

HR - SCORECARD กับบทบาทใหม่ในการบริหารคน



บทความโดย : ณรงค์วิทย์_แสนทอง

อีเมล : narongwit_s@hotmail.com

เมื่อกระแสอันเชี่ยวกรากของเครื่องมือการจัดการยุคใหม่ที่เรียกกันว่า Balanced Scorecard เริ่มโหมกระหน่ำเข้ามาในวงการธุรกิจในบ้านเรา ย่อมเป็นที่แน่นอนว่าสัญญาณการเปิดทางไฟเขียวให้กับเครื่องมือการจัดการตัวเล็กตัวน้อยเข้ามาได้โดยสะดวกมากยิ่งขึ้น ถ้าเปรียบ Balanced Scorecard เป็นรถยนต์แล้ว HR-Scorecard ก็คงหนีไม่พ้นอะไหล่รถยนต์ หรือน้ำมันหล่อลื่นที่ต้องใช้กับรถยนต์รุ่นนั้น ๆ นั่นเอง เราในฐานะผู้บริหารซึ่งได้ลองลิ้มชิมรสของสินค้าหลักไปแล้ว ก็ย่อมหนีไม่พ้นที่จะต้องแสวงหาสินค้าพ่วงเข้ามาบริโภคอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้อย่างแน่นอน มิฉะนั้นจะไม่ถือว่าเป็นผู้บริหารที่รสนิยมสูงอย่างแท้จริง

นักบริโภค (ทฤษฎี) นิยมอย่างเรา ๆ ก็คงจะต้องติดตามเครื่องมือตัวนี้อย่างใกล้ชิด เพราะมิฉะนั้นอาจจะตกขบวนรถไฟไฟฟ้าได้ ถึงแม้จะเป็นขบวนที่มีประสิทธิภาพสูงก็ตาม แต่มันคงไม่สามารถนำมาใช้ได้ทั้งหมดกับบริบทของการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในบ้านเรา เพราะสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน แต่ถ้าได้ลองศึกษาไว้บ้างก็จะเป็นประโยชน์สำหรับการกำหนดเส้นทางเดินที่เราต้องการจะไปถึงได้แน่ครับ การเดินตามคนอื่นก็ดีตรงที่ได้เรียนรู้ว่าเส้นทางข้างหน้านั้นมีหลุมมีบ่อมากน้อยเพียงใด อยู่ตรงไหนบ้าง ถ้าเขาเคยเดินตกหลุมนั้นมาแล้ว เราในฐานะผู้เดินตามหลังจะได้ไม่ตกหลุมเดียวกันกับเขาอีก แต่...อาจจะตกหลุมใหม่ก็ได้แน่ครับ ดังนั้น ก่อนนำมาใช้ควรศึกษาให้ละเอียด อย่าประมาท

HR-Scorecard หมายถึง เครื่องมือที่ใช้ในการออกแบบโครงสร้างตัวชี้วัดผลงานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญและมีผลกระทบต่อคุณค่าขององค์กร และโครงสร้างนี้จะเป็นตัวนำไปสู่ตัวชี้วัดย่อย ๆ ในการบริหารงานด้าน HR การจัดทำ HR-Scorecard จะช่วยให้คนทำงานด้าน HR สามารถตอบโจทย์ทางธุรกิจได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้นว่างานในแต่ละงานที่จะต้องทำนั้นทำไปทำไม เกิดผลกระทบอะไรต่อเป้าหมายขององค์กร

สำหรับการออกแบบ HR-Scorecard จะต้องคำนึงถึง 3 ส่วนที่สำคัญดังนี้

1. ระบบงานภายในของ HR ระบบย่อย ๆ ในงาน HR จะต้องมีประสิทธิภาพไม่ว่าจะเป็นระบบการสรรหา ระบบการพัฒนาฝึกอบรม ระบบค่าจ้างค่าตอบแทน ฯลฯ การทำให้ระบบงานภายในหน่วยงาน HR มีประสิทธิภาพนั้น สามารถทำได้หลายวิธี เช่น การจัดทำมาตรฐานระบบงาน การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ หรือการใช้บริการหน่วยงานภายนอก (Out-sources)
2. การปรับแต่งกลยุทธ์ของ HR ระบบงานของ HR เปรียบเสมือนฐานรากของอาคารที่จะต้องรองรับโครงสร้างส่วนอื่น ๆ ได้อย่างเหมาะสม ดังนั้น การออกแบบฐานรากที่ดีจะต้องทำความเข้าใจกับส่วนอื่น ๆ ของอาคาร

ด้วย เช่น จำนวนชั้น ลักษณะของอาคาร ฯลฯ อย่างถ่วงแต่เสียก่อน การที่จะทำให้ระบบงานย่อยของ HR มีคุณค่าต่อองค์กรก็เช่นเดียวกัน เราจะต้องเชื่อมโยงระบบต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์ของ HR จะต้องสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร

3. ประสิทธิภาพของงานด้าน HR ที่มีต่อผลงานขององค์กร กิจกรรมทางด้าน HR จะต้องสามารถวัดได้ และสามารถแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงได้ชัดเจน ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของ HR สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ด้านคือ

- ตัวชี้วัดด้านต้นทุน (Cost) ที่สามารถบ่งชี้ได้ว่าการดำเนินงานด้าน HR อยู่บนพื้นฐานของจิตสำนึกในเรื่องของต้นทุนและค่าใช้จ่าย
- ตัวชี้วัดด้านการสร้างคุณค่าเพิ่มให้องค์กร (Corporate Value Added) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ใช้วัดผลกระทบของกิจกรรมทางด้าน HR ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยผ่านกระบวนการในด้านต่าง ๆ เช่น การสรรหาคนที่เก่ง ๆ ทางด้านการตลาด และคนเก่ง ๆ ที่ได้มานั้นเข้ามาช่วยสร้างกลยุทธ์ทางการตลาดให้องค์กรเป็นผู้นำทางการตลาดได้

จะเห็นว่าการออกแบบ HR-Scorecard ไม่ใช่เพียงการออกแบบตัวชี้วัดผลงานทางด้าน HR เท่านั้น แต่เป็นการออกแบบโครงสร้างการพัฒนาคอนที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยเป็นส่วนขยายที่จะทำให้เราเห็นภาพของ Learning and Growth Perspective ในระบบ Balanced Scorecard ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

สรุป HR-Scorecard ถือเป็นเครื่องมือทางการจัดการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้คนที่ทำงาน HR สามารถมองเห็นภาพความสัมพันธ์แผนผังกลยุทธ์ (Strategy Map) ในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้ชัดเจนยิ่งขึ้น นอกจากนี้ HR-Scorecard ยังสามารถกำหนดตัวชี้วัดในระดับต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น เพราะสามารถตอบได้ว่าตัวชี้วัดใดเป็นเพียงตัวชี้วัดผลของการดำเนินกิจกรรมทางด้าน HR ตัวชี้วัดใดเป็นตัวชี้วัดผลกระทบจากกิจกรรมของ HR ที่มีต่อเป้าหมายขององค์กร

การนำเอาหลักการและแนวคิดของ HR-Scorecard มาใช้ในวงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบ้านเรา อาจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ใครที่มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนเองได้ก็สามารถทำได้เลย ใครไม่มั่นใจอาจจะต้องอาศัยตัวแทนจำหน่ายซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางหรือที่เรียกกันว่า Consultants ก็ไม่ต่างกัน แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นขึ้นอยู่กับระดับความหนาแน่นของเงินทุนของแต่ละกิจการที่จะต้องไปพิจารณากันเอาเองนะครับว่าคุ้มค่าหรือไม่กับการนำเอารถยนต์ชั้นดีมาวิ่งบนถนนลูกรัง ถนนยางมะตอยหรือถนนคอนกรีต...สวัสดีครับ