

OKRs กับการสร้างความผูกพันต่อองค์กร

ดร.อำนาจ วัดจินดา
ที่ปรึกษาด้านการวางแผนยุทธศาสตร์
และการจัดการความรู้

ความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรมีความรู้สึก และกล่าวถึงองค์กรในเชิงบวก (Say) มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง และเป็นสมาชิกคนสำคัญขององค์กร (Stay) และมีความมุ่งมั่นทุ่มเทที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถให้องค์กร (Strive) ซึ่งส่งผลให้บุคลากรมีการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ งานมีประสิทธิภาพ และเกิดผลสำเร็จตามความคาดหวังขององค์กร

การสร้างความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) นั้น ปัจจุบันมีแนวทางหลากหลายประการ โดยแนวทางหนึ่งที่ทรงประสิทธิภาพ ที่ได้รับการวิจัยจากของ Dr.David Rock ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ และระบบประสาทวิทยา (Neuroscience) ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถาบัน Neuro Leadership Institute ได้วิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยที่ทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กร บนพื้นฐานของระบบสมอง (Brain Based) ซึ่งใช้เวลาในการวิจัยกว่า 12 ปี ร่วมกับทีมงานวิจัยที่มีแพทย์ผู้เชี่ยวชาญด้านระบบประสาทวิทยา (Neuro Science) พบว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กร (Engagement) มี 5 ประการ คือ Status หรือการให้สถานะความสำคัญ Certainty หรือการสร้างความชัดเจนแน่นอน Autonomy หรือการให้อิสระในสิ่งที่มอบหมาย Relatedness การสร้างความสัมพันธ์อันดี และ Fairness หรือการให้ความเป็นเป็นธรรม โดยมีชื่อย่อจากการนำพยัญชนะตัวแรกมารวมกันว่า SCARF

Objective and Key Results หรือ OKRs เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนองค์กรที่ทรงประสิทธิภาพ และได้รับการยอมรับในระดับโลกว่าสามารถช่วยให้องค์กรมีการเติบโต และพัฒนาอย่างก้าวกระโดด ในฐานะที่ผู้เขียนมีบทบาทในการเป็นวิทยากร และที่ปรึกษาในเรื่อง OKRs ให้แก่องค์กรทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนหลายสิบแห่ง ประกอบกับมีประสบการณ์การเป็นที่ปรึกษาในด้านทรัพยากรบุคคลมากว่ายี่สิบปี ได้ศึกษาวิเคราะห์ และพบว่า OKRs เป็นเครื่องมือทางการบริหารหนึ่งที่สามารถช่วยส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) ตามกรอบแนวคิดของ SCARF ได้ ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดได้ ดังนี้

Status หรือการให้สถานะความสำคัญ

เครื่องมือ OKRs มุ่งเน้นการกำหนดทิศทาง (Direction) และตัวชี้วัดที่แสดงความสำเร็จในการดำเนินงานตามทิศทางที่กำหนดนั้น (Milestone Metric) โดยมีการส่งต่อ (Cascade) ให้แก่หน่วยงาน หรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับ OKRs นั้น ได้คิด

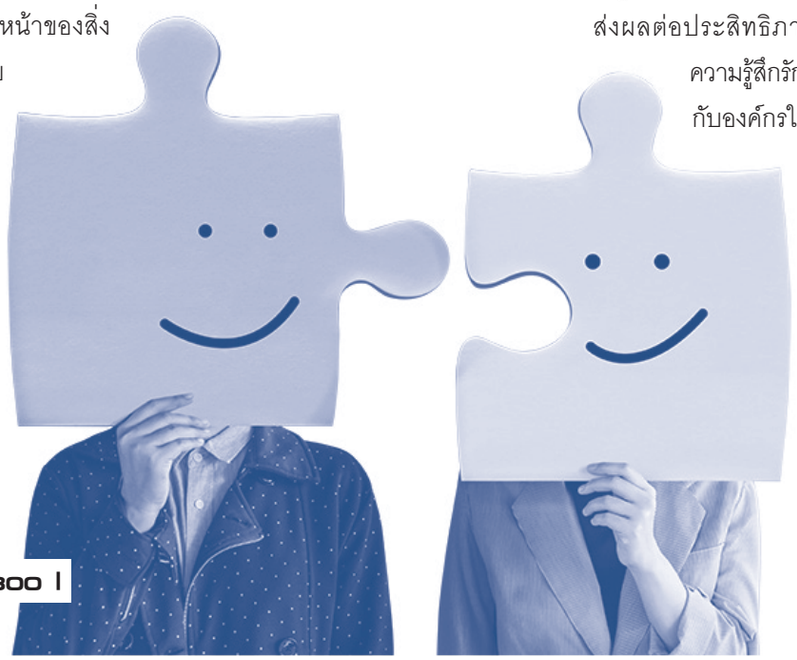
สร้างสรรค์ เพื่อกำหนด OKRs ของหน่วยงาน หรือของตนเอง ให้สอดคล้องกับ OKRs ขององค์กร มากกว่าการสั่งการ หรือกำหนดมาจากองค์กรว่าต้องทำอะไรมีตัวชี้วัดอย่างไร (Top Down) ซึ่งถือเป็นการให้บทบาทความสำคัญแก่ผู้บริหาร หรือบุคลากรในการกำหนดแนวทางการทำงานของตนเองแล้ว จึงเสนอให้องค์กรรับทราบ (Bottom up) ถึงแม้จะมีการพูดคุยเพื่อพิจารณาความเหมาะสมของสิ่งที่เสนอขึ้นมาอยู่บ้าง แต่ก็เพื่อความสมบูรณ์มากขึ้นเท่านั้น ซึ่งแนวทางนี้จะส่งผลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร (Engagement)

