



## Productivity Forum

ดร.นภดล ร่มโพธิ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการปฏิบัติการ

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

nrompho@tu.ac.th

# ข้อควรระวังในการตั้งค่าเป้าหมาย

ทุกองค์กรที่มีการใช้ตัววัดผลการปฏิบัติงานองค์กรย่อมที่จะทราบดีว่าการตั้งค่าเป้าหมายเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งหากทำการตั้งค่าเป้าหมายที่ “เหมาะสม” แล้วนั้น ค่าเป้าหมายนั้นก็นำไปสู่การสร้างแรงจูงใจให้พนักงานดำเนินงานไปในทิศทางที่องค์กรต้องการ และจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรในที่สุด อย่างไรก็ตามคำว่า “เหมาะสม” นั้นเป็นคำที่พูดหรือเขียนได้ง่ายแต่ในทางปฏิบัติแล้วทำได้ค่อนข้างยาก ผู้บริหารอาจมีความคิดว่าค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้นมีความเหมาะสม แต่ในขณะเดียวกันพนักงานอาจจะมีความคิดเห็นที่ตรงกันข้ามว่าค่าเป้าหมายนั้นยากจนเกินไป สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นอยู่เสมอในหลายองค์กร ซึ่งหลายครั้งข้อคิดเห็นที่ไม่ตรงกันนี้เองก็จะนำไปสู่ความไม่สมัคครสมานสามัคคีของคนในองค์กร ซึ่งแทนที่ค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้นจะนำไปสู่ประโยชน์แต่กลับทำให้เกิดโทษต่อองค์กร

เพื่อไม่ให้เกิดการตั้งค่าเป้าหมายนั้นนำไปสู่เหตุการณ์อันไม่พึงประสงค์เหล่านี้ บทความนี้จึงมีจุดมุ่งหมายที่จะนำเสนอถึงลักษณะของการตั้งค่าเป้าหมาย รวมทั้งข้อควรระวังต่างๆ ที่ควรจะต้องพิจารณาในการตั้งค่าเป้าหมาย ดังหัวข้อต่อไปนี้

## ลักษณะของการตั้งค่าเป้าหมาย

เราอาจจะแบ่งลักษณะของการตั้งค่าเป้าหมายออกเป็น 4 ประเภทดังต่อไปนี้

1. ค่าเป้าหมายที่ตั้งขึ้นเพื่อทำให้ได้ใกล้ที่สุดเท่าที่จะทำได้

ค่าเป้าหมายในรูปแบบนี้จะเป็นค่าเป้าหมายที่ดูเหมือนจะเป็นค่าอุดมคติ กล่าวคือเป็นการยากมากที่จะทำให้บรรลุ แต่ผู้ตั้งค่าเป้าหมายมีความต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ความพยายามสูงสุดเพื่อให้ไปใกล้กับค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ ยกตัวอย่างเช่น การตั้งค่าเป้าหมายว่าจะไม่มีของเสียเกิดขึ้นเลยในการผลิต (Zero Defects) การไม่มีอุบัติเหตุเกิดขึ้นเลยในการทำงาน (Zero Accident) หรือการให้ลูกค้าทุกคน (100%) มีความพึงพอใจ เป็นต้น

*ข้อควรระวัง:* การตั้งค่าเป้าหมายในลักษณะนี้ หลายครั้งอาจจะนำไปสู่ความท้อแท้ของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากพนักงานมองว่าค่าเป้าหมายนี้เป็นสิ่งที่เป็นไปไม่ได้ในทางปฏิบัติ พนักงานก็อาจจะหมดกำลังใจที่จะเพิ่มความพยายามเพื่อให้ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ ผู้ที่ตั้งเป้าหมายควรที่จะต้องชี้แจงทำความเข้าใจถึงหลักการตั้งเป้าหมายในรูปแบบนี้ให้ชัดเจนว่าสิ่งที่ต้องการมากที่สุดคือการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อจะลดปัญหาในลักษณะนี้ที่อาจจะเกิดขึ้น

2. ค่าเป้าหมายที่ตั้งขึ้นโดยไม่มีตัวเลขกำหนดชัดเจน แต่ต้องการให้ทำให้ได้ในระดับสูงสุด

เป้าหมายประเภทนี้จะมีคำว่า "สูงสุด" หรือ "ต่ำสุด" ประกอบอยู่ด้วยเสมอ เช่น เพิ่มประสิทธิภาพสูงสุดให้กับเครื่องจักร เพิ่มอัตราผลตอบแทนให้สูง

ที่สุด เพิ่มจำนวนการเข้าเยี่ยมชม Website ให้มากที่สุด หรือลดความสูญเสียลงให้ต่ำที่สุด คำว่า "สูงสุด" หรือ "ต่ำสุด" เหล่านี้ในที่สุดแล้วก็ต้องมีการตีความหมายว่าอย่างไรถึงเรียกว่าสูงสุดหรือต่ำสุด ซึ่งอาจจะต้องมีคณะกรรมการมาช่วยกันออกความคิดเห็นว่าระดับสูงสุดหรือต่ำสุดมีความหมายว่าอย่างไร

