

เทคนิคการปรับเป้าหมายของ KPI ในองค์กรทั้งแนวตั้งและแนวนอน



บทความโดย : ณรงค์วิทย์_แสนทอง

อีเมล : narongwit_s@hotmail.com

ผมเคยเขียนถึงเรื่องของเทคนิคการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPI) ไปแล้วว่ามีแนวทางอย่างไรบ้าง คำถามต่อไปที่จะตอบในฉบับนี้คือ เมื่อเรากำหนดเป้าหมายได้แล้วจะมั่นใจได้อย่างไรว่าเป้าหมายที่กำหนดขึ้นมาได้โดยใช้แนวทางตั้งที่ผมได้แนะนำไปแล้วนั้น จะได้เป้าหมายที่สอดคล้องกันและเป็นธรรมสำหรับทุกหน่วยงานและทุกระดับ

การกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดผลงานหลักถือเป็นเรื่องยาก แต่...การปรับเป้าหมายให้สอดคล้องกันนั้นเป็นเรื่องที่ยากกว่า เพราะต้องเกี่ยวข้องกับคนหลายระดับ(ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา) และคนหลายกลุ่ม(ทุกหน่วยงาน) ผมจึงขอแนะนำเทคนิคและแนวทางในการปรับเป้าหมายทั้งในแนวตั้งและแนวนอนดังนี้

- **การปรับเป้าหมายในแนวตั้ง (Vertical Alignment)**

เป็นการปรับเป้าหมายระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ไม่ว่าจะเป็หัวหน้าหน่วยงานกับกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายกับพนักงานในหน่วยงาน ในขั้นตอนนี้ผู้บังคับบัญชาอาจจะให้ลูกน้องลงไปกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดผลงานหลักของตัวเองมาก่อนโดยใช้หลักตั้งที่ผมได้กล่าวมาแล้วในฉบับที่แล้ว หลังจากนั้นควรจะให้ลูกน้องมานำเสนอว่าเป้าหมายของตัวชี้วัดผลงานแต่ละตัวควรจะเป็นเท่าไร พร้อมเหตุผล และควรจะมีการอภิปรายกันระหว่างหัวหน้าและลูกน้องเพื่อหาข้อสรุปว่าเป้าหมายที่เห็นชอบร่วมกันของตัวชี้วัดผลงานแต่ละตัวคืออะไร

สำหรับตัวชี้วัดผลงานหลักที่เป็นตัวเดียวกันไม่ค่อยยากเท่าไร เพราะเป้าหมายจะต้องเป็นเป้าหมายเดียวกัน หรือสุดท้ายเป้าหมายรวมของลูกน้องทุกคนในเรื่องนั้นจะต้องไม่น้อยกว่าเป้าหมายของหัวหน้า เช่น ยอดขายของลูกน้องทุกคนรวมกันแล้วจะต้องได้เท่ากับยอดขายรวมของหัวหน้า แต่ที่ยากกว่านั้นก็คือการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดผลงานหลักของตำแหน่งงานที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับตัวชี้วัดผลงานหลักของหัวหน้าการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดผลงานหลักในลักษณะนี้จำเป็นต้องมีการอภิปรายกันมากหน่อย โดยเน้นให้เห็นถึงผลกระทบของผลงานของตัวชี้วัดนั้นๆต่อเป้าหมายของตัวชี้วัดผลงานหลักของหัวหน้า เช่น หัวหน้าไม่มีเป้าหมายเรื่องจำนวนครั้งในการเข้าเยี่ยมลูกค้า แต่พนักงานขายมีเป้าหมายตัวนี้ ดังนั้น ทั้งหัวหน้าและลูกน้องต้องมาอภิปรายกันว่าเป้าหมายของจำนวนครั้งในการเข้าเยี่ยมลูกค้าควรจะเป็นเท่าไรจึงมีช่วยให้เป้าหมายของยอดขายบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้ ตรงนี้ไม่มีกฎที่แน่นอนตายตัว หัวหน้ากับลูกน้องต้องอภิปรายกันโดยใช้ข้อมูลและเหตุผล

- **การปรับเป้าหมายในแนวนอน (Horizontal Alignment)**

การปรับเป้าหมายในแนวนอนหมายถึง การปรับเป้าหมายของตัวชี้วัดผลงานระหว่างหน่วยต่าง ๆ ภายในองค์กรและระหว่างตำแหน่งงานภายในหน่วยงาน หลังจากที่ได้ปรับเป้าหมายในแนวตั้งเรียบร้อยแล้ว วัตถุประสงค์หลักก็เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมระหว่างหน่วยงาน และช่วยให้เป้าหมายหลักขององค์กรมี โอกาสบรรลุเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น ถ้าองค์กรได้นำเอาระบบ KPI ไปใช้แล้วขาดกระบวนการนี้ ผมเชื่อว่าจะ เกิดปัญหาในการวัดผลงานในภาพรวมอย่างแน่นอน เพราะปัญหาส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นมักเกิดขึ้นที่รอยต่อ ของหน่วยงาน หรือเป้าหมายของเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน เหตุผลที่สำคัญคือเนื่องจากแต่ละ หน่วยงานมีเป้าหมายของตัวชี้วัดผลงานหลักที่ไม่สอดคล้องกัน เช่น ตัวชี้วัดผลงานหลัก เรื่องเปอร์เซ็นต์ของ เครื่องจักรเสีย (Brake Down) ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายเรื่องผลผลิตของฝ่ายผลิต

ดังนั้น การปรับเป้าหมายของตัวชี้วัดผลงานหลักระหว่างหน่วยงาน จึงควรใช้วิธีการให้หัวหน้าหน่วยงานทุก หน่วยงานมานำเสนอเป้าหมายของตัวชี้วัดผลงานหลักในที่ประชุมรับทราบ เพื่อตกลงร่วมกัน ใครได้รับ ผลกระทบจากการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานอื่นก็ให้อธิบายหาข้อสรุปกัน ประธานในที่ประชุมควร จะเป็นผู้บริหารระดับสูง เพราะบางครั้งอาจจะต้องตัดสินใจตัดเป้าหมายที่ขัดแย้งกันระหว่างหน่วยงาน และ สามารถใช้โอกาสนี้ชี้แจงให้ทุกคนเห็นถึงผลกระทบที่มีต่อเป้าหมายรวมขององค์กรได้ ถ้าเราใช้กระบวนการ ประชุมแบบนี้จะช่วยลดความใจแคบหรือเห็นแก่ผลงานตัวเองของคนบางคนลงได้ เพราะเขาต้องยอมรับ ตามเสียงส่วนใหญ่ของที่ประชุม เนื่องจากในที่ประชุมมีทั้งคนที่เป็นคู่กรณี คนที่เป็นกลาง และผู้บริหาร สูงสุด ความเห็นแก่ผลงานตัวเองอาจจะลดการแสดงออกลง

หลังจากมีการปรับเป้าหมายระหว่างหน่วยงาน แล้ว ให้ผู้จัดการหน่วยงานนำเอาวิธีการเดียวกันนี้ไปใช้ในการ ปรับเป้าหมายระหว่างตำแหน่งงานต่าง ๆ ในหน่วยงานของตัวเอง โดยให้ลูกน้องแต่ละคนนำเสนอ เป้าหมายของตัวเองในที่ประชุม แล้วให้พนักงานในหน่วยงานได้มีโอกาสรับทราบ อภิปรายร่วมกัน แนวทาง นี้จะช่วยป้องกันค่าครหาจากลูกน้องตอนสิ้นปีได้ว่าการกำหนดเป้าหมายของคนบางคนง่ายไป ยากไป หรือไม่เป็นธรรม เพราะอะไร

สำหรับแนวทางในการประชุมเพื่อปรับเป้าหมายทั้งระหว่างหน่วยงานหรือระหว่างตำแหน่งงานในหน่วยงานนี้ ถือ ได้ว่าเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการนำระบบ KPI ไปใช้ เพราะผลที่ได้ในเชิงศาสตร์ก็คือได้มีโอกาสมองเห็นตัวเลข เป้าหมายในภาพรวมที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ผลในเชิงศิลป์คือจิตวิทยาในการทำให้คนในองค์กรยอมรับเป้าหมายซึ่งกันและ กัน จะได้ไม่ถกเถียงกันตอนสิ้นปีที่ผลงานออกมาแล้ว เพราะผมคิดว่าการถกเถียงกันก่อนที่ผลงานจะเกิดขึ้นนั้น น่าจะ ดีกว่ามาถกเถียงกันตอนทีผลงานเกิดขึ้นไปแล้ว แก้ไขอะไรไม่ได้แล้วนะครับ