

### บทที่ 3

#### การทบทวนบทวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การให้คำปรึกษาในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard ในครั้งนี้ คณะผู้ให้คำปรึกษาได้ศึกษาทฤษฎี แนวคิด ตลอดจนความรู้ที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร บทความ หนังสือต่างๆ รวมไปถึงรายงานการวิจัยและแหล่งความรู้ต่างๆ เพื่อเป็นพื้นฐานในการศึกษาและนำไปประยุกต์ใช้สำหรับการให้คำปรึกษา ซึ่งการทบทวนวรรณกรรมมีดังนี้

1. วิวัฒนาการของการบริหารทรัพยากรบุคคล
2. แนวความคิดทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์
3. ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์
4. Balanced Scorecard
5. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำ HR Scorecard
  - 1) ความหมายของ HR Scorecard
  - 2) ความสำคัญ และความเป็นมาของ HR Scorecard
  - 3) ประโยชน์ของการจัดทำ HR Scorecard
  - 4) วิธีการจัดทำ HR Scorecard
6. กรณีศึกษาที่เกี่ยวข้อง

1. วิวัฒนาการของการบริหารทรัพยากรบุคคล

ในอดีต HR ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานสนับสนุน เดิม HR มุ่งเน้นที่แต่ละ Function หากมีปัญหา ก็จะเน้นการแก้ปัญหาเป็นส่วนๆ ไป เครื่องมือที่ใช้ก็จะเฉพาะเจาะจงลงไปในแต่ละ Function เช่น ใช้เครื่องมือสำหรับการสรรหา หรือใช้แบบฟอร์มในการประเมินผล แต่ในปัจจุบันนี้หน้าที่ของ HR เปลี่ยนแปลงไป มีกระแสของเทคโนโลยีได้เข้ามาเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดการคิดใหม่ทำใหม่ โดยมีเครื่องมือทางด้าน HR ที่สามารถช่วยแก้ปัญหาในการบริหารได้ครบทั้งองค์การ เช่น การนำ Competency มาใช้ในการคัดเลือกคนเข้าทำงาน ในขณะที่เดียวกันก็สามารถนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือนำมาเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลเข้ารับการฝึกอบรมได้อีกด้วย ซึ่งทำให้ภาพของ HR ในปัจจุบันได้เปลี่ยนไปจากเดิม ดังนั้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงกับระบบ HR แล้ว คน HR จึงต้องปรับเปลี่ยนตัวเองเพื่อให้สามารถเข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (ธำรงค์ดี, 2550) ได้เปรียบเทียบการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบเก่าและแบบใหม่ไว้ดังนี้

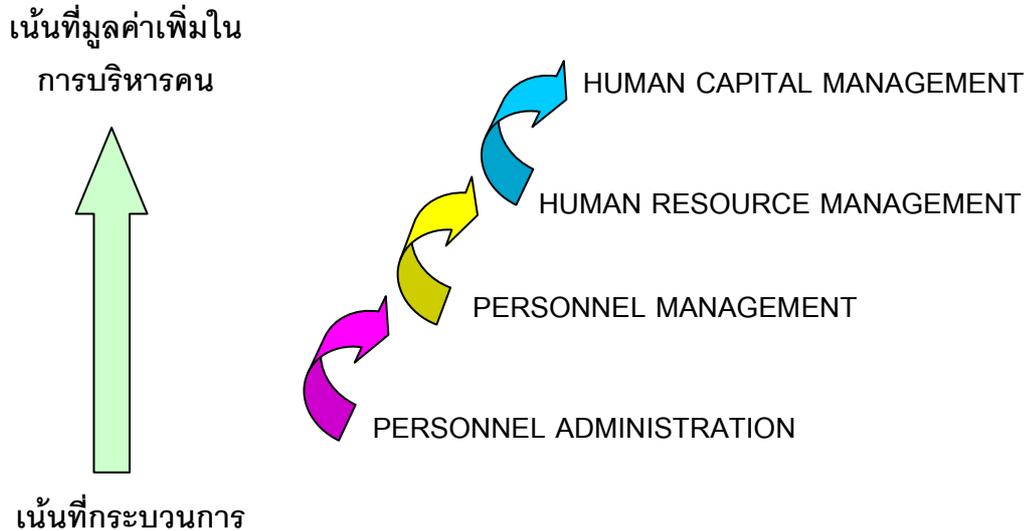
ตารางที่ 3.1

การเปรียบเทียบการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบเก่าและแบบใหม่

การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรับ (เก่า)	การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุก (ใหม่)
1. เน้นการบริหารงานบุคคลในงานธุรการบุคคล	1. เน้นการบริหารงานบุคคลที่ผลผลิตและประสิทธิผล
2. จัดลำดับความสำคัญของการบริหารงานบุคคลตามลักษณะของงานประจำ	2. จัดลำดับความสำคัญของการบริหารงานบุคคลตามกลยุทธ์และทิศทางขององค์การ
3. HR มีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องคนในองค์การทั้งหมดโดย Line ไม่เกี่ยวข้อง	3. กิจกรรมการบริหารคนจะสอดคล้องกับกลยุทธ์และทิศทางขององค์การ
	4. ทั้ง Line และ HR จะร่วมกันรับผิดชอบในเรื่องการบริหารจัดการคน

รูปที่ 3.1

วิวัฒนาการการบริหารทรัพยากรบุคคล



ที่มา: <http://new.ocsc.go.th/ocsccms/frontweb/view.jsp?categoryID=CAT0000102>

จากรูปที่ 3.1 แสดงให้เห็นถึงวิวัฒนาการของการบริหารทรัพยากรบุคคลจากอดีตจนถึงปัจจุบัน คือแต่เดิมนั้นฝ่ายบุคคล (Personnel Administration) จะทำงานในลักษณะของกิจกรรมประจำวัน ทำตามกระบวนการเป็นขั้นตอน และทำตามกฎระเบียบที่ซับซ้อน แข็งตัว ไม่ยืดหยุ่นและจ้องจับผิด ไม่เชื่อมโยงกับทิศทางหรือเป้าหมายขององค์กร หากแต่จะเป็นการถ่วงการพัฒนาขององค์กรเสียด้วยซ้ำไป ถัดมาจากนั้นมาเป็นยุคของการบริหารบุคคล (Personnel Management) จนถึงการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) ซึ่งยังคงมองคนเป็นทรัพยากรที่องค์กรจะต้องใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และยังคงมองว่าคนเป็นต้นทุนค่าใช้จ่าย (Human Costs) ขององค์กรมากกว่าที่จะมองว่าคนเป็นทุนที่สามารถเพิ่มมูลค่าสำหรับการบริหารได้ แต่ในยุคปัจจุบันนี้ มุมมองของการบริหารทรัพยากรบุคคลได้เปลี่ยนไป องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและการแข่งขันที่รุนแรงจึงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแนวความคิดใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อความอยู่รอดหรือความได้เปรียบกว่าคู่แข่งกลายเป็นการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) โดยจะเน้นที่การเพิ่มคุณค่าของผลผลิตให้กับองค์กร มองคนในฐานะที่เป็นทุนขององค์กร ซึ่งสามารถที่จะเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรได้ เชื่อว่าคนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะนำไปสู่การพัฒนาผลผลิตและการเรียนรู้ โดยจะสร้างองค์กรให้มีความแข็งแกร่งและสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งอื่นๆ ซึ่งการบริหารคนที่สอดคล้องกับการบริหารงานในส่วนงานอื่นๆ ขององค์กรนี้ ก่อให้เกิดที่มาของแนวคิดด้านการ

บริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management: SHRM)  
([http://www.hrtothai.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=472](http://www.hrtothai.com/index.php?option=com_content&task=view&id=472))

## 2. แนวความคิดทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์

ปัจจุบันนี้มีแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นจำนวนมาก เริ่มมีการให้ความสำคัญและสนใจกับการพัฒนาความเป็นมืออาชีพในฐานะที่เป็นนักทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ และการพัฒนาสู่การเป็นหุ้นส่วนกลยุทธ์ (Strategic Partner) มากขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา แต่เดิมนั้น การบริหารงานบุคคลเป็นเพียงแนวคิดและวิธีการจัดการและควบคุมพนักงาน ส่วนในด้านการปฏิบัติงานนั้น HR Manager จะเน้นเรื่องการจัดการที่มงานเป็นอันดับแรก ในขณะที่ Line Manager จะแสดงบทบาทในการให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ ด้านการบริหารงานทรัพยากรบุคคลที่ต่างจากงานของฝ่ายบุคคล รวมถึงการจัดการกับเรื่องวัฒนธรรมองค์กรด้วย

Storey (1989, อ้างถึงใน อรจรรย์, 2549) ได้อธิบายถึงความแตกต่างของการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านรูปธรรม หรือเชิงปริมาณ (Hard HRM) และการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านนามธรรม หรือเชิงคุณภาพ (Soft HRM) ดังนี้

