

เทคนิคและแนวทางการแก้ไขปัญหาคำนำ KPI ไปใช้ในการประเมินผลงาน



บทความโดย : ณรงค์วิทย์_แสนทอง

อีเมล : narongwit_s@hotmail.com

เขียนเรื่องความหมาย ความสำคัญและหลักการเกี่ยวกับการนำ KPI ไปใช้ในการประเมินผลงานมาหลายครั้งแล้ว ครั้นนี้ขออนุญาตนำเอาเทคนิคและแนวทางที่ผมได้ให้คำแนะนำแก่องค์กรต่างๆที่ได้นำเอา KPI ไปใช้งานจริงๆแล้ว เพราะผมเชื่อว่าทุกคนน่าจะรู้จักมักคุ้นกับ KPI ดีแล้ว แต่บางองค์กรยังไม่รู้จะนำไปใช้อย่างไร บางองค์กรรู้ว่าจะนำไปใช้อย่างไร แต่พอเจอปัญหาที่ไม่รู้จะทำอย่างไร บางองค์กรก็ใช้มาหลายปีแล้ว แต่ก็ยังเจอปัญหาบางปัญหาที่แก้ยังไม่ตก เพื่อไม่ให้เสียเนื้อที่ในการเขียนอรัมบทมากเกินไป ผมจึงขอแนะนำเสนอโดยการนำเอาประเด็นปัญหาขึ้นมาคล้ายๆกับการถามตอบก็แล้วกันนะครับ (แต่ผมถามเองและตอบเองคนเดียว) เนื่องจากแต่ละคำถามต้องอธิบายเยอะพอสมควรดังนั้น อาจจะต้องติดตามอ่านกันสักสองตอนก็แล้วกันนะครับ

- หน่วยงานสนับสนุนอย่างฝ่ายบัญชี ฝ่ายบุคคล ไอที ฯลฯ ไม่ค่อยมีตัวเลข จะหา KPI ได้อย่างไร?

ในความเป็นจริงแล้วงานทุกงาน ทุกตำแหน่งในองค์กรสามารถวิเคราะห์หาตัวชี้วัดผลงานได้หมด แต่ในอดีตที่ผ่านมาเราไม่ได้วิเคราะห์หาตัวชี้วัดผลงานมาตั้งการกำหนดหน้าที่งาน (Job Description) เลยทำให้คนที่เข้ามาทำงานก็ทำแต่งงานโดยไม่รู้ว่าจะผลงานตัวเองดูจากตัวชี้วัดอะไรบ้าง อีกประการหนึ่งการทำงานของหน่วยงานสนับสนุน ไม่ค่อยถูกบังคับให้มีตัวเลขตอนสิ้นเดือน ไม่เหมือนฝ่ายขาย ฝ่ายผลิตที่ต้องนำเสนอตัวเลขทุกเดือน ด้วยเหตุผลสองประการนี้จึงทำให้คนที่ทำงานในสายงานสนับสนุนไม่มีตัวชี้วัดผลงานของตัวเองที่ชัดเจน พอบริษัทเริ่มนำเอาระบบนี้เข้ามาใช้ก็เลยหาตัวชี้วัดผลงานไม่ได้ วิธีการง่ายที่จะหาตัวชี้วัดผลงานของทุกงานคือถามว่าเขาทำงานอะไรบ้าง งานนั้นๆบริษัทหรือเจ้านายคาดหวังอะไร แล้วจะวัดได้อย่างไรว่าได้ผลหรือไม่ได้ผล ผมขอสรุปแนวทางในการหาตัวชี้วัดผลงาน (Performance Indicator) ไว้แค่นี้ก่อนนะครับ

พอมาถึงการเลือก KPI ที่ใช้ประเมินผลงานประจำปีของหน่วยงานสนับสนุน ในความเป็นจริงแล้วหน่วยงานสนับสนุนยังไม่สามารถเลือก KPI ของตัวเองได้ จนกว่า KPI ของบริษัท KPI ของหน่วยงานหลักเสร็จเรียบร้อยแล้ว และหน่วยงานหลักจะบอกว่าถ้าเขาต้องการให้ KPI ของหน่วยงานหลักบรรลุเป้าหมาย เขาอยากได้รับการสนับสนุนอะไรบ้างจากหน่วยงานสนับสนุน เช่น ฝ่ายผลิตบอกว่าถ้าจะให้ผลิตได้ตามแผนที่วางไว้ ฝ่ายไอทีที่จะต้องเขียนโปรแกรมเพื่อความผิดพลาดของเอกสารการผลิตให้เสร็จภายในเดือนนั้นเดือนนี้ นี่แหละฝ่ายไอทีจึงจะเลือก KPI ในการประเมินผลงานประจำปีนั้นๆ ได้

- จะทราบได้อย่างไรว่า KPI ที่แต่ละหน่วยงานเลือกมาถูกต้องเป็นธรรมหรือไม่?

