

Goodhart's Law

เมื่อเป้าหมาย กำลังกลายเป็นตัววัด (ตัวชี้วัด)

ปรีดา ศิริชัยวัฒนานันท์

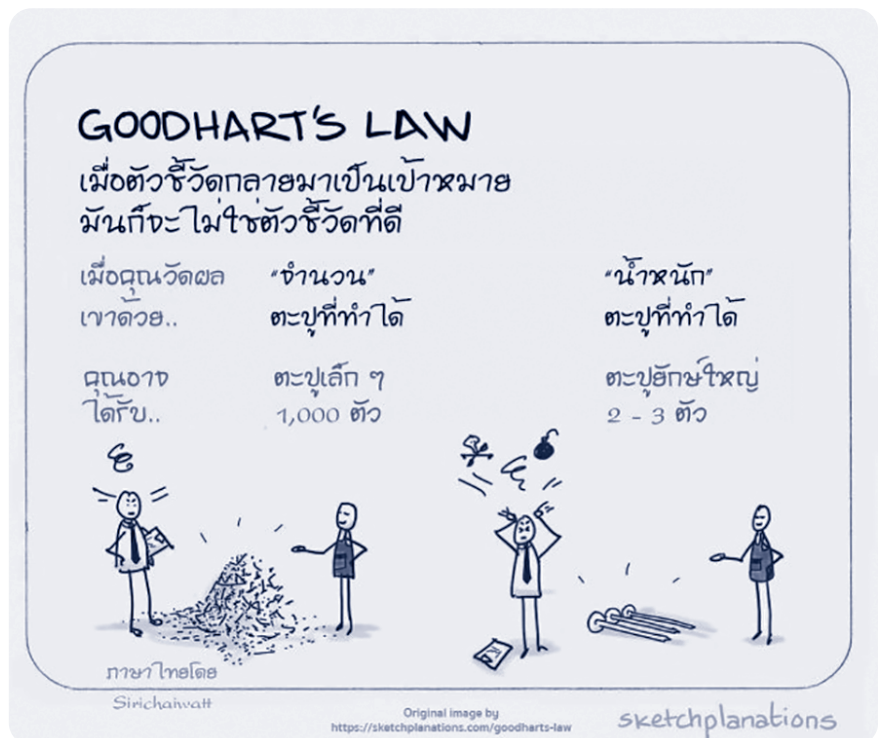
www.sirichaiwatt.com

“ทำงานดี” พูดเฉยๆ ก็อาจมีการถกเถียงกันได้ว่าดีคืออะไร? การมีเป้าหมายหรือตัวชี้วัดจึงนำมาเพื่อวัดคุณค่าในงานให้เห็นกันว่า “ดีแค่ไหน?” หรือ **ดีตรงไหน** ผู้บริหารหรือหัวหน้าก็สามารถประเมินได้อย่างโปร่งใส แต่เคยได้ยินไหม Goodhart's Law (กูดฮาร์ท ลอว์) เมื่อเป้าหมายนั้นมันทำลายตัวเอง

การจัดการคน หรือบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีเรื่องหนึ่งที่ชวนปวดหัวก็คือ เรื่องการประเมินผล (ก็คนเรามักคิดว่าตัวเองทำงานดีแล้ว) จึงมีการนำ “ตัวชี้วัด” หรือค่าดัชนีต่างๆ มาเพื่อวัดประสิทธิภาพการทำงาน ให้ออกมาค่าเป็นตัวเลขหรือเห็นภาพชัดเจนขึ้น ถือว่าจำเป็นไม่เช่นนั้นการประเมินก็ยากที่จะยอมรับว่าเป็นธรรม

ตัวชี้วัดหรือเป้าหมายทำให้ประสิทธิภาพไม่ดีได้ด้วย ?

เมื่อมีตัวชี้วัดแล้วผู้ที่ทำได้ถึงค่าเป้าหมาย ก็ควรได้รับการประเมินที่ดี แต่ถ้ามันไม่เป็นเช่นนั้นล่ะ เมื่อการมีตัวชี้วัด หรือเป้าหมายทำให้ประสิทธิภาพงานไม่ดี หรือแยกลงได้อีกด้วยเหมือนเช่นเรื่องนี้



Goodhart's Law (กฎของกูดฮาร์ท)

คือ หลักการที่กล่าวว่า “When a measure becomes a target, it ceases to be a good measure.” แปลได้ประมาณว่า “เมื่อตัวชี้วัดกลายเป็นเป้าหมาย มันก็จะไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดี” หลักการนี้เกิดขึ้นโดยนักเศรษฐศาสตร์ Charles Goodhart (ชาร์ลส์ กูดฮาร์ท) ได้ให้แนวคิดนี้เกี่ยวกับการใช้สถิติในเชิงเศรษฐศาสตร์และการเงินที่อาจบกพร่อง แต่แนวคิดดังกล่าวยังสะท้อนได้อีกในเชิงบริหารจัดการ

ตัวอย่างง่ายๆ จากภาพประกอบ ถ้าคุณวัดผลจาก “จำนวนตะปู” ที่เขาทำ คุณก็จะได้ตะปูมากมายจริง แต่ตัวเล็กๆ และถ้าคุณวัดผลจาก “น้ำหนักตะปู” ที่เขาทำคุณก็จะได้ตะปูใหญ่ยักษ์เพียงไม่กี่อัน นี่คือตัวอย่างหนึ่งของการตั้งเป้าหมาย หรือตัวชี้วัดที่ผิดพลาด

ยิ่งถ้าวัดคือไ้เรียย

ที่มากกว่านั้น หน่วยงาน และองค์กรหลายแห่งยังใช้ตัวชี้วัด เช่น KPI (Key Performance Indicator – ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จของงาน) มาอิงกับ “การทำโทษ” หรืออัตราการขึ้นเงินเดือน เราก็จะหาวิธีศรีธนญชัย (ฉลาดแกมโกง) เพื่อให้รอดตัว หรือไม่ก็เพื่อได้ “เป้าหมายทางตัวเลข” แต่ผ่านเกณฑ์ดังกล่าวเท่านั้น

ยิ่งการลงโทษหรือผลกระทบรุนแรงเท่าใด เรายิ่งหลีกเลี่ยง (โกง) ที่จะตก KPI มากขึ้นเท่านั้น เมื่อเป็นเช่นนี้คนที่ต้อง “**ทำจริง**” เพื่อให้ได้ กับ “**โกง**” เพื่อให้ผ่าน การประเมินคงห่างไกลความยุติธรรม ซึ่งในองค์กรก็มีความเป็นไปได้อีกว่า เป้าหมายหรือตัวชี้วัดนั้นแตกต่างกันในแต่ละส่วนงานยากง่ายไม่เท่ากัน เช่นนี้ใครก็เชิดขาดการทำงานให้พัฒนา ก้าวหน้ามีประสิทธิผล เพราะคงไม่มีใครอยากทำอะไรผิดพลาดไม่ได้เลย และกลายเป็นว่าหากทำอะไรเพื่อพัฒนา (นอกกรอบ) จากตัวชี้วัดนั้น นอกจากไม่ได้อะไร ยังอาจทำลายเวลา และโอกาส ที่ต้องใช้เพื่อให้ได้ตัวเลขตามที่เขาต้องการ

ถึงตรงนี้อาจมีคำถามว่า แล้วจะอย่างไรหากต้องบริหารจัดการคน และวัดผลด้านประสิทธิภาพ คำตอบใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับ “คน” พึงต้องเข้าใจว่าไม่มี One size fits all (แบบเดียวใช้กันได้หมด) ควรประเมินร่วมกันในหลายด้าน จากที่ศึกษาหนังสือ แรงจูงใจ และการจัดการคนหลายเล่ม เห็นได้อย่างหนึ่งว่า ต้องแยก และเข้าใจระหว่างแรงจูงใจภายใน กับภายนอก ต้องใช้ให้เหมาะสม และพอดี ขึ้นอยู่กับตำแหน่งงาน รูปแบบงาน อีกด้านหนึ่งด้วยที่สำคัญ ผู้ประเมินควรมากกว่าคนๆ เดียวเพื่อลดอคติระหว่างบุคคลให้ออก และสิ่งที่ชี้วัดก็ไม่ควรมาจากใครหรือส่วนใดเพียงส่วนเดียว

อย่างไรก็ดีนี่เป็นเพียงมุมมองหนึ่งที่ฝากไว้ ให้ระวังการวางเป้าหมายที่ผิดๆ และคงได้แบ่งปันกันในโอกาสต่อไป เพราะเรื่องนี้ยังมีอีกหลายมุมมอง ซับซ้อน แต่สนุก และน่าสนใจให้ได้เรียนรู้กัน

TPA news

