KR โดยที่นิยมจะกำหนดเพื่อสะท้อนถึงผลลัพธ์ (Outcome) โดยวัตถุประสงค์แต่ละข้อควรมี KR ประมาณ ๓-๕ ตัวก็เพียงพอเพื่อให้ ผู้ต้อง KR ได้มุ่งความสนใจ (Focus) ตัวที่มีความสำคัญที่แท้จริง สำหรับการตั้ง KR1 : % Fat ลดลงเหลือ ๑๒ % ภายใน ส.ค.๖๓ เพราะถ้าต้องการให้สุขภาพทางกายดีขึ้น ผู้เขียนต้องไม่อ้วน การลดไขมันจึงตอบวัตถุประสงค์ดีกว่า การลดน้ำหนัก อีกทั้งการที่จะลดไขมันจะต้องอาศัยการออกกำลังกายที่มีหลายรูปแบบ ผู้เขียนจึงกำหนดกิจกรรมที่จะทำ (To Do List) คือ การออกกำลังกายแบบ Cardio ที่ให้ความสำคัญกับการสร้างความแข็งแรงให้กล้ามเนื้อหัวใจ และเป็นกิจกรรมที่สนุก นักวิชาการหลายท่านแนะนำให้ เป็นกิจกรรมเพื่อลดไขมัน อาทิ การวิ่งลู่วิ่งไฟฟ้า ด้วยโปรแกรม ZWIFT หรือ การปั่นจักรยาน ว่ายน้ำ กระโดดเชือก เป็นต้น และการออกกำลังกายแบบ Weight Training ซึ่งเป็นรูปแบบการออกกำลังกายที่สร้างกล้ามเนื้อ โดยกล้ามเนื้อของคนเรามีส่วนช่วยให้เกิดการเผาผลาญไขมันได้มาก อาทิ การออกกำลังกายด้วย weight training ทุกส่วน หรือ ทุกมัดกล้ามเนื้อ ได้แก่ กล้ามอก หลัง ไหล่ แขน แขนกลางลำตัว และ ขา สำหรับผู้เขียนใช้วิธีการเล่นทุกส่วนในแต่ละครั้ง เรียกว่า full body training สลับกับ การออกกำลังกายแบบหมุนเวียนหลายสถานีเพื่อบริหารกล้ามเนื้อแต่ละส่วน (circuit training)

KR2 : Intermittent Fasting (IF๑๘/๘) ทุกวัน

สิ่งที่ต้องทำ (To Do List)

๑. Intermittent Fasting (IF)
 - IF(๑๖/๘) ทุกวัน
 - OMD, ADF, IF (๒๔, ๓๖, ๔๘, ๗๐) เดือนละ ๑ รอบ
๒. ทานอาหาร Low Carb High Fat
 - ทานอาหาร LCHF อาทิ ๕ วัน
 - ชั่ง ตวง คำนวณสารอาหารใช้ APP อาทิ ๕ วัน

ผลลัพธ์หลักส่วนบุคคล (Key Results2) มีความสำคัญมาก และในทัศนะผู้เขียนคิดว่ามีความสำคัญที่สุดมากกว่าการออกกำลังกาย เนื่องจาก การที่คนเราจะมีสุขภาพดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับอาหารที่ทานไป ดังคำกล่าวที่ว่า “You are what you eat” หรือ “Abs Are Made in the