องค์กรส่วนใหญ่มักจะกำหนด KPI ขององค์กรออกมาแล้วให้ทุกหน่วยงานเลือก KPI ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร แต่ยังคงขาดการปรับปรุง KPI และเป้าหมาย เพราะถ้าเมื่อไหร่ที่คนต่างเลือก ทุกคนก็จะมีเหตุผลของตัวเองที่ใครเถียงไม่ได้ แนวทางใน

การแก้ไขคือ เมื่อกำหนด KPI และเป้าหมายขององค์กรเสร็จเรียบร้อยแล้ว ให้ใครสักคนหนึ่งที่อยู่เบื้องหลังขององค์กรดี เช่น ฝ่ายการเงิน ฝ่ายระบบและแผนงาน ฯลฯ นำเอา KPI และเป้าหมายมาแตกย่อยลงมา เช่น ยอดขายมาจากไหนบ้าง เช่น ยอดขายในประเทศ ยอดขายต่างประเทศ หรือยอดขายสินค้าเดิม ยอดขายสินค้าใหม่ ตัวชี้วัดด้านต้นทุนมาจากตัวชี้วัดต้นทุนย่อยๆอะไรบ้าง เช่น % ต้นทุนวัตถุดิบ % ต้นทุนแรงงาน ฯลฯ ให้แตกย่อยลงไปสักสองหรือสามระดับจนกว่าจะแตกต่อไปไม่ได้แล้ว และให้ลองพิจารณาดูว่าตัวชี้วัดย่อยๆที่ผูกโยงกับ KPI ขององค์กรนั้นน่าจะเกี่ยวข้องกับหน่วยงานไหนบ้าง แล้วให้ส่งข้อมูลนี้ไปให้ทุกหน่วยงาน หลังจากนั้นให้หน่วยงานหลักๆที่ถูกระบุไว้มานำเสนอและอภิปรายหาข้อสรุปกันในที่ประชุม และให้หน่วยงานที่รับ KPI ย่อยมาจากองค์กรร้องขอการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่นๆ และการประชุมครั้งสุดท้ายให้ทุกหน่วยงานนำเสนอ KPI ในการประเมินผลงานประจำปีในที่ประชุมเพื่ออภิปรายหาข้อสรุปร่วมกัน ซึ่งเกณฑ์ในการตัดสินว่า KPI ของใครถูกต้องเหมาะสมเป็นธรรมหรือไม่นั้นให้ดูจากความสัมพันธ์ของ KPI ตัวนั้นกับ KPI ขององค์กร สำหรับตัวเลขที่เป็นเป้าหมายก็เช่นเดียวกันให้พิจารณาดูว่าถ้าเป้าหมายของ KPI ของฝ่ายนั้นเป็นเท่านั้นเท่านี้จะทำให้เกิดผลกระทบต่อ KPI ตัวอื่นๆหรือไม่ เช่น ถ้าบริษัทกำหนด KPI ตัวหนึ่งว่าอัตราการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าไม่ต่ำกว่า 95% ฝ่ายขายจะกำหนด KPI เรื่องการส่งมอบสินค้าต่ำกว่านี้ไม่ได้ ฝ่ายผลิตจะกำหนดอัตราการผลิตสินค้าได้ตามแผนต่ำกว่านี้ได้หรือไม่ ฝ่ายจัดซื้อจะกำหนดอัตราการส่งมอบวัตถุดิบต่ำกว่านี้ได้หรือไม่ เป้าหมายบางตัวอาจจะไม่ต้องเป็นตัวเลขตัวเดียวกันก็ได้ เช่น อัตราการผลิตตามแผนการผลิตไม่จำเป็นต้องเท่ากับอัตราการส่งมอบก็ได้ ถ้าลักษณะของธุรกิจนั้นเป็นการผลิตเข้าสต็อกไม่ใช่ผลิตแล้วส่งเลย อัตราการส่งมอบวัตถุดิบของจัดซื้อก็เช่นเดียวกัน อาจจะเท่ากับหรือไม่เท่ากับอัตราการผลิตสินค้าของฝ่ายผลิตเทียบกับแผนก็ได้ ถ้าสต็อกวัตถุดิบของบริษัทนั้นมีมากเพียงพอ ดังนั้นการพิจารณา KPI ของทุกหน่วยงานจะต้องใช้หลักสองหลักคือ หลักความสัมพันธ์กันของ KPI และหลักของการพิจารณาและตกลงร่วมกันของที่ประชุมฯ

- คนที่ทำงานเป็นทีมเป็นกลุ่ม เช่น พนักงานกะ พนักงานในสายการผลิต จะกำหนด KPI อย่างไร?

