

กับดัก

วิโรจน์ ลักขณาอดิศร*

Balanced Scorecard

ต่อจากฉบับที่แล้ว



>>> การกระจายตัวชี้วัดเป็นแนวทางหนึ่ง

ของการสร้างความสมดุลในความรับผิดชอบต่อทิศทางขององค์กรร่วมกัน ระหว่างผู้บริหารในทุกๆ ระดับจนกระทั่งถึงระดับพนักงาน เพื่อไม่ให้หน้าที่ในการขับเคลื่อนองค์กรให้เคลื่อนที่ไปข้างหน้าตามกลยุทธ์ขององค์กรเป็นของผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น โดยที่ผู้บริหารระดับรองๆ ลงมาตลอดจนพนักงานไม่ได้มีส่วนร่วม ดังนั้น การกระจายตัวชี้วัดอย่างเหมาะสมจึงเป็นกุศโลบายในการรับผิดชอบร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานทุกคน สรุปได้ดังนี้

- ผู้บริหารและพนักงานต่างฝ่ายต่างได้รับการขับเคลื่อนองค์กรตามกลยุทธ์อย่างสมดุล
- ผู้บริหารและพนักงานมีความเข้าใจถึงทิศทางขององค์กรอย่างถูกต้องสอดคล้องกัน
- ผู้บริหารและพนักงานมีความเข้าใจว่า “อะไรคือจุดมุ่งเน้นที่ต้องให้ความสนใจ” และ “อะไรคือสิ่งที่ต้องทำอย่างเร่งด่วน”

การกระจายตัวชี้วัด (KPI Cascading) จึงเป็นกระบวนการหนึ่งที่สำคัญมาก ในการจัดทำตัวชี้วัดตามแนวคิดของ Balanced Scorecard เพราะหากมีการจัดทำตัวชี้วัด การกระจายตัวชี้วัดจะทำให้ผู้บริหารทราบว่า หน่วยงานใดขององค์กรที่มีความสำคัญต่อนโยบายและทิศทางขององค์กร หน่วยงานใดที่รับภาระมากเกินไป หน่วยงานใดรับภาระงานน้อยเกินไป เพื่อที่องค์กรจะให้ปรับภาระงานให้มีความเหมาะสมและให้ความสำคัญในการสนับสนุนด้านทรัพยากรได้อย่างถูกต้อง หลายๆ คนมักจะตั้งข้อสงสัยว่าทำไมองค์กรถึงให้ความสำคัญกับฝ่ายการตลาดมากกว่าฝ่ายทรัพยากรบุคคล พนักงานการตลาดมักจะได้เลื่อนตำแหน่งขึ้นเงินเดือนในอัตราที่ดีกว่าฝ่ายทรัพยากรบุคคลก็เพราะว่าฝ่ายการตลาดมีความสำคัญต่อทิศทางขององค์กรมากกว่า แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าองค์กรจะไม่ให้ความสำคัญกับฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพียงแต่อาจจะน้อยกว่าฝ่ายการตลาดเท่านั้นเอง ซึ่งผู้เขียนต้องย้ำให้ผู้อ่านทุกๆ ท่าน



เข้าใจก่อนว่า “เท่ากัน” ไม่ได้หมายความว่า “สมดุล” ดังนั้นการให้ความสำคัญกับทุกๆ ฝ่ายเท่าๆ กัน อาจจะไม่ทำให้องค์กรเดินหน้าไปอย่างสมดุลก็ได้ ซึ่งในความเป็นจริงแล้วพนักงานในฝ่ายทรัพยากรบุคคลบางคนอาจจะได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือนและโบนัสดีกว่าพนักงานฝ่ายการตลาดบางคนก็ได้ด้วยเหตุผลเดิมก็คือ หากองค์กรปฏิบัติต่อพนักงานในแต่ละฝ่ายเท่าๆ กันก็ถือว่า “ไม่ยุติธรรม” หรือ “ไม่สมดุล” เช่นเดียวกัน ด้วยเหตุนี้การกระจายตัวชี้วัดจึงเป็นแนวทางในการสร้างความสมดุลในการแบกรับภารกิจภายในองค์กร เพื่อให้พนักงานทุกๆ คน ทุกๆ ระดับ มีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กรอย่างแท้จริง