Kitchen”^{๒๒} ดังนั้นการที่จะมีสุขภาพดี รูปร่างดี การทานอาหารจึงมีความสำคัญ แต่อย่างไรก็ตามมีการศึกษาพบว่า การรับประทานอาหารเป็นช่วงระยะเวลา หรือ Intermittent Fasting (IF) เริ่มเป็นที่นิยม แต่วัตถุประสงค์หลักของการทำ IF ไม่ใช่เป็นการลดน้ำหนักหรือลดไขมัน แต่เป็นการปรับสมดุลร่างกายให้มีการจัดการฮอร์โมนที่เกี่ยวข้องกับการรับประทานอาหารเช้าคือ อินซูลิน ^{๒๓} ดังนั้นผู้เขียนจึง กำหนดการทำ Intermittent Fasting (IF) ให้เป็นผลลัพธ์หลักตัวที่สอง โดยมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ (To Do List) คือ การทำ IF(๑๘/๖) ทุกวันเป็นอย่างน้อย (ทานอาหารในช่วงเวลา ๘ ชั่วโมง และงดการทานอาหารเป็นเวลา ๑๖ ชม.) นอกจากนั้นในแต่ละเดือน จะทำการยืดเวลาในการทานอาหารออกไป อาทิ One Meal A day (OMD) ทานอาหารวันละ ๑ มื้อ, Alternate Day Fasting (ADF) ทานอาหาร ๒๔ ชม. งดทานอาหาร ๓๖ ชม. หรือ ทานวันเว้นวัน และการงดทานอาหาร ๒๔ ชม. ๓๖ ชม. ๔๘ ชม. หรือ ๗๐ ชม. เดือนละ ๑ รอบ เป็นต้น สำหรับประโยชน์การทานอาหารแบบ IF สามารถหาอ่านได้ทาง internet นอกจากการทานอาหารแบบ IF แล้ว ยังได้ใช้แนวคิด การทานอาหารที่ให้สารอาหารประเภทคาร์โบไฮเดรต (Carbohydrate) ต่ำ และ ไขมันดี (Fat) สูง หรือ low carb high fat (LCHF) อาทิตย์ละ ๕ วัน และให้ความสำคัญต่อการรับสารอาหารที่เพียงพอและพอเพียง ด้วยการชั่งตวง เพื่อนำมาคำนวณปริมาณสารอาหารไม่ให้ขาดหรือเกิน ดังตัวอย่างใน ภาพที่ ๑๑



ภาพที่ ๑๑ การคำนวณสารอาหารและการทานอาหารแบบ LCHF

^{๒๒} Maggie Ryan. (2020). *Here's What Experts Want You to Know About That "Abs Are Made in the Kitchen" Thing.* สืบค้นเมื่อ ๑๐ มิถุนายน ๒๕๖๓. <https://www.popsugar.com/fitness/what-does-abs-are-made-in-kitchen-mean-47006229>

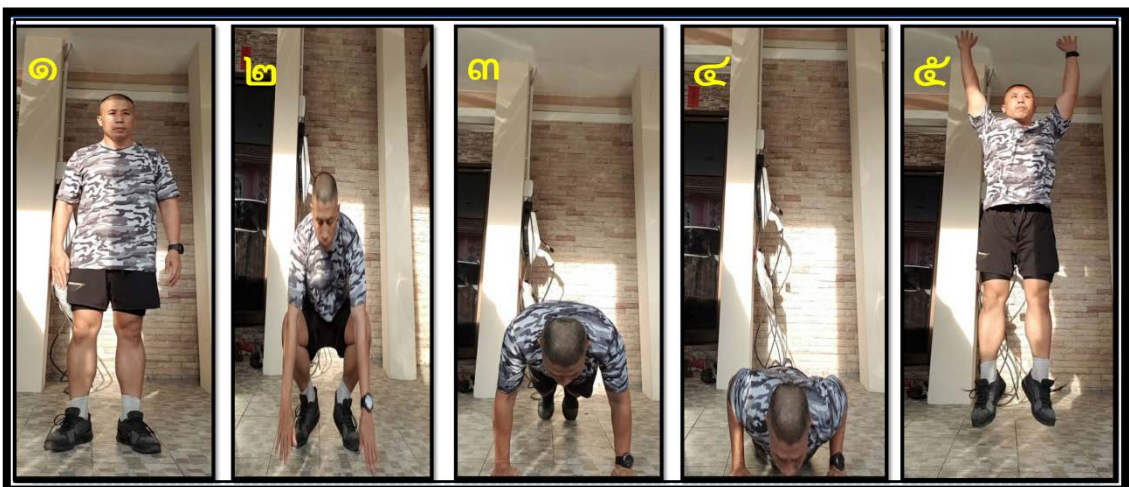
^{๒๓} ธนศักดิ์ ยิ้มเกิด. (๒๐๒๐). *แพทย์ที่ดีที่สุด คือ ตัวคุณเอง.* สืบค้นเมื่อ ๑๑ มิถุนายน ๒๕๖๓. <https://www.facebook.com/1899445097046767/posts/2722108364780432/>