*ข้อควรระวัง:* การตั้งค่าเป้าหมายในลักษณะนี้อาจจะมีปัญหาในเรื่องความไม่ชัดเจน ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า คำว่า "สูงสุด" หรือ "ต่ำสุด" ควรจะต้องได้รับการตีความหมายให้ชัดเจนก่อนที่จะนำไปใช้ ซึ่งหากไม่มีความชัดเจนในเรื่องนี้แล้ว พนักงานย่อมจะเกิดความสงสัยว่าสิ่งที่เขาได้ดำเนินการไปนั้น จัดว่าอยู่ในระดับ "สูงสุด" หรือ "ต่ำสุด" หรือยัง และอาจจะก่อให้เกิดปัญหามากขึ้นหากพนักงานได้ตีความว่าผลที่ได้รับนั้นอยู่ในระดับ "สูงสุด" แล้วแต่ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารหรือคณะกรรมการกลับมีความเห็นตรงกันข้าม ซึ่งในที่สุดจะนำไปสู่ความขัดแย้ง

3. ค่าเป้าหมายที่ตั้งขึ้นในเชิงเปรียบเทียบ

ค่าเป้าหมายในลักษณะนี้จะเป็นการตั้งค่าเป้าหมายที่ไม่ได้วัดเฉพาะผลการดำเนินงานขององค์กรของเราเท่านั้น แต่จะเป็นการวัดเปรียบเทียบกับองค์กรคู่แข่งของเราอีกด้วย เช่นการตั้งค่าเป้าหมายว่าจะต้องเป็นอันดับที่ 1 ในอุตสาหกรรมในเรื่องต่างๆ หรือตั้งค่าเป้าหมายในเรื่องการเพิ่มขึ้นของยอดขายเทียบกับคู่แข่ง หรือการตั้งค่าเป้าหมายในเรื่องส่วนแบ่งของตลาด เป็นต้น

*ข้อควรระวัง:* การตั้งค่าเป้าหมายในลักษณะนี้ถึงแม้จะมีข้อดีคือจะกระตุ้นในพนักงานมีการพัฒนาการทำงานเพื่อให้เทียบเท่ากับคู่แข่ง แต่มีข้อจำกัดคือ เป้าหมายในลักษณะนี้จะกำหนดออกมาให้ชัดเจนตั้งแต่ตอนแรกได้ค่อนข้างยาก เช่นหากเรากำหนดว่าต้องมียอดขายมากกว่าคู่แข่ง 5% พนักงานก็อาจจะอยากทราบว่าแล้วยอดขายจำนวนเท่าไรที่จะเรียกว่าจะทำให้เขาบรรลุเป้าหมาย ซึ่งคำถามนี้เป็นคำถามที่ตอบได้ยากมาก เนื่องจากเราก็ไม่สามารถไปทำนายยอดขายของคู่แข่งได้ เมื่อเป้าหมายเริ่มไม่มีความชัดเจนแล้ว การดำเนินงานก็อาจจะกระทำด้วยความสับสนและเกิดความกังวลใจว่าเมื่อไรจะถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ เป็นต้น

4. ค่าเป้าหมายที่ตั้งขึ้นในลักษณะ "ได้" หรือ "ไม่ได้"

ค่าเป้าหมายในรูปแบบนี้จะเป็นการตั้งค่าเป้าหมายในลักษณะที่ผ่านหรือไม่ผ่านเท่านั้น ยกตัวอย่างเช่น ต้องลดต้นทุนลง 10% ต้องมียอดขายเพิ่มขึ้น 5% การตั้งค่าเป้าหมายในลักษณะนี้ถึงแม้จะได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก แต่มักจะทำให้เกิดแรงกดดันต่อพนักงาน ยกตัวอย่างเช่น หากมีการตั้งเป้าหมายให้พนักงานลดต้นทุนลง 10% หากพนักงานสามารถลดต้นทุนลงได้ 9% ก็จะทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งอาจจะไม่ได้รับรางวัล แต่หากลดต้นทุนลงได้ 11% ก็แสดงให้เห็นว่าผ่านค่าเป้าหมายและก็จะได้รับรางวัล ดังนั้นหากพนักงานมีผลงานที่อยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกับค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ ก็ย่อมจะทำให้พนักงานมีแรงผลักดันที่จะทำให้ถึงค่าเป้าหมายที่ตั้งขึ้นไว้นั้น ซึ่งจะค่อนข้างแตกต่างจากการตั้งค่าเป้าหมายในรูปแบบอื่นๆ ที่จะ

ไม่ได้มีความชัดเจนเหมือนกับวิธีนี้

**ข้อควรระวัง:** ถึงแม้การตั้งค่าเป้าหมายในรูปแบบนี้จะมีความชัดเจน แต่ข้อจำกัดของค่าเป้าหมายแบบนี้จะเกิดขึ้นเมื่อพนักงานได้บรรลุถึงเป้าหมายนั้นแล้ว ยกตัวอย่างเช่น หากมีการตั้งค่าเป้าหมายยอดขายไว้ที่ 1 ล้านบาทต่อปีและพนักงานก็สามารถบรรลุเป้าหมายได้ตั้งแต่เดือนตุลาคม พนักงานย่อมที่ขาดแรงจูงใจที่จะทำการขายอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากได้บรรลุค่าเป้าหมายแล้ว หรือในอีกกรณีหนึ่งคือ หากพนักงานทราบว่าไม่มีทางที่จะได้ตามค่าเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้แล้วนั้น เช่น จากตัวอย่างที่ผ่านมา หากถึงเดือนตุลาคมแล้ว พนักงานยังมียอดขายอยู่แค่ 500,000 บาท พนักงานก็อาจจะหมดกำลังใจ เพราะทราบดีว่าคงเป็นการยากที่จะทำได้ตามเป้าหมายที่ 1 ล้านบาทที่ได้ตั้งเอาไว้ จึงทำให้พนักงานเลิกที่จะพยายามขายต่อไป เป็นต้น

จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าไม่ว่าจะเป็นการตั้งค่าเป้าหมายในรูปแบบใด ก็จะมีข้อจำกัดและข้อควรระวัง

เกิดขึ้นทั้งนั้น สิ่งที่คุณตั้งค่าเป้าหมายควรกระทำคือต้องระวังถึงข้อจำกัดเหล่านี้ และพยายามลดผลกระทบที่เกิดขึ้นให้ได้มากที่สุด ประกอบกับการเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการตั้งค่าเป้าหมายนั้นว่าคุ้มกับผลเสียที่อาจเกิดขึ้นหรือไม่ ยกตัวอย่างเช่น ในการตั้งค่าเป้าหมายแบบ “ได้หรือไม่ได้” นั้น อาจจะทำให้พนักงานเพียงบางคนเกิดความท้อแท้ใจ แต่ทำให้พนักงานส่วนใหญ่มุ่งทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้ที่ตั้งเป้าหมายก็อาจจะพิจารณาแล้วเห็นควรที่จะดำเนินการตั้งค่าเป้าหมายในลักษณะนี้ แต่หากพบว่าคนส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย และอาจจะเกิดผลเสียมากกว่าผลดีแล้ว การตั้งค่าเป้าหมายในลักษณะนี้ก็อาจจะไม่มีความเหมาะสม ผู้ที่ตั้งค่าเป้าหมายจึงควรพิจารณาในการตั้งค่าเป้าหมายในรูปแบบอื่นๆ แทน เป็นต้น

อีกแนวคิดหนึ่งที่เราจะเริ่มจะได้รับความสนใจมากขึ้นเรื่อยๆ คือการกำจัดค่าเป้าหมายออกไป และนำเอาลักษณะการจ่ายผลตอบแทนตามผลงานที่ได้เข้ามาแทนที่ ยกตัวอย่าง

เช่น แทนที่จะตั้งค่าเป้าหมายของยอดขายของพนักงานขายไว้ที่ 1 ล้านบาท โดยจะให้เงินรางวัลเมื่อขายได้ถึง 1 ล้านบาท แต่จะไม่ให้เงินรางวัล เมื่อทำยอดขายได้ไม่ถึงนั้น ก็จะเปลี่ยนเป็นการให้เงินรางวัลในทุกๆ บาทที่ขายได้ เช่นอาจจะให้ 5% ของ ยอดขายที่ได้ หรือแทนที่จะทำการตั้งค่าเป้าหมายของการลดจำนวนของเสียลง 10% โดยจะให้รางวัลเมื่อทำได้ แต่จะไม่ให้เงินรางวัลเมื่อของเสียลดลงไม่ถึง 10% นั้น ก็อาจจะเปลี่ยนเป็นจะให้เงินรางวัล X บาททุกๆ 1% ของของเสียที่ลดลงไปได้ เป็นต้น การปรับการให้เงินรางวัลในลักษณะนี้ จะมีส่วนช่วยลดแรงกดดันจากการตั้งค่าเป้าหมายลง และยังเป็น การกระตุ้นให้พนักงานทำการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง

จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าการตั้งค่าเป้าหมายนั้นมีทั้งข้อดีหากนำไปปรับใช้ได้อย่างเหมาะสม แต่ก็อาจจะทำให้เกิดปัญหาได้หากนำไปใช้ไม่เหมาะสมหรือนำไปใช้ผิดวิธี ดังนั้นการนำเอาการตั้งค่าเป้าหมายไปใช้จึงควรกระทำด้วยความระมัดระวัง ซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร