

ไขปัญหาข้อข้องใจระบบประเมินผลงานสมัยใหม่ (ตอนที่3)



บทความโดย : ณรงค์วิทย์_แสนทอง

อีเมล : peoplevalue@yahoo.com

จะกำหนดน้ำหนัก KPI แต่ละข้อได้อย่างไร?

ปัญหาอย่างหนึ่งที่มีมักจะเกิดขึ้นมาเริ่มลงมือนำระบบการประเมินผลงานด้วยตัวชี้วัดผลงานเข้ามาใช้คือไม่รู้จะกำหนดน้ำหนักคะแนนของ KPI แต่ละข้ออย่างไรจึงจะเกิดความเป็นธรรมระหว่างตำแหน่งงานหรือสมเหตุสมผลที่สามารถทำให้ทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินยอมรับร่วมกันได้ ถ้าขาดหลักเกณฑ์การกำหนดน้ำหนักคะแนนที่มีประสิทธิภาพแล้ว ปัญหาที่มักจะติดตามาคือ คนบางคนให้น้ำหนักคะแนนของ KPI ที่ดูแล้วน่าจะได้ตามเป้าหรือบรรลุเป้าหมายได้ง่ายๆ มากเกินไป และจะเกิดความขัดแย้งกันเมื่อหน่วยงานอื่นหรือผู้อื่นไม่เห็นด้วย การถกเถียงกันด้วยอารมณ์ก็จะเกิดขึ้น ความไม่ยุติธรรมก็จะกลับมาเยือนระบบการประเมินผลงานอีกครั้ง

ดังนั้น เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาดังกล่าว ผมจะขอเสนอแนวทางหรือหลักเกณฑ์ในการพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของ KPI จากสำคัญมากจนถึงสำคัญน้อยดังนี้

- **KPI ที่รับมาตรงๆเพียงคนเดียว (Directed KPI)**

หมายถึง KPI ข้อนั้นเป็น KPI ขององค์กรที่หัวหน้าหน่วยงานนั้นรับผิดชอบเพียงหน่วยงานเดียว เช่น ยอดขาย เป็น KPI ขององค์กรที่ผู้จัดการฝ่ายขายรับมาเต็มๆคนเดียว ไม่ต้องแบ่งกับหน่วยงานอื่นเลย (ถ้าผู้จัดการฝ่ายขายตก แสดงว่า KPI ขององค์กรในข้อนี้ก็ตกไปด้วยทันที)

- **KPI ที่รับร่วมกัน (Shared KPI)**

หมายถึง KPI ข้อนั้นเป็น KPI ขององค์กรที่มีผู้รับผิดชอบมากกว่าหนึ่งหน่วยงาน เช่น เปรอ์เซ็นต์การลดค่าใช้จ่าย ที่ทุกหน่วยงานต้องร่วมกันรับผิดชอบ ถ้าหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งไม่บรรลุเป้าหมาย แต่องค์กรก็ยังมีโอกาสบรรลุเป้าหมายได้ เพราะยังมีอีกหลายหน่วยงานที่บรรลุเป้าหมายหรือมีผลงานดีกว่าเป้าหมายที่จะมาช่วยชดเชยกับหน่วยงานที่ตกได้

- **KPI ที่มีผลกระทบต่อ KPI ของหน่วยงานอื่น (Supported KPI)**

หมายถึง KPI ของหน่วยงานหรือตำแหน่งงานนั้นๆที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของ KPI ของหน่วยงานอื่นที่ เช่น เปอร์เซ็นต์การหยุดของเครื่องจักรของฝ่ายซ่อมบำรุง ไม่ได้เป็น KPI ขององค์กรโดยตรง แต่เป็น KPI ที่สนับสนุน KPI เกี่ยวกับอัตราผลผลิตของฝ่ายผลิต

- **KPI ที่เป็นการปรับปรุงงาน (Improvement KPI)**

หมายถึง KPI ที่เป็นการปรับปรุงงานประจำซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับ KPI ในเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในปีนั้นๆ โดยตรง แต่เป็นการพัฒนาหรือปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน KPI ข้อนี้กำหนดไว้ เพื่อว่าบางหน่วยงานหรือบางตำแหน่งงานไม่มี KPI ในข้อที่ 1-3 เลยหรือมีแต่มีจำนวนน้อยเกินไป และเพื่อป้องกันไม่ให้งานตำแหน่งงานวัดแต่งงานประจำที่มีแต่ทำเสร็จ ทำถูกและทำทันเวลาเท่านั้น

- **KPI งานประจำ**

หมายถึง KPI ที่วัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานประจำ(routine) โดยเฉพาะตำแหน่งงานที่เป็นงานเอกสารในสำนักงานที่ไม่มี KPI เกี่ยวข้องกับ KPI เชิงกลยุทธ์ขององค์กรเลย งานประจำที่เลือกมาควรจะต้องพิจารณาเฉพาะงานประจำที่สำคัญ กฎหมายกำหนด หรือระบบมาตรฐานสากลกำหนด หรือสำคัญที่สุดในบรรดาดัชนีวัดผลงานเท่าที่ตำแหน่งงานนั้นมีอยู่

สำหรับขั้นตอนในการกำหนดน้ำหนักคะแนนของ KPI แต่ละข้อให้ดำเนินการดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 : จัดลำดับความสำคัญ

จัดลำดับของ KPI ทั้งหมดโดยพิจารณาจากหลักเกณฑ์ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว โดยถามว่าตำแหน่งนี้มี KPI ที่รับมาจากองค์กรหรือหน่วยงานโดยตรงและรับอยู่เพียงคนเดียวหรือไม่ ถ้ามีแน่นอนว่า KPI ตัวนั้นควรจะเป็นหลายเลข 1 และให้ใส่ลำดับความสำคัญตามหลักเกณฑ์ที่กล่าวมาแล้วกับ KPI ทุกข้อจนครบ

ขั้นตอนที่ 2 : กำหนดน้ำหนักคะแนน

ให้ลองกำหนดน้ำหนักคะแนนของ KPI โดยเริ่มจากข้อที่เป็นหมายเลข 1 ก่อนและไล่ไปจนถึงหมายเลขสุดท้าย หลักการง่าย ๆ คือหมายเลขน้อยควรจะมีน้อยกว่าหรือเท่ากับหมายเลขมาก เช่น น้ำหนักของ KPI ที่เป็นหมายเลข 1 ควรจะมีน้ำหนักคะแนนมากกว่าหรือเท่ากับหมายเลข 2 และ KPI หมายเลข 2 ควรจะมีน้ำหนักคะแนนมากกว่าหรือเท่ากับ KPI หมายเลข 3 ห้ามมิให้ KPI ที่มีลำดับความสำคัญน้อยกว่ามีคะแนนมากกว่า KPI ที่อยู่ในลำดับต้นๆ (สำคัญมากกว่า)

สรุป การกำหนดน้ำหนักคะแนนของ KPI แต่ละข้อมีงานที่ต้องทำอยู่ 2 เรื่องๆใหญ่ๆคือกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือก KPI และการให้น้ำหนักคะแนน ซึ่งควรจะให้ทุกหน่วยงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตกลงกติกาในการกำหนด

น้ำหนักคะแนนร่วมกัน และสุดท้ายเมื่อทุกคนกำหนดน้ำหนักคะแนนมาเรียบร้อยแล้ว ควรจะนำเข้ามานำเสนอในที่ประชุมอีกครั้ง
รอบ เพื่อป้องกันการแก้ไขในภายหลังหรือช่วยกันเสนอแนะเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น