

แนวทางการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการนำ KPI มาใช้ในองค์กร



- บทความโดย : ณรงค์วิทย์ แสนทอง
- อีเมล : narongwit_s@hotmail.com
- วันที่โพสต์บทความ : 2008-09-15

“ระบบการบริหารผลงาน (Performance Management System)” คงไม่ใช่คำแปลกใหม่อีกต่อไป เพราะปัจจุบันนี้ องค์กรต่างๆ ได้นำเอาระบบนี้ มาทดแทนระบบการประเมินผลงานแบบเก่ากันเกือบหมดแล้ว ระบบการบริหารผลงานเป็นการนำเอากระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรมาเชื่อมต่อกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีเพื่อให้ทั้งสองเรื่องนี้ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และวัตถุประสงค์หลักที่ทุกองค์กรต้องการคือการทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ส่วนองค์กรไหนจะใช้เครื่องมืออะไรบ้าง เช่น Balanced Scorecard , Key Performance Indicator หรือ Competency เข้ามาช่วยให้ระบบการบริหารผลงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นนั้นก็ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละองค์กร

บทความส่วนใหญ่มักจะเขียนถึงแนวทางการนำเอาระบบนี้เข้ามาใช้ในองค์กรในเชิงบวกคือ จะใช้อย่างไรจึงจะประสบความสำเร็จ แต่เมื่อนำมาใช้จริงตามแนวทางที่มีผู้รู้เสนอแนะแล้ว คนในองค์กรก็ไม่แน่ใจว่าระบบนี้ประสบความสำเร็จหรือไม่ เพราะไม่มีหัวข้อตรวจสอบว่าความสำเร็จของระบบนี้คืออะไร ถ้าจะไปดูจากผลประกอบการขององค์กรก็คงไม่ถูกต้องนักเพราะมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องเยอะแยะมากมาย ทำให้มีการพัฒนาระบบนี้กันไปแบบไม่มีทิศทาง ปรับไป เปลี่ยนมาก็กลับมาเหมือนเดิม

ดังนั้น เพื่อให้องค์กรต่างๆ ที่นำเอาระบบการบริหารผลงานเข้ามาใช้แล้ว สามารถตรวจสอบได้ว่าระบบนี้มีอะไรต้องพัฒนาอีกหรือไม่ และจะป้องกันแก้ไขปัญหานี้ได้อย่างไร โดยให้ตรวจสอบจากประเด็นดังต่อไปนี้

- **ไม่มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนว่าการบรรลุวิสัยทัศน์ดูจากอะไรบ้าง?**

ถ้าองค์กรไหนก็ตามไม่สามารถตอบคำถามได้ว่า “ดูจากอะไรว่าองค์กรของเราบรรลุวิสัยทัศน์หรือไม่” รับรองได้ว่าโอกาสที่จะนำพาองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้คงจะเป็นไปได้ยาก เพราะเมื่อเวลาผ่านไปก็ยังมีวิสัยทัศน์ที่บรรลุวิสัยทัศน์เหมือนกับการเดินทางที่ไร้จุดหมาย บอกไม่ได้ว่าถึงที่หมายหรือยัง และที่สำคัญคือไม่มีอะไรเป็นตัวกำหนดว่าการกำหนดเป้าหมายในแต่ละปีแต่เรื่อง ต้องเป็นเท่าไร ทำให้การกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานแต่ละปี ขาดประสิทธิภาพและไม่ครอบคลุมในทุกๆ ด้านที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุวิสัยทัศน์ตามที่กำหนดไว้

แนวทางป้องกันแก้ไข

ควรกำหนดตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ เช่น ถ้าองค์กรเราจะเป็นผู้นำในธุรกิจนี้ จะดูจากอัตราผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น ดูจากยอดขาย ดูจากส่วนแบ่งการตลาด ดูจากความจงรักภักดีของลูกค้า ฯลฯ

ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรได้ทราบว่าในแต่ละปีมีตัวชี้วัดความสำเร็จเรื่องไหนบ้างที่เรายังห่างไกลจากการบรรลุวิสัยทัศน์ มีเรื่องไหนบ้างที่เราบรรลุวิสัยทัศน์แล้ว เพราะจุดนี้ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญต่อการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรในแต่ละปี

