

## เทคนิคการคัดเลือก KPI ไปใช้ในการประเมินผลงานประจำปี



บทความโดย : ณรงค์วิทย์\_แสนทอง

อีเมล : narongwit\_s@hotmail.com

หลายองค์กรคงจะผ่านขั้นตอนการวิเคราะห์หาตัวชี้วัดผลงานกันไปเรียบร้อยแล้วนะครับ หรือบางองค์กรอาจจะอยู่ระหว่างดำเนินการวิเคราะห์หาตัวชี้วัดผลงานกันอยู่ วันนี้ผมขอพูดถึงเทคนิคการนำเอาตัวชี้วัดผลงานไปใช้ในการประเมินผลงานประจำปีของพนักงานนะครับ (สมมติว่าผู้อ่านเข้าใจเรื่องการวิเคราะห์หาตัวชี้วัดเรียบร้อยแล้ว ถ้ายังก็อาจจะหาอ่านได้จากหนังสือหรือบทความที่เกี่ยวข้องนะครับ)

ก่อนอื่นขออนุญาตเกริ่นนำถึงขั้นตอนการนำเอาระบบ **Balanced Scorecard** และ **KPI (Key Performance Indicator)** ก่อนนะครับว่ามีขั้นตอนดังนี้

1. **การแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่ตัวชี้วัดผลงานเชิงกลยุทธ์** หมายถึงการกำหนดกลยุทธ์ กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และกำหนดตัวชี้วัดผลงานขององค์กรว่ากลยุทธ์แต่ละตัวจะวัดว่าสำเร็จหรือไม่นั้นจากตัวชี้วัดอะไร โดยทั่วไปเขาจะเรียกตัวชี้วัดในระดับนี้ว่าตัวชี้วัดผลงานเชิงกลยุทธ์ ภาษาอังกฤษมีใช้กันสองคำคือ **Strategic Measure** และ **Key Performance Indicator** ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับแต่ละสำนักคิดนะครับ แต่ความเห็นผมส่วนตัวผมเห็นว่าไม่แตกต่างกัน เพียงแต่ใช้ศัพท์ต่างกันเท่านั้นเอง จริงๆแล้วมันก็คือตัวชี้วัดผลสำเร็จของกลยุทธ์นั่นเอง ผมอยากจะสรุปว่าตัวชี้วัดผลงานหลักนี้คือ KPI ระดับองค์กร ที่เปลี่ยนแปลงไปตามกลยุทธ์ขององค์กรในแต่ละช่วงเวลา
2. **การวิเคราะห์หาตัวชี้วัดผลงานของหน่วยงานและตำแหน่งงาน** หมายถึงการวิเคราะห์หาตัวชี้วัดผลงานจากลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานและตำแหน่งงาน ซึ่งตัวชี้วัดผลงานตรงนี้จะไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง ถ้าลักษณะงานไม่เปลี่ยน อดีก็มีตัวชี้วัดผลงานใหม่ๆเข้ามาเมื่อองค์กรสามารถหาเครื่องมือวิธีการในการวัดหรือเก็บข้อมูลได้
3. **การเชื่อมโยงตัวชี้วัดผลงานและเป้าหมายของตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดผลงานของหน่วยงานและตำแหน่งงาน** ขั้นตอนนี้คือการเริ่มต้นการกระจายเป้าหมายองค์กรสู่หน่วยงานและตำแหน่งงาน เพื่อนำไปใช้ในการกำหนด KPI ในการประเมินผลงานของพนักงานในแต่ละปี

เพื่อให้ผู้อ่านได้เห็นภาพชัดเจนมากขึ้นว่า KPI ระดับองค์กรกับตัวชี้วัดผลงานตามลักษณะงานนั้นจะนำไปสู่ KPI ของหน่วยงานและตำแหน่งงานในการประเมินผลงานประจำปีได้อย่างไร ผมจึงขอยกตัวอย่างจากทีมฟุตบอลสักแล้วกันนะครับ สมมติว่าตำแหน่งกองหน้า(ศูนย์หน้า) จากการวิเคราะห์หน้าทำงานของกองหน้าแล้วปรากฏว่ามีตัวชี้วัดผลงานดังนี้คือ จำนวนครั้งที่ยิงประตูได้ จำนวนครั้งที่ผ่านบอลให้เพื่อนยิงประตู จำนวนครั้งที่เลี้ยงลูกฟุตบอลหลบกองหลังแล้วมีโอกาสได้ยิง จำนวนครั้งที่ลงไปช่วยกองหลัง ฯลฯ ตัวชี้วัดผลงานทั้งหมดนี้ผมขอเรียกว่า "**Performance Indicator**" หมายถึงตัวชี้วัดผลงานตามลักษณะงานที่เป็นไปได้ แต่...ถ้าพิจารณาแล้วจะพบว่าตัวชี้วัดผลงานที่สำคัญที่สุดคือ "จำนวนครั้งที่ยิงประตูเข้า" ตัวนี้ผมเรียกมันว่า "**KPI(Key Performance Indicator)**" ตามลักษณะงาน แต่ไม่ได้หมายความว่า จะนำเอา KPI ไปนี้ไปวัดผลงาน

