

เทคนิคการเป้าหมายของตัวชี้วัดผลงาน (Target Setting)



บทความโดย : ณรงค์วิทย์ แสนทอง

อีเมล : narongwit_s@hotmail.com

ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานสมัยใหม่ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลงานที่วัดได้ จับต้องได้ชัดเจน และเป็นรูปธรรม แต่ปัญหาอีกประการหนึ่งที่เกิดขึ้นตามมาหลังจากที่เราได้วิเคราะห์หาตัวชี้วัดผลงานหลักหรือที่เรียกว่า KPIs = (Key Performance Indicators) แล้วคือ เป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัวควรจะเป็นเท่าไร? ซึ่งอาจจะทำให้เกิดความไม่เป็นธรรมต่อการประเมินผลงานได้ เพราะหัวหน้าบางคนอาจจะกำหนดเป้าหมายให้ลูกน้องง่ายไปหรือยากไป

สำหรับการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดผลงานมีเทคนิคในการกำหนดดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Goals)

องค์กรควรจะมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในระยะยาวไว้ก่อน จึงจะช่วยให้การกำหนดเป้าหมายในแต่ละปีเกิดความสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น เช่น เราจะเป็นองค์กรชั้นนำในการผลิตรถยนต์ในเอเชีย และ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์คือการเพิ่มยอดขายเป็น 3 เท่าในอีก 5 ปีข้างหน้า ดังนั้น เป้าหมายของหน่วยงาน ทางด้านการตลาดและการขายคือ ยอดขายเพิ่มขึ้น 3 เท่าในอีก 5 ปีข้างหน้า ทุกหน่วยงาน จะยึดเอาเป้าหมายหลักขององค์กรมาเป็นตัวตั้ง ถ้าหน่วยงานใดไม่มีเป้าหมายระดับองค์กรระบุไว้ชัดเจน ต้องกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เช่น ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องกำหนด เป้าหมายตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับการเป็นองค์กรชั้นนำในการผลิตรถยนต์ในเอเชียด้วยเหมือนกัน

2. กำหนดจากบนลงล่าง (Top Down)

เมื่อกำหนดเป้าหมายระดับองค์กรเรียบร้อยแล้ว ควรกระจายเป้าหมายลงสู่ระดับหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงานตามลำดับ ในการกระจายเป้าหมายนี้ถือว่าเป็นกลไกในการกระจายความรับผิดชอบต่อเป้าหมายขององค์กรไปสู่ผู้ปฏิบัติงาน เป็นการสร้างความมั่นใจได้ว่าเป้าหมายขององค์กรแต่ละตัวมีผู้ร่วมรับผิดชอบครบถ้วนแล้ว

3. ปรับเป้าหมายในแนวนอน (Horizontal Alignment)

ในการกำหนดเป้าหมายของแต่ละหน่วยงาน นอกจากจะรับเป้าหมายจากระดับองค์กรมาแล้ว เป้าหมายบางอย่างแต่ละหน่วยงานต้องกำหนดขึ้นเอง ดังนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำเอาเป้าหมายของแต่ละหน่วยงานมาอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันว่าหน่วยงานอื่นมีความคิดเห็นอย่างไรกับเป้าหมายของแต่ละหน่วยงาน เทคนิคนี้นอกจากจะช่วยในการปรับฐานเป้าหมายระหว่างหน่วยงานแล้ว ยังจะช่วยให้แต่ละหน่วยงานได้มีโอกาสชี้แจงถึงที่มาของเป้าหมายตัวชี้วัดอีกด้วยว่าเป็นมาอย่างไร ซึ่งจะทำให้หน่วยงานอื่น ๆ เข้าใจลักษณะการทำงานของหน่วยงานอื่นเพิ่มมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็เปิดโอกาสหน่วยงานที่ ต้องทำงาน

เกี่ยวข้องกันร่วมกันกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดบางตัวร่วมกัน เช่น ฝ่ายผลิตต้องกำหนด ตัวชี้วัดเรื่องของ คุณภาพของสินค้าร่วมกันหน่วยงานตรวจสอบคุณภาพ เป็นต้น

