

เทคนิคการกำหนดตัวชี้วัดผลงานและเป้าหมายของหน่วยงานสนับสนุน



บทความโดย : ณรงค์วิทย์_แสนทอง

อีเมล : narongwit_s@hotmail.com

ปัญหาหนึ่งที่เกือบทุกองค์กรเจอเมื่อเริ่มนำเอาระบบตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicator) ไปใช้คือการกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลักของหน่วยงานสนับสนุน โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานที่เป็นงานประจำ (Routine) ปัญหาที่เกิดขึ้นมีหลายลักษณะ เช่น ไม่ทราบว่าตัวชี้วัดผลงานตัวไหนควรจะเป็นตัวชี้วัดผลงานหลัก ไม่ทราบว่าควรจะทำเป้าหมายอย่างไร เป้าหมายของตัวชี้วัดส่วนใหญ่มักจะเป็นเพียงแค่ "เสร็จทันเวลา" หรือไม่กี่เพียง "ถูกต้อง" ฯลฯ ทำให้หน่วยงานหลักอื่น ๆ (Lines) รู้สึกว่าตัวชี้วัดผลงานและเป้าหมายของหน่วยงานสนับสนุนดูง่ายเกินไป ไม่เหมือนของหน่วยงานหลักที่มีเป้าหมายที่ท้าทายหรือยากขึ้นทุก ๆ ปี

นอกจากนี้ปัญหาอีกอย่างหนึ่งที่มีมักจะเกิดขึ้นเมื่อนำเอาระบบนี้ไปใช้ในปีแรกๆคือ ถ้าฝ่ายบุคคลตั้งเป้าหมายว่า "จ่ายเงินเดือนถูกต้องและตรงเวลา 100%" ถ้าเขาสามารถจ่ายเงินเดือนถูกต้องและทันเวลาทุกครั้ง ผู้ประเมินก็มักจะให้ตัวชี้วัดผลงานหลักตัวนี้ในระดับ A (สมมติว่าระดับผลงานแบ่งออกเป็น A-B-C-D-E) ซึ่งถือว่าไม่ถูกต้อง เพราะถ้านำไปเทียบกับหน่วยงานอื่น เช่น ตัวชี้วัดผลงานของฝ่ายผลิตที่กำหนดว่า "อัตราของเสียต้องไม่เกิน 5%" สมมติว่าพอสิ้นปีของเสียอยู่ที่ระดับ 5% แสดงว่าเขาควรจะได้ A เหมือนฝ่ายบุคคลใช่หรือไม่ ไม่ใช่ เขาได้แค่ C เหตุการณ์อย่างนี้ถือว่าไม่ยุติธรรมภายในองค์กร เพราะเป้าหมายของแต่ละหน่วยงานอยู่ในระดับผลงานที่แตกต่างกัน หน่วยงานหนึ่งได้ตามเป้าถือว่าได้ระดับผลงาน A ในขณะที่อีกหน่วยงานหนึ่งได้ตามเป้าได้ระดับผลงาน C ดังตัวอย่างในตารางข้างล่างนี้

ตัวชี้วัดผลงานหลัก	ระดับผลงาน				
	A	B	C	D	E
ฝ่ายผลิต อัตราของเสียต้องไม่เกิน 5%	<=3%	<=4%	<=5%	>5%	>=7%
ฝ่ายบุคคล จ่ายเงินเดือนถูกต้องและตรงเวลา100%	100%	<100%	<=90%	<80%	<=70%

เพื่อให้ท่านผู้อ่านได้เข้าใจตรงกันว่าระดับผลงานไม่ว่าจะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ 5 ระดับ หรือมากกว่านั้น หลักการสำคัญควรจะต้องแบ่งระดับผลงานออกเป็น 3 กลุ่มหลักๆคือ ระดับผลงานที่ดีกว่าเป้าหมาย ระดับผลงานที่ได้ตามเป้าหมาย และระดับผลงานที่ต่ำกว่าเป้าหมาย ตัวอย่างเช่น

ดีกว่าเป้าหมาย A หมายถึง ระดับผลงานสูงกว่าเป้าหมายมาก

B หมายถึง ระดับผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดเล็กน้อย

เป้าหมาย C หมายถึง ระดับผลงานได้ตามเป้าหมาย

ต่ำกว่าเป้าหมาย D หมายถึง ระดับผลงานต่ำกว่าเป้าหมายเล็กน้อย

E หมายถึง ระดับผลงานต่ำกว่าเป้าหมายมากหรือไม่ได้ตามเป้าหมายเลย

ดังนั้น ถ้าจะให้เกิดความยุติธรรมกับทุกฝ่ายในองค์กรควรที่จะกำหนดเกณฑ์ในการวัดผลงานเสียใหม่ดังนี้

ตัวชี้วัดผลงานหลัก	ระดับผลงาน				
	A	B	C	D	E
<u>ฝ่ายผลิต</u> อัตราของเสียต้องไม่เกิน 5%	<=3%	<=4%	<=5%	>5%	>=7%
<u>ฝ่ายบุคคล</u> จ่ายเงินเดือนถูกต้องและตรงเวลา100%	-	-	100%	<100%	<=80%