เปรียบเทียบตัวชี้วัดกับการเล่น “เกม” หรือ “กีฬา”

ผู้อ่านเคยได้เล่นเกม หรือกีฬาแล้วรู้สึกว่ “สนุกไม่เบื่อ” แถมยังรู้สึกว่ “เวลาผ่านไปเร็วเหลือเกินบ้างหรือไม่ แต่บางครั้งที่ต้องเข้าเรียนหนังสือในห้องเรียนเข้าฟังการบรรยายบางอย่างที่น่าเบื่อ รู้สึกว่เวลาผ่านไปนานมาก พอเหลือบมาดูนาฬิกาเพืงจะผ่านไปได้แค่ 5 นาทีเท่านั้นเอง ยิ่งถาวนาว่า “เมื่อไหร่จะเลิก” ก็ยิ่งทำให

* ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล และพัฒนาองค์กร บริษัท ซีอีดูเคชั่น จำกัด (มหาชน)

รู้สึกหงุดหงิดว่าเวลาผ่านไปช้ามาก

ผู้เขียนยกประเด็นนี้ขึ้นมาเปรียบเทียบกับเพื่อให้ผู้อ่านได้ฉุกคิดว่า “ทำไมเวลาเล่นเกม หรือเล่นกีฬา ผู้เล่นถึงรู้สึกสนุกแบบถึงไหนถึงกัน ไม่รู้จักเบื่อ ไม่รู้สึกอยากเลิก” แตกต่างจากการทำงานที่บางครั้งพนักงานทำงานเหมือนกับบรเวลาเลิกงาน คิดอยู่แต่ในใจว่า “เมื่อไหร่จะเลิกงานนะ” แสดงว่าเกมและกีฬาจะต้องมีปัจจัยสำคัญบางอย่างที่ทำให้ผู้เล่นรู้สึกสนุก รู้สึกอยากมีส่วนร่วม ซึ่งผู้เขียนขอแจกแจงเป็นประเด็นๆ ดังต่อไปนี้

ประเด็นที่ 1: เกมกีฬาที่มีเป้าหมายชัดเจน

เกมกีฬาทุกประเภทย่อมมีกฎ กติกา เพื่อการตัดสินแพ้ชนะกันอย่างชัดเจนนั่นหมายความว่า แต่ละฝ่ายที่เข้าแข่งขันร่วมเล่นเกมกีฬา ก็จำเป็นต้องมี “เป้าหมาย” ในการเล่นที่ชัดเจน อย่างเกมฟุตบอลนั้นกติกาต่างๆ ก็คือ มีเวลาให้ 90 นาที ถ้าทีมไหนยิงประตูได้มากกว่ากันภายในเวลา 90 นาที ฝ่ายนั้นเป็นฝ่ายชนะ

ดังนั้นถ้าเปรียบเทียบกับการทำงานแล้ว หากงานที่มอบหมายให้กับพนักงานแต่ละคน หรือแต่ละหน่วยงานไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีแต่งานประจำ (Routine) ที่ขาดความท้าทาย พนักงานก็จะทำงานแบบเฉื่อยๆ ทำงานแบบรอเสียงกระดิ่งเลิกงาน ดังนั้นการกำหนดดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator: KPI) จึงเป็นกุศโลบายในการกระตุ้นให้พนักงานมีเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ไม่ได้แค่ทำงานตามคำสั่ง หรืองานประจำไปวันๆ เท่านั้น ดังนั้นในการจัดการสมัยใหม่ “การกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน” จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้

ประเด็นที่ 2: ผู้เล่นมีส่วนร่วม ได้คิด ได้ลงมือทำ ภายใต้กรอบกติกาของเกม

เกมและกีฬาทุกประเภทจะมีกติกาการเล่น เช่น ในกีฬาฟุตบอลถ้าฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดทำลูกออกข้างสนาม อีกฝ่ายหนึ่งจะได้ทุ่ม หรือถ้าฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดใช้มือเล่นลูกบอล อีกฝ่ายหนึ่งจะได้ลูกตั้งเตะ ถ้าใช้มือเล่นลูกในกรอบเขตโทษ อีกฝ่ายหนึ่งจะได้ลูกจุดโทษทันที เป็นต้น แสดงว่านักกีฬาจะต้องรับทราบข้อจำกัดและกติกาอย่าง

ชัดเจน

สิ่งที่สำคัญต่อมา ถ้าเป็นกีฬาฟุตบอลซึ่งเล่นเป็นทีมนั้น ผู้เล่นแต่ละทีมจะได้มีโอกาสใช้ความคิดในการวางแผนการเล่น มีโอกาสที่จะใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคู่แข่งเข้ามาใช้วางแผนการเล่นและระหว่างการเล่นนอกจากผู้เล่นจะได้เล่นไปตามแผนการเล่นที่ได้เตรียมไว้แล้ว ผู้เล่นยังต้องใช้ความคิดของตนเองเพื่อแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าอยู่ตลอดเวลา สิ่งเหล่านี้เองทำให้เวลาเล่นฟุตบอลจึงรู้สึกสนุกสนาน ไม่เบื่อหน่าย

ข้อสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ ในกีฬาฟุตบอลผู้เล่นในแต่ละตำแหน่งก็จะมีบทบาทที่ชัดเจน ทุกคนรู้ว่าตนเองมีบทบาทต่อความสำเร็จของทีมอย่างไร เช่น ถ้าเป็นผู้เล่นในตำแหน่งกองหลังก็จะต้องมีหน้าที่ป้องกันการเข้าทำประตูของฝ่ายตรงข้าม ถ้าเป็นผู้เล่นศูนย์หน้าก็ต้องมีหน้าที่ในการทำประตูให้กับทีม เป็นต้น การแบ่งหน้าที่ที่ชัดเจน แต่มีแผนการเล่นที่ดีให้ผู้เล่นแต่ละตำแหน่งสามารถเล่นเป็นทีมด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ใช่ต่างคนต่างเล่น

เมื่อเปรียบเทียบกับการบริหารจัดการองค์กร การให้ข้อมูลและข้อจำกัดต่างๆ กับพนักงาน หรือทีมงานผู้ปฏิบัติงานในการร่วมกันคิด ร่วมกันทำงาน ร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น สิ่งเหล่านี้มีความสำคัญมาก เพราะหากพนักงานรู้สึกว่าการทำงาน คือ การทำตามคำสั่งหัวหน้างาน ทำตามคู่มือปฏิบัติงาน โดยที่ตนเองไม่ต้องใช้ความคิดใดๆ ก็จะไม่สนุกกับการทำงาน บางครั้งผู้บริหาร หรือหัวหน้างานอาจจะรู้สึกว่า “พนักงานผู้ได้บังคับบัญชา มีความคิดที่ไม่เข้าท่า” ด้วยเหตุผลนี้จึงไม่ค่อยเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น แต่ผู้เขียนอยากให้ข้อคิดกับผู้บริหารทุกท่านว่า การที่พนักงานเรามีความคิดเห็นที่ไม่สมเหตุสมผลก็เพราะว่าพนักงานขาดข้อมูล ข้อเท็จจริง ไม่ได้มีโอกาสรับรู้ข้อจำกัดตามที่ควรจะได้รับ ผู้เขียนเชื่อว่าหากผู้บริหารเปิดโอกาสได้ให้พนักงานแสดงความคิดเห็น ผู้บริหารรับฟังและชี้แจงเหตุผลและข้อเท็จจริงตามสมควรก็จะทำให้พนักงานและผู้บริหารปรับจนความคิดเข้ามามีความเป็นจริงกันมากขึ้น ไม่เกิดความขัดแย้งระหว่างกัน นอกจากนี้ยังเป็นกุศโลบายในการพัฒนาทักษะการคิด การวิเคราะห์และการตัดสินใจของพนักงานอีกด้วย เพราะยิ่งพนักงานได้รับรู้ความคิดเห็นและแนวทางในการตัดสินใจของผู้บริหารมากเท่าไร พนักงานก็ยิ่งได้เรียนรู้แนวคิดในฐานะผู้บริหารมากขึ้นเท่านั้น