การวัดผลงานด้วย KPI จะมุ่งเน้นผลสำเร็จของเป้าหมายรวมเป็นหลัก ดังนั้น คนที่ทำงานเป็นทีมเป็นกลุ่มให้พิจารณาดูว่าสามารถแยกผลงานของแต่ละคนได้ชัดเจนหรือไม่ ถ้าแยกได้ และวัดแยกกันเป็นรายบุคคลจะทำให้เกิดปัญหาอะไรบ้าง เช่น จุดที่หนึ่งได้ตามเป้า จุดที่สองตก จุดที่สามตก สรุปสุดท้ายบริษัทตก แนวทางการวัดผลงานของงานลักษณะนี้มี 3 แนวทางดังนี้

- ถ้าแยกผลงานของรายบุคคลได้ ก็ให้กำหนด KPI แยก ข้อดีคือวัดได้ชัดเจนผลงานใครผลงานมัน ข้อเสียคืออาจจะทำให้เกิดการแย่งผลงานกัน เลือกลงงานที่ทำงานได้ผลงานดี
- ถ้าแยกผลงานเป็นรายบุคคลยาก เพราะช่วยกันทำ ควรจะวัดเป็น KPI ของทีมงาน ได้ก็ได้ด้วยกัน ตกก็ตกด้วยกัน ข้อดีคือทุกคนมุ่งเป้าหมายเดียวกัน ข้อเสียคืออาจจะมีคนบางคนเขาเปรียบคนอื่นหรือได้ผลงานดีเพราะกลุ่ม แต่ส่วนของตัวเองไม่ดี อาจจะทำให้คนที่ทำงานดีท้อแท้เพราะไม่เห็นผลงานของตัวเองชัดเจน
- ใช้สองวิธีที่กล่าวมารวมกันคือวัดผลงานรายบุคคลส่วนหนึ่งและวัดผลงานรวมกันอีกส่วนหนึ่งซึ่งพนักงานแต่ละคนจะต้องมี KPI อย่าง 2 ตัวคือ KPI กลุ่ม/ทีม กับ KPI ของส่วนที่ตัวเองรับผิดชอบ ส่วนจะให้หันหน้าหันกะแนบตัวไหนมากกว่ากันก็ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ว่าเราต้องการที่จะเน้นเป้าของทีมมากกว่าหรือเน้นเป้าหมายของแต่ละคนมากกว่านะครับ

- จะมั่นใจได้อย่างไรว่าการกำหนดเป้าหมายของ KPI แต่ละตัวเหมาะสมหรือไม่?

เมื่อเลือก KPI ได้แล้ว ปัญหาที่มักจะติดตามาคือจะกำหนดเป้าหมายที่เป็นตัวเลขเท่าไรหรือดีจึงจะเหมาะสม หลายคนชอบตัวเลขสวย เช่น ถามว่าทำไมลดเปอร์เซ็นต์เครื่องจักรเสียลง 20% คำตอบก็คือประมาณนี้แหละกำลังดี ส่วนใหญ่เขาก็ลดกันประมาณนี้แหละ หรือบางคนกำหนดเป้าหมายบางตัวมาว่าไม่น้อยกว่า 80% พอถามว่า 80% มาจากไหนก็ตอบไม่ได้ บางคนก็ตอบได้ แต่พอถามต่อว่าแล้วปีที่ผ่านมาได้กี่เปอร์เซ็นต์ ก็ก็ตอบว่าอยู่ที่ประมาณ 82% พอถามว่าทำไมคุณตั้งเป้าหมายน้อยกว่าปีที่แล้ว บางคนก็ตอบมาตรงว่า “ตั้งเป้าเผื่อต่อ” เผื่อเจ้านายต่อ สุดท้ายก็ได้เป้าเหมือนข้อฝึกในตลาดสด

