

กับดัก

วิโรจน์ ลักขณาอดิศร*

Balanced Scorecard

ต่อจากฉบับที่แล้ว



ประเด็นที่ 4: กีฬา หรือเกมไม่รุนแรงแน่นอนเพราะ ได้ลุ้นถึงบัน

ผู้เขียนขออธิบายความให้ผู้ฟังได้เข้าใจ

ง่าย ๆ ก็คือ ในใจมนุษย์เราทุกๆ คนชอบความเสี่ยง (Risk) ชอบลุ้น ดังนั้นจึงทำให้ ลอตเตอรี่และการพนันแบบต่างๆ ยังคงเกิดขึ้นในทุกพื้นที่ในโลกผืนนี้ ดังนั้นอะไรที่เป็นสิ่งที่แน่นอน หรือภาษาชาวบ้านเรียกว่า “ของตาย” จึงไม่มีความท้าทายใดๆ เลย

ดังนั้นเมื่อผู้อ่านได้เล่นกีฬา หรือเกมใดๆ แล้วรู้สึกสนุก ไม่เบื่อหน่าย ก็เพราะว่าการเล่นกีฬา หรือเกมใดๆ นั้นให้ความรู้สึกกับผู้เล่นว่า “ได้ลุ้น” แต่ถ้าหากผู้อ่านได้เล่นเกม หรือแข่งขันกีฬาอะไรก็ตามที่มีความรู้สึกที่ว่า “ชนะแน่ๆ” หรือ “แพ้แน่ๆ” เช่น ต้องไปวิ่งแข่งกับนักเรียนอนุบาล แบบนี้ก็ไม่อยากจะวิ่งแข่ง หรือกรณีที่ผู้อ่านต้องไปแข่งแบดมินตันกับนักกีฬาทีมชาติ กรณีนี้ผู้อ่านก็คงไม่อยากจะเล่นเหมือนกันเพราะแค่อันตรายก็แพ้หมดรูปเสียแล้ว

ดังนั้นตามแนวคิดของ Balanced Scorecard แล้ว การตั้งเป้าหมายในตัวชี้วัดแต่ละตัวนั้นมีความสำคัญมากๆ เพราะถ้าหากตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นมีความยากมากเกินไป มองเป้าหมายแล้วแทบไม่มีความเป็นไปได้เลยว่าจะทำได้ พนักงาน หรือทีมงานที่รับผิดชอบก็เกิดความท้อใจ ไม่อยากทุ่มเท เพราะคิดว่า “ต่อให้ทำเต็มที่แค่ไหนก็ไม่มีทางประสบความสำเร็จได้” หรือในกรณีที่ตั้งเป้าหมายง่ายเกินไป หรือเป้าหมายต่ำกว่าที่ควรจะเป็น ไม่มีความท้าทายใดๆ พนักงานก็จะรู้สึกไม่กระตือรือร้น เป้าหมายที่กำหนดขึ้นไม่ได้มีบทบาทในการกระตุ้นให้พนักงานใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เลย ดังนั้นการกำหนดเป้าหมายใดๆ ในตัวชี้วัดใดๆ โดยเฉพาะตัวชี้วัดสำคัญๆ นั้นจะต้องกำหนดให้มีความท้าทาย และมีความเป็นไปได้ในตัวจึงจะเป็นตัวชี้วัดที่สามารถกระตุ้นศักยภาพของพนักงานและทีมงานได้

นอกจากนี้ถ้าผู้อ่านได้ติดตามแอดวอร์ทิงก็ฟามาโดยตลอด จะรวบรวมข้อมูลว่าในปัจจุบันนี้บทบาทของนักจิตวิทยากับการกีฬาที่มีความ