- **ผลงานองค์กร ผลงานหน่วยงาน และผลงานของพนักงานไม่สัมพันธ์กัน**

ถ้าผลประกอบการ ผลงานของหน่วยงาน และผลงานโดยรวมของพนักงาน ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน แสดงว่ามีความผิดพลาดในการขั้นตอนของการกำหนดและปรับแต่งเป้าหมาย บางองค์กรผลประกอบการดีกว่าเป้าหมายมาก แต่ผลงานเฉลี่ยของผู้บริหารหน่วยงานและพนักงานต่ำกว่าเป้าหมาย ในขณะที่บางองค์กรผลงานโดยรวมของหน่วยงานและพนักงานเฉลี่ยแล้วดีกว่าเป้าหมาย แต่ผลการดำเนินงานขององค์กรต่ำกว่าเป้าหมาย

แนวทางป้องกันแก้ไข

ควรกำหนดเป้าหมายแบบบนลงล่าง (Top down) คือเริ่มต้นจากการกระจายเป้าหมายขององค์กรสู่เป้าหมายของผู้บริหารระดับสูงก่อน แล้วค่อยๆ กระจายลงมาสู่หน่วยงานและตำแหน่งงานตามลำดับ และเมื่อกำหนดเป้าหมายของแต่ละระดับเสร็จแล้วให้ทดลองประเมินผลงานดูก่อนตั้งแต่ตอนต้นปี เพื่อดูว่าถ้าหัวข้อการประเมินข้อนั้นข้อนี้ดูน่าจะได้เกรด A-B-C-D-E แล้วจะส่งผลกระทบต่อผลงานของหัวหน้าหรือไม่ ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่าการกำหนดเป้าหมายของหัวหน้าและลูกน้องสัมพันธ์กัน นอกจากนี้เมื่อมีการกำหนดเป้าหมายของแต่ละหน่วยงานและตำแหน่งงานเสร็จแล้ว ควรจะเปิดเผยให้ทุกหน่วยงานรับทราบ เพื่อให้แต่ละหน่วยงานได้ทักท้วงหรือแสดงความคิดเห็นต่อการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรจะให้หน่วยงานกองหน้าที่ได้รับเป้าหมายมาจากองค์กร ได้มีโอกาสตรวจสอบการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานสนับสนุนว่าสนับสนุนเป้าหมายของหน่วยงานกองหน้าหรือไม่

- **แผนปฏิบัติการ(Action Plan) ไม่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายของ KPI**

ถ้าผลงานสิ้นปีได้ตามเป้า แต่ไม่ได้ทำตามแผนที่กำหนดไว้ แสดงว่าเกิดจากปัจจัยอื่นหรือเกิดจากปัญหาของแผนเมื่อปีก่อนๆ ที่เพิ่งส่งผลในปีนี้ หรือถ้าทำตามแผนที่กำหนดไว้แต่ผลงานไม่ได้ตามเป้าหมาย แสดงให้เห็นว่าระบบการจัดทำแผนปฏิบัติการยังไม่มีประสิทธิภาพคือยังไม่สัมพันธ์กับเป้าหมายนั่นเอง หรือเกิดจากแผนปฏิบัติการยังไม่สามารถรองรับความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกได้(ขาดแผนสำรอง)

แนวทางป้องกันแก้ไข

ควรกำหนดหลักเกณฑ์ ขั้นตอน และรูปแบบการจัดทำแผนปฏิบัติการให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร และก่อนนำแผนปฏิบัติการไปใช้ควรมีการประชุมเพื่อนำเสนอแผนปฏิบัติการเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ตรวจสอบ เช่น ผู้บริหารได้ตรวจสอบเพื่อให้มั่นใจได้ว่าแผนปฏิบัติการมีประสิทธิภาพ เพื่อนร่วมงานหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ตรวจสอบดูว่าแผนปฏิบัติการของหน่วยงานนั้นๆ มีผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงานตัวเองหรือไม่ ฝ่ายการเงินจะได้ตรวจสอบถึงประสิทธิภาพและความคุ้มค่าของการใช้งบประมาณเพื่อรองรับแผนปฏิบัติการ แผนปฏิบัติการที่ดีจะต้องตอบได้ว่าถ้าแผนปฏิบัติการนั้นๆ ประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลว จะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายเท่าไร (กีฬา ทีหน่วย ทีเปอร์เซ็นต์) แผนปฏิบัติการที่ดีจะต้องคุ้มค่ากับการลงทุน แผนปฏิบัติการที่ดีจะต้องเป็นไปได้และไม่ก่อให้เกิดผลกระทบในเชิงลบต่อหน่วยงานอื่น