ผมอยากจะแนะนำว่าการกำหนดเป้าหมายให้ยึดหลัก 2 หลักดังนี้

1) หลักของผลกระทบ KPI บางตัวสามารถบอกได้เลยว่าถ้าคุณกำหนดเป้าเท่านี้จะทำให้เป้าของ KPI บางตัวไม่บรรลุเป้า เช่น เป้าของกำไรของบริษัทจะเป็นตัวกำหนดเป้าของรายได้และต้นทุนโดยตรงมันสามารถตรวจสอบ (บวกลบคูณหารกันได้) ได้ว่าตัวเลขเป้าหมายของ KPI ทั้งสามตัวนี้(กำไร ยอดขาย ต้นทุน)สัมพันธ์กันหรือไม่ ลดต้นทุนสินค้าลง 20% แต่รวมเป้าหมายของ KPIs ทุกตัวที่เป็นตัวย่อยแล้ว(ต้นทุนแรงงาน ต้นทุนวัตถุดิบ ต้นทุนการผลิต ฯลฯ) ปรากฏว่าได้เท่ากับ 18% อย่างนี้เราบอกได้เลยว่าการกำหนดเป้าหมายของ KPI ย่อยๆยังไม่เหมาะสม ส่วนตัวไหนน้อยไป มากไปก็ลงไปดูรายละเอียดอีกครั้งหนึ่ง

- บางตำแหน่งงาน เช่น เลขานุการ พนักงานธุรการ ฯลฯ ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของบริษัทฯ จะเลือก KPI ในการประเมินผลงานประจำปีอย่างไร?

เกือบทุกองค์กรที่ผมได้มีโอกาสไปให้คำปรึกษา พบว่ามักจะถามเสมอว่าตำแหน่งงานที่ทำแต่งงานประจำ ไม่ค่อยมีส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งโดยตรงและโดยอ้อม(ผ่านการสนับสนุนหน่วยงานอื่น)ต่อ KPI และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร จะเลือก KPI ในการประเมินผลงานประจำปีอย่างไร เพราะถ้าเลือกงานประจำมาวัดก็ไม่ค่อยแฟร์กับหน่วยงานอื่นเท่าไรที่ต้องเพิ่มโน่นเพิ่มนี่ ปรับปรุงนั่นพัฒนานี้ ผมขอแนะนำว่าแนวทางในการเลือก KPI มาใช้วัดผลงานประจำปี ควรจะพิจารณาจากลำดับความสำคัญดังนี้

1. เลือก KPI ที่รับมาจากองค์กร/หน่วยงานโดยตรง (รับมาคนเดียว โดยไม่ต้องแบ่งกับใคร) เช่น เพิ่มยอดขาย 20% เป็นของฝ่ายขายคนเดียว
2. เลือก KPI ที่รับมาจากองค์กร/หน่วยงานโดยตรงแต่รับร่วมกับหน่วยงาน/ตำแหน่งอื่น เช่น ลดค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการลง 10% (ทุกหน่วยงานรับร่วมกัน)
3. เลือก KPI ที่มีส่วนสนับสนุน KPI ของหน่วยงานอื่นหรือตำแหน่งอื่น เช่น ปีนี้บริษัทเน้นเรื่องความพึงพอใจของลูกค้า เราทำงานตำแหน่งธุรการ เพราะฉะนั้น เรื่องความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสถานที่ที่ให้บริการลูกค้าหรือแขกก็น่าจะเป็น KPI ประจำปีของเราได้

4. เลือก KPI จากงานโครงการ/การปรับปรุงงานประจำ เช่น เราทำงานจ่ายค่าจ้าง (Payroll) ก็อาจจะเลือก KPI เกี่ยวกับการลดเวลาในการทำข้อมูลเงินเดือนลง ลดค่าใช้จ่ายในการนำเงินเข้าธนาคาร ลดความผิดพลาดในการตรวจสอบข้อมูล หรือโครงการนำระบบบาร์โค้ดเข้ามาใช้ภายในเดือนนั้นเดือนนี้

5. สุดท้ายถึงจะเลือก KPI จากงานประจำตามหน้างานของเรา การเลือก KPI จากงานประจำขอให้เลือกตัวที่สำคัญและมีผลกระทบต่อองค์กรมากที่สุด เช่น ถ้าผิดแล้วจะทำให้เกิดผลกระทบต่อชื่อเสียงองค์กร อาจจะทำให้ขัดต่อกฎหมาย เป็นต้น เช่นงานเลขานุการ อาจจะเลือก KPI ที่เกี่ยวข้องกับการประชุมผู้ถือหุ้น (จำนวนครั้งที่ประสานงานในการประชุมผิดพลาด จำนวนครั้งที่เกิดความผิดพลาดในการนำส่งเอกสารให้ผู้ถือหุ้น) หรือ KPI เกี่ยวกับเอกสารสำคัญของบริษัท (จำนวนครั้งที่เอกสารสำคัญผิดพลาด)

- KPI ของแต่ละหน่วยงานจำเป็นต้องเปลี่ยนทุกปีหรือไม่?

