

การสร้างวัฒนธรรม OKRs ที่ยั่งยืน

ดร.อำนาจ วัฒนินดา

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
และการจัดการความรู้



การสร้างวิถีชีวิตของบุคลากรในองค์กรให้เป็นแบบ OKRs ปัจจัยสำคัญในการสร้างความยั่งยืนให้ระบบ OKRs อยู่คู่กับองค์กรได้เป็นเวลานาน ซึ่งปัจจัยสำคัญคือ การสร้างสภาพแวดล้อมในองค์กรให้เอื้อต่อการดำเนินงานตามระบบ OKRs ซึ่งในปัจจุบันมีคำศัพท์ใหม่ที่เรียกว่า ระบบนิเวศน์ (Eco system) โดยผู้เขียนจะเรียกว่า ระบบนิเวศน์ OKRs หรือ “OKRs Eco System” อีกทั้งยังต้องมีกระบวนการในการสร้างวัฒนธรรม และ ค่านิยม OKRs ดังนี้

1. ด้านระบบนิเวศน์ OKRs ประกอบด้วย 3 มิติ ดังนี้

1.1 มิติด้านนโยบาย (Policy)

ได้แก่การสื่อสารและการแสดงตัวอย่างของผู้บริหารระดับสูง โดยการกำหนดให้มีการประกาศนโยบายขององค์กรด้าน OKRs มีการจัดทำแผนงานระยะยาวในการพัฒนาระบบ OKRs รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรด้าน คน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ สถานที่ การให้เวลา และการพัฒนาความรู้ในเรื่อง OKRs ให้บุคลากรอย่างจริงจัง

1.2 มิติด้านรูปแบบ และกระบวนการทำงาน (Procedure)

ได้แก่การจัดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน มีการวางระบบงาน ขั้นตอนวิธีการทำงานที่เป็นมาตรฐาน มีเครื่องมือ และอุปกรณ์ในการทำงานที่เหมาะสม อีกทั้งสิ่งที่สำคัญคือ อุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือดิจิทัล ที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เจ้าภาพที่รับผิดชอบในการดูแลระบบ OKRs อีกทั้งยังต้องมีการให้ความสำคัญกับการจัดการปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการ OKRs อย่างจริงจัง

1.3 มิติด้านตัวของบุคลากรในองค์กร (People)

ได้แก่ การปลูกฝังค่านิยม การพัฒนาค่านิยมให้บุคลากร การเสริมแรง การแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยมีการชื่นชม ยกย่องบุคคลที่ให้ความร่วมมือในการดำเนินงานตาม OKRs อย่างจริงจัง อีกทั้ง ยังต้องสนับสนุนการเลียนแบบพฤติกรรมที่ดีในการทำ OKRs ระหว่างกัน ผ่านบุคคลต้นแบบ (Role Model) ด้าน OKRs ที่ได้รับการยกย่อง และเป็นแรงบันดาลใจแก่พนักงานคนอื่น ๆ ที่สำคัญต้องส่งเสริมสนับสนุนการถ่ายทอดปลูกฝังค่านิยม

OKRs ให้กับบุคลากรในองค์กรรุ่นต่อ ๆ มา ซึ่งค่านิยมที่องค์กรควรปลูกฝังให้เป็นค่านิยมหลัก สำหรับการสร้างวัฒนธรรม OKRs ได้แก่

1) การคิดเชิงบวก (Positive Thinking) คือการสร้างให้บุคลากรมีความใฝ่ฝันในอนาคต มองไปข้างหน้า และมีความคิดที่เห็นความเป็นไปได้ ด้วยการเริ่มต้นด้วยเป้าหมายที่ชัดเจน วัดความสำเร็จได้ ตลอดจนการสื่อสารกันในเชิงบวก เพื่อสร้างความรู้สึกที่ดีต่อ และมีแรงบันดาลใจร่วมกัน

2) จิตวิญญาณทีม (Team Spirit) คือ การมีเป้าหมายร่วมกัน ตั้งแต่ระดับองค์กร ถ่ายทอดมาระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล ไม่มีการแบ่งแยก การทำงานมีการประสานงาน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

3) ความรับผิดชอบ (Accountability) คือ ความรู้สำนึกในความรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย หรือตนเองคิดขึ้น โดยมีการรายงานผลความคืบหน้าอย่างสม่ำเสมอ มีการประเมินตนเอง และรับฟังเสียงสะท้อนจากเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และลูกค้าอย่างเต็มที่

2. ด้านกระบวนการในการสร้างวัฒนธรรม และค่านิยม OKRs

2.1 Define การกำหนดค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรด้าน OKRs ที่สอดคล้องกับทิศทางการทำงานขององค์กร และกลยุทธ์การขับเคลื่อนองค์กรในระยะยาว

2.2 Diagnose การประเมิน และวินิจฉัยค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร ด้วยเครื่องมือทั้งในเชิงปริมาณ คือการใช้แบบวัดประเมินระดับค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบัน ซึ่งต้องอาศัยค่าสถิติต่าง ๆ และเชิงคุณภาพ คือการสังเกตสัมภาษณ์หรือสนทนากลุ่ม เพื่อเข้าใจถึงสภาพปัจจุบันและปัญหาของค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรด้าน OKRs ในปัจจุบันเมื่อเทียบกับที่องค์กรกำหนดในขั้นการ Define ทั้งนี้เพื่อเข้าใจข้อเท็จจริงต่าง ๆ เพื่อนำไปออกแบบกลยุทธ์ และแผนงานในขั้นตอนต่อไป

2.3 Develop การพัฒนาค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรด้าน OKRs ด้วยกลยุทธ์ตามหลักวิชาการด้านจิตวิทยา และพฤติกรรมศาสตร์ต่าง ๆ เช่น ด้านระบบประสาทวิทยา (Neuroscience) หรือด้านจิตวิทยาทางสมอง (Brain Based Psychology) เพื่อพัฒนาหรือแก้ไขให้บุคลากรมีความเชื่อ ค่านิยม พฤติกรรม และวิถีชีวิตในการทำงานสอดคล้องกับค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรตามที่องค์กรกำหนด

การสร้างวัฒนธรรมองค์กร OKRs ไม่ควรเป็นแค่พิธีกรรมที่เน้นเฉพาะการจัดฝึกอบรม หรือกิจกรรมต่าง ๆ แต่ต้องมุ่งเน้นการสร้างระบบนิเวศในองค์กร เพื่อที่จะหล่อหลอมให้บุคลากรได้ซึมซับวัฒนธรรม OKRs ที่องค์กรต้องการสร้างโดยไม่รู้ตัว รวมทั้งการมีระบบขั้นตอนในการสร้างวัฒนธรรม และค่านิยม OKRs อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ OKRs กลายเป็นวิถีชีวิตอย่างยั่งยืนต่อไป

