

จะแก้ไขอย่างไรเมื่อนำ KPI ไปใช้แล้วเกิดปัญหา?



บทความโดย : ณรงค์วิทย์_แสนทอง

อีเมล : narongwit_s@hotmail.com

เครื่องมือการบริหารจัดการทุกอย่างในโลกนี้คงไม่มีเครื่องมือไหนที่สมบูรณ์แบบร้อยเปอร์เซ็นต์ ไม่มีข้อจำกัด ไม่มีปัญหาในการนำไปใช้งาน เช่นเดียวกันกับที่หลายองค์กรกำลังประสบปัญหาเกี่ยวกับการนำเอา KPI (Key Performance Indicator) ไปใช้ในการประเมินผลงาน

ในความเป็นจริงแล้ว KPI ก็ไม่แตกต่างอะไรจากเครื่องมือที่เป็นฮาร์ดแวร์ เช่น มีด ไซควง สว่าน ฯลฯ ที่ตัวของเครื่องมือเองไม่ได้ให้คุณให้โทษอะไรกับใคร แต่คุณหรือโทษของเครื่องมือเหล่านี้จะขึ้นอยู่กับลักษณะของการนำไปใช้งาน เช่นเดียวกันกับ KPI โดยตัวของมันแล้วก็ไม่ได้มีปัญหาอะไร แต่ปัญหาจะเกิดก็ต่อเมื่อคนนำมันไปใช้งาน ถ้านำไปใช้งานอย่างเหมาะสมก็คงไม่มีปัญหาอะไร แต่ถ้านำไปใช้งานผิดประเภทมันก็เกิดปัญหาได้เช่นเดียวกับการใช้เครื่องมือที่เป็นฮาร์ดแวร์ทั่วไปนั่นเอง และสาเหตุอีกอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดปัญหาคือคนที่นำเอาเครื่องมือไปใช้ยังขาดความรู้ความชำนาญหรือทักษะในการใช้เครื่องมือนั้นๆ

เพื่อให้เห็นว่าเมื่อนำเอา KPI ไปใช้ในองค์กรแล้ว จะเกิดปัญหาอะไรติดตามมาบ้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่ได้นำเอา KPI มาใช้กันเอง แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าองค์กรที่ว่าจ้างที่ปรึกษามาช่วยวางระบบจะไม่มีปัญหาในการนำเอาระบบนี้ไปใช้แน่ครับ

ผมขอสรุปประเด็นปัญหาพร้อมแนวทางแก้ไขดังนี้

- **ขาดการวิเคราะห์ KPI อย่างเป็นระบบ**

หลายองค์กรให้ผู้ดำรงตำแหน่งหรือหัวหน้าหน่วยงานกำหนด KPI ขึ้นมาเอง โดยไม่ได้มีการให้ความรู้เรื่องการวิเคราะห์ KPI มาก่อน คนส่วนมากก็เลยกำหนดขึ้นมาตามความเข้าใจของตัวเอง ปัญหาที่ติดตามมาคือ ไม่สามารถตัดสินได้ว่าตัวไหนเป็น KPI (ตัวชี้วัดผลงานหลัก) ตัวไหนเป็นเพียง PI = Performance Indicator (ตัวชี้วัดผลงานธรรมดา/รอง)

แนวทางแก้ไข ควรจะให้ความรู้แก่ผู้วิเคราะห์หา KPI ของตำแหน่งงานก่อน ในความเป็นจริงแล้ว คนที่จะทำหน้าที่วิเคราะห์ KPI นั้นคือหัวหน้าของตำแหน่งงานนั้นๆ และควรวิเคราะห์ตั้งแต่การจัดทำใบกำหนดหน้าที่งานแล้ว

- **จำนวน KPI ของแต่ละหน่วยงานหรือแต่ละตำแหน่งไม่เท่ากัน**

เมื่อให้แต่ละคนกำหนด KPI มาแล้ว ปัญหาที่ติดตามมาอีกอย่างหนึ่งคือ คนส่วนใหญ่ก็จะเลือกเอา KPI ที่ดูแล้วเห็นว่าโอกาสที่จะได้ผลงาน A นั้นมีสูง จึงทำให้จำนวน KPI ออกมาไม่เท่ากัน ทำให้หลายคนรู้สึกว่าจะไม่ยุติธรรมเกี่ยวกับการกำหนดจำนวน KPI

แนวทางแก้ไขคือ ไม่ต้องไปกำหนดว่าแต่ละตำแหน่งควรมี KPI กี่ตัว แต่ต้องตอบได้ว่าทำไมต้องมี KPI ตัวนั้น มันสำคัญต่อเป้าหมายของ KPI ของหน่วยงานหรือองค์กรอย่างไร ทำไมไม่เอาตัวโน้นตัวนั้น มา สรุปง่าย ๆ คือ KPI ทุกตัวที่เลือกมานั้นต้องชี้แจงได้ว่าทำไมถึงเลือก KPI ตัวนั้น หรือทำไมถึงไม่เลือกตัวอื่น โดยการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ไปสู่เป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กร

- **ปัญหาการกำหนด KPI ของพนักงานระดับล่างที่ทำงานเหมือนกันหรือทำงานเป็นกะไม่สามารถแยกผลงานเป็นรายบุคคลได้**

บางองค์กรนำเอาหลักการ KPI ไปใช้กับตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานในสายการผลิต ทำงานเป็นกะ งานที่ไม่สามารถแยกแยะได้ชัดเจนว่าผลงานที่ออกมานั้นเป็นผลงานของตำแหน่งงานใด เพราะเป็นผลงานของไลน์การผลิตเดียวกัน ทำให้เกิดการเกี่ยงงานกันทำ หรือเกิดความขัดแย้งกัน

แนวทางแก้ไขคือ งานที่ไม่สามารถแยกแยะผลงานระหว่างตำแหน่งงานได้ชัดเจน ควรจะเริ่มจากการกำหนด KPI ร่วมกันก่อนจะดีกว่า เมื่อใช้ระบบนี้ไปหลายปีแล้ว และสามารถหาวิธีการมาวัดผลงานของแต่ละตำแหน่งงานได้แล้ว จึงค่อยๆก้าวไปสู่การวัดผลงานเป็นรายตำแหน่งที่หลังก็ได้

- **งานที่เป็นงานประจำกำหนด KPI และเป้าหมายยาก**

หน่วยงานที่เป็นหน่วยงานสนับสนุน ซึ่งส่วนใหญ่จะทำงานในสำนักงานมักจะมีปัญหาว่าไม่รู้จะกำหนด KPI อย่างไร เช่น งานฝ่ายบัญชี ก็จะมี KPI ที่วัดความถูกต้อง เสร็จทันเวลา เท่านั้นเอง และเมื่อนำไปกำหนดเป้าหมายก็ยังมีปัญหาอีก เพราะหน่วยงานอื่นไม่ค่อยรับ เห็นว่าง่ายเกินไป

แนวทางแก้ไขคือ ควรจะกำหนด KPI ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหรือปรับปรุงระบบงานเข้ามาเพิ่มเติม เพราะถ้าวัดแค่เพียงว่าทำข้อมูลได้ถูก ทำข้อมูลได้ทัน ผลงานในระบบเกรด A-B-C-D-E ก็ควรอยู่เพียง C คือผลงานได้ตามเป้าหมายเท่านั้นเอง จะไม่มีโอกาสได้ A หรือ B ดังนั้น จึงควรกำหนด KPI ที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงเข้ามาช่วยกระจายน้ำหนักคะแนนออกไป หรืออีกแนวทางหนึ่งที่จะช่วยได้ก็คือ ให้หน่วยงานสนับสนุนไปใช้ KPI ร่วมกับหน่วยงานหลัก เช่น ให้บัญชีไปใช้ KPI เรื่องต้นทุนต่อหน่วยร่วมกับฝ่ายผลิต ทั้งนี้เพื่อให้ฝ่ายบัญชีสามารถเพิ่มมูลค่างานของตัวเองให้มากกว่างานประจำที่เป็นงานประเภทถูกและทัน

- การกำหนดเป้าหมายของ KPI อาจจะทำให้ทุกคนได้ A หหมด แล้วจะนำไปปรับค่าจ้างอย่างไร

หลายคนมาบ่นให้ฟังว่าเมื่อนำเอาระบบ KPI ไปใช้แล้ว ปรากฏว่าเกือบทุกหน่วยงานได้ผลงานดีและดีมาก (A กับ B) ไม่รู้ว่าจะนำไปปรับเงินเดือนอย่างไร เพราะงบประมาณมีอยู่อย่างจำกัด

แนวทางแก้ไขคือ ต้องตรวจสอบก่อนว่าเป้าหมายของ KPI ในระดับองค์กร ระดับหน่วยงานจนถึงระดับตำแหน่งงานนั้นสัมพันธ์กันหรือไม่ ถ้าพนักงานส่วนใหญ่ได้ผลงาน A กับ B นั้นแสดงว่าผลงานโดยรวมขององค์กรก็ต้องสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน

- KPI ตัวไหนที่เป้าหมายสูงสุดแล้ว ปีต่อไปจะกำหนดเป้าหมายอย่างไร

KPI บางตัวมีขอบเขตจำกัดของเป้าหมาย เช่น อุบัติเหตุต้องเป็นศูนย์ ส่งรายงานได้ทันเวลา 100% มันไม่มีอุบัติเหตุติดลบ หรือไม่มีโอกาสส่งรายงานได้เกิน 100% ถ้าปัจจุบันเขาทำได้ในระดับนี้อยู่แล้ว ควรจะได้ผลงานในระดับใด

แนวทางแก้ไขคือ ต้องกำหนดเงื่อนไขเพิ่มเติมเข้าไป เช่น อุบัติเหตุต้องเป็นศูนย์ และลดอุบัติเหตุเล็กน้อยลง 50% หรือส่งรายงานครบ 100% และไม่มีการแก้ไขรายงาน

จริงๆแล้วยังมีปัญหาเกี่ยวกับการนำเอา KPI ไปใช้ในองค์กรอีกมากมาย แต่เนื่องจากเนื้อที่จำกัด วันนี้ก็เลยขอสรุปไว้เพียงแค่นี้ก่อนนะครับ แล้วโอกาสต่อไป ผมจะนำมาเล่าสู่กันฟังอีกครั้ง

"ทุกอย่างมีทางออกและทางแก้ ถ้าเราไม่ยอมแพ้เสียตั้งแต่เริ่มต้น"