

พฤติกรรมที่เป็นตัวชี้วัด การขับเคลื่อน OKRs ให้ประสบความสำเร็จ

ดร.อำนาจ วัฒนินดา

ศุภริษาด้านการวางแผนยุทธศาสตร์
และการจัดการความรู้

ในการขับเคลื่อน OKRs ให้ประสบความสำเร็จนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีการพัฒนาพฤติกรรมปฏิบัติของบุคลากรในองค์กรควบคู่กับการขับเคลื่อน OKRs ที่กำหนดไว้ เพราะพฤติกรรมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับ OKRs เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญ บ่งชี้ว่า OKRs จะประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลว โดยพฤติกรรมที่เป็นปัจจัยสำคัญดังกล่าวมี 7 ประการ ได้แก่ 1) การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) 2) การเสริมพลังผู้ปฏิบัติ (Empowerment) 3) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) 4) การติดตาม และประเมินการปฏิบัติ (Tracking) 5) ความมุ่งมั่นในพันธสัญญา (Commitment) 6) การยกย่องชื่นชมผลงาน (Recognition) และ 7) ความโปร่งใส (Transparent) ซึ่งในปัจจัยทั้ง 7 ข้อนั้นมีพฤติกรรมบ่งชี้ที่สำคัญจำนวน 21 ข้อย่อย ดังต่อไปนี้

1. การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting)

1. บุคลากร มักมีการตั้งเป้าหมาย หรือตัวชี้วัดการทำงานที่มีค่าเป้าหมายที่ค่อนข้างยาก มีความท้าทาย ไม่ง่ายนักที่จะบรรลุ

2. ผู้บริหารมีการตั้งเป้าหมายระดับองค์กร และถ่ายทอดเป้าหมายลงมาสู่หน่วยงาน และถ่ายทอดสู่ระดับบุคลากรรายบุคคล อย่างเชื่อมโยงเป็นแนวทางเดียวกัน



3. บุคลากรระดับต่าง ๆ มีความสามารถในการแปลงเป้าหมายของหน่วยงานที่ตนสังกัดไปสู่เป้าหมายในการทำงานของตนเอง

2. การเสริมพลังผู้ปฏิบัติ (Empowerment)

4. บุคลากรระดับต่าง ๆ ในองค์กร มีความสามารถในการกำหนดแนวทางการทำงานเพื่อขับเคลื่อนงานให้บรรลุเป้าหมายด้วยตัวของเขาเอง

5. บุคลากรระดับต่าง ๆ มักมีการเรียนรู้ และพัฒนาความสามารถ เพื่อทำให้งานของตนเองบรรลุเป้าหมาย อย่างสม่ำเสมอ

6. บุคลากรระดับต่าง ๆ มักจะได้รับการสอนงาน แนะนำงานจากผู้บังคับบัญชา และได้รับการฝึกอบรม พัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างต่อเนื่อง

3. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

7. บุคลากรในองค์กรมองเป้าหมายขององค์กรเป็นภาพเดียวกัน และมีตระหนักร่วมมือกัน เพื่อที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จนั้นร่วมกัน

8. บุคลากรในแต่ละหน่วยงาน มักมีการช่วยเหลือ เสริมการทำงานระหว่างกัน และช่วยสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกันอย่างเต็มความสามารถ

9. บุคลากรในองค์กรของท่านมีความสามัคคี มีการทำงานเป็นทีม ทั้งในหน่วยงานเดียวกัน หรือต่างหน่วยงานกัน

4. การติดตาม และประเมินการปฏิบัติ (Tracking)

10. ผู้บริหาร หัวหน้างาน และบุคลากรระดับปฏิบัติการ มักร่วมกันติดตามความคืบหน้าของงานตามแผนงานที่วางไว้อย่างเป็นระบบ และสม่ำเสมอ

11. บุคลากรระดับปฏิบัติการ มีความพร้อมในการรายงานความคืบหน้าการทำงานในความรับผิดชอบของตน และพร้อมที่จะได้รับการตรวจสอบความคืบหน้า และคุณภาพของงาน

12. บุคลากรในองค์กร มักมีการประเมินผลความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างจริงจัง ชัดเจน มีความน่าเชื่อถือ และสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้

5. ความมุ่งมั่นในพันธสัญญา (Commitment)

13. บุคลากรมีการรักษาพันธสัญญาข้อตกลงในเป้าหมายการทำงานที่รับมอบหมายอย่างเต็มที่

14. บุคลากรมีการอุทิศตน พยายามทำงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ตนได้รับมอบหมาย ด้วยจิตสำนึกในความรับผิดชอบ

15. บุคลากรมีความสามารถในการเรียนรู้ และปรับการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

6. การยกย่องชื่นชมผลงาน (Recognition)

16. หัวหน้างานหรือผู้บริหาร มักมีการชื่นชม ยกย่องผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานดี มีผลงานเป็นไปตามเป้าหมายอย่างจริงจังสม่ำเสมอ

17. ในหมู่พนักงานหน่วยงานเดียวกัน มักมีการกล่าวยกย่องชื่นชมเพื่อนร่วมงานที่ทำงานดี มีผลงานเป็นไปตามเป้าหมาย

18. ผู้ปฏิบัติงานต่างหน่วยงาน มักมีการกล่าวยกย่องชื่นชมเพื่อนร่วมงานหน่วยงานอื่น ๆ ที่ทำงานดี มีผลงานเป็นไปตามเป้าหมาย

7. ความโปร่งใส (Transparent)

19. หัวหน้างานหรือผู้บริหาร มักมีการเปิดเผยหรือชี้แจงให้บุคลากรในหน่วยงานทุกคน ได้ทราบถึงเป้าหมายหรือตัวชี้วัดของหน่วยงานว่ากำหนดไว้อย่างไร

20. บุคลากรมักมีการเปิดเผยตัวชี้วัด หรือเป้าหมายในการทำงานของตนเองให้เพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ได้ทราบ โดยไม่มีการปิดบัง เพราะมีความสำนึกว่า การทำงานเป็นทีมต้องมีความไว้วางใจ และจริงจังต่อกัน

21. บุคลากร มักมีการเปิดเผยความคืบหน้าของการทำงาน ผลสำเร็จ หรือล้มเหลวในการทำงานให้บุคคล หรือหน่วยงานอื่น ๆ ได้รับทราบอย่างโปร่งใส

สรุปได้ว่า พฤติกรรมที่เป็นตัวบ่งชี้ความสำคัญในการขับเคลื่อน OKRs ในองค์กรทั้ง 7 ด้าน จำนวน 21 ข้อ เป็นสิ่งที่องค์กรต้องมีการพัฒนา ทั้งในมิติการเตรียมความพร้อมก่อนการนำ OKRs มาใช้ในองค์กร และในมิติระหว่างเส้นทางการดำเนิน OKRs ซึ่งหากองค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาพฤติกรรมการทำงานดังกล่าวก็จะทำให้ OKRs มีโอกาสประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลได้ตามความคาดหวังขององค์กรในที่สุด