KR3 : Burpee ๑๐๐ ยกต่อเนื่อง ภายในพ.ค.๖๓

สิ่งที่ต้องทำ (To Do List)

๑. ฝึกทำ Burpee ทุกวัน
 - นับจำนวนรวมมากกว่า ๑๐๐ ยกในแต่ละวัน
๒. บันทึก VDO ทุกครั้งที่ปฏิบัติ
 - รวบรวม vdo ๓๐ วันที่ปฏิบัติ
 - เผยแพร่ใน Facebook เพื่อสร้างกำลังใจ

ผลลัพธ์หลักส่วนบุคคล (Key Results3) สุดท้ายเพื่อสนับสนุน วัตถุประสงค์ (Objective) คือ เพื่อพัฒนาและรักษาสุขภาพทางกาย คือ การทำท่ายตัวเองด้วยการปฏิบัติทำ Burpee ๑๐๐ ยกต่อเนื่อง ภายใน เดือน พฤษภาคม ๒๕๖๓ โดย KR ข้อนี้ผู้เขียนได้กำหนดภายหลังทุกข้อ ต้องการตั้งเพื่อจะเปรียบเทียบให้เห็นว่า การตั้ง ผลลัพธ์หลัก KR ที่ง่ายเกินไป และ เป็นการนำเอากิจกรรมมาตั้งเป็น ผลลัพธ์หลัก อาจจะไม่เหมาะสม แต่อย่างไรก็ตาม ท่า “Burpees” เป็นท่าออกกำลังกายที่ใช้ทดสอบความฟิตของนักกีฬาหรือผู้ที่ร่างกายแข็งแรงอยู่แล้ว ท่านี้เป็นทั้งท่าที่ใช้ลดไขมัน เพราะเป็นการ cardio และความแข็งแรงของร่างกายในคราวเดียว จัดได้ว่าเป็น full-body-workout นอกจากนั้นยังเป็นการทดสอบความแข็งแรงแบบไม่ต้องพึ่งอุปกรณ์เป็นท่าออกกำลังกาย เพราะเป็นการออกกำลังกายที่ต้องใช้กล้ามเนื้อทุกส่วนของร่างกาย เพราะประกอบด้วยท่า Jumping Jack, Squat, Planking, Push up ดังแสดงในภาพที่ ๑๒



ภาพที่ ๑๒ ท่า Burpee

การตั้ง ผลลัพธ์หลัก (Key result3) ขื่อนี้ น่าจะเป็น กิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ (To Do List) ของ KR1 เพราะเป็นกิจกรรมที่ควรใช้ในการลด %Fat แต่เมื่อพิจารณาถึงประโยชน์ในการออกกำลังกาย และ ความท้าทายในการปฏิบัติให้สำเร็จจะต้องอาศัยความตั้งใจจริง ฝึกทุกวัน ต้องควบคุมวินัย ออกกำลังกายในท่าอื่นๆที่ส่งเสริมให้ทำท่า Burpee ได้มากขึ้น อาทิ การฝึกกระโดดเชือก การฝึกจิ้งหะการหายใจ การฝึก weight training แบบ circuit training รวมถึงการสร้างแรงบันดาลใจด้วยการถ่าย clip VDO เก็บไว้ทุกวัน เมื่อนำมารวมกันจึงเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติท่า Burpee ๑๐๐ ยก สำเร็จภายใน ๑ เดือน ใช้เวลาประมาณ ๙.๓๒ นาที และเมื่อทำตาม KR3 สำเร็จ การตั้ง KR ด้านอื่นๆ ก็เกิดขึ้นต่อไป ตรงกับแนวคิด OKRs ที่จะตั้งเป้าหมายเพียง ๓ เดือน