- **KPI ของกระบวนการล้มเหลว แต่ยังมีบางหน่วยงานในกระบวนการได้เกรด A**

ถ้า KPI เรื่องเปอร์เซ็นต์การส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าตรงเวลาขององค์กรได้เกรด C แต่ปรากฏว่าผลงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องส่วนใหญ่ได้เกรด A จะมีเพียงบางหน่วยงานเท่านั้นได้เกรด C แสดงให้เห็นว่าการกำหนด KPI ผิดพลาดตั้งแต่ต้นปี เพราะแต่ละหน่วยงานเน้นการกำหนด KPI ที่เป็นกระบวนการย่อยของการส่งมอบ ทำให้ทุกคนมุ่งเน้นที่กระบวนการของตัวเองโดยไม่สนใจกระบวนการย่อยก่อนหลังความรับผิดชอบของตัวเอง และ KPI ของหัวหน้าแต่ละหน่วยงานมักจะเป็นเรื่องเดียวกับลูกน้อง ทำให้หัวหน้าไม่มีความพยายามที่จะประเมินผลงานของลูกน้องให้ต่ำกว่าเป้าหมาย เนื่องจากถ้าลูกน้องตัวเองได้ต่ำกว่าเป้าหมาย ตัวหัวหน้าเองก็จะได้ผลงานต่ำไปด้วย เพราะหัวหน้ากับลูกน้องประเมิน KPI ตัวเดียวกัน

แนวทางป้องกันแก้ไข

ควรจะมีการกำหนดให้ชัดเจนว่ากระบวนการไหนบ้างในองค์กรที่เป็นเรื่องวิกฤติที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และควรกำหนด KPI ที่วัดทั้งกระบวนการให้เป็น KPI ของหัวหน้าทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการนั้น เช่น หัวหน้าหน่วยงานทุกหน่วยงานจะถูกประเมิน KPI เรื่องการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าตรงเวลา ทั้งนี้ เพื่อให้หัวหน้าหน่วยงานทุกคนมีเป้าหมายร่วมกัน ลดความขัดแย้งกัน ช่วยกันทำให้ KPI ของกระบวนการบรรลุเป้าหมาย ไม่ต้องมัวแต่นั่งดู KPI ของหน่วยงานตัวเองเพียงอย่างเดียว ส่วน KPI ที่วัดประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละหน่วยงานก็ควรกำหนดให้เป็น KPI ของลูกน้องของแต่ละหน่วยงาน ทั้งนี้ เพื่อให้หัวหน้าซึ่งถูกวัด KPI ร่วมทั้งกระบวนการกำหนด KPI ของลูกน้องที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เนื่องจากหัวหน้ากับลูกน้องไม่ถูกวัด KPI ตัวเดียวกัน ผลประโยชน์ไม่ทับซ้อนกัน หรืออาจจะกำหนด KPI ของหัวหน้าออกเป็นสองส่วนคือ KPI ในฐานะที่ทีมงานและ KPI ที่รับร่วมกับลูกน้องอีกส่วนหนึ่งก็ได้ แต่น้ำหนัก KPI ที่รับร่วมกับลูกน้องน่าจะน้อยกว่า KPI ที่เป็นกระบวนการที่รับร่วมกับหน่วยงานอื่น

- **KPI จำกัดเฉพาะที่หน่วยงานตัวเองควบคุมได้เท่านั้น ไม่รวมเรื่องที่เร่งด่วน**

ปัญหาที่มักเกิดขึ้นกับหลายองค์กรที่นำเอา KPI เข้ามาใช้คือ แต่ละหน่วยงานมักจะมีการกำหนด KPI พร้อมกับข้อยกเว้น(ภาษาชาวบ้านเรียกว่า “ข้ออ้าง”) ที่พยายามอธิบายว่าผลงานของตัวเองไม่รวมที่เกิดจากสิ่งที่ตัวเองควบคุมไม่ได้ อ้างหน่วยงานอื่นบ้าง อ้างปัจจัยภายนอกบ้าง อ้างนโยบายบ้าง ฯลฯ เมื่อเป็นเช่นนี้สิ่งที่มักเกิดตามมาคือ ทุกหน่วยงานสามารถบรรลุเป้าหมายของตัวเองที่กำหนดไว้ได้หมด แต่ผลงานโดยรวมขององค์กรไม่บรรลุเป้าหมาย เพราะข้อยกเว้นของทุกหน่วยงานเป็นปัจจัยวิกฤติที่ส่งผลกระทบต่อผลงานองค์กร ส่วนผลงานที่แต่ละหน่วยงานถูกประเมินเป็นเรื่องที่กระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรน้อยมาก

ตัวอย่างเช่น KPI ของฝ่ายจัดซื้อในธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง คือเปอร์เซ็นต์การจัดซื้อทันเวลา ไม่รวมการสั่งซื้อที่เร่งด่วน ฝ่ายจัดซื้ออาจจะตั้งเป้าว่า เปอร์เซ็นต์การจัดซื้อได้ตามเวลาที่กำหนดไว้ไม่น้อยกว่า 98% ซึ่งถ้าดูตามตัวเลขแล้วถือว่าทำทายน้อย แต่วันดีคืนดี ฝนตกน้ำท่วมพื้นที่โครงการก่อสร้างตอนกลางคืนของเมื่อคืนที่ผ่านมา วิศวกรโครงการโทรมาขอให้จัดซื้อช่วยจัดหาเครื่องสูบน้ำให้ด่วน ขอบภายในสิบโมงเช้าวันนี้ จัดซื้อก็รีบปากว่าจะช่วยแต่ไม่รีบปากว่าจะหาได้ก่อนสิบโมงเช้า (เพราะรู้อยู่แล้วว่าอะไรที่เป็นงานเร่งด่วนไม่ถูกวัดเป็น KPI) สุดท้ายก็หาเครื่องสูบน้ำให้ได้ตอนบ่าย ซึ่งเหตุการณ์ในลักษณะนี้เกิดขึ้นเป็นประจำ ถ้ามองเมื่อถึงสิ้นปีฝ่ายจัดซื้อจะได้เกรดอะไรถ้าเข้าจัดซื้อตาม KPI ได้ 100% และฝ่ายโครงการได้เกรดอะไรถ้างานก่อสร้างล่าช้ากว่า

แผน และผลงานขององค์กรได้เกรดอะไรถ้างานก่อสร้างล่าช้าและถูกเจ้าของงานปรับ

แนวทางป้องกันและแก้ไข

ควรจะเปลี่ยน KPI ของหัวหน้าหน่วยงานจากงานประจำที่ควบคุมได้ เป็น KPI ที่ช่วยหน่วยงานอื่นแก้ไขปัญหาได้สำเร็จมากกว่า เช่น แทนที่จะวัดเปอร์เซ็นต์การจัดซื้อทันเวลาไม่รวมจัดซื้อจัดหาเร่งด่วน ก็กำหนดเป็นเปอร์เซ็นต์ความสำเร็จของการจัดซื้อเร่งด่วน อาจจะต้องเป้าแค่ 20% หรือ 30% ก็ยังดีกว่า KPI จัดซื้อทันเวลาของการทำงานจัดซื้อทั่วไปที่ซื้อช้าก็ยังไม่มีความกระทบต่อองค์กรมากเท่ากับ การจัดซื้อจัดหาที่เร่งด่วนและเป็นเรื่องวิกฤติขององค์กร หรือจะกำหนดเป็น KPI ทั้งสองเรื่อง แต่ควรจะให้น้ำหนักคะแนนกับการเปอร์เซ็นต์ความสำเร็จของการจัดซื้อจัดหากรณีเร่งด่วน/วิกฤติ มากกว่าคะแนนของเปอร์เซ็นต์การจัดซื้อในเรื่องทั่วไป

• KPI ที่มีแต่งงานประจำที่มีลักษณะ “เสร็จ ถูก ทัน” และเป้าหมายเหมือนเดิมทุกปี

KPI ของหน่วยงานสนับสนุนมักจะมีลักษณะเป็นงานประจำทุกปีก็เหมือนเดิมทุกปี เพราะงานส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของการทำเสร็จตรงเวลา ทำงานถูกต้อง ไม่ผิดระเบียบ ไม่ผิดกฎหมาย ทำให้เกิดปัญหาคือ ถ้าประเมินอย่างเข้มขันหน่วยงานเหล่านี้ก็ไม่มีสิทธิได้เกรด A หรือ B ก็เพราะผลงานได้แค่บรรลุเป้าหมาย ไม่มีโอกาสทำงานได้ดีกว่าเป้าหมาย หรือถ้าหน่วยงานสนับสนุนที่มี KPI ประเภทเสร็จ ถูก ทัน ได้เกรด A ทุกปี ก็จะทำให้เกิดปัญหากับหน่วยงานหลัก ที่เป้าหมายเพิ่มขึ้นทุกปี ผลงานได้ตามเป้าหมายได้แค่เกรด C ทำให้หน่วยงานหลักไม่ยอมรับผลการประเมินของหน่วยงานสนับสนุน

แนวทางป้องกันแก้ไขปัญหา

ควรจะให้หน่วยงานหลักที่รับ KPI มาจากองค์กรเป็นผู้กำหนด KPI ของหน่วยงานสนับสนุนว่าในแต่ละปีหน่วยงานหลักต้องการให้หน่วยงานสนับสนุนประเมิน KPI เรื่องอะไรบ้าง บางเรื่องอาจจะเป็น KPI ร่วมกับหน่วยงานหลัก บางเรื่องก็เป็นเรื่องที่สนับสนุน KPI ของหน่วยงานหลัก นอกจากนี้ ก็ต้องกระตุ้นให้หน่วยงานสนับสนุนเปลี่ยนจาก KPI ที่เป็นงานประจำเป็น KPI ที่เป็นการพัฒนาหรือเพิ่มประสิทธิภาพของระบบการทำงานหรือพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในหน่วยงานสนับสนุน เช่น KPI ที่เป็นโครงการพัฒนาระบบต่างๆ ทั้งนี้ เพื่อให้เห็นว่าเวลาผ่านไปแต่ละปีหน่วยงานสนับสนุนมีอะไรดีขึ้นบ้าง เพราะเป้าหมายองค์กร เป้าหมายของหน่วยงานหลักมักจะท้าทายเพิ่มมากขึ้นทุกปี

สรุป การนำเอาระบบการบริหารจัดการใดๆเข้ามาใช้ในองค์กร จำเป็นต้องใช้ระยะเวลาในการปรับปรุงและพัฒนา ระบบให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กร และปัจจัยที่สำคัญคือผู้รับผิดชอบในการนำระบบเข้ามาใช้จะต้องสามารถกำหนดหัวข้อในการตรวจสอบคุณภาพและประสิทธิภาพของระบบได้ว่าควรจะตรวจตรงไหน เมื่อไหร่ และอย่างไร ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่าระบบต่างๆที่องค์กรได้นำเข้ามาใช้นั้นดีแล้วหรือยัง ถ้ายังไม่ดีจะต้องบอกได้ว่าไม่ดีตรงไหน เกิดผลกระทบอย่างไร และจะกำหนดแนวทางป้องกันแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นได้อย่างไร เช่นเดียวกันกับการนำเอา KPI เข้ามาใช้ในองค์กร จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประเมินเพื่อตรวจสอบดูว่า KPI ที่นำมาใช้นั้นมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด สำหรับแนวทางที่นำเสนอมาทั้งหมดนี้ เป็นเพียงตัวอย่างที่จะช่วยให้ท่านผู้อ่านได้แนวคิด มีแนวทางในการ

ประเมินคุณภาพของการนำเอา KPI มาใช้ในองค์กรเพื่อใช้ในการพัฒนาระบบ KPI ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น