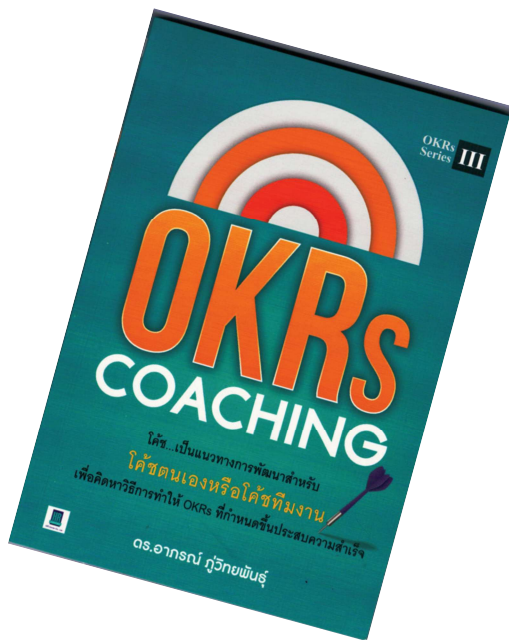


แนะนำหนังสือ Book Review Article

ผู้เขียนแนะนำหนังสือ : ดร.เบญจวรรณ ทิมสุวรรณ

นักวิชาการศึกษาเชี่ยวชาญ : ข้าราชการบำนาญกระทรวงสาธารณสุข



การใช้โค้ชเป็นหนึ่งในกระบวนการพัฒนาคนเพื่อยกระดับความสามารถ และผลงานของตนเอง และทีมงานให้ดีขึ้น การโค้ชตั้งอยู่บนฐานความเชื่อว่า ความสามารถของคนส่งผลต่อการทำงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

OKRs ประกอบด้วยคำ 2 คำ คือ Objective และ Key Results (KRs) KRs จะสำเร็จได้ต้องมีการกำหนด Key Activity (KAs) เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานให้บรรลุตาม KRs

ชื่อหนังสือ : OKRs COACHING แนวทางการใช้โค้ชเพื่อสร้างสรรค์ผลงานอย่างต่อเนื่อง

ผู้เขียน : ดร. อาภรณ์ ภูววิทยพันธุ์

ปีที่ตีพิมพ์ : 2562 พิมพ์ครั้งแรก

OKRs COACHING แนวทางการใช้โค้ชเพื่อสร้างสรรค์ผลงานอย่างต่อเนื่อง มีเนื้อหาสาระจำนวน 3 บท ประกอบด้วย แนวคิดการใช้โค้ชสมัยใหม่ แนวคิดการใช้โค้ชกับ OKRs ตัวอย่างการทำ OKRs COACHING ในฟังก์ชันงานต่าง ๆ

บทที่ 1 แนวคิดการใช้โค้ชสมัยใหม่ (Modern Coaching) ผู้เขียนได้แบ่งแนวทางการโค้ชเป็น 2 แบบ คือ การโค้ชแบบการบอก หรือ I am telling บางองค์การเรียกว่า Direct Coaching, Process Coaching, Traditional Coaching เป็นการโค้ชที่เน้นการบอกให้ทำ โดยเน้นให้ผู้ที่ถูกโค้ชเกิดความรู้และทักษะ อีกแบบหนึ่งคือ การโค้ชแบบการถาม หรือ I am asking องค์การบางแห่งเรียกการโค้ชแบบนี้ว่า Supportive Coaching หรือ Modern Coaching แนวทางนี้โค้ชจะทำหน้าที่ถาม และฟัง ส่วนโค้ชจะฟังและตอบคำถาม เป้าหมายต้องการให้โค้ชชี้ คิดหาคำตอบได้ด้วยตนเอง โค้ชแบบนี้เหมาะสำหรับการสร้างแรงบันดาลใจและจุดประกายให้โค้ชซึ่งเกิดพลัง ความสำคัญของการโค้ชในมุมมองผู้เขียนสรุปว่า การโค้ชเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้ตัวเองและผู้อื่น เกิดการพัฒนา นอกจากนี้การโค้ชยังเป็นเครื่องมือช่วยให้หลุดพ้นจากปัญหาที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดความสุข ช่วยให้พฤติกรรมเปลี่ยน การโค้ชช่วยให้ผลลัพธ์เปลี่ยน และช่วยให้องค์กรเติบโต

แนวทางการตั้งคำถามเพื่อการโค้ช คำถามที่ใช้จะมีทั้งคำถามปลายปิด และปลายเปิด คำถามปลายปิด จะให้ผู้ตอบตอบแบบเจาะจง เช่น ใช่ หรือ ไม่ใช่ จริง หรือ ไม่จริง ทำได้ หรือ ไม่ได้ ถูกต้องหรือไม่ถูกต้อง เป็นต้น ส่วนคำถามปลายเปิดจะเปิดโอกาสให้โค้ช อธิบายเรื่องราวประกอบได้ หลักการตั้งคำถามปลายเปิด จะใช้หลัก 5 W 1 H ศาสตร์ในการโค้ช คือข้อมูลที่โค้ชจำเป็นต้องรู้ เพื่อให้โค้ชตั้งคำถามได้อย่างต่อเนื่องโค้ชจึงต้องมีศิลปะในการพูด และภาษาท่าทาง ขั้นตอนการโค้ช ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ก่อนการโค้ช ระหว่างโค้ช และหลังการโค้ช ปัจจัยที่จะทำให้โค้ชประสบความสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นโค้ชตนเอง หรือโค้ชผู้อื่น โค้ชจะต้อง 1) ทำความเข้าใจแนวทางการโค้ชที่ถูกต้อง 2) โค้ชต้องมีวินัยในการพัฒนาตนเอง 3) โค้ชต้องมีความมุ่งมั่นและความพยายามในการช่วยเหลือโค้ช 4) โค้ชและโค้ชต้องให้การยอมรับกันและกัน และมีความศรัทธาซึ่งกันและกัน

บทที่ 2 แนวคิดการใช้โค้ช กับ OKRs OKRs ประกอบด้วยคำ 2 คำ คือ O หรือ Objective ที่มาจากคำว่า Management by Objective - MBO ที่เน้นการบริหารโดย มุ่งเน้นการกำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนก่อนตอบคำถามให้ได้ว่า “What do we want to do” หรือ อะไรคือสิ่งที่ต้องการให้ประสบความสำเร็จ การเขียนวัตถุประสงค์ต้องเน้นเชิงบวก บอกเป้าหมายที่ต้องการให้ชัดเจน คำต่อมา คือ KRs หรือ Key Results ที่มาจาก Key Performance Indicators - KPIs) ที่เน้นการกำหนดเป้าหมายเชิงตัวเลขที่สามารถจับต้องได้ วัดได้ KRs จะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของ Objective การกำหนด KRs ต้องสอดคล้องตามหลัก SMART Goal

ความสัมพันธ์ของการโค้ชกับ OKRs และ Key Activity โค้ชเป็นกระบวนการพัฒนาที่สามารถทำได้ทุกช่วง การกำหนด OKRs ต้องมีการดำเนินงาน คือ การโค้ชกับการกำหนด OKRs ขององค์กร (Corporate OKRs) การโค้ชกับการกำหนด OKRs ของทีมงาน/หน่วยงาน (Team/Department OKRs) การโค้ชกับการกำหนด OKRs ของตัวบุคคล (Individual OKRs) ขั้นตอนของการโค้ช 3 ขั้นตอน คือ ก่อนการโค้ช ระหว่างโค้ช และหลังการโค้ช ผู้เขียนได้เขียนรายละเอียดการเตรียมตัว แนวปฏิบัติของโค้ช และโค้ช และตัวอย่าง บทสนทนา OKRs Coaching ผู้เขียนได้เสนอบทสนทนาในการโค้ช เพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจ และนำไปประยุกต์ใช้เป็นการพูดคุยระหว่างโค้ชและโค้ช

บทที่ 3 ตัวอย่างการทำ OKRs Coaching ในฟังชันงานต่าง ๆ ในบทนี้ผู้เขียนได้เสนอตัวอย่างไว้ถึง 40 ฟังชัน เช่น งานฝึกอบรม งานพัฒนาบุคลากร งานการเงิน งานประกันคุณภาพ เป็นต้น แต่ละฟังชันงาน จะประกอบด้วย วัตถุประสงค์ (Objective) Key Results และตัวอย่างคำถามในการโค้ช ผู้ที่สนใจสามารถศึกษาตัวอย่างได้จากหนังสือเล่มนี้

หนังสือเล่มนี้หากได้อ่านและศึกษารายละเอียดรวมทั้ง ตัวอย่างฟังชันงานต่าง ๆ ที่ผู้เขียนนำเสนอ จะสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางาน หนังสือเล่มนี้จะตอบคำถามว่า เราจะทำอย่างไรให้ OKRs ที่กำหนดขึ้นของเรา ขององค์กรประสบความสำเร็จ