เนื่องจากหลักของการเลือก KPI ในการประเมินผลงานประจำปีขึ้นอยู่กับ KPI หลักขององค์กร ดังนั้น KPI ของหน่วยงานและตำแหน่งงานจึงต้องดูว่าเมื่อ KPI ขององค์กรเปลี่ยนไปแล้ว KPI ตัวที่เราเคยใช้ในปีก่อนนั้นยังสำคัญต่อเป้าหมายขององค์กรอยู่อีกหรือไม่ ในทางปฏิบัติจริงแล้ว เราจะเลือก KPI กันเป็นปีๆไป ไม่สนใจว่าปีที่แล้วจะเลือกตัวไหน ส่วนเลือกมาแล้วจะเหมือนหรือต่างจากปีที่แล้วก็ไม่เป็นไรครับสาระสำคัญอยู่ที่ว่าตัวที่วัดตัวนั้นๆมันเป็น Key ในการขับเคลื่อนเป้าหมายหลักขององค์กรหรือหน่วยงานเราหรือไม่

- เป็นไปได้หรือไม่ว่าพอถึงสิ้นปีแล้วทุกหน่วยงานบรรลุเป้าหมายตาม KPI หมด แต่บริษัทไม่ได้กำไร?

ถ้าถามกันตรงแบบนี้ ผมก็ตอบได้เลยว่า “ เป็นไปไม่ได้ ” บนเงื่อนไขที่ว่าเราเลือก KPI ได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพนะครับอย่าลืมนะครับว่าผลงานขององค์กรมาจากผลงานของทุกฝ่ายรวมกัน ผลงานแต่ละฝ่ายมาจากผลงานของทุกตำแหน่งรวมกัน ถ้าทุกคนทุกฝ่ายบรรลุเป้าหมายของ KPI หมดเป็นไปไม่ได้เลยที่ KPI ของบริษัทจะตก ยกเว้น

- KPI ของหน่วยงานไม่สัมพันธ์กับ KPI ของบริษัทหรือ KPI สัมพันธ์กันแต่เป้าหมายไม่สัมพันธ์กัน

- มีเหตุหรือปัจจัยอื่นที่กระทบต่อเป้าหมายของ KPI ของบริษัทนอกเหนือจาก KPI ของทุกหน่วยงาน เช่น บริษัทขาดทุนเนื่องจากธุรกิจอื่น บริษัทโดนเสียค่าปรับเนื่องจากผู้บริหารระดับสูงทำผิดกฎหมาย (ไม่เกี่ยวกับผลการดำเนินงานประจำปีปกติ)

- เมื่อใช้ KPI แล้ว จำเป็นหรือไม่ที่จะต้องกำหนดโควตาผลงานตอนสิ้นปีว่ามี A ก็เปอร์เซ็นต์ ถ้าไม่กำหนด แล้วจะมีปัญหาเรื่องการปรับค่าจ้างหรือไม่ เพราะงบบมีจำกัด?

คำถามนี้เป็นคำถามยอดฮิตทั้งจากผู้บริหาร หัวหน้าหน่วยงานและฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพราะพอนำเอาระบบ KPI มาใช้ บางองค์กรยังไม่รู้เลยว่าจะใช้ได้หรือไม่ได้คิดล่วงหน้าไปถึงการปรับค่าจ้างไว้ก่อน เพราะถ้ายังมีโควตาเรื่องของผลงานอยู่ก็นำ KPI มาใช้ก็ไม่มีประโยชน์ คำถามนี้ขอตอบได้เลยครับว่า ถ้านำ KPI มาใช้แล้ว จะต้องไม่มีการกำหนดโควตาของผลงาน ผลงานจะต้องลอยตัว ทุกคนได้ A กันทั้งบริษัทก็ได้(ถ้าเป็นเช่นนี้แสดงว่าบริษัทได้ A แน่ๆโดยไม่ต้องสงสัย) หรือทุกคนอาจจะได้ C

กันทั้งบริษัทก็ได้ เพราะที่มาจริงๆของผลงานไม่ใช่การตัดเกรดแบบอิงกลุ่ม แต่เป็นการตัดเกรดแบบอิงเกณฑ์ อิงมาตรงงานของงาน อิงเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น ไม่ต้องมีการกำหนดโควตาในแต่ละหน่วยงานว่ามี A ก็เปอร์เซ็นต์ของจำนวนพนักงานทั้งหมด ผมอยากยกตัวอย่างให้เห็นภาพชัดเจนมากขึ้นคือ ถ้าบริษัทบรรลุเป้าตาม KPI คือได้กำไรเกินเป้า และที่ได้มาเพราะฝ่ายขายขายดี ปรับราคาขายได้ แต่ทางโรงงานลดต้นทุนไม่ลง(แถมบานอีกต่างหาก) อย่างนี้มันต้องพอจะบอกได้คร่าวๆแล้วละครับว่าเปอร์เซ็นต์ของคนในฝ่ายขายน่าจะมีโอกาสได้เกรด A มากกว่าคนในโรงงาน หรือในทางกลับกัน ปีนี้ที่บริษัทได้กำไรดีกว่าเป้าไม่ใช่ฝ่ายขายหรือ(ผลงานฝ่ายขายปีนี้แยกว่าเป้า) แต่เป็นเพราะทางโรงงานช่วยกันลดต้นทุนได้มหาศาล อย่างนี้เรายังจะคงเหลือโควตาให้คนในฝ่ายขายอีกตั้ง 20% เลยหรอ แล้วเรายังจะคงให้โควตาทางโรงงานมี A ได้ไม่เกิน 20% เท่านั้นหรอครับ ถ้าสรุปกันง่าย ๆ ตรงประเด็นคือ เมื่อใช้ KPI แล้วไม่มีการกำหนดโควตาของผลงานครับเป็นผลงานลอยตัวตามความเป็นจริง(เป้าเทียบกับผลงานที่เกิดขึ้นจริง)

ส่วนการนำเอาผลงานไม่ว่าจะ A ก็คนไปปรับค่าจ้างประจำปี ไม่ต้องไปสนใจหรือครับว่าจะพอหรือไม่พอ เพราะหน้าที่หลักในส่วนนี้คือทำอะไรให้งบซึ่งมีจำกัดทุกปี ฟิต(เหมาะสม)กับผลงานของคนทั้งองค์กร แน่แน่นอนว่าถ้ามีปีนี้ได้ผลงาน A กันเยอะ เปอร์เซนต์การปรับค่าจ้างของคนที่ได้เกรด A ก็อาจจะไม่สูงมากนัก ในทางกลับกันถ้ามีงบจำกัดเหมือนเดิม แต่ปีต่อมามีคนได้ผลงานระดับ A น้อย แน่แน่นอนว่าเปอร์เซนต์การปรับค่าจ้างของคนที่ได้ A อาจจะสูงกว่าปีก่อน สรุปง่ายๆว่าการปรับค่าจ้างประจำปีไม่มีผล(ย้อนกลับ)ต่อเกรดที่เป็นผลงานของพนักงาน แต่ผลงานของพนักงานในแต่ละปีจะมีผลต่อเปอร์เซนต์การปรับค่าจ้างนั่นเอง

สรุป การนำเอา KPI ไปใช้ในการประเมินผลงานประจำปีขององค์กรต่างๆถือเป็นเรื่องที่ดี แต่สิ่งที่จะต้องเตรียมตัวไว้ล่วงหน้าคือต้องพร้อมที่จะลองผิดลองถูก ต้องพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไข และอีกอย่างหนึ่งคือต้องเปลี่ยนแปลงระบบอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับระบบการประเมินผลงานด้วย เช่น ระบบงบประมาณ ระบบการปรับค่าจ้างประจำปี ระบบการจ่ายโบนัส ระบบการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร ฯลฯ เพราะถ้าไม่ปรับเปลี่ยนระบบที่เกี่ยวข้องแล้ว การประเมินงานโดยการใช้ KPI ก็ไม่ค่อยมีประโยชน์ต่อองค์กรเท่าไรหรอก จากบทความทั้งสองตอนนี้ ผมคิดว่าคงพอจะเป็นแนวทางที่องค์กรต่างๆจะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้บ้างนะครับ