ผลลัพธ์หลัก (Key result) ทั้ง ๓ ข้อ เมื่อมีวินัย และ ตั้งใจจริง ปฏิบัติตามสิ่งที่ต้องทำตามที่วางแผนไว้ (To Do List) ย่อมปรากฏผลคือ การมีสุขภาพทางกายที่ดี โดยน้ำหนักเริ่มลดลง มีกล้ามเนื้อมากขึ้น % fat ลดลงแต่อาจไม่เท่ากับ KR1 ที่กำหนดไว้ก็ไม่เป็นไร แต่ถ้าสุขภาพดีขึ้นถือว่ายอมรับได้ ดังแสดงภาพเปรียบเทียบในภาพที่ ๑๓



ภาพที่ ๑๓ การเปลี่ยนแปลงสุขภาพร่างกายด้วยแนวคิด OKRs

การทบทวน OKRs และความรู้ที่ได้รับหลังการปฏิบัติ (SAR and KM)

๑. การตั้ง Personal OKRs แม้จะเป็นการปฏิบัติเฉพาะตนเอง แต่ถ้าจะใช้ประโยชน์สูงสุดควรกำหนดให้ วัตถุประสงค์ (Objective) และ ผลลัพธ์หลัก (Key Results) มีความสอดคล้องกับ OKRs หน้าที่รับผิดชอบภารกิจงานในองค์กร อาทิ OKRs ที่ได้รับมอบหมาย คือ เพื่อปฏิบัติหน้าที่กองทหารเกียรติยศให้สำเร็จ นอกจากการฝึกซ้อม แล้ว สุขภาพร่างกายยังจะต้องแข็งแรง ไม่อ้วน ดังนั้น อาจจะทำ Personal OKRs คือ % น้ำหนักตัวที่ลดลง ๑๐ % เป็นต้น

๒. การกำหนดเป้าหมาย หรือ วัตถุประสงค์ที่ง่ายเกินไปเมื่อปฏิบัติแล้วจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้เร็ว หรือ เมื่อบรรลุเป้าหมายแล้ว ไม่เกิดผลลัพธ์ที่ยั่งยืน ควรปรับเปลี่ยน OKRs ใหม่ แล้วเพิ่มความยากของวัตถุประสงค์ อาทิ KR3 : Burpee ๑๐๐ ยกต่อเนื่อง ภายในพ.ค.๖๓ สามารถบรรลุ ผลลัพธ์หลัก ตั้งแต่ ๑๐ พ.ค.๖๓ ดังนั้น อาจจะทำเพิ่ม ระยะเวลา หรือ จำนวนยกต่อการปฏิบัติ หรือ ขยายเวลาต่อไปให้ครอบคลุม ๓ เดือน ตามระยะเวลาของ วัตถุประสงค์

๓. การมี วินัยและความสม่ำเสมอ เป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการนำเอาหลักการ วัตถุประสงค์ (Objective) และ ผลลัพธ์หลัก (Key Results) มาประยุกต์ใช้เพื่อดูแลสุขภาพร่างกาย

การจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

๑. แม้ว่าการตั้ง Personal OKRs สำหรับการดูแลสุขภาพร่างกายจะทำให้สุขภาพดีขึ้น รูปร่างดีขึ้น แต่เพื่อป้องกันความเสี่ยงก่อนที่จะเริ่ม ควรไปพบแพทย์เพื่อตรวจสุขภาพ ให้มั่นใจก่อนว่าไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติ

๒. การออกกำลังกายที่เข้มข้น ควรจัดหาอุปกรณ์ป้องกัน

จากตัวอย่างการนำเอา แนวคิด OKRs มาประยุกต์ใช้กับภารกิจการรักษาสุขภาพทางกาย สรุปได้ว่า ภารกิจยังคงดำเนินการต่อไปจนครบตามเวลาที่กำหนด และจะต้องรักษาสุขภาพร่างกายให้เป็นนิสัยที่ต้องปฏิบัติตลอดไป

๘. สรุป

จากทั้งหมดที่กล่าวมา สรุปได้ว่า กองทัพอากาศ (ทอ.) ในปัจจุบันอยู่ในช่วงที่สำคัญ คือ การสร้างพื้นฐานและความพร้อมของ “กองทัพอากาศที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง” อันจะนำไปสู่ “การเป็นกองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาค” กองทัพอากาศ (ทอ.) เป็นหน่วยงานราชการที่ให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาระบบราชการสมัยใหม่ แต่หน่วยงานภายใน ได้กำหนดตัวชี้วัดระดับองค์กรหรือหน่วยงานย่อยเรียบร้อยแล้ว แต่อย่างไรก็ตามจากสถานการณ์ปัจจุบันองค์กรต่างๆทั้งภาครัฐและเอกชน แม้ว่าจะมีแนวทางการจัดสร้างยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดที่ชัดเจน แต่ส่วนใหญ่ยังไม่สามารถถ่ายทอดยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดลงไปยังบุคลากรซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นเนื้อหาสำคัญในการนำเสนอบทความเชิงวิชาการนี้ คือ การประยุกต์แนวคิด “วัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักส่วนบุคคล (OKRs)” มาใช้ในการปฏิบัติงาน และการดำเนินชีวิต โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น ๗ หัวข้อ คือ ๑. บทนำ ๒. OKRs มีที่มาอย่างไร ๓. OKRs ต่างจาก KPIs อย่างไร ๔. แนวทางการกำหนด OKRs และถ่ายทอดสู่ผู้ปฏิบัติ ๕. วิธีการพัฒนา Personal OKRs ๖. ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำระบบ วัตถุประสงค์ (Objective) และผลลัพธ์หลักส่วนบุคคล (Key Results) มาใช้ และ ๗. ตัวอย่างการประยุกต์ใช้ Personal OKRs สำหรับประโยชน์ของการนำ OKRs มาประยุกต์ใช้ John Doerr เรียกว่าเป็น Superpower ของ OKRs ได้แก่

Superpower ข้อที่ ๑ เน้นในเรื่องที่สำคัญ (Focus and Commitment to Priorities) OKRs เป็นระบบที่จะให้องค์กรเลือกสิ่งที่สำคัญที่สุดที่ควรจะทำให้สำเร็จในไตรมาสนั้น ๆ (หรือในช่วงเวลาที่องค์กรต้องการ) และโดยทั่วไปแล้ว ในแต่ละไตรมาส เราจะตั้ง OKRs ไว้ไม่เกิน ๓-๕ ข้อ ดังนั้นเราจะต้องเลือกเฉพาะที่สำคัญจริง ๆ เท่านั้น เพราะหากมี OKRs จำนวนมากแล้ว องค์กรจะไม่สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และลงเอยโดยการทำอะไรไม่สำเร็จสักอย่าง

Superpower ข้อที่ ๒ ปรับองค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกันและทำงานเป็นทีม (Align and Connect for Teamwork) การตั้ง OKRs นั้น ระดับล่างจะต้องตั้งให้สอดคล้องกับ OKRs ในระดับบน ดังนั้น OKRs จึงทำให้เกิดความสอดคล้องในเรื่องของวัตถุประสงค์ขององค์กร นอกจากนั้นก็ยังมีการกระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมมากขึ้น โดยการที่จะทำให้ OKRs ระดับบนบรรลุผลนั้น อาจจะต้องได้รับการสนับสนุนจาก OKRs ระดับล่างจากหลายฝ่ายงาน ที่จะต้องเข้ามามีส่วนร่วมกัน เพื่อให้เกิดความสำเร็จร่วมกัน

Superpower ข้อที่ ๓ มีผู้รับผิดชอบและติดตามได้ง่าย (Track for Accountability) การที่แต่ละคนมี OKRs เป็นของตนเองนั้น เท่ากับว่าทุกวัตถุประสงค์จะมีเจ้าภาพ และเมื่อมีเจ้าภาพ

วัตถุประสงค์ข้อนั้น ๆ ก็จะมีโอกาสประสบความสำเร็จมากกว่าวัตถุประสงค์ที่ไม่มีใครดูแล นอกจากนั้น ระหว่างทาง การที่มี OKRs ที่สามารถวัดผลได้ชัดเจน จะทำให้ผู้บริหารทราบถึงความก้าวหน้าว่าตอนนี้ไปถึงไหนแล้ว และควรจะต้องทำอะไรต่อไป เป็นต้น

Superpower ข้อที่ ๔ ตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย (Stretch for Amazing) จากการที่ OKRs มักจะไม่ได้ถูกใช้ในการประเมินผลแบบดั้งเดิมที่ว่า ถ้าถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ ก็จะได้โบนัสหรือผลตอบแทน ไม่ถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ ก็จะได้สิ่งเหล่านั้น จึงทำให้ผู้บริหารและพนักงานกล้าที่จะตั้งเป้าหมายที่มีความท้าทายมาก และส่งผลดีกับองค์กร ^{๒๔}

Personal OKRs สามารถนำมาปรับใช้ได้กับ งานประจำ งานริเริ่มใหม่ ตลอดจนถึงการนำไปใช้กับกิจวัตรประจำวัน อาทิ การออกกำลังกาย การควบคุมน้ำหนัก เพื่อให้มีสุขภาพดี แต่อย่างไรก็ตาม การนำ OKRs มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ผู้ปฏิบัติจะต้องจดจ่อกับวัตถุประสงค์ (Objective) และ ดำเนินตามวิธีการเพื่อให้ ผลลัพธ์หลัก (Key results) บรรลุผล และ พร้อมทั้งจะปรับแก้ให้ดียิ่งขึ้นไปตลอด คำว่า วินัย จึงมีความสำคัญมาก

^{๒๔} นกตล ร่มโพธิ์. (๒๕๖๑). *ประโยชน์ 4 ข้อที่องค์กรจะได้รับจาก OKRs*. สืบค้นเมื่อ ๑๑ มิถุนายน ๒๕๖๓

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กิตติพัทธ์ จิรวีสวงศ์, ดันยา ตั้งอุทัยสุข, ธนกร นำรับพร, สุชาดา ปาเตีย, นฤมล ตันติฤทธิศักดิ์, วีรณยาอร เหลืองบริบูรณ์.(๒๕๖๒). *ตั้งเป้าชัด วัดผลได้ด้วย OKRs*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น. ก้องเกียรติ บูรณศรี อติลล่า พงษ์ยี่หล้า และ จริญญา ปานเจริญ. (๒๕๕๒). *ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร สภาพแวดล้อมทางธุรกิจและผลการดำเนินงานของสถานประกอบการอุตสาหกรรมการผลิต*. BU Academic Review. ๙(๒) (กรกฎาคม-ธันวาคม), ๑๔๖ -๑๕๘.
- ทรงวิทย์ เขมเศรษฐ์ และ หทัยชนก เตชะรัตนะวิโรจน์.(๒๕๕๖). *องค์กรยุคกลยุทธ์*. (น. ๘๙). กรุงเทพฯ: สยามศิลป์พริ้นแอนด์แพ็คจำกัด.
- ธนศักดิ์ ยิ้มเกิด. (๒๐๒๐). *แพทย์ที่ดีที่สุด คือ ตัวคุณเอง*. สืบค้นเมื่อ ๑๑ มิถุนายน ๒๕๖๓. <https://www.facebook.com/1899445097046767/posts/2722108364780432/>
- นภดล รมโพธิ์. (๒๕๖๑). *พัฒนาองค์กรและชีวิตด้วยแนวคิด OKRs* (พิมพ์ครั้งที่ ๓). (น.๒๘-๓๐). นนทบุรี: บริษัทเอ็นพีอินเทลลิเจนซ์ จำกัด.
- นภดล รมโพธิ์. (๒๕๖๑). *ประโยชน์ 4 ข้อที่องค์กรจะได้รับจาก OKRs*. สืบค้นเมื่อ ๑๑ มิถุนายน ๒๕๖๓. <https://www.nopadolstory.com/measurement/okrsfororganization/>
- พิชญ์พจี สายเชื้อ. (๒๕๖๑). *คุณเข้าใจ “OKR” ดีแค่ไหน ?*. สืบค้นเมื่อ ๑๗ พฤษภาคม, ๒๕๖๓, <https://www.prachachat.net/csr-hr/news-209471>
- พสุ เดชะรินทร์. (๒๕๖๑). *OKR หรือ KPI?*. สืบค้นเมื่อ ๑๗ พฤษภาคม ๒๕๖๓, <https://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/645090>
- วสิษฐ์ พรหมบุตร และ เจริญสิน เลิศมหกิจ. (๒๕๕๓). *วิธีการสร้างดัชนีชี้วัดระดับบุคคลที่ได้ผลจริง (Individual KPIs: Principle to Practics)*. (น.๑๒). กรุงเทพฯ : บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).
- รัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์และจิรประภา อัครบวร. (๒๕๕๒). *การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล : Individual Scorecard*. กรุงเทพฯ : กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

ภาษาไทย (ต่อ)

สำนักงานราชบัณฑิตยสภา. (๒๕๖๓). *ศัพท์บัญญัติสำนักงานราชบัณฑิตยสภา*. สืบค้นเมื่อ

๑๕ พฤษภาคม ๒๕๖๓ http://www.royin.go.th/coined_word/stat.php

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (๒๕๖๒). *ตัวอย่าง OKRs Objectives and Key Results*. (พิมพ์ครั้งที่ ๒).

(น.๑๓). กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซนเตอร์.

อำนาจ วัตจินดา. (๒๕๖๓). *การถ่ายทอด OKRs จากหน่วยงานสู่บุคคล*. สืบค้นเมื่อ ๑๕ พฤษภาคม, ๒๕๖๓

<https://www.facebook.com/groups/600846437192788/permalink/607319193212179/>

Coraline Team (2019). *Disruption คืออะไรกันแน่?*. สืบค้นเมื่อ ๑๕ พฤษภาคม ๒๕๖๓

<https://www.coraline.co.th/single-post/2019/08/19/What-is-Disruption>

ภาษาอังกฤษ

Christina W. (2016). *Introduction to OKRs*. (p.4). CA: O'Reilly Media.

Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (1996). *The Balance Scorecard : Translating Strategy into Action*.(p.10). Boston, MA: Harvard Business School.

Maggie Ryan. (2020). Here's What Experts Want You to Know About That "Abs Are Made in the Kitchen" Thing. สืบค้นเมื่อ ๑๐ มิถุนายน ๒๕๖๓.

<https://www.popsugar.com/fitness/what-does-abs-are-made-in-kitchen-mean-47006229>

ประวัติผู้เรียบเรียง

ชื่อ-นามสกุล	นาวาอากาศเอก ดร. ก้องเกียรติ บุรณศรี
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. ๒๕๕๖	หลักสูตรเสนาธิการทหารอากาศ รุ่นที่ ๕๗ รร.สธ.ทอ.ยศ.ทอ.
พ.ศ. ๒๕๕๓	บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต (บธ.ด.) สาขาการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
พ.ศ. ๒๕๔๘	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต(บธ.ม.) สาขาการประกอบการธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
พ.ศ. ๒๕๔๒	วิทยาศาสตร์บัณฑิต (วท.บ.) สาขาวิชาคอมพิวเตอร์ โรงเรียนนายเรืออากาศ (ตท.๓๕ , นนอ. ๔๒)
ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน	อาจารย์ กกศ.รร.สธ.ทอ.ยศ.ทอ. E mail: kongkiat_bartaf.mi.th , มือถือ: ๐๖๔๖๑๙๓๕๖๕
ประสบการณ์ ผลงานทางวิชาการ	
พ.ศ. ๒๕๖๐	รางวัล Excellent Innovation Award งานมหกรรม การจัดการความรู้ ประเภท KM นวัตกรรมและกิจกรรมพัฒนา คุณภาพ ครั้งที่ ๓๔ ประจำปี ๒๕๖๐
พ.ศ. ๒๕๕๗	รางวัลที่ ๑ บทความทางวิชาการ ประจำปี ๒๕๕๖ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาและตรวจสอบยืนยันตัวชี้วัดสมรรถนะ หน้าที่สำหรับกองทัพอากาศ” ของกองทัพอากาศ วันที่ ๒๗ มีนาคม ๒๕๕๗
พ.ศ. ๒๕๕๖	รางวัลเอกสารวิจัยดีเด่น รร.สธ.ทอ.ยศ.ทอ. รุ่นที่ ๕๗ ประจำปี ๒๕๕๖ เรื่อง “บุพปัจจัยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผล ที่มีต่อคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ ของบุคลากรในกองทัพอากาศ”

- พ.ศ. ๒๕๕๖ **รางวัลบทความวิจัยดีเยี่ยมระดับชาติ** สาขา พัฒนาศาสตร์พยากรณ์มนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) ประจำปี ๒๕๕๖ เรื่อง “โมเดลสมการโครงสร้างพระระดับของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและความเป็นผู้ประกอบการที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเรียนรู้ของพนักงานในประเทศไทย”
- พ.ศ. ๒๕๕๕ **รางวัลบทความวิจัยดีเยี่ยมระดับชาติ** สาขา พัฒนาศาสตร์พยากรณ์มนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) ประจำปี ๒๕๕๕ เรื่อง “อิทธิพลของความเป็นผู้ประกอบการที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเรียนรู้ของพนักงานในสถานประกอบการอุตสาหกรรมการผลิตขนาดกลางและขนาดใหญ่ในประเทศไทย : การประยุกต์โมเดลสมการโครงสร้างพระระดับ”
- พ.ศ. ๒๕๕๕ **รางวัลชมเชย บทความทางวิชาการ ประจำปี ๒๕๕๕** เรื่อง “การพัฒนาและตรวจสอบยืนยันตัวชี้วัดระดับบุคคลของ กองทัพอากาศ” ของกองทัพอากาศ วันที่ ๒๗ มีนาคม ๒๕๕๕
- พ.ศ. ๒๕๕๔ **รางวัลที่ ๒ บทความทางวิชาการ ประจำปี ๒๕๕๓** เรื่อง “การศึกษาวรรณกรรมแนวคิดทางธุรกิจที่มีผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพอากาศในยุคดิจิทัล” ของกองทัพอากาศ วันที่ ๒๗ มีนาคม ๒๕๕๔
- พ.ศ. ๒๕๕๔ **รางวัลบทความวิจัยดีเยี่ยม** ผลงานวิจัยเรื่อง “อิทธิพลของความเป็นผู้ประกอบการที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเรียนรู้ของพนักงานในสถานประกอบการอุตสาหกรรมการผลิตขนาดกลางและขนาดใหญ่ในประเทศไทย” ในการประชุมผลงานวิจัยด้านการจัดการธุรกิจ ครั้งที่ ๔ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

- พ.ศ. ๒๕๕๓ **รางวัลบทความวิจัยตีพิมพ์** ผลงานวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และผลการดำเนินงานของสถานประกอบการอุตสาหกรรมการผลิตขนาดกลางและขนาดใหญ่ในประเทศไทย” ในการประชุมผลงานวิจัยด้านการจัดการธุรกิจ ครั้งที่ ๓ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- พ.ศ. ๒๕๕๓ ผลงานวิจัยเรื่อง “ผลกระทบของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจต่อความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร: กรณีศึกษาสถานประกอบการอุตสาหกรรมการผลิตขนาดกลางและขนาดใหญ่ในประเทศไทย” ตีพิมพ์ในวารสารสุทธิปริทัศน์ ปีที่ ๒๔ ฉบับที่ ๗๓ ประจำเดือน พฤษภาคม-สิงหาคม
- พ.ศ. ๒๕๕๒ ผลงานวิจัยเรื่อง “รูปแบบความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร กรณีศึกษา : สถานประกอบการอุตสาหกรรมการผลิตขนาดกลางและขนาดใหญ่ในประเทศไทย” โครงการจัดประชุมวิชาการเพื่อนำเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่ ๑๕ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
- พ.ศ. ๒๕๕๒ ผลงานวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของโมเดลความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร กรณีศึกษา: สถานประกอบการอุตสาหกรรมการผลิตขนาดกลางและขนาดใหญ่ในประเทศไทย” ในการประชุมนำเสนอผลงานวิจัยบัณฑิตศึกษา ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๒ มหาวิทยาลัยรังสิต