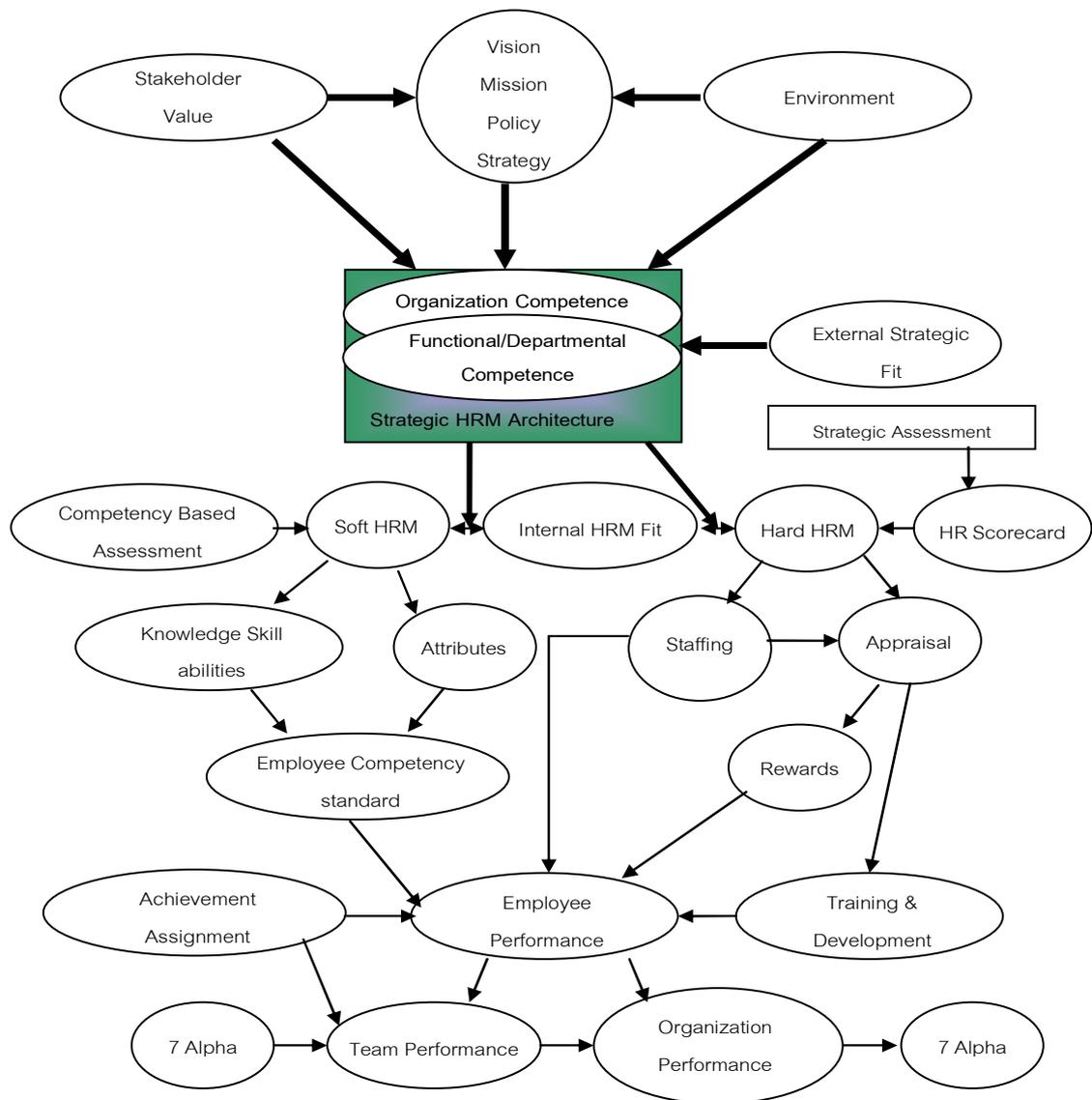
การบริหารทรัพยากรบุคคลด้านรูปธรรม หรือเชิงปริมาณ (Hard HRM) จะเน้นการจัดการทรัพยากรบุคคลในเชิงปริมาณที่สามารถคำนวณได้ และคำนึงถึงกลยุทธ์ธุรกิจ เน้นการจัดการที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรมีมูลค่าเพิ่มขึ้น มีศักยภาพและความสามารถสูงสำหรับการแข่งขันกับองค์กรอื่น เน้นเรื่องทุนมนุษย์ให้มีความสามารถที่จะทำกำไรให้กับองค์กรได้ ซึ่งอภิชัย (2548) ก็ได้กล่าวว่า เป็นการเน้นที่การใช้ความคิด การปฏิบัติในเชิงปริมาณต่อการจัดการกับทรัพยากรบุคคล พิจารณาถึงบุคคลในฐานะทุนมนุษย์ โดยพิจารณาถึงเรื่องการลงทุนที่จะได้รับจากการลงทุนพัฒนาในตัวบุคคล

ส่วนการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านนามธรรม หรือเชิงคุณภาพ (Soft HRM) นั้น มีรากฐานมาจากการยอมรับเรื่องของมนุษย์สัมพันธ์ เน้นการสื่อสาร แรงจูงใจ และความเป็นผู้นำ นอกจากนี้ Storey (1989, อ้างถึงใน อรจรรย์, 2549) ได้กล่าวถึงแนวคิดนี้ว่า มองลูกจ้างเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าขององค์กร ทำให้องค์กรได้เปรียบทางการแข่งขันจากการยอมอุทิศตน การปรับตัวเองและคุณภาพ ซึ่งอภิชัย (2548) ก็ได้กล่าวว่า เป็นแนวคิดที่เป็นการเพิ่มพูนในเรื่องการพัฒนาพนักงาน ด้วยจุดเด่นในความเป็นมนุษย์ ความผูกพันคือวิธีที่สร้างความเชื่อมั่นจริง

อย่างไรก็ตาม การบริหารทรัพยากรบุคคลควรมองทั้ง 2 ด้านร่วมกัน ดังที่ ดร.เกริก เกียรติ (2546) ได้อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ จะต้องประกอบด้วย การบริหารทรัพยากรบุคคลด้านรูปธรรมและการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านนามธรรม จึงจะทำให้ มุมมองหรือแนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสมดุลและความสมบูรณ์ และมีผลให้การ บริหารทรัพยากรบุคคลนั้นมีความสอดคล้องต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กรได้ โดย พิจารณาจากรูปที่ 3.2 ดังนี้

รูปที่ 3.2

องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์



ที่มา: ดร.เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค, 2546, น. 40

### 3. ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์

ก่อนที่จะมาเป็นการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์นั้น ในอดีตเป็นเพียงการบริหารงานบุคคล (Personnel Management) ซึ่งหมายถึงการปฏิบัติงานส่วนหนึ่งที่ต้องส่งมอบการบริการให้แก่พนักงานในองค์กรโดยใช้เครื่องมือทางด้านการบริหารและมีความเป็นกลยุทธ์น้อยกว่า จะใช้วิธีการบังคับให้คนปฏิบัติตามกฎระเบียบและกระบวนการทำงาน ซึ่งเป็นในลักษณะตั้งรับ (Passive Role) มากกว่าการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในระยะยาวเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร ซึ่งเป็นลักษณะการทำงานแบบเชิงรุก (Proactive Role) (อภิชัย, 2548) ส่วนธงชัย (2546) ได้ให้ความหมายว่า เป็นเพียงการสนใจพิจารณาจัดหาคนมาใช้ในระยะสั้น ที่ตรงกับปัญหาความจำเป็นในการต้องใช้คน เพื่อการผลิตและการทำงานต่างๆที่มีอยู่เฉพาะหน้าขององค์กรเท่านั้น

ส่วนในแง่ของการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

Noe, Hollenbeck, Gerhart and Wright (2006, อ้างถึงใน นันทินี และคณะ, 2549) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “เป็นแนวความคิดที่เกี่ยวกับรูปแบบของแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลและกิจกรรมที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร” ส่วน Nankervis, Compton and Baird (2005, อ้างถึงใน นันทินี และคณะ, 2549) กล่าวว่า “การปรับ ประยุกต์อย่างยืดหยุ่นแต่ตรงกับมุมมองเชิงกลยุทธ์ที่มาจากกรณีวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร เพื่อให้มั่นใจได้ว่าเหมาะสมกับกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลและการนำไปปฏิบัติมากที่สุดและเชื่อมโยงไปถึงกลยุทธ์ทางธุรกิจ” นอกจากนี้ ยังมีความหมายอีกว่า “เป็นกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล โดยเชื่อมโยงกับกลยุทธ์วัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร” (พึงแป้น และคณะ, 2548 อ้างถึงใน นันทินี และคณะ, 2549) และ “เป็นกระบวนการในการจัดการเกี่ยวกับบุคคลทางด้านการจัดหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กรและใช้บุคคลนั้นให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร โดยต้องมีการพัฒนาขีดความสามารถทั้งทางด้านความรู้ ทักษะและทัศนคติด้วยการฝึกอบรมรวมถึงการรักษามูลค่าบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมีความสุขด้วยการจัดให้มีสวัสดิการที่ดี ให้ค่าจ้างค่าตอบแทนที่เหมาะสม จนกระทั่งพ้นจากการปฏิบัติงานด้วยการลาออกหรือเกษียณอายุ” (ประจวบ, 2547 อ้างถึงใน นันทินี และคณะ, 2549) และ “ภารกิจของผู้บริหารทุกคน (และของผู้ชำนาญการด้านบุคลากรโดยเฉพาะ) ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กรเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร” (ธงชัย, 2546 อ้างถึงใน นันทินี และคณะ, 2549) โดย

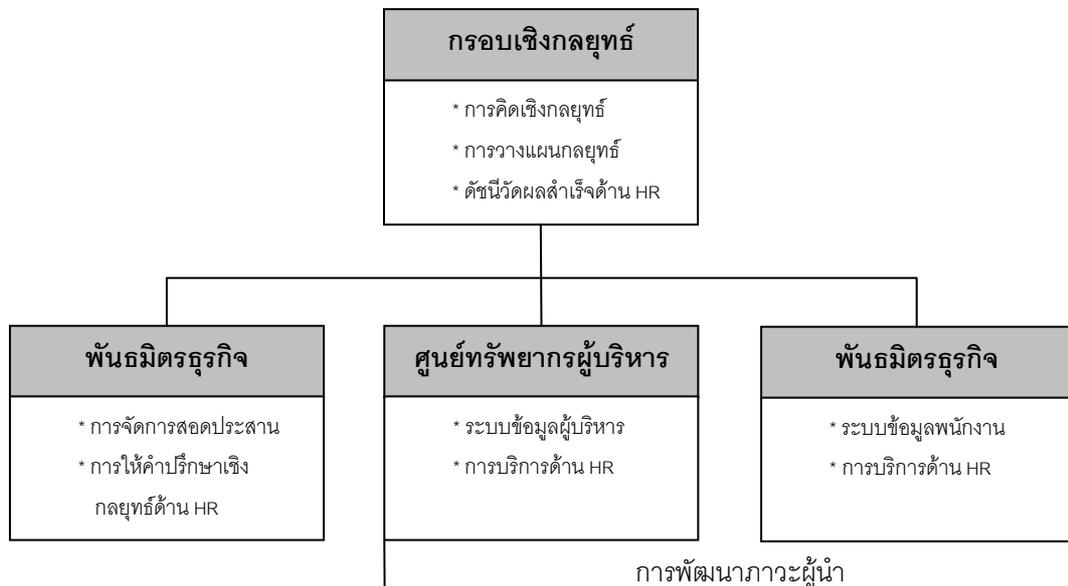
นั่นทีนี้ และคณะ (2549) ได้สรุปความหมายไว้ว่า “การจัดการด้านทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาบุคลากร การฝึกอบรมและการพัฒนา การบริหารจัดการค่าตอบแทน การประเมินผล การปฏิบัติงาน การย้ายพนักงานและการทดแทน โดยเชื่อมโยงแผนการบริหารเข้ากับกลยุทธ์หรือเป้าหมายขององค์กร เพื่อมุ่งให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

ดังนั้น คณะผู้ให้คำปรึกษาจึงสรุปความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ว่า คือกระบวนการในการจัดระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนกลยุทธ์หลักขององค์กร (Corporate Strategy) เพื่อให้้องค์กรสามารถบรรลุภารกิจ (Mission) และวัตถุประสงค์ (Objective) ที่กำหนดไว้ได้

บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่าย HR ในฐานะ “พันธมิตรธุรกิจ” (Business Partner) เป็นผู้คุมเกมกลยุทธ์ (Strategic Player) สิ่งที่เป็นพื้นฐานสู่การปรับให้ฝ่าย HR เป็นผู้คุมเกมกลยุทธ์ สามารถพิจารณาได้จาก Scorecard ระดับส่วนงานภายในองค์กร ซึ่งสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับ Scorecard ของระดับองค์กร (दनัย เทียนพุดม, 2545, น.61-66)

รูปที่ 3.3

โมเดลใหม่ของ HR สำหรับศตวรรษที่ 21



ที่มา: ดนัย เทียนพุดม, 2545, น.62

กรอบเชิงกลยุทธ์ HR (Strategic Apex/Strategic Framework) เป็นส่วนที่สำคัญที่สุดในการบริหาร HR ทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ ซึ่งประกอบไปด้วย

1. การคิดเชิงกลยุทธ์ของ (HR Strategic Thinking) เป็นการมองไปไกลๆ ดูว่าทิศทางในอนาคตของ HR กับวิสัยทัศน์ของธุรกิจจะมุ่งไปสู่จุดเดียวกันได้อย่างไร
2. การวางแผนกลยุทธ์ (HR Strategic Planning) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่กระทบต่องาน HR
3. ดัชนีวัดผลสำเร็จด้าน HR (HR Indicators) มีการวัดผลสำเร็จเป็นตัวเลขทางการเงิน และผลที่ได้ชัดเจน

พันธมิตรธุรกิจ (Business Partner) มีการกำหนดบทบาทไว้ 2 ด้าน คือ

1. การจัดการสอดคล้องประสาน (Harmonization Management) เป็นการสร้างสัมพันธ์เชิงธุรกิจกับสายงานปฏิบัติการที่จะร่วมกันดำเนินงานบริการด้าน HR ให้สอดคล้องบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของทั้ง 2 ฝ่าย
2. การให้คำปรึกษาเชิงกลยุทธ์ด้าน HR คือการให้คำแนะนำด้านวิธีการดำเนินการทั้งหมดของงาน HR ให้กับสายงานปฏิบัติการ

ทรัพยากรบุคคลส่วนกลาง (Corporate HR) เป็นงานด้านการให้บริการ และธุรการงานบุคคล โดยแยกเป็น 2 กลุ่มงานคือ

1. ศูนย์ทรัพยากรผู้บริหาร (Executive Resource Center) ทำหน้าที่ในด้านระบบข้อมูลผู้บริหาร (Executive Information System: EIS) และการให้บริการด้าน HR กับผู้บริหาร
  2. ศูนย์บริการพนักงาน (Administration Services Center) ทำหน้าที่ในด้านระบบข้อมูลพนักงาน (Employee Information System: EMIS) และการให้บริการด้าน HR กับพนักงาน
- โดยนัยหนึ่ง HR Scorecard จะเริ่มที่ฝ่ายบุคคลควรมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ โดยการถามว่าอะไรที่ฝ่ายบุคคลจะต้องปฏิบัติเพื่อให้องค์การบรรลุจุดมุ่งหมายทางธุรกิจคำตอบจะถูกแปลไปเป็นแผนการดำเนินงานของฝ่ายบุคคล โดยขั้นตอนที่สำคัญที่สุดคือการวัดผลในประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน

ตามที่ วอคเกอร์ แอน แมคโดนัลด์ แห่ง บริษัท ไอบีเอ็ม บอกว่า ขั้นตอนการเริ่มต้นกลยุทธ์ของฝ่ายบุคคลที่ใช้เป็นตัวผลักดันคือ

1. การบริหารพนักงานที่มีศักยภาพ
  - บ่มเพาะกลุ่มพนักงานที่มีศักยภาพ
  - ลงทุนด้านการพัฒนาคน
  - ให้โอกาสในการเติบโต
  - สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์

## 2. พัฒนาความเป็นผู้นำ

- ลงทุนในการพัฒนาความเป็นผู้นำ
- จำแนกขีดความสามารถของผู้นำ
- ทำโครงสร้างของผลตอบแทนที่ส่งเสริมพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

## 3. ยอมรับการยึดหลักในการปฏิบัติงาน ทั้งในวัฒนธรรมองค์การและสภาวะแวดล้อม

- วัฒนธรรมที่ให้คุณค่ากับผลงาน ลูกค้ำและเสรีภาพในการสื่อสาร
- สภาวะแวดล้อมที่แสดงถึงความยืดหยุ่น ความชัดเจน การมีมาตรฐานที่สูง การยอมรับ และรางวัลตอบแทน

## 4. ความสอดคล้องประสาณขององค์การ

- สร้างความสามัคคีของคณะผู้บริหารที่สามารถสอดคล้องประสาณในหน้าที่ต่างๆ
- เป็นหุ้นส่วนที่มีความปรองดองในสิ่งที่ผู้บริหารดำเนินการ
- สร้างระบบการจัดการองค์ความรู้และการเรียนรู้

## 5. สร้างความสามารถของฝ่ายบุคคล

- ลงทุนในเรื่องการพัฒนาและการเติบโตด้านทรัพยากรบุคคล
- ส่งมอบบริการที่ดีที่สุดในการสนับสนุนการดำเนินงานของธุรกิจ
  - \* การจัดการเรื่องผลตอบแทน
  - \* การจัดการเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
  - \* กลยุทธ์ในการคัดเลือกและรับสมัครบุคลากร
  - \* การวางแผนในเรื่องเส้นทางอาชีพ
  - \* ส่งเสริมความสามารถเกี่ยวกับเทคโนโลยีในเรื่องทรัพยากรบุคคล

## 4. Balanced Scorecard

### ความหมาย/คำจำกัดความ

Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยให้้องค์การเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ (Alignment and focused) (Kaplan and Norton อ้างถึงใน กฤษณี มหาวิทยาลัย, <http://isc.ru.ac.th/data/PS0003679.doc>, น. 1)

Balanced Scorecard คือ ระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์การ และไม่ใช่เฉพาะระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์การ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงาน (ณรงค์ศักดิ์ บุญยมาลิก, <http://www.unescobkk.org>, สืบค้นเมื่อ 28 มีนาคม 2551)

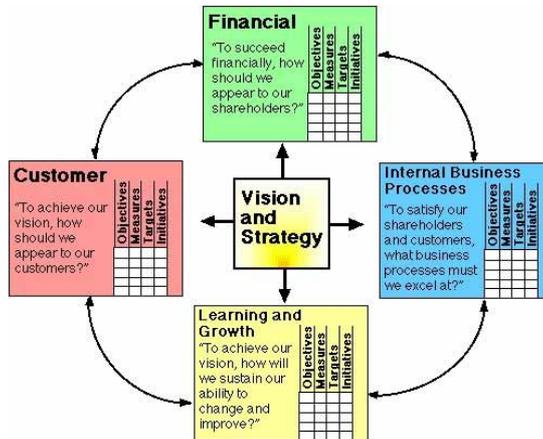
จากความหมายของ Balanced Scorecard ดังกล่าวมาข้างต้น คณะผู้ให้คำปรึกษาจึงสรุปความหมายของ Balanced Scorecard คือ เครื่องมือที่ใช้ในระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์การ โดยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์การ

โดย Balanced Scorecard มีการพิจารณามุมมองการบริหารงาน 4 มุมมอง และนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดผล โดยวิธีการรวบรวมข้อมูลและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์มุมมองทั้ง 4 ดังกล่าว (ณรงค์ศักดิ์ บุญยมาลิก, <http://www.unescobkk.org>, สืบค้นเมื่อ 28 มีนาคม 2551) ประกอบด้วย (รูปที่ 3.4)

1. The Learning and Growth Perspective มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน
2. The Business Process Perspective มุมมองด้านกระบวนการทำงานภายใน เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ การจัดโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์การ การจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ
3. The Customer Perspective เป็นมุมมองด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์ กระบวนการด้านการตลาด การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์
4. The Financial Perspective มุมมองด้านการเงิน เช่น การเพิ่มรายได้ ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อย การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ

รูปที่ 3.4

มุมมองทั้ง 4 ด้านของ Balanced Scorecard



ที่มา: [http://www.pdamobiz.com/forum\\_posts.asp?TID=5973&PN=1](http://www.pdamobiz.com/forum_posts.asp?TID=5973&PN=1)

การนำระบบ Balanced Scorecard เข้ามาบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ผู้บริหารขององค์กรจะรับรู้ถึงจุดอ่อน และความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา และยังช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้ชัดเจน โดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุกๆ ด้านมากกว่าที่จะใช้มุมมองทางการเงินเพียงอย่างเดียว (ณรงค์ศักดิ์ บุญยมาลิก, <http://www.unescobkk.org>, สืบค้นเมื่อ 28 มีนาคม 2551)

การกำหนดตัวชี้วัดตามมุมมองทางการเงินเพียงด้านเดียวนั้น มีข้อจำกัดคือเป็นตัวชี้วัดเหตุการณ์ในอดีต (lagging Indicators) ไม่ได้บอกถึงปัญหาและโอกาสที่เกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคต และไม่สามารถประเมินในสิ่งที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Resources and Capabilities) เช่น ความรู้ ความพึงพอใจของลูกค้า ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร ความพึงพอใจของพนักงาน (พสุ เดชะรินทร์, 2546, น. 22 – 23) แต่มุมมองอีก 3 ด้าน จะเข้ามาช่วยสร้างให้เกิดความได้เปรียบในเชิงแข่งขันในระยะยาวให้แก่องค์กรได้ โดยพิจารณาจากการบรรลุข้อได้เปรียบต่างๆ ตัวอย่างเช่น ในอุตสาหกรรมอาหารและบริการ ซึ่งมุ่งเน้นการใช้กลยุทธ์เพื่อสร้างความแตกต่าง (Differentiate Strategy) มุมมองทางด้านลูกค้า จะทำให้เกิดความได้เปรียบในเรื่องของความสามารถตอบสนองต่อลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง (Superior Customer Responsiveness) มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน จะทำให้เกิดความได้เปรียบในเรื่องการมีคุณภาพที่เหนือกว่าคู่แข่ง (Superior Quality) และการตอบสนองต่อลูกค้า (Superior Customer Responsiveness) กล่าวคือการจัดการกระบวนการขั้นตอนการทำงานให้รวดเร็ว คล่องตัว

เพื่อให้ตอบสนองของลูกค้าได้ตรงจุดและทันตามความต้องการของลูกค้า และมุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต นำไปสู่ความได้เปรียบในเรื่องความสามารถตอบสนองต่อลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่งชั้น (Superior Customer Responsiveness) กล่าวคือการพัฒนาบุคลากรให้เห็นถึงความสำคัญของลูกค้าและมุ่งมั่นต่อการตอบสนองความต้องการดังกล่าว

จะเห็นได้ว่า ทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยหลักที่มีความสำคัญและมีส่วนช่วยให้การดำเนินงานตามมุมมองการเรียนรู้และการเติบโตประสบความสำเร็จ อันจะนำไปสู่ความได้เปรียบในเชิงแข่งขันที่ยั่งยืน แต่เนื่องจากมุมมองด้านนี้เป็นมุมมองที่เป็นรากฐานของการบรรลุวัตถุประสงค์ในมุมมองอื่นๆ อีกทั้งกำหนดตัวชี้วัดได้ยากเพราะส่วนมากเป็นปัจจัยที่จับต้องไม่ได้และองค์การมักไม่ค่อยให้ความสนใจมากนัก ด้วยเหตุนี้จึงได้มีการนำแนวคิดเรื่อง HR Scorecard เพื่อมาลดช่องว่างดังกล่าว และทำให้การดำเนินงานและการประเมินผลมีความชัดเจนยิ่งขึ้น

## 5. HR Scorecard

### แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำ HR Scorecard

จากการที่หน่วยงานต่างๆ ได้มีการนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล แต่เนื่องจากปัจจุบันนี้ องค์การต่างๆ กำลังเผชิญกับความท้าทายในด้านผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เนื่องจากปัจจุบันเครื่องมือที่ใช้หรือการบริหารของผู้บริหารมักเน้นในเรื่องของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หรือการใช้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานส่งผลให้บุคลากรต้องทำงานโดยมุ่งผลการปฏิบัติงานมากขึ้นกว่าเดิม ทำให้ต้องมีการปรับพื้นฐานการบริหารทรัพยากรบุคคลใหม่ และใช้เครื่องมือการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ทันสมัยมาเป็นตัวขับเคลื่อนให้การบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์การ จึงได้มีการพัฒนาการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ซึ่ง Brain E. Becker, Mark A. Huselid และ Dave Ulrich ได้พัฒนา มาจากตัวแบบการประเมินแบบสมดุล (Balance Scorecard) สำหรับในประเทศไทยสำนักงาน ก.พ. ได้นำมาช่วยขับเคลื่อนและยกระดับการบริหารทรัพยากรบุคคล การนำระบบ HR Scorecard พัฒนาองค์การถือว่าการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ (Paradigm Shift) ที่จะช่วยส่งเสริมบทบาทของนักบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นหุ้นส่วนกลยุทธ์ขององค์การมากขึ้น (อภิชาติ ศรีเมือง, 2548, น.40)

นอกจากนี้ HR Scorecard ไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือในการประเมินหน่วยงานเท่านั้น ยังใช้เป็นเครื่องมือทำให้เกิดความกระตือรือร้น ความตื่นตัวที่จะต้องปฏิบัติงานเชิงรุก เกิดความ

สามัคคี และการทำงานเป็นทีม เพื่อให้บรรลุผลการปฏิบัติงานที่ตั้งไว้ (วุฒิชัย เจณวิริยะกุล, อ้างถึงใน สุพงษ์ พจนายน, [http://www.correct.go.th/temp\\_image/HR1.htm](http://www.correct.go.th/temp_image/HR1.htm)) เป็นเทคนิคที่สำคัญในการแปลงกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม สามารถวัดผลได้ สามารถเชื่อมโยงให้เห็นได้อย่างชัดเจนถึงความสัมพันธ์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลกับความสำเร็จขององค์กร ขยายมุมมองการบริหารทรัพยากรบุคคลให้กว้างออกไป โดยมีแนวคิดในการใช้ทุนมนุษย์ (Human Capital) สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร อีกทั้งเป็นเครื่องมือเชื่อมโยงให้เห็นคุณภาพของทุนมนุษย์กับผลสำเร็จขององค์กร (อภิชัย ศรีเมือง, 2548, น.41-42) ในส่วนของการออกแบบโครงสร้าง HR Scorecard เป็นการออกแบบโครงสร้างพัฒนาคนที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยเป็นส่วนขยายที่ทำให้สามารถมองเห็นภาพมุมมองด้าน Learning and Growth ในระบบ Balanced Scorecard ได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

दनัย เทียนพุดม (2545 ,น.207) ได้กล่าวถึงการวัดผลสำเร็จด้าน HR ซึ่งจะมีประเด็นที่พิจารณากัน ดังนี้

1. การสร้างคุณค่าได้เปลี่ยนจากทรัพย์สินที่จับต้องได้ (Tangible Assets) ไปเป็นทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets)
2. สิ่งที่เปลี่ยนแปลงนี้ได้สร้างความท้าทายใหม่และโอกาสใหม่สำหรับฝ่ายหรือหน่วยงาน HR
3. ทุนมนุษย์และทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้อื่นๆ ณ ปัจจุบันนี้กลายเป็นส่วนหนึ่งของความสามารถในการแข่งขัน
4. องค์กร HR จำเป็นต้องเปลี่ยนตนเองเพื่อให้มีมูลค่าเพิ่มอย่างมีนัยสำคัญและสร้างผลลัพธ์ทางการเงินโดยตรง
5. องค์กร HR ต้องเติบโตอย่างมีประสิทธิภาพรับผิดชอบหน้าที่ที่เคยปฏิบัติมาอย่างเต็มขอบเขตพร้อมทั้งนำกระบวนการธุรกิจสู่การเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนองค์กร

#### ความหมายของ HR Scorecard

HR Scorecard เป็นเครื่องมือสำหรับใช้ประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มขีดสมรรถนะกำลังคนขององค์กรให้มีความเข้มแข็งและสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร (สำนักงาน ก.พ., 2549, น.3)

ณรงค์วิทย์ แสนทอง กล่าวว่า HR Scorecard เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการออกแบบโครงสร้างตัวชี้วัดผลงานในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สำคัญและมีผลกระทบต่อคุณค่าขององค์กร (<http://www.hrcenter.co.th/HRKnowView.asp?id=43&mode=disp>)

การประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (Human Resource Scorecard: HR Scorecard) เป็นการประเมินระบบโครงสร้างการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งหมด (Human Architecture) ซึ่งเน้นความเชื่อมโยงของบุคคลผู้ปฏิบัติงาน (People) ยุทธศาสตร์การบริหาร (Strategy) และผลการปฏิบัติงาน (Performance) ขององค์การ (ภัครธรณ์ เทียนไชย , [http://www.dopa.go.th/web\\_pages/m/03020000article/article.19doc](http://www.dopa.go.th/web_pages/m/03020000article/article.19doc))

จากความหมายที่มีผู้ให้คำจำกัดความหลากหลายนั้น คณะผู้ให้คำปรึกษาสรุปความหมายของ HR Scorecard คือ เครื่องมือที่ใช้ประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยต้องเชื่อมโยงระหว่างการปฏิบัติงานของบุคคลกับกลยุทธ์หลักขององค์การ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในองค์การให้มีความเข้มแข็ง

นอกจากนี้ คำว่า HR Scorecard ได้ถูกกำหนดชื่อเป็นภาษาไทย เพื่อนำมาใช้ในการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลส่วนราชการ ว่า “การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล” (สำนักงาน ก.พ., 2549, น.3)

#### องค์ประกอบของ HR Scorecard

จากการศึกษาและวิเคราะห์แบบแผนการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เกี่ยวกับการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศ ประกอบกับแนวทางการประยุกต์ใช้ในราชการพลเรือนไทย สำนักงาน ก.พ. จึงกำหนดองค์ประกอบของการประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ 4 ส่วน (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, [http://www.thailocaladmin.go.th/work/hr/tips\\_hr/HRSC.htm](http://www.thailocaladmin.go.th/work/hr/tips_hr/HRSC.htm), สืบค้นวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2551, น.5-7) ดังนี้

1. มาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (Standard for Success) หมายถึง ผลการบริหารราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นเป้าหมายสุดท้ายที่ส่วนราชการต้องบรรลุ
2. ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factors) หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ มาตรการและการดำเนินการต่างๆ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะทำให้ส่วนราชการและจังหวัดบรรลุมาตรฐานความสำเร็จ
3. มาตรการหรือตัวชี้วัดความสำเร็จ (Measures and Indicators) หมายถึง ปัจจัยหรือตัวชี้บ่งชี้ว่าส่วนราชการมีการดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการ

ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องกับมาตรฐานแห่งความสำเร็จ  
จนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด

4. ผลการดำเนินงาน หมายถึง ข้อมูลจริงที่ใช้เป็นหลักฐานในการประเมินว่าส่วนราชการ  
ได้ดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากร  
บุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องกับมาตรฐานแห่งความสำเร็จ

#### มุมมองหรือมิติในการประเมินความสำเร็จ

แบบแผนการปฏิบัติที่ดีของภาครัฐในต่างประเทศ

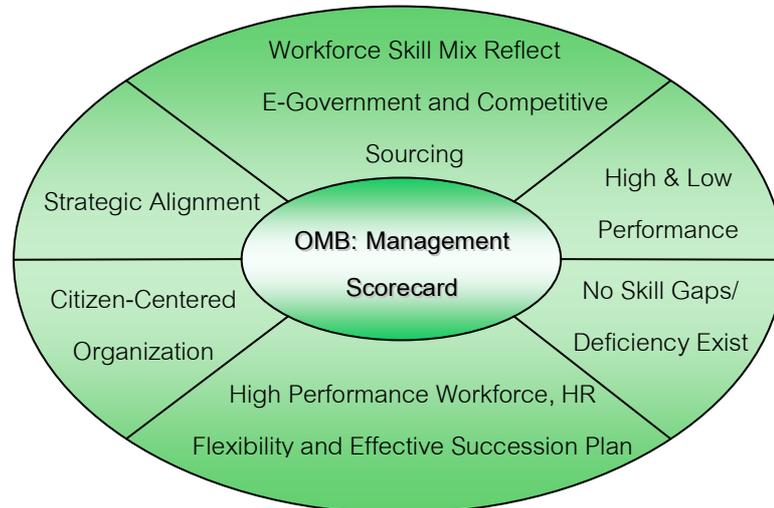
##### ■ แนวปฏิบัติของสหรัฐอเมริกา

การนำระบบการประเมินแบบสมดุลมาใช้ในการประเมินสมรรถนะระบบบริหาร  
ทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) นั้น มีภาคราชการในต่างประเทศได้นำมาประยุกต์ใช้จริง  
ยกตัวอย่างเช่น หน่วยงานในสังกัดราชการส่วนกลางของสหรัฐอเมริกา (Federal Government  
Agencies) อันได้แก่ สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล (Office Personnel Management: OPM)  
สำนักบริหารและงบประมาณ (Office of Management and Budget: OMB) และสำนัก  
ตรวจสอบและบัญชีกลาง (General Accounting Office: GAO) ได้ออกมาตรการเพื่อประเมินผล  
การบริหาร “ทุนมนุษย์” (Human Capital) ของส่วนราชการโดยถือเป็น 1 ใน 5 นโยบายและวาระ  
ด้านการบริหารของประธานาธิบดี (President Management of Agenda: PMA) อันประกอบด้วย  
ก) การบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Management of Human Capital) ข) การเปิดให้มี  
การแข่งขันในการจ้างงานและประมูลงาน (Competitive Sourcing) ค) การปรับปรุงผลการ  
ปฏิบัติงานด้านการเงิน (Improved Financial Performance) ง) การบูรณาการแผนงานและแผน  
เงิน (Budget and Performance Integration) และ จ) การขยายบริการและการบริหารด้วยระบบ  
ราชการอิเล็กทรอนิกส์ (Expanded Electronics Government)

ทั้งนี้ หน่วยงานกลางของสหรัฐอเมริกาที่กล่าวถึงข้างต้นต่างได้พัฒนาองค์ประกอบ  
การประเมิน ซึ่งมีความคล้ายคลึงกัน และต่อมาได้ร่วมกันพัฒนาแนวทางการประเมินระบบบริหาร  
ทรัพยากรบุคคลที่เรียกว่า “Human Capital Assessment and Accountability Framework”

รูปที่ 3.5

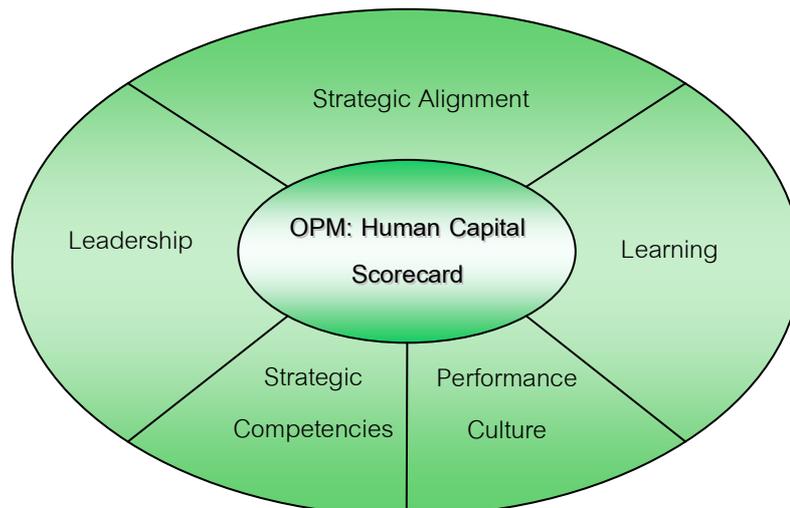
กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล:  
สำนักงานบริหารด้านงบประมาณ สหรัฐอเมริกา (OMB)



ที่มา: [www.ocsc.go.th/ocsccms/uploads/Image/usa1.jpg](http://www.ocsc.go.th/ocsccms/uploads/Image/usa1.jpg), สืบค้นเมื่อ เมษายน 2551

รูปที่ 3.6

กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล:  
สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สหรัฐอเมริกา (OPM)



ที่มา: [www.ocsc.go.th/ocsccms/uploads/Image/usa3.jpg](http://www.ocsc.go.th/ocsccms/uploads/Image/usa3.jpg), สืบค้นเมื่อ เมษายน 2551

### รูปที่ 3.7

กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล:  
สำนักตรวจสอบและบัญชีกลาง สหรัฐอเมริกา (GAO)



ที่มา: [www.ocsc.go.th/ocsccms/uploads/Image/usa2.jpg](http://www.ocsc.go.th/ocsccms/uploads/Image/usa2.jpg), สืบค้นเมื่อ เมษายน 2551

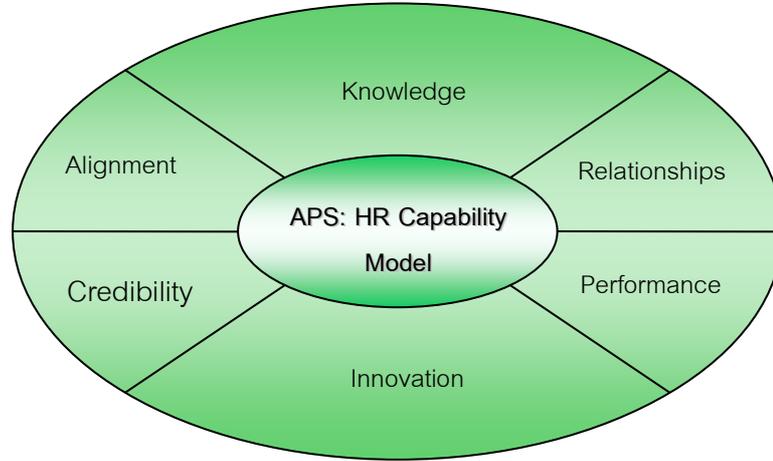
#### ■ แนวปฏิบัติของออสเตรเลีย

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนของออสเตรเลีย (Australian Public Service Commission) ได้พัฒนาตัวแบบสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับราชการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานในสายวิชาชีพการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้เข้าใจถึงสิ่งท้าทายต่างๆ ที่ส่วนราชการกำลังเผชิญอยู่ และช่วยให้ส่วนราชการบรรลุเป้าหมายพันธกิจ ตัวแบบสมรรถนะฯ ดังกล่าวได้กำหนดทักษะที่จำเป็นสำหรับการเป็นมืออาชีพทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และพัฒนาให้ผู้ที่อยู่ในวิชาชีพเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในส่วนราชการ รวมทั้งการสร้างสมรรถนะและความเข้มแข็งให้หน่วยงานมีบทบาทต่อความสำเร็จของส่วนราชการ

ตัวแบบสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของรัฐบาลออสเตรเลีย มุ่งเน้นเพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานในวิชาชีพบริหารทรัพยากรบุคคลได้ทราบความต้องการในการพัฒนาตนเอง (Development needs) และช่วยให้ส่วนราชการสามารถระบุคุณลักษณะและทักษะของคนที่ จะเข้ารับราชการในหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลได้ นอกจากนี้ ยังช่วยให้ผู้บริหารของส่วนราชการเข้าใจและมองเห็นว่าผู้ปฏิบัติงานในวิชาชีพบริหารทรัพยากรบุคคลนั้นก็มีส่วนต่อ ความสำเร็จของส่วนราชการเช่นกัน

รูปที่ 3.8

กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล: ออสเตรเลีย (APS)



ที่มา: [www.ocsc.go.th/ocsccms/uploads/Image/aus.jpg](http://www.ocsc.go.th/ocsccms/uploads/Image/aus.jpg), สืบค้นเมื่อ เมษายน 2551

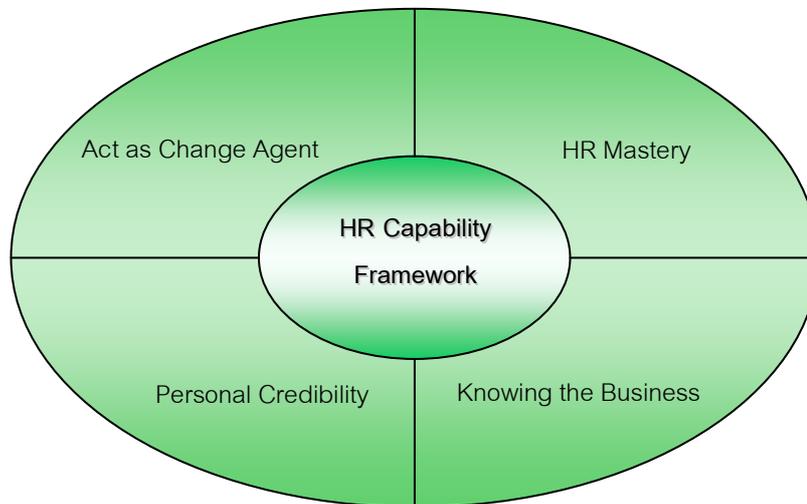
■ แนวปฏิบัติของอังกฤษ

รัฐบาลอังกฤษได้พัฒนากรอบการประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของโครงการปรับปรุงการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐให้เป็นสมัยใหม่ (Modernizing People Management Project) ซึ่งประกอบไปด้วย ก) สมรรถนะ (Capability) บุคลากร (People) และโครงสร้างพื้นฐาน (Structure) ข) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) การมีส่วนร่วมของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน (Staff Satisfaction and Engagement) ค) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจต่อผลงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ มีความคุ้มค่า (Stakeholder satisfaction with HR performance (value for money)) ง) การใช้การเทียบเคียงมาตรฐานเพื่อปรับปรุงตัวชี้วัดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Improving key performance indicators for people management through benchmarking) จ) การสร้างความมั่นใจว่าภารกิจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้นมีความคุ้มค่าต่อองค์กร (Ensuring HR functions provide value for money to their organizations) เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประสิทธิผล กล่าวคือ ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถใช้กรอบการประเมินฯ นี้ เป็นเครื่องมือในการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง และใช้ประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ขณะที่ทีมการบริหารทรัพยากรบุคคลก็สามารถใช้กรอบการประเมินฯ ดังกล่าวนี้อ เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและใช้เป็นเกณฑ์การประเมินที่สอดคล้องกับเกณฑ์ของมาตรฐานวิชาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของอังกฤษ (CIPD)

กรอบการประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลของอังกฤษหรือที่เรียกย่อๆ ว่า HRCF พัฒนามาจากแนวคิดที่ว่า มาตรการและแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จะต้องสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ซึ่งจะบรรลุเป้าหมายดังกล่าวนี้ได้ก็ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์แน่นแฟ้นกับผู้บริหารขององค์กรหรือผู้ที่มีหน้าที่บริหารงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือรับผิดชอบในการให้บริการแก่ประชาชน

รูปที่ 3.9

กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล: อังกฤษ (HRCF)



ที่มา: [www.ocsc.go.th/ocsccms/uploads/Image/eng.jpg](http://www.ocsc.go.th/ocsccms/uploads/Image/eng.jpg), สืบค้นเมื่อ เมษายน 2551

#### สำนักงาน ก.พ.

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้เป็นแนวทางให้ส่วนราชการบริหารยุทธศาสตร์ และเป็นแนวทางในการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ (รูปที่ 3.10) ซึ่งสามารถอธิบายถึงมาตรฐานความสำเร็จที่เป็นเป้าหมายสุดท้ายที่ส่วนราชการต้องบริหารทรัพยากรบุคคลให้บรรลุมีดังนี้ (สำนักงาน ก.พ., 2549, น.6-9)

มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การที่ส่วนราชการและจังหวัด มีแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

- มีนโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความสอดคล้องและสนับสนุนให้บรรลุพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

- มีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพเหมาะสม สอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นในปัจจุบันและอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis) สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว
- มีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อดึงดูดให้ได้มาพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งกลุ่มบุคลากรที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขัน (Talent Management)
- มีแผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ มีแผนการสร้างความต่อเนื่องในการบริหาร รวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจ ทั้งในเรื่องผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการทำงาน

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency) หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Transaction Activities) มีลักษณะดังต่อไปนี้

- กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายและกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่น ๆ มีความถูกต้องและทันเวลา (Accuracy and Timeliness)
- มีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เที่ยงตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลได้จริง
- สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ต่องบประมาณ มีความเหมาะสม และสะท้อนผลิตภาพของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value of Money)
- มีการนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ (HR Automation)

มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness) หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้

- การรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายพันธกิจ (Retention)
- ความพึงพอใจของบุคลากรต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

- การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Development and Knowledge Management) เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมาย
- การมีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงาน บุคลากรมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลกับผลงานของทีมงาน กับความสำเร็จหรือผลงานขององค์กร

มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จะต้อง

- รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถ และผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน
- มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล  
ทั้งนี้ จะต้องกำหนดให้ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุก

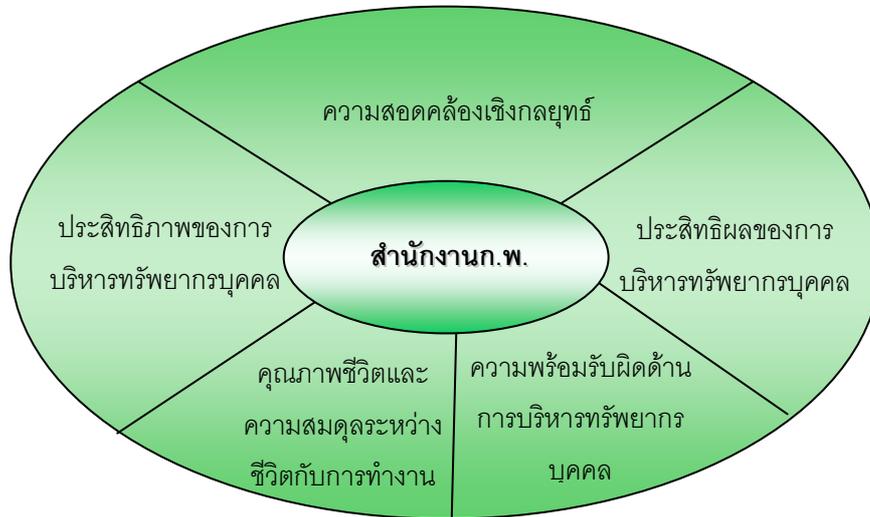
กิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด

มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง การที่ส่วนราชการและจังหวัดมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

- ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงานและบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหาร ส่งเสริมให้มีการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว
- มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการและจังหวัด
- มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการและจังหวัด กับข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และในระหว่างข้าราชการ และผู้ปฏิบัติงานด้วยตนเอง และให้กำลังคนมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนส่วนราชการให้พัฒนาไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ

### รูปที่ 3.10

#### มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล



ที่มา: ดร.สุรพงษ์ มาลี, <http://www.m-culture.go.th/hrd/file/PMQA/hr-scorecard/HR%20Scorecard.ppt#402>, 20, กรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 ด้าน

ที่มา: ดร.สุรพงษ์ มาลี, <http://www.m-culture.go.th/hrd/file/PMQA/hr-scorecard/HR%20Scorecard.ppt#402>, 20, กรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 ด้าน

#### มิติตามแบบ HR Balanced Scorecard ของภาคเอกชน

ในภาคธุรกิจเอกชน (ดร. เดวิด บินเนี่ยน, 2548, น.36) ได้กล่าวถึงการกำหนดกรอบหรือมิติในการประเมินความสำเร็จ โดยแบ่งเป็น 4 มุมมอง ตามรูปแบบของ Balance Scorecard คือ

1. มุมมองทางการเงินของฝ่ายบุคคล พิจารณาถึงความคุ้มค่าในการลงทุนเกี่ยวกับด้านทรัพยากรบุคคล รายได้ที่บริษัทได้รับจากพนักงานหนึ่งคน รวมทั้งทิศทางของการเพิ่มผลผลิตขององค์กร
2. มุมมองด้านลูกค้าของฝ่ายบุคคล มาจากการสำรวจจากผู้จัดการฝ่าย โดยพิจารณาว่าสิ่งใดคือสิ่งที่ฝ่ายบุคคลคาดหวัง การสำรวจจากสภาวะแวดล้อมจากพนักงาน ความรู้สึกของการทำงานกับองค์กร
3. มุมมองด้านกระบวนการภายในฝ่ายบุคคล เปรียบเทียบกระบวนการทำงานหลักๆ ของฝ่ายบุคคลกับแนวทางปฏิบัติที่ดีเลิศ รวมทั้งทำให้แน่ใจว่ากระบวนการทำงานต่างๆ ของฝ่ายบุคคลทำให้ผู้จัดการฝ่ายอื่นๆ สามารถเข้าใจและเข้าถึงได้ง่าย

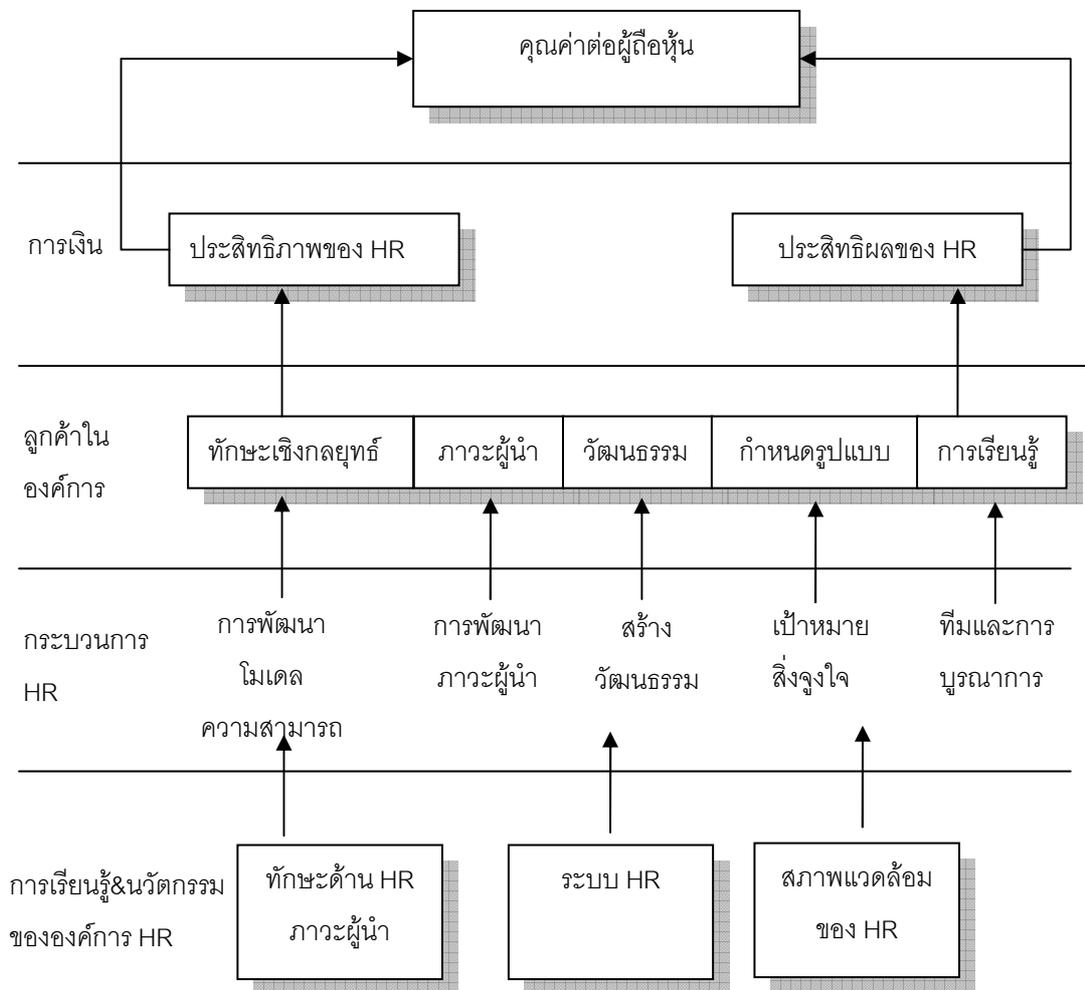
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร พิจารณาเรื่องการลงทุนในการลดช่องว่างขององค์ความรู้และความสามารถของบุคลากรด้านบุคคล โดยที่พวกเขาที่มีความสามารถที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเท่าเทียมกัน โดยสอดคล้องกับแผนการวัดประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน

จากมุมมองดังกล่าว ดนัย เทียนพุดม ได้จัดทำแนวตัวอย่างของความเชื่อมโยงกลยุทธ์ของ HR ในแต่ละมิติที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ดังแสดงในรูปที่ 3.11 กล่าวคือ

1. ด้านการเรียนรู้ และวัฒนธรรมขององค์กร HR เป็นการพิจารณาถึงทักษะด้าน HR ภาวะผู้นำ ระบบ HR ตลอดจนสภาพแวดล้อมของ HR
2. ด้านกระบวนการ HR พิจารณาถึงการพัฒนาโมเดลความสามารถ การพัฒนาภาวะผู้นำ การสร้างวัฒนธรรม เป้าหมายสิ่งจูงใจ การพัฒนาทีม และการบูรณาการ
3. ด้านลูกค้าในองค์กร พิจารณาถึงเรื่องของทักษะเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมการกำหนดรูปแบบ และการเรียนรู้
4. ด้านการเงิน พิจารณาถึงประสิทธิภาพของ HR และประสิทธิผลของ HR

รูปที่ 3.11

มิติตามแบบ HR Balanced Scorecard ของภาคเอกชน



ที่มา: ดนัย เทียนพุด, 2545, น.211-212

จะพบได้ว่า รูปแบบในการกำหนดมุมมองและมิติในการประเมินความสำเร็จในองค์กรมีความเหมือนและแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของการนำไปใช้ในแต่ละองค์กร คณะผู้ให้คำปรึกษาจึงได้ทำการเปรียบเทียบ เพื่อการคัดเลือกมุมมองและมิติในการมาประยุกต์ใช้กับบริษัท มัลลิการ์ฯ (ดังตารางที่ 3.2)

ตารางที่ 3.2

การเปรียบเทียบมุมมองหรือมิติในการประเมินความสำเร็จในองค์กรต่างๆ

	US: OMB HC Standard for Success	US: OPM HC Score card	US: GAO HC Self Assessment Checklists for Agency Leaders	AUS: APR The HR Capability Model	UK: The UK's HR Capability Framework	TH: ก.พ.	บริษัท เอกชน ต่างๆ (HR Balance Scorecard)
Strategic Alignment, Leadership, Talent, Strategic Planning, Innovation, Strategic Competencies, Workforce Skill Mix Reflect E- Government and Competitive Sourcing, No Skill Gaps/ Deficiency Exist	✓	✓	✓	✓		✓	
Performance, Performance Culture, HRM Program Effectiveness, Finance of HR, HR Flexibility and Effective Succession Plan, Learning, Learning & Growth, Knowledge	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Credibility, Accountability for HR Management, HR Accountability				✓	✓	✓	
Relationships, Quality and Work-Life Balance, Customer of HR , Citizen- Centered Organization	✓			✓		✓	✓
HR Operational Efficiency, Finance of HR, Internal Process of HR, HR Mastery, Act as Change Agent					✓	✓	✓

จากการเปรียบเทียบมุมมองหรือมิติในการประเมินความสำเร็จของแต่ละองค์การ คณะผู้ให้คำปรึกษาได้รวบรวมและจับกลุ่มคำใหม่ที่มีความเกี่ยวข้องกัน ซึ่งพบว่ามิติตามสำนักงานข้าราชการและพลเรือน (ก.พ.) มีความครอบคลุมมิติต่างๆมากที่สุด และเมื่อพิจารณาความเหมาะสมกับลักษณะโครงสร้างธุรกิจและ HR Vision ของบริษัท มัลติการฯ จึงได้เลือกมิติตามกรอบของ ก.พ. จำนวน 4 ด้าน เพื่อนำมาใช้ในการให้คำปรึกษา คือ

1. Strategic Alignment: ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การที่องค์การมีแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของบริษัท ตามคำอธิบายมิติจาก ก.พ. สามารถรวมมิติขององค์การอื่นๆ ไว้ในมิตินี้กล่าวคือ Leadership, Talent, Strategic Planning, Innovation, Strategic Competencies, Workforce Skill Mix Reflect E-Government and Competitive Sourcing และ No Skill Gaps/ Deficiency Exist ความสอดคล้องทางด้านกลยุทธ์มีความจำเป็น เพราะเป้าหมายของส่วนงานต่างๆ ของบริษัทฯ ย่อมต้องตอบสนองเป้าหมายหลักขององค์การ จึงจะทำให้การทำงานของแต่ละส่วนเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้น กลยุทธ์ทางด้าน HR มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องตอบสนองเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งจะมีผลให้องค์การมีความเติบโตก้าวหน้าตามแผนงานที่กำหนด

2. HRM Program Effectiveness: ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ทำให้บรรลุเป้าหมายที่องค์การตั้งไว้ ตามคำอธิบายมิติจาก ก.พ. สามารถรวมมิติขององค์การอื่นๆ ไว้ในมิตินี้กล่าวคือ Performance, Performance Culture, Finance of HR, HR Flexibility and Effective Succession Plan, Learning, Learning & Growth และ Knowledge มิติทางด้านนี้ เน้นในเรื่องของผลสำเร็จ ผลงานที่บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง จะเห็นได้ว่าการมุ่งที่ผลสำเร็จของงานเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์การ ดังนั้น องค์การต่างๆ ที่นำมาเปรียบเทียบจึงเลือกมุมมองนี้มาเป็นตัวกำหนดในการประเมินความสำเร็จมากที่สุด

3. HR Operational Efficiency: ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ทำให้้องค์การสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าที่สุด ตามคำอธิบายมิติจาก ก.พ. สามารถรวมมิติขององค์การอื่นๆ ไว้ในมิตินี้กล่าวคือ Finance of HR, Internal Process of HR, HR Mastery และ Act as Change Agent มิตินี้จะเน้นในเรื่องประสิทธิภาพ การจัดระบบของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ความสามารถในการทำงาน ความคุ้มค่าในเรื่องค่าใช้จ่ายทางด้านบุคลากร Productivity ของบุคลากร คณะผู้ให้คำปรึกษามี

ความเห็นว่าคุณภาพในการทำงานโดยเฉพาะในบริษัทเอกชนนั้น มีส่วนสำคัญอย่างมาก เพราะจะช่วยควบคุมและกำหนดค่าใช้จ่ายที่เหมาะสมในการดำเนินงานได้

4. Quality and Work-Life Balance: คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง การส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับพนักงาน รวมทั้งการจัดการสวัสดิการสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อก่อให้เกิดความสุขของพนักงาน ตามคำอธิบายมิติจาก ก.พ.สามารถรวมมิติขององค์กรอื่นๆ ไว้ในมิตินี้กล่าวคือ Relationships, Customer of HR, Citizen-Centered Organization คณะผู้ให้คำปรึกษาเห็นว่า การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีจะทำให้พนักงานมีแรงจูงใจและก่อให้เกิดความผูกพันต่อบริษัท นอกจากนั้น มิตินี้ยังมีความสอดคล้องกับ HR Vision ของบริษัท ที่มุ่งเน้นให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน จึงเลือกเข้ามาเป็นกรอบในการประเมินความสำเร็จ

จากมิติทั้ง 5 ด้านของ ก.พ. คณะผู้ให้คำปรึกษาได้เลือกมิติมาใช้กับบริษัทมหาชนเพียง 4 มิติ โดยมิติที่ไม่ได้นำมาใช้คือมิติทางด้าน HR Accountability: ความพร้อมรับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งหมายถึง ความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจ การดำเนินการด้านวินัย รวมถึงความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล คณะผู้ให้คำปรึกษาเห็นว่า ภาคราชการจะเน้นในเรื่องวินัยและความโปร่งใสในการบริหารงาน แต่การบริหารงานภายในของบริษัทมหาชน เป็นธุรกิจภาคเอกชนที่บริหารงานโดยเจ้าของบริษัทเอง และมีการดูแลพนักงานอย่างใกล้ชิด จึงสามารถควบคุมได้อย่างทั่วถึง รวมทั้งภาคเอกชนคำนึงถึงผลตอบแทนในการดำเนินงานเป็นหลัก ฉะนั้น ความโปร่งใสจะถูกควบคุมด้วยผลประกอบการของบริษัทในการปฏิบัติงาน การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงควรมุ่งเน้นในการสร้างคุณค่าหรือสร้างความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจมากกว่า ดังนั้น จึงมิได้นำมิตินี้มาใช้ในการประเมินความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล แสดงให้เห็นดังรูปที่ 3.12

### รูปที่ 3.12

กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล:

บริษัท มัลลิการ์ อินเตอร์ฟู้ด จำกัด



#### ประโยชน์ของการจัดทำ HR Scorecard

1. ช่วยทำให้ทราบถึงสภาพปัญหาของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการของตนเอง และสามารถบริหารกำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนราชการได้
2. สร้างสมรรถนะและความเข้มแข็งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการอื่นจะนำไปสู่สมรรถนะที่ปฏิบัติงานในฐานะหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารราชการของส่วนราชการ
3. ช่วยกำหนดกรอบยุทธศาสตร์และแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้นสามารถนำมาปฏิบัติได้จริง
4. เป็นกลไกที่เชื่อมโยงให้การบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งในระดับนโยบาย ระดับยุทธศาสตร์ และระดับปฏิบัติการให้มีความประสานสอดคล้องกัน

## วิธีการจัดทำแผนกลยุทธ์ ตามแนวทาง HR Scorecard

เพื่อให้แนวทางในการทำงานของ HR สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร จึงเริ่มจากการสร้าง Strategy ของ HR ขึ้นมาก่อนโดยมี 7 ขั้นตอน คือ (Becker et al. 2001, น.36-51)

### 1. Clearly Define Business Strategy

การทำความเข้าใจกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กรให้กระจ่าง ในการทำความเข้าใจเรื่องกลยุทธ์ สิ่งสำคัญที่นักบริหารทรัพยากรบุคคลควรให้ความสนใจก็คือ จะนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างไร มากกว่าเรื่องข้อความที่ระบุไว้ในกลยุทธ์ ซึ่งหากที่ทีมงานใช้วิธีพูดคุยกัยปรายกันอย่างกว้างขวาง ก็จะช่วยทำให้ข้อความที่ระบุในกลยุทธ์ซึ่งอาจมีความหมายกว้างๆ และมองไม่ออกว่าจะทำให้บรรลุผลได้อย่างไร ให้สามารถเข้าใจได้และสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานทั่วไปได้ง่ายขึ้นต่อไปด้วย เช่น การใช้คำที่เข้าใจง่าย “เพิ่มเปอร์เซ็นต์ในตลาดต่างประเทศ” “พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น” เพราะหากเราใช้คำที่เข้าใจยาก พนักงานก็ไม่สามารถที่จะเข้าใจได้ว่าจะสามารถทำอะไรที่จะทำให้บรรลุกลยุทธ์นั้นๆ และที่แย่ไปกว่านั้น พนักงานจะไม่ตระหนักถึงว่าสิ่งเหล่านั้นเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับที่องค์กรต้องการ

### 2. Build a Business Case for HR As a Strategic Asset

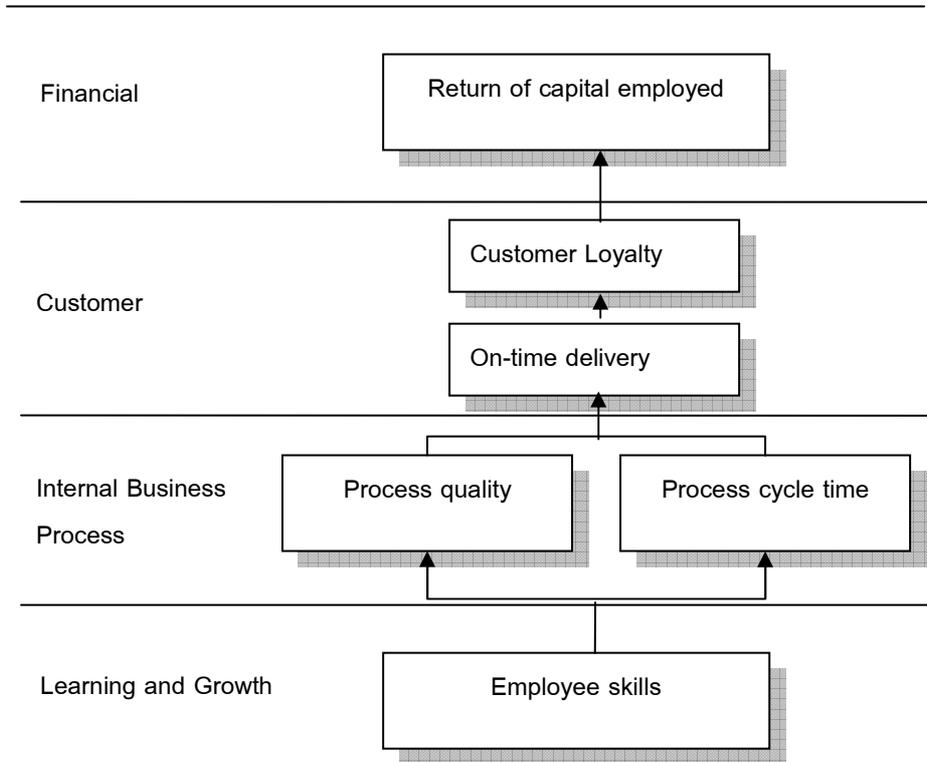
สร้างงานบริหารทรัพยากรบุคคลที่จะสนับสนุนต่อกลยุทธ์ขององค์กร เมื่อทำความเข้าใจในกลยุทธ์ขององค์กรได้กระจ่างดีแล้ว ทีมงานนักบริหารทรัพยากรบุคคลจึงควรช่วยกันระดมความคิดเพื่อหาแนวทางว่าทำไมและทำอย่างไรเราจะสามารถดำเนินการ เพื่อสนับสนุนต่อกลยุทธ์ขององค์กรให้บรรลุผลให้ได้บ้าง

### 3. Create a Strategy Map

การสร้างแผนที่กลยุทธ์ ในขั้นตอนนี้เราลองร่างภาพแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ขึ้นเพื่อแสดงให้เห็นภาพของกระบวนการสร้างมูลค่าภายในองค์กรหรือที่เรียกว่า “ห่วงโซ่การสร้างมูลค่า” (Value Chain) โดยเป็นผลมาจากการดำเนินงานภายในองค์กรเริ่มต้นจากการใช้ทักษะความสามารถของผู้ปฏิบัติงานในการทำงาน การมีกระบวนการทำงานภายในที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลให้สามารถผลิตสินค้าตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าได้ต่อเนื่องตามนัดหมายเสมอ และส่งผลต่อผลตอบแทนด้านการเงินหรือกำไรขององค์กรในที่สุด กระบวนการเหล่านี้ในความเป็นจริงแล้วจะมีความสลับซับซ้อนพอควร ซึ่งเราสามารถทำความเข้าใจพื้นฐานแนวคิดโดยพิจารณาได้จากรูปที่ 3.13 เรื่องห่วงโซ่การสร้างมูลค่าของ Kaplan และ Norton ดังนี้

รูปที่ 3.13

ห่วงโซ่การสร้างมูลