

บทที่ 1

บทนำ

การบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรโดยทั่วไปมักจะมุ่งเน้นไปในลักษณะของการบริหารตามหน้าที่งาน (Function) ซึ่งการบริหารในลักษณะนี้ จะเน้นที่กระบวนการและงานประจำ ทำให้บุคคลมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มุ่งการทำงานเพื่อให้ได้ตามเป้าหมายของหน้าที่นั้นๆ โดยอาจจะไม่ได้เชื่อมโยงกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร แต่ในปัจจุบัน สภาพเศรษฐกิจและสังคมเปลี่ยนแปลงไปมาก เกิดการแข่งขันในธุรกิจต่างๆ มากขึ้น ทำให้เกิดแนวคิดในการบริหารบุคคลแบบใหม่ โดยกิจกรรมที่ใช้ในการบริหารบุคคลต้องสัมพันธ์และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร ทำให้บทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลเปลี่ยนไป โดยมีหน้าที่สำคัญคือการเป็นคู่คิดของผู้บริหาร (Strategic Partner) ในการวางแผนกลยุทธ์การพัฒนาบุคคลให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร และช่วยผลักดันให้เกิดแผนการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ความรับผิดชอบในการบริหารทรัพยากรบุคคลมิใช่หน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลเท่านั้น แต่จะต้องเป็นความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างผู้บริหารหน่วยงานต่างๆ (Line Manager) กับหน่วยงานทรัพยากรบุคคล ซึ่งการเปลี่ยนมุมมองและบทบาทใหม่นี้จะช่วยให้การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรนั้นตอบสนองเป้าหมายและมุ่งไปสู่ผลสำเร็จขององค์กรมากขึ้น

ธุรกิจร้านอาหารเป็นธุรกิจหนึ่งที่ใช้การบริการเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะพบได้ว่า นอกจากการพัฒนาอาหารให้มีความหลากหลายทั้งด้านรสชาติ สไตล์ และความมีคุณภาพแล้ว บุคลากรก็มีส่วนสำคัญในการสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า และเป็นสิ่งที่ช่วยดึงดูดให้ลูกค้ามาใช้บริการของร้านอาหาร อย่างไรก็ตามธุรกิจประเภทนี้มักจะมีหลายสาขาและตั้งกระจายไปยังสถานที่ต่างๆ ดังนั้นการถ่ายทอดนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลไปสู่การปฏิบัติและการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยผู้จัดการสาขาจึงเป็นหัวใจสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้ผลการดำเนินงานในแต่ละสาขาเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ

บริษัท มัลลิการ์ อินเตอร์ฟู้ด จำกัด เป็นบริษัทหนึ่ง que ดำเนินธุรกิจด้านอาหารและการบริการที่มีหลายสาขา ในปัจจุบันให้บริการทางด้านอาหารและเครื่องดื่มในหลายสไตล์ ภายใต้ชื่อร้านที่แตกต่างกัน ในปัจจุบันเปิดให้บริการเป็นจำนวน 5 ร้าน ซึ่งประกอบไปด้วย 1) ร้าน อ. มัลลิการ์ ให้บริการอาหารไทยทุกรูปแบบ 2) ร้านเย็นตาโฟเครื่องทอง โดย อ.มัลลิการ์ ให้บริการอาหารจานเดียวโดยเน้นที่เย็นตาโฟเส้นใหญ่เพียงอย่างเดียว ซึ่งเป็นเอกลักษณ์ของร้าน 3) ร้าน

เรือนมัลลิการ์ ให้บริการอาหารไทยชาววัง เน้นกลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติ 4) ร้านปังยิ้ม ให้บริการอาหารว่างประเภทขนมปัง และ 5) ร้านป้าปอนด์ ให้บริการอาหารประเภทฟิวชั่น

จากการศึกษาข้อมูลเบื้องต้น พบว่า บริษัทฯ มีเป้าหมายที่จะขยายธุรกิจเพิ่มขึ้นในอนาคต ในขณะที่ยังประสบปัญหาเรื่องการวางแผนกำลังคนเพื่อให้เพียงพอและสอดคล้องกับความต้องการทางธุรกิจ อีกทั้งยังไม่มีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจนในเรื่องการบริหาร พัฒนา และรักษาทรัพยากรบุคคล สามารถทำได้เพียงใช้วิธีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น ไม่สามารถแก้ปัญหาในระยะยาวได้ ดังนั้นทางบริษัทฯ จึงควรมีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่จะสามารถช่วยในการวางแผนและประเมินผลงาน เพื่อหาทางพัฒนาและเพิ่มความสามารถของบุคลากรในองค์กรให้มีทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพ พร้อมทั้งจะขับเคลื่อนธุรกิจให้มีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป

ระบบการบริหารและประเมินผลโดยใช้ Balanced Scorecard ที่องค์กรทั่วไปใช้กันอยู่นั้น เป็นระบบการบริหารและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน โดยมุมมองที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคลนั้น เป็นส่วนหนึ่งในมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth) ซึ่งใช้เครื่องมือที่เรียกว่า HR Scorecard มาประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มขีดสมรรถนะกำลังคนขององค์กรให้มีความเข้มแข็ง และสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร โดย HR Scorecard จะเป็นส่วนขยายที่จะทำให้เราเห็นภาพของการเรียนรู้และการเติบโตในระบบ Balanced Scorecard ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น หากสามารถดำเนินการวัดประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ จะทำให้สามารถนำมาใช้ในการจัดทำโครงสร้างในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลทั้งหมด และทำให้ทราบว่า จะบริหารกำลังคนอย่างไรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความคุ้มค่าเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจ และเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.), 2549)

ในขณะนี้ภาคเอกชนในประเทศที่ได้นำ HR Scorecard ไปใช้แล้ว เช่น บริษัทคาลเท็กซ์ ได้ใช้ HR Scorecard เพื่อวัด Performance ของ HR ว่าสามารถสนับสนุนความต้องการของธุรกิจได้หรือไม่ (www.strategymine.com/link/1_124_9.doc, สืบค้นเมื่อ กุมภาพันธ์ 2551) นอกจากนี้ จากข้อมูลใน www.business-intelligence.co.uk (Optima Media Group, สืบค้นเมื่อ กุมภาพันธ์ 2551) ได้ให้ข้อมูลถึงบริษัทเอกชนต่างประเทศที่มีชื่อเสียงที่ได้นำ HR Scorecard มาใช้แล้ว ตัวอย่างเช่น ธนาคาร Scotia ธนาคารในประเทศแคนาดา, กลุ่มบริษัทน้ำมันบีพี และ บริษัท Verizon Communications ผู้ให้บริการด้านการสื่อสารที่ใหญ่ที่สุดในสหรัฐอเมริกา เป็นต้น

ส่วนงานราชการนั้น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และกรมราชทัณฑ์ได้ดำเนินการใช้ HR Scorecard แล้วเช่นกัน โดยที่กรมราชทัณฑ์ใช้ HR Scorecard เพื่อให้แน่ใจว่า HR Scorecard จะมุ่งไปที่ผลสัมฤทธิ์ขององค์การและสอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหาร นอกจากนี้จะมีตัวอย่างการใช้ HR Scorecard ในบริษัทที่มีชื่อเสียงต่างๆ แล้ว ลักษณะทางธุรกิจของบริษัท มัลติการ อินเทอร์เน็ต จำกัด ซึ่งเป็นร้านอาหารที่มีหลายสาขาโดยผู้จัดการร้านสาขาต่างๆ จึงจะต้องมีหน้าที่ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ให้มีความสำเร็จและสอดคล้องกับกรอบความสำเร็จที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลกำหนดไว้ นั่น อาจเทียบได้กับระบบการบริหารของ ก.พ. ที่จะต้องมีแผนการดำเนินงานกระจายออกไปในส่วนราชการระดับจังหวัด และจะต้องสอดคล้องกับกรอบมาตรฐานความสำเร็จในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลระดับประเทศ ดังนั้น กลุ่มผู้ให้คำปรึกษาจึงได้มีแนวคิดที่จะนำเสนอ การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้แนวทางของ HR Scorecard มาแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นให้กับบริษัทฯ ซึ่งการจัดทำแผนกลยุทธ์ดังกล่าวจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถสื่อสารนโยบายและเป้าหมายในการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีทิศทางและชัดเจนมากยิ่งขึ้น ทำให้ผู้จัดการสาขา และผู้จัดการหน่วยงานต่างๆ ของบริษัทฯ รับทราบถึงเป้าหมายในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องในส่วนงานของตนและที่สัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น โดยการบริหารนั้นจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์การ เพื่อผลักดันให้บรรลุเป้าหมายขององค์การร่วมกัน นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังสามารถใช้แผนดังกล่าวเป็นตัวประเมินผลการบริหารงานทรัพยากรบุคคลในแต่ละร้านสาขา เพื่อนำมาวิเคราะห์หาสาเหตุและแนวทางแก้ไขปรับปรุงต่อไป ซึ่งจากการที่บริษัทฯ มีการจัดการทางด้านงานบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ จะเป็นรากฐานที่สำคัญที่ทำให้บริษัทฯ มีความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนต่อไปในอนาคต

วัตถุประสงค์ในการให้คำปรึกษา

เพื่อทำการศึกษา วิเคราะห์ปัญหาและให้คำปรึกษาแก่ บริษัท มัลลิการ์ อินเตอร์ฟูด จำกัด โดยจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้ HR Scorecard เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาระบบทรัพยากรบุคคล ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร

ขอบเขตในการให้คำปรึกษา

การให้คำปรึกษาทางธุรกิจครั้งนี้ เป็นการให้คำปรึกษาบริษัท มัลลิการ์ อินเตอร์ฟูด จำกัด โดยมีขอบเขตการให้คำปรึกษา ดังนี้

1. วิเคราะห์ปัญหาขององค์กร โดยใช้เครื่องมือทางด้านการจัดการต่างๆ
2. ศึกษาและจัดทำแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ ตามแนวทาง HR Scorecard
3. ใช้ระยะเวลาในการจัดทำและเก็บข้อมูลตั้งแต่เดือนมีนาคม ถึง เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2551

ประโยชน์หรือผลที่คาดว่าจะได้รับ

ด้านการบริหาร

องค์กรสามารถนำแผนกลยุทธ์ที่ได้จัดทำไว้นำมาปฏิบัติและพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและตอบสนองนโยบายขององค์กร

ด้านวิชาการ

1. เป็นต้นแบบในการจัดทำระบบบริหารงานทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์โดยมีพื้นฐานจากการใช้ HR Scorecard สำหรับธุรกิจขนาดเล็ก ซึ่งมีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ ที่ต้องการพัฒนาและเติบโตเป็นธุรกิจขนาดกลางจากการขยายสาขา ต่อไปในอนาคต
2. สามารถนำไปเปรียบเทียบระหว่างบริษัทที่ใช้ HR Scorecard กับธุรกิจประเภทเดียวกันที่ยังไม่มีระบบ HR Scorecard ทั้งในด้านของประสิทธิภาพการทำงานและผลประกอบการของธุรกิจในระยะยาว

ตารางที่ 1.1

แผนการดำเนินงานให้คำปรึกษา บริษัท มัลติการ์ อินเตอร์พุด จำกัด

| ขั้นตอนการดำเนินงาน | สัปดาห์ที่ | | | | | | | | | |
|---|------------|-----|-----|-----|------|-------|-------|-------|-------|--|
| | 1-2 | 3-4 | 5-6 | 7-8 | 9-10 | 11-12 | 13-14 | 15-16 | 17-18 | |
| 1. เข้าพบผู้บริหารเพื่อชี้แจงและทำความเข้าใจในโครงการการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard | | | | | | | | | | |
| 2. สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงเพื่อทราบเป้าหมายและแนวทางในการดำเนินธุรกิจ มุมมองต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล ปัญหาที่องค์กรเผชิญอยู่ | | | | | | | | | | |
| 3. สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกลางและผู้จัดการสาขาเพื่อทราบปัญหาจากการบริหารทรัพยากรบุคคล | | | | | | | | | | |
| 4. นำผลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน และกำหนดประเด็นกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล | | | | | | | | | | |
| 5. จัดทำแบบสอบถามให้กับบริษัทฯ เพื่อคัดเลือกประเด็นที่มีความสำคัญ โดยใช้เทคนิค Gap Analysis | | | | | | | | | | |
| 6. สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกลางเพื่อทราบปัจจัยหลักที่ทำให้ประเด็นกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลประสบความสำเร็จ โดยใช้เทคนิค Force Field Analysis | | | | | | | | | | |
| 7. กำหนด KPI, จัดทำแผนกลยุทธ์ และโครงการที่รองรับแผนกลยุทธ์ (Action Plan) | | | | | | | | | | |
| 8. นำเสนอแผนงานเพื่อสรุปผลการดำเนินโครงการทั้งหมดกับผู้บริหารระดับสูง | | | | | | | | | | |