เมื่อพนักงานท่านใดเสนอความคิดเห็นที่มีความเป็นไปได้จากการวิเคราะห์ร่วมกันของพนักงานและผู้บริหาร หากองค์กรมีระบบในการให้พนักงานผู้นั้นได้เอาแนวคิดนี้ไปลงมือปฏิบัติโดยมีการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน เช่น การตั้ง Task Force หรือคณะกรรมการเฉพาะในการแก้ไข

ปัญหา กิจกรรม QCC กิจกรรม Kaizen และข้อเสนอแนะ ฯลฯ ซึ่งทำให้พนักงานมีบทบาทอย่างชัดเจน เฉพาะเจาะจง ก็จะทำให้พนักงานเกิด ความภาคภูมิใจและรู้สึกว่า “สิ่งที่ตนเองคิด นั้นได้รับการยอมรับจากองค์กร” ถึงแม้ว่าในที่สุดแนวคิดนั้นอาจจะไม่ประสบความสำเร็จก็ตาม อย่างน้อยพนักงานก็ได้เรียนรู้ ซึ่งผู้เขียนเห็นว่าดีกว่าการส่งพนักงานไปฝึกอบรมเป็นไหนๆ

สิ่งที่ผู้เขียนอยากจะเพิ่มเติมก็คือ แนวคิดประเภท “ให้ทุกๆ คน ช่วยๆ กัน” นั้นควรจะยกเลิกได้แล้ว ตามแนวคิดของ Balanced Scorecard นั้นมีความเชื่อว่า การแบ่งภาระหน้าที่และบทบาทที่เจาะจง ชัดเจน จะทำให้พนักงานรู้ว่า “งานนี้เป็นหน้าที่ใคร มีเป้าหมายอย่างไร มีความสำคัญอย่างไร” แต่ก็ได้ไม่ได้หมายความว่า การแบ่งบทบาทที่ชัดเจน หรือเฉพาะเจาะจงนั้นไม่ได้หมายความว่า จะต้องแบ่งงานให้ผู้หนึ่งผู้ใด แต่เพียงผู้เดียว หรือฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดแต่เพียงฝ่ายเดียว คำว่า “ชัดเจน” นั้น อาจจะหมายถึงแผนก 2 แผนก หรือฝ่าย 2 ฝ่าย หรือผู้บริหาร 2 คน หรือพนักงานกลุ่มหนึ่ง แต่ไม่ใช่ฝ่ายทุกๆ ฝ่ายช่วยกัน หรือทุกๆ คนช่วยกันแน่นอน

ประเด็นที่ 3: กีฬาเห็นพอกันที ไม่ยืดเยื้อ

ผู้อ่านเคยสังเกตหรือไม่ว่ากีฬา หรือเกมทุกชนิดจะมีขอบเขตของการจบเกม เช่น ถ้าเป็นกีฬาฟุตบอลเมื่อครบ 90 นาที ฝ่ายไหนที่ยิงประตู ได้มากกว่าก็จะเป็นฝ่ายชนะ ถ้าเป็นกีฬาเทนนิสใครได้ 6 เกมก่อนก็จะ ได้เซตนั้นไป ถ้าใครได้ 3 ใน 5 เซตก่อนก็จะเป็นฝ่ายชนะ นั่นหมายความว่าผู้เล่นกีฬา หรือเกมต่างๆ นั้นจะรู้ว่าจุดจบ จุดตัดสินแพ้ชนะของเกม



