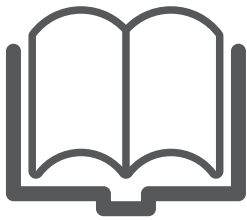
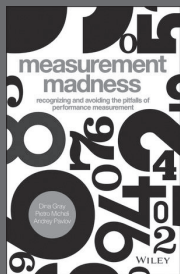


Book Review โดย.. *ดร.อุกค สุลพัทธ์*



รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการปฏิบัติการ
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปัจจุบันนี้ เราอาจจะเคยได้ยินคำบ่นเกี่ยวกับการวัดผลมากขึ้นเรื่อย ๆ นับวัน เรายังมี KPI หรือที่เรียกเต็ม ๆ ว่า Key Performance Indicators เยอะขึ้น และที่สำคัญหลาย ๆ คนอาจจะเคยพบประสบการณ์ที่ว่า KPI เหล่านี้ นอกจากจะไม่ทำให้เกิดประโยชน์แล้ว ยังเสียเวลาในการทำงาน และเลวร้ายกว่านั้น ในบางกรณีอาจจะทำให้เกิดความเสียหายให้กับองค์กรอีกด้วย



Book Review: Measurement Madness: Recognizing and Avoiding the Pitfalls of Performance Measurement

Publisher: John Wiley & Sons

Publication Year: 2015

Author: Dina Gray, Pietro Micheli & Andrey Pavlov

Language: English

Number of Pages: 223

จากประสบการณ์อันเลวร้ายเหล่านี้ นำมาซึ่งแรงต่อต้านแนวคิดเรื่องการวัดผล จนกระทั่งมีหลายคนอยากจะให้ยกเลิกการวัดผลไปเลย แต่หากพิจารณาดูให้ดี การวัดผลถ้ามันไม่มีประโยชน์แต่อย่างใดเลย ทำให้ไม่จูงใจหรือจูงใจมากในโลกนี้ยังทำการวัดผลอยู่ และที่ประสบความสำเร็จก็มีมากมายให้เห็น

หลายคนตั้งคำถามว่า ตัวบ่งชี้หรือที่หลายคนชอบเรียกว่า KPI เหล่านี้ มันคือเครื่องมือที่เป็นโทษ หรือที่แท้จริงแล้วตัวมันมีประโยชน์แต่ “คนนำไปใช้” ไม่มีความรู้หรือประสบการณ์ที่ถูกต้อง จึงนำมาไปใช้ผิดทาง และทำให้เกิดโทษ คำถามนี้ ตอบได้ง่าย ๆ ว่า ถ้าจะเปรียบไปแล้ว ก็เหมือนกับเวลาเราเห็นรถยนต์เกิดอุบัติเหตุบ่อย ๆ เราก็อาจจะมีความรู้สึกว่ารถยนต์ เป็นพาหนะที่ก่อให้เกิดอันตราย แต่การที่จะบอกว่าถ้าเช่นนั้น เราควรยกเลิกการผลิตรถยนต์กันเถอะ อุบัติเหตุทางถนนก็จะลดลงหรือหายไปอย่างแน่นอน แต่ทุกคนก็น่าจะทราบดีว่าคำแนะนำเช่นนี้ ก็เป็นคำแนะนำที่คงไม่ถูกต้องนัก เพราะรถยนต์ก็ทำให้เกิดความสะดวกสบายในการเดินทาง และก่อประโยชน์ให้เราจำนวนมาก

ดังนั้นประเด็นจึงอยู่ที่ “คนขับรถ” ซะมากกว่าว่าจะทำอย่างไร ให้เขาขับได้อย่างปลอดภัย KPI ก็เช่นกัน ด้วยตัวมันเองแล้ว มันถูกสร้างมาเพื่อแก้ปัญหาให้กับองค์กร ดังนั้นสิ่งที่เราควรจะต้องทำคือจะให้ความรู้ ความเข้าใจกับผู้ใช้ KPI อย่างไร ให้เกิดการใช้อย่างถูกต้อง และนำมาซึ่งประโยชน์ในองค์กร

อย่างไรก็ตาม ถ้าเราไปหาดูหนังสือหรือตำราต่าง ๆ ในท้องตลาด เราก็มักจะเจอหนังสือที่แนะนำการออกแบบระบบการวัดผล หรือนำเอาการวัดผลเหล่านั้นไปใช้ แต่ไม่ค่อยมีหนังสือที่มองในอีกมุมหนึ่งคือ การนำเอาเครื่องมือนี้ไปใช้อย่างผิดวิธีและผลลัพธ์ที่เลวร้ายที่อาจจะเกิดขึ้น

หนังสือชื่อ Measurement Madness จึงเป็นหนังสือไม่ก็เล่มในเรื่องนี้ ที่เน้นในเรื่องความผิดพลาดของการวัดผล ผู้แต่งหนังสือได้แก่ Dina Gray, Pietro Micheli และ Andrey Pavlov เป็นทั้งอาจารย์และผู้มีประสบการณ์ในการนำเอาระบบการวัดผลองค์กรไปใช้ และได้รวบรวมเอางานวิจัยรวมทั้งกรณีศึกษาของความล้มเหลวของการใช้ระบบการวัดผลในองค์กรในหลากหลายรูปแบบ

หนังสือเล่มนี้มีทั้งหมด 223 หน้า แบ่งออกเป็น 4 ส่วนหลัก ๆ ในส่วนแรกเป็นส่วนนำ ซึ่งประกอบด้วย 2 บท ได้แก่ บทแรกที่น่าสนใจกรณีศึกษาตัวอย่างของความล้มเหลวและจุดอ่อนของระบบการวัดผล และบทที่ 2 เป็นเรื่องการให้นิยาม

ของคำว่า Performance Measurement รวมทั้งนิยามของคำว่า Performance และคำว่า Measurement แยกจากกัน เพื่อให้ผู้อ่านมีความเข้าใจในศัพท์เหล่านี้ตรงกัน

ใน ส่วนที่ 2 จะเป็นส่วนของแนวคิดเรื่องการวัดผล จะประกอบด้วย 3 บท ตั้งแต่บทที่ 3-5 โดยบทที่ 3 เป็นเรื่องของความผิดพลาดของการวัด ที่เน้นจะเอาแต่ตัวเลขที่เป็นผลเท่านั้น แต่ไม่ได้พิจารณาวัตถุประสงค์ที่แท้จริงว่าจะเอาผลนั้นไปทำอะไร องค์กรจะได้ประโยชน์อย่างไร บทที่ 4 เป็นเรื่องของ การสร้างตัววัดผลที่ถูกต้อง โดยบทนี้มีคำถามที่คล้าย ๆ เป็น Checklist ให้ผู้อ่านได้ลองตรวจสอบว่าตัววัดผลที่มีอยู่ หรือกำลังจะออกแบบนั้นว่าตอบคำถามเหล่านี้ได้หรือไม่ ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งที่จะทำให้อ่านสามารถมองเห็นจุดอ่อนของระบบวัดผลที่ใช้อยู่หรือกำลังจะนำมาใช้ สำหรับบทที่ 5 นั้น จะเป็นเรื่องของ การเปรียบเทียบผลที่ได้จากการวัดผล ซึ่งบางครั้งเปรียบเทียบกันได้ยาก หรือไม่ควรจะนำมาเปรียบเทียบกันเลย เพราะอาจจะทำให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี

ใน ส่วนที่ 3 ของหนังสือเล่มนี้ จะเป็นเรื่องการเอาระบบการวัดผลไปใช้ในการจัดการในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย 4 บทหลัก ได้แก่บทที่ 6-9 โดยบทที่ 6 เป็นเรื่องของปัญหาในการตั้งค่าเป้าหมาย ซึ่งถือเป็นเรื่องที่ยากและท้าทายมาก เรื่องหนึ่งที่ต้องระวังก็คือ เพราะหลายครั้งการตั้งค่าเป้าหมายอาจจะนำไปสู่พฤติกรรมของพนักงานที่องค์กรไม่ต้องการ เนื่องจากพนักงานอยากที่จะบรรลุเป้าหมายเหล่านั้นโดยทำทุกอย่างโดยไม่คำนึงถึงผลเสียที่องค์กรจะได้รับ ในบทนี้ผู้เขียนยังได้เสนอแนะวิธีการตั้งเป้าหมายที่ลดผลกระทบเหล่านี้ สำหรับบทที่ 7 เป็นบทที่เกี่ยวข้องกับ “การเล่นเกม” และ “การโกง” ในระบบการวัดผล สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นจากความพยายามที่จะเอาชนะตัววัดผล โดยพนักงานบางคนอาจจะ “เล่นเกม” เช่นพยายามปรับพฤติกรรมต่าง ๆ เพียงเพื่อให้ตัวเลขของตัววัดนั้นดีขึ้น ทั้ง ๆ ที่ทราบว่าจะไม่ได้ทำให้องค์กรดีขึ้นเลย ส่วน “การโกง” นั้น จะเลยเถิดไปถึงเรื่องการตกแต่งหรือสร้างข้อมูลเท็จต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อหลอกผู้ทำการวัดผล เพียงเพื่อให้ได้ประโยชน์ส่วนตนเท่านั้น

ในบทที่ 8 ซึ่งเป็นบทถัดมาจะเป็นเรื่องของ การให้รางวัลที่ผิดพลาด โดยตัววัดนั้นถูกสร้างมาเพื่อวัตถุประสงค์หนึ่ง แต่องค์กรดันไปให้รางวัลกับพฤติกรรมอีกอย่างหนึ่ง บทที่ 9 ก็เป็นเนื้อหาที่ต่อเนื่องกับบทที่ 8 ก็เป็นเรื่องของการให้รางวัล ที่มีทั้งในส่วนของตัวเงินกับส่วนที่ไม่เกี่ยวกับตัวเงิน ซึ่งบางครั้ง เงินก็ไม่ใช่ว่าแรงจูงใจที่ดีที่สุดเสมอไป และในที่สุดท้ายของหนังสือเล่มนี้ จะมีบทเดียวคือบทที่ 10 ที่เป็นเหมือนกับบทสรุปว่าสุดท้ายแล้วความผิดพลาดเหล่านี้สามารถจะทำให้หายไปหรือไม่ หรืออย่างน้อย ๆ จะทำอย่างไรให้มันลดลงไปได้

หนังสือเล่มนี้มีจุดเด่นมากตรงที่นำเสนอกรณีศึกษาของความล้มเหลวของการใช้ระบบการวัดผลจำนวนมาก ซึ่งหาอ่านได้ยากจากหนังสือเล่มอื่น รวมทั้งท้ายบทของทุกบทจะมีการสรุปบทเรียนที่ได้รับ ทำให้อ่านสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ของตนเองได้ นอกจากนี้ เนื้อหาในหนังสือเล่มนี้ไม่ได้เป็นเพียงความคิดเห็นของผู้เขียนเองเท่านั้น แต่ยังสามารถนำเอาผลงานวิจัยทางด้านนี้จำนวนมากเข้ามาสนับสนุนสิ่งที่ผู้เขียนได้เขียนไว้ จึงทำให้หนังสือเล่มนี้มีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

ถึงแม้ว่าหนังสือเล่มนี้ไม่ใช่ตำราทางวิชาการ ที่จะเหมาะสำหรับอาจารย์หรือนักวิจัยที่ต้องการผลงานวิจัยที่มีรายละเอียด แต่หนังสือเล่มนี้เหมาะเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารหรือแม้กระทั่งอาจารย์ที่ต้องการเห็นกรณีศึกษาของการนำเอาระบบการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่นำไปใช้แล้วทำให้เกิดความล้มเหลว อันจะทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจ และในที่สุดจะมีส่วนทำให้ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรนั้นประสบความสำเร็จในองค์กรในที่สุด

เอกสารอ้างอิง

Gray, D., Micheli, P., & Pavlov, A. (2015). *Measurement Madness: Recognizing and avoiding the pitfalls of performance measurement*. Chichester, UK: John Wiley & Sons.