ประจำปีของกองหน้าเสมอไปนะครับ เพราะอะไร...ก็เพราะว่าเราจะต้องพิจารณาจากกลยุทธ์ของทีมในแต่ละแมทช์ การแข่งขันก่อนว่ากลยุทธ์และเป้าหมายของทีมนั้นเป็นอย่างไร เช่น แมทช์หน้าทีมของเราต้องการแพ้ไม่เกิน 2 ลูก เพื่อจะได้เป็นที่สองในสายและจะได้ไปเจอกับทีมที่หนึ่งของอีกสายหนึ่ง(ประเมินแล้วน่าจะอ่อนกว่าเรา) ซึ่งเราคิดว่าน่าจะดีกว่าการเป็นที่หนึ่งในสายแล้วต้องไปเจอกับทีมที่แข็งแกร่งหรือเจ้าภาพซึ่งเป็นที่สองของสายอื่น อย่างนี้เราจะยังคงวัดผลงานของกองหน้าด้วย KPI ตามลักษณะงานต่อไปไม่ได้แล้ว เพราะกองหน้าคงจะไม่มีโอกาสได้ยิงประตูอย่างแน่นอน ดังนั้น เมื่อกลยุทธ์ของทีมเปลี่ยนตัวที่วัดผลงานของกองหลังจึงต้องเปลี่ยนตาม เช่น อาจจะใช้วัดจาก "จำนวนครั้งที่ลงมาช่วยสกัดบอลจากกองหลัง" หรือ "จำนวนครั้งที่สามารถสกัดบอลจากคู่ต่อสู้ได้ตั้งแต่แดนหน้าหรือแดนกลางของสนาม"

ถ้ากลับมามองในแง่ของการประเมินผลงานประจำปีขององค์กรแล้วก็คงไม่แตกต่างอะไรไปจากทีมฟุตบอลที่ตำแหน่งงานต่างๆจะต้องมีการปรับเปลี่ยนตัวที่วัดผลงานหลักในแต่ละปีให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นผมจึงขอแนะนำเทคนิคการคัดเลือกตัวที่วัดผลงาน (ทั้งที่เป็น PI และ KPI ของตำแหน่งงาน) เพื่อนำไปใช้เป็น KPI ในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีดังนี้

- เลือกตัวที่วัดผลงานที่เป็นตัวเดียวกับองค์กรเป็น KPI เช่น องค์กรมี KPI คือยอดขาย ดังนั้น ผู้จัดการฝ่ายขายจึงเลือกยอดขายเป็น KPI เพราะเป็นตัวชี้วัดผลงานตัวเดียวกันกับองค์กร
- ถ้าไม่มี KPI ที่เป็นตัวเดียวกับองค์กร ให้เลือก KPI ที่สนับสนุนเป้าหมายขององค์กร เช่น ปีน้ององค์กรเน้นการลดต้นทุนลง 20% ดังนั้นตัวชี้วัดผลงานของแต่ละหน่วยงานหรือตำแหน่งงานจะต้องเลือกที่เกี่ยวข้องกับเงินๆทองๆมาก่อนตัวอื่นๆ เช่น พนักงานฝ่ายผลิตอาจจะวัดเปอร์เซ็นต์ของเสีย
- ขอให้เลือกตัวชี้วัดผลงานที่มีความน่าเชื่อถือในการเก็บข้อมูล ถ้าตัวชี้วัดผลงานตัวใดเพิ่งจัดทำขึ้นมาในปีนี้เป็นปีแรก อย่าเพิ่งนำมาใช้เป็น KPI ในการประเมินผลงานประจำปี เพราะเราไม่อาจแน่ใจได้ว่าเป้าหมายที่กำหนดขึ้นมานั้นสมเหตุสมผลหรือไม่ ต้องรอเก็บข้อมูลไปสักหนึ่งปีก่อน แล้วค่อยนำมาพิจารณาเป็น KPI ไปปีต่อไป
- ให้เลือกตัวชี้วัดผลงานที่มีผลกระทบต่อหน่วยงานอื่นๆเป็น KPI ก่อนตัวชี้วัดผลงานที่เป็นงานประจำ
- สำหรับงานที่เป็นงานประจำ เช่น งานสำนักงาน งานบัญชี(บางส่วน) งานจ่ายค่าจ้างพนักงาน งานไอที ฯลฯ ที่เพียงแค่เสร็จทันเวลา ถูกต้อง และทำเหมือนกันทุกเดือนทุกปี ควรจะมีการกำหนด KPI ที่เป็นลักษณะของโครงการ เช่น การนำเอาระบบ **Activity Based Costing** มาใช้ในองค์กร เพราะการกำหนด KPI ในลักษณะนี้จะช่วยในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับงานที่มีลักษณะเป็นงานประจำ

สรุป สำหรับแนวทางในการคัดเลือก KPI เพื่อนำไปใช้ในการประเมินผลงานการปฏิบัติงานประจำปีของหน่วยงานและตำแหน่งงานดังกล่าวคงพอจะเป็นแนวทางให้กับท่านผู้อ่านได้บ้างนะครับ สิ่งสำคัญที่สุดคืออย่าให้แต่ละหน่วยงานเลือก KPI ตามใจปรารถนา เมื่อทุกหน่วยงานหรือทุกตำแหน่งงานเลือกมาแล้ว จะต้องมาเสนอต่อที่ประชุมอาจจะเป็นระหว่างหน่วยงานหรือภายในหน่วยงานก็ได้ ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจได้ว่า KPI ที่เลือกมานั้นเป็น KPI ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กรอย่างแท้จริงนะครับ