อยู่ที่ตรงไหน เกมจะจบลงเมื่อใด เมื่อไหร่จะรู้ว่า “แพ้” หรือ “ชนะ” ผู้เขียนคิดว่า “ความรู้สึกว่าไม่ยืดเยื้อ เห็นผลทันที” ทำให้ทุกๆ คน ไม่รู้สึกเบื่อหน่ายและพร้อมที่จะ กระตือรือร้นในการเล่นกีฬา หรือเล่นเกมต่อไป

ถ้าจะเปรียบเทียบให้นักภาพออก อยากให้ผู้อ่าน คิดถึงการเดินทาง หากว่าผู้อ่านต้องเดินทางเป็นระยะ เวลาอันยาวนานและจะคอยถามคนขับรถอยู่ตลอดเวลา ว่า “จะถึงหรือยัง” หรือ “อีกเมื่อไหร่จะถึง” นั้นหมายความว่า ในจิตใจของมนุษย์ทุกคนไม่ชอบความคลุมเครือ ทุกคนต้องการรู้ว่า “เมื่อไหร่จะแล้วเสร็จ เมื่อไหร่จะจบ”

ดังนั้นเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับ การปฏิบัติงานใน องค์กร การปฏิบัติงานที่ยืดเยื้อ ไม่รู้ว่าจะเสร็จเมื่อไหร่ การต้องทำงานภายใต้สภาวะปัญหาเรื้อรังที่ไม่รู้ว่าจะ แก้ไขแล้วเสร็จได้เมื่อใดนั้น ไม่รู้ว่ตอนี่สถานการณ์เป็น อย่างไร เป็นสิ่งที่น่าเบื่อมากที่สุด ดังนั้น ด้วยแนวคิดของ Balanced Scorecard นั้นจะเน้นการรายงานความคืบหน้าให้กับผู้บริหารตลอดจนพนักงานอยู่อย่างสม่ำเสมอ เช่น การรายงานผลการปฏิบัติงานทุกๆ เดือน หรือทุกๆ ไตรมาส หรือในกรณีที่มีโครงการ หรือแผนการปฏิบัติงาน ใดๆ ก็จะมีกรอบเวลาในการทำงานที่ชัดเจน ไม่ยืดเยื้อ ซึ่ง ทำให้พนักงาน หรือทีมงานทุกๆ คน ไม่รู้สึกเบื่อหน่ายและ พร้อมมีลูกฮึดในการทำงาน หรือแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้น

คุณสมบัติ “การไม่ยืดเยื้อและเห็นผลทันที” ของ กีฬา หรือเกมต่างๆ นั้น โดยเกมที่คนไทยคุ้นเคยอยู่ตลอด ก็คือ เกมไพ่ต่างๆ ทำให้คนแพ้ก้อยากแก้มือ อยากเล่น ใหม่ คนชนะก็อยากจะชนะอีก ยิ่งเกมที่มีจุดจบของเกม เร็วๆ เช่น ไพ่ป๊อก เป็นต้น คนแพ้ย่อยอยากเล่นต่อ คนชนะ ยิ่งอยากเล่นอีก ดังนั้นหากองค์กรมีระบบการรายงานผล ให้พนักงานรับทราบอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารมีเทคนิคใน การกระตุ้นให้พนักงานเกิดความฮึกเหิม พร้อมที่จะแก้มือ แก้ปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งจะทลายข้อจำกัดสู่ความสำเร็จ ที่ท้าทายมากขึ้น ก็จะทำให้องค์กรได้รับการพัฒนา อย่างต่อเนื่อง

อ่านต่อบัณฑิต