สำหรับเหตุผลที่กำหนดให้ 100% ของตัวชี้วัดผลงานเรื่องการจ่ายเงินเดือนถูกต้องและทันเวลาได้แค่ C เพราะเป้าหมายที่เราจ้างคนเข้ามาทำงานนี้ก็เพื่อให้จ่ายค่าจ้างได้ถูกต้องและทันเวลาเท่านั้น เราไม่ได้คาดหวังให้เขาจ่ายค่าจ้างยิ่งกว่าถูก (ต้อง) หรือยิ่งกว่าทัน ดังนั้น ระดับผลงานสูงสุดที่เขาควรจะได้คือ C ถ้าเป็นอย่างนี้ผู้ปฏิบัติงานเขาแย้งว่าอย่างนี้เขาไม่มีสิทธิได้ระดับผลงาน A เลยหรือ ขอตอบว่า "มี" แต่ไม่ใช่การใช้เป้าหมายตัวเดิมต้องทำอะไรที่ยากกว่าเดิม มิฉะนั้นจะไม่ยุติธรรมกับหน่วยงานหลักที่มีเป้าหมายท้าทายและยากขึ้นทุก ๆ ปี เช่น ยอดขายเพิ่มขึ้น ของเสียลดลง ฯลฯ

แนวทางที่จะทำให้หน่วยงานสนับสนุนมีโอกาสได้ผลงานในระดับ B หรือ A นั้นมี 3 แนวทางดังนี้

1. การกำหนดเงื่อนไขเพิ่มเติมของตัวชี้วัดผลงานเดิม เช่น
 - ถ้าเป้าหมายอุบัติเหตุถึงขั้นหยุดงานเป็นศูนย์ ถ้าได้ตามเป้าหมายจะได้ผลงานในระดับ C แต่ถ้าเพิ่มเงื่อนไขเรื่องลดจำนวนอุบัติเหตุเล็กน้อยลง 50% อย่างนี้จึงจะมีโอกาสได้ผลงานในระดับ B หรือ A
 - ถ้าเป้าหมายเรื่อง ISO ไม่มีข้อบกพร่อง (CAR) ถ้าได้ตามเป้าจะได้ผลงานระดับ C แต่ถ้าไม่มีข้อสังเกต (Observation) ด้วยจึงจะได้ผลงานในระดับ B หรือ A
2. การกำหนดตัวชี้วัดผลงานที่เป็นการพัฒนาหรือปรับปรุงงาน เช่น นอกเหนือจากตัวชี้วัดผลงานเรื่องการจ่ายเงินเดือนถูกต้องและทันเวลาแล้ว จะต้องเป็นตัวชี้วัดผลงานเรื่องการพัฒนาประสิทธิภาพในการจ่ายค่าจ้าง อาจจะเป็นลดจำนวนวันในการทำค่าจ้างลง 2 วัน แล้วกระจายน้ำหนักคะแนนไปอยู่ที่ตัวชี้วัดผลงานที่เป็นการพัฒนาหรือปรับปรุงงานให้มากขึ้น เนื่องจากตัวชี้วัดผลงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและปรับปรุงงานสามารถวิ่งได้ถึงระดับของผลงาน A หรือ B ได้
3. การกำหนดตัวชี้วัดผลงานและเป้าหมายร่วมกับหน่วยงานหลัก

หน่วยงานสนับสนุนควรจะไปร่วมรับผิดชอบกับหน่วยงานหลัก เพราะมิฉะนั้นไม่รู้ว่าจะเรียกว่าหน่วยงานสนับสนุนไปทำไม เช่น ฝ่ายบุคคล อาจจะต้องไปร่วมรับผิดชอบตัวชี้วัดผลงานเรื่อง ผลผลิตต่อคนต่อชั่วโมง (Productivity/hour/staff) ฝ่ายบัญชีและการเงินอาจจะต้องไปใช้ตัวชี้วัดผลงานเรื่องความถูกต้องของสต็อกสินค้ากับฝ่าย

คลังสินค้า เรื่องการลดต้นทุนวัตถุดิบกับฝ่ายจัดซื้อ ฯลฯ เพราะตัวชี้วัดผลงานร่วมแบบนี้จะช่วยให้หน่วยงานสนับสนุนสามารถทำผลงานในระดับที่สูงกว่า C ได้

สรุป การกำหนดตัวชี้วัดผลงานนั้นถือเป็นเรื่องยาก แต่การกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดผลงานให้ถูกต้องและเป็นธรรมนั้นยิ่งยากกว่า เพราะต้องมองในภาพรวมขององค์กร ไม่ใช่มองเพียงหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าองค์กรต่าง ๆ คงจะนำเอาแนวทางดังกล่าวไปใช้เพื่อให้ระบบการกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดผลงานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นครับ