Certainty หรือการสร้างความชัดเจนแน่นอน

เครื่องมือ OKRs จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการกำหนดทั้ง Objective ที่เป็นทิศทาง (Direction) ที่องค์กรต้องการดำเนินไปในแต่ไตรมาส (Quarter) หรือในแต่ละปี และยังต้องมีการกำหนด Key Results หรือผลสำเร็จที่ต้องวัดได้ในเชิงตัวเลขที่ชัดเจนว่าองค์กรได้มีการดำเนินงานไปตามทิศทางที่กำหนดไว้นั้นหรือไม่ ซึ่งทำให้บุคลากร รับรู้ และเข้าใจได้ว่าองค์กรมุ่งเน้นสิ่งใด หรือมุ่งการทำงานในเรื่องใด ในไตรมาส (Quarter) หรือปีนั้น ๆ อีกทั้งองค์กรจำเป็นต้องสื่อสารให้แก่บุคลากรอย่างทั่วถึงว่า OKRs ขององค์กรกำหนดไว้อย่างไร ซึ่งเป็นจะส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)

Autonomy หรือการให้อิสระในสิ่งที่มอบหมาย

เครื่องมือ OKRs มีลักษะสำคัญคือ การให้หน่วยงาน หรือบุคคล ได้ขับเคลื่อน OKRs ด้วยวิธีของตนเอง โดยให้กำหนดสิ่งที่จะทำ (To do List) ที่ชัดเจน แต่ก็สามารถทบทวน และปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ ทำให้บุคลากรรู้สึกอิสระต่อการควบคุมภารกิจของตนเองได้ แต่อย่างไรก็ดียังต้องมีการรายงานให้แก่ผู้บังคับบัญชาทราบถึงความคืบหน้าของสิ่งที่ทำ ทั้งนี้ก็เพื่อการช่วยสร้างความตระหนักรับชอบ (Accountability) ในภารกิจ และที่สำคัญยังเป็นการทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) อีกทางหนึ่ง



Relatedness หรือการสร้างความสัมพันธ์อันดี

ในระหว่างการขับเคลื่อน OKRs ของแต่ละหน่วยงานนั้น มีการประชุมพูดคุย ติดตามความคืบหน้าอย่างสม่ำเสมอ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการทบทวนสิ่งที่ทำไปแล้ว และถอดบทเรียน (Lesson Learn) เพื่อการแก้ไขหรือพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นในอนาคต ซึ่งให้โอกาสทุกคนในทีมได้แสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนกันแบบสุนทรียสนทนา และส่งเสริมให้มีการพูดคุยในเชิงบวกเพื่อให้กำลังใจ และชื่นชมการทำงานระหว่างกัน อีกทั้งการขับเคลื่อน OKRs หลักสำคัญคือ ต้องทำงานเป็นทีม ไม่ว่าจะเป็นทีมในหน่วยงานเดียวกัน หรือทีมข้ามหน่วยงาน (Cross Functional) ก็ตาม โดยในการทำงานเป็นทีมนั้นต้องมีการช่วยเหลือสนับสนุนภารกิจของเพื่อนร่วมทีม และสามารถช่วยเหลือได้เมื่อมีการร้องขอ ซึ่งเป็นการสร้างให้เกิดมิตรภาพ และความสัมพันธ์อันดี ถือได้ว่าเป็นการสร้างความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) ที่สำคัญประการหนึ่ง

Fairness การให้ความเป็นเป็นธรรม

การดำเนินงานตามหลักการ OKRs ที่ช่วยสร้างความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) ประการสุดท้ายคือ ความโปร่งใส (Transparent) คือ ต้องมีการเผยแพร่ให้ทุกคนในองค์กรทราบถึง OKRs ของหน่วยงาน หรือบุคคลต่าง ๆ ในองค์กร และเมื่อผลงานที่ปฏิบัติตาม OKRs เป็นอย่างไรต้องมีการเผยแพร่ให้ทุก ๆ คนทราบ เพื่อทำให้เกิดความเป็นธรรม สามารถตรวจสอบได้ และหากโยงไปสู่การประเมินผลก็มีความโปร่งใส ซึ่งถือเป็นการสร้างความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) ที่ดี

สรุปได้ว่า OKR เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนองค์กรที่ช่วยส่งเสริมการสร้างความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) บนพื้นฐานของระบบสมอง (Brain Based) อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน และความรู้สึกรัก และอยากที่จะร่วมงานกับองค์กรในระยะยาวต่อไป