4. ปรับเป้าหมายในแนวดิ่ง (Vertical Alignment)

การกระจายเป้าหมายตัวชี้วัดจากหัวหน้าสู่ลูกน้องในสายงานต่าง ๆ นั้น ไม่ใช่เป็นการกระจายแบบทางเดียว คือลูกน้องมีหน้าที่รับเป้าหมายเพียงอย่างเดียว แต่ควรเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้อภิปราย แสดงความคิดเห็น บนพื้นฐานของเหตุในการรับหรือไม่รับเป้าหมายที่หัวหน้ากระจายลงมา ทั้งนี้เพื่อให้ลูกน้องได้มีส่วนร่วม ในการกำหนดเป้าหมาย ในขณะที่เดียวกันก็เป็นการตรวจสอบดูว่าเป้าหมายที่ถูกกำหนดมาจากข้างบนนั้น เป็นไปได้หรือไม่ในทางปฏิบัติ เพื่อจะได้นำเอาสิ่งที่ลูกน้องเสนอแนะไปใช้ในการพิจารณาเรื่องงบประมาณใน กรณีที่มีข้อจำกัดในเรื่องของทรัพยากรและสามารถแก้ไขได้โดยผ่านกระบวนการในการจัดทำงบประมาณ แต่ถ้าเป้าหมายที่กระจายลงมา มีข้อจำกัดมากกว่าที่จะแก้ไขได้ด้วยงบประมาณ หัวหน้า ควรจะนำเอาปัญหานั้นกลับไปทบทวนและดำเนินการแก้ไขในระดับบริหารหรือระดับองค์กรต่อไป

5. กำหนดจากสถิติที่ผ่านมาในอดีต (Past Records)

ตัวชี้วัดผลงานบางตัวสามารถนำเอาสถิติหรือข้อมูลผลงานในอดีตมาเป็นเป้าหมายได้ เช่น อาจกำหนด จากค่าที่ดีที่สุดในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา หรือกำหนดจากค่าเฉลี่ยของผลงานจริงในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา การ กำหนดด้วยวิธีนี้จะต้องแน่ใจได้ว่าข้อมูลในอดีตนั้นครบถ้วนและเก็บรวบรวมบนพื้นฐานเดียวกัน ใช้สูตร คำนวณเหมือนกันกับสูตรของตัวชี้วัดที่เรากำลังจะใช้วัดในปีนี้

6. กำหนดจากมาตรฐานสากล (International Standard)

ถ้าตัวชี้วัดผลงานตัวใดมีมาตรฐานสากลรองรับให้ตั้งเป้าหมายตัวชี้วัดตามข้อกำหนดของมาตรฐานนั้น เช่น การตรวจสอบ (Audit) ระบบ ISO จะต้องไม่มีจุดบกพร่องที่เป็นจุดวิกฤติ ฉะนั้นเป้าหมายของตัวชี้วัด เกี่ยวกับระบบ ISO คือต้องไม่มีจุดบกพร่องที่เป็นจุดวิกฤติหรือเป้าหมายเท่ากับศูนย์

7. กำหนดจากกฎหมาย (Law)

การกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดบางตัวสามารถอ้างอิงจากมาตรฐานทางกฎหมายได้ เช่น ค่าน้ำทิ้งสู่การ นิคมอุตสาหกรรม ค่าน้ำทิ้งสู่แหล่งน้ำสาธารณะ ค่าความสะอาดของควันจากปล่อง ค่าของเสียง อากาศ หรือการตั้งเป้าหมายในด้านการที่ไม่มีการทำผิดหรือฝ่าฝืนข้อกำหนด เช่น ไม่มีการเสียค่าปรับในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย

8. กำหนดจากการเทียบเคียงกับสิ่งที่ดีที่สุด (Best Practice)

ตัวชี้วัดผลงานบางตัวไม่มีกฎหมายหรือมาตรฐานอะไรรองรับ อาจจะต้องพิจารณาดูว่าสิ่งที่ดีกว่าอื่น ๆ ทำ ได้ดีที่สุดในขณะนี้คืออะไร เราอาจจะนำเอาค่าที่ดีที่สุดขณะนี้มาเป็นเป้าหมาย อาจจะเป็นเป้าหมายระยะ สั้นหรือระยะยาวก็ได้

9. กำหนดจากการเทียบเคียงกับอุตสาหกรรมเดียวกัน (Benchmarking)

การกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดผลงานที่นิยมทำกันอีกอย่างหนึ่งคือ การตั้งเป้าหมายโดยเทียบเคียงกับผลงานของอุตสาหกรรมเดียวกัน เช่น เปรียบเทียบอัตราการออกจากงานกับอุตสาหกรรมเดียวกันที่ตั้งอยู่ใน บริเวณใกล้เคียงกัน การกำหนดเป้าหมายโดยการเทียบเคียงนี้จำเป็นต้องศึกษาดูให้ดีว่าสิ่งที่เรากำลังจะเปรียบเทียบกันนั้น อยู่บนพื้นฐานเดียวกันหรือไม่

10. กำหนดขึ้นมาจาก (Feeling)

ตัวชี้วัดผลงานบางตัวไม่มีมาตรฐานหรือกฎหมายอะไรรองรับ นอกจากนี้ยังไม่สามารถนำไปเทียบเคียงกับใครได้ วิธีสุดท้ายที่จะกำหนดเป้าหมายได้คือ ให้กำหนดขึ้นมาจากความเห็นความรู้สึกของผู้ประเมิน ทั้งนี้เพื่อให้ผลงานในปีแรกเป็นฐานในการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดนั้นๆ ในปีต่อไป เช่น เราอาจจะไม่สามารถหามาตรฐานเรื่องผลการสำรวจความพึงพอใจของพนักงานจากที่ไหนได้ เพราะวัฒนธรรมองค์กรต่างกัน คำถามแตกต่างกัน วิธีการวัดอาจจะแตกต่างกัน และเราไม่เคยวัดเรื่องนี้มาก่อน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องกำหนดกันขึ้นมาเองตามความเหมาะสม ซึ่งผู้ประเมินและถูกประเมินจะต้องเปิดใจในการกำหนดเป้าในปีแรกนี้ก่อน และการให้น้ำคะแนนในตัวชี้วัดผลงานข้อนี้อาจจะมีน้ำหนักน้อยกว่าที่ควรจะเป็น เพราะเป็นการกำหนดเป้าหมายตามความรู้สึกมากกว่าการอ้างอิงข้อมูลและข้อเท็จจริง

จากเทคนิคการกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดผลงาน 10 วิธีดังที่ได้กล่าวมาแล้ว คงจะเป็นแนวทางให้กับองค์กรที่กำลังนำเอาระบบตัวชี้วัดผลงาน (Key Performance Indicators) ไปใช้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการกำหนดเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้นนะครับ หลักสำคัญของการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดคือ เป้าหมายนั้นสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กรหรือไม่ เป้าหมายที่กำหนดนั้นถ้าบรรลุหรือไม่บรรลุเป้าหมายจะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายในระดับสูงขึ้นไปหรือไม่ มากน้อยเพียงใด และสิ่งสำคัญคือ การกำหนดเป้าหมายควรจะได้รับ การยอมรับจากผู้ปฏิบัติงานโดยการให้ผู้ปฏิบัติงาน (ผู้ถูกประเมิน) ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายด้วย ดังนั้น การกำหนดเป้าหมายจึงมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการกำหนดตัวชี้วัดผลงานเลย เพราะถึงแม้กำหนดตัวชี้วัดถูกและเหมาะสมแต่กำหนดเป้าหมายไม่ถูกต้อง การวัดและประเมินผลงานนั้นก็ไม่มีประสิทธิภาพได้เหมือนกัน