สำคัญมากๆ ในทีมสต๊าฟโค้ช ส่วนมากจะมีนักจิตวิทยาที่ทำหน้าที่เรียกความเชื่อมั่นให้กับนักกีฬาในทีมโดยตลอด เพื่อให้ให้นักกีฬาในทีมที่มีความรู้สึกที่ว่า “ทำได้” “สู้ได้” เพราะถ้านักกีฬาใจฝ่อแล้วก็แทบจะการันตีความพ่ายแพ้ได้เลย จากบทบาทความสำคัญของนักจิตวิทยากับนักกีฬา เมื่อเทียบกับการบริหารจัดการองค์กรแล้ว ตามแนวคิดของ Balanced Scorecard นั้นได้ให้ความสำคัญกับ “ภาวะผู้นำ” ของผู้บริหารอย่างมาก ผู้บริหารในปัจจุบันนี้นอกจากที่จะต้องทำหน้าที่วางแผน ติดตามผลการปฏิบัติงาน และแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นแล้ว ยังต้องมีหน้าที่ในการสร้างสปิริตและความมุ่งมั่นให้กับพนักงานได้ บังคับบัญชาอีกด้วย ดังนั้นหากองค์กรใดที่นำเอาแนวคิดของ Balanced Scorecard ไปใช้แล้ว ผู้บริหารก็ควรจะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทของตัวเองจากเจ้านายที่คอยสั่งๆ และติติง ไปเป็น “โค้ช” ที่ทำหน้าที่สอนงาน ร่วมวางแผน ติดตามความคืบหน้าของงาน ใฝ่ดูพัฒนาการของพนักงาน พร้อมกับหาแนวทางในการดึงเอาศักยภาพของพนักงานมาใช้ให้ได้มากที่สุด ผ่านการให้โอกาสในการทำงาน สำคัญๆ นอกจากนี้ยังต้องทำหน้าที่ในการกระตุ้นความเชื่อมั่นและสปิริตของพนักงานอีกด้วย จึงจะถือได้ว่าได้รับ

* ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล และพัฒนาองค์กร บริษัท ซีอีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน)

เอาแนวคิดของ Balanced Scorecard มาใช้อย่างถูกต้อง ดังนั้นถ้าผู้อ่านท่านใดคิดเพียงว่า “Balanced Scorecard เป็นแค่การทำตัวชี้วัด และทำให้บทบาทของหัวหน้างาน และผู้บริหารลดลง โดยทำหน้าที่เพียงคอยดูผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่” นั้นเป็นความคิดที่ไม่ถูกต้องเลย

ประเด็นที่ 5: ก็ฟ้าสามารถเชื่อมโยงกับรางวัลและความภาคภูมิใจ

การแข่งขันกีฬาตลอดจนเกมต่างๆ นั้น ผู้ชนะจะรู้สึกภาคภูมิใจในชัยชนะที่ตนเองได้รับ ผู้เขียนอยากให้ผู้อ่านนึกถึงอากัปกริยาของนักกีฬาที่ได้ขึ้นแท่นรับเหรียญทอง เมื่อนักกีฬาผู้นั้นชนะในการแข่งขัน นักกีฬาบางคนถึงกับร้องไห้ด้วยความปลื้มปิติและรู้สึกภูมิใจในผลงานของตนเอง ถ้าผู้เขียนถามต่อว่าทำไมนักกีฬาที่ชนะเลิศการแข่งขันถึงมีความรู้สึกยินดีปรีดาอย่างนั้น คำตอบก็คือ เพราะชัยชนะที่เขาได้มานั้น มันมาจากความทุ่มเททั้งร่างกาย แรงใจ ตลอดจนถึงปัญญาต่างๆ ที่เขาใช้ทั้งก่อนการแข่งขันและระหว่างการแข่งขัน ไม่ได้มาจากโชคช่วย หรือการโกงหรือเล่นนอกกติกา ทำให้เขาภาคภูมิใจในชัยชนะที่เขาได้รับ นักกีฬาที่ชนะเลิศได้รับรางวัลซึ่งอาจจะเป็นเงินรางวัล ของมีค่าต่างๆ แต่เหนือสิ่งอื่นใดที่เขาได้รับคือ “ความภาคภูมิใจ” ที่จะอยู่ติดตรึงในใจเขาไปตลอดกาล



เมื่อเปรียบเทียบกับการนำเอา Balanced Scorecard มาใช้ในการบริหารจัดการในองค์กร ผู้เขียนมีความเห็นว่า องค์กรควรเชื่อมโยงระบบการให้รางวัลต่างๆ ในองค์กร เช่น การให้โบนัสและการขึ้นเงินเดือนกับผลการปฏิบัติงานที่วัดผลได้ผ่านตัวชี้วัดที่ได้กำหนดขึ้นตามแนวคิดของ Balanced Scorecard แต่อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนไม่ต้องการให้องค์กรให้ความสำคัญกับรางวัลที่อยู่ในรูปตัวเงินมากมายนัก แต่ต้องการให้องค์กรให้ความสำคัญกับรางวัลที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงินมากกว่า เช่น การชื่นชมพนักงานอย่างเปิดเผย โดยการตีประกาศชื่นชมความสำเร็จของพนักงาน หรือการที่ผู้บริหารประกาศชื่นชมผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ประสบความสำเร็จในงานประจำปีของบริษัท รวมทั้งการให้โอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพการงาน ซึ่งกิจกรรมต่างๆ เหล่านี้เป็นรางวัลที่ทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจและเกิดแรงขับในการสร้างความสำเร็จต่อไปอย่างต่อเนื่อง

ถ้าลองสังเกตการณ์การแข่งขันกีฬา จะพบว่า แม้ว่าผู้ชนะจากการแข่งขันจะได้รับเหรียญรางวัล รวมทั้งได้รับการยกย่องเชิดชูต่างๆ มากมาย แต่วงการกีฬาไม่เคยตำหนิผู้ที่พ่ายแพ้เลย ในวงการกีฬาได้ย้ำเสมอว่า “ผู้แพ้ก็ควรได้รับการยกย่องในความพยายามของเขาเช่นเดียวกัน”

ผู้แพ้ก็ต้องยอมรับกับผลการแข่งขันและกลับไปทบทวนความพ่ายแพ้ของตัวเอง ฝึกฝนใหม่พยายามใหม่เพื่อจะได้กลับมาแข่งขันใหม่ ผู้ชนะก็อย่าหลงระเริงกับชัยชนะ ต้องพยายามเพิ่มขึ้นเพื่อให้ชนะในการแข่งขันต่อไป ซึ่งสิ่งเหล่านี้ในวงการกีฬาเรียกว่า “น้ำใจนักกีฬา” เมื่อเปรียบเทียบจุดนี้กับการบริหารจัดการขององค์กรแล้ว แม้ว่าบางหน่วยงานบางแผนกจะมีผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ถ้าพบว่าหน่วยงานนั้นก็ได้พยายามอย่างเต็มความสามารถแล้วก็ไม่สมควรที่จะได้รับโทษหรือการดูถูกดูแคลนแต่อย่างใด ผู้บริหารระดับสูงควรให้กำลังใจ ร่วมกับทบทวนและแก้ไขข้อบกพร่อง เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานในครั้งต่อไปเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้ได้ ผู้เขียนเชื่อว่าหากองค์กรต่างๆ นำเอา “น้ำใจนักกีฬา” มาปรับใช้ในการบริหารจัดการองค์กรควบคู่ไปกับตัวชี้วัดตามแนวคิดของ Balanced Scorecard แล้ว ก็จะทำให้ห้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปข้างหน้าอย่างมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน เกิดความร่วมแรงร่วมใจระหว่างผู้บริหารและพนักงานทั่วทั้งองค์กร ผู้เขียนย้ำว่านี่คือสิ่งที่ Balanced Scorecard ต้องการ

อ่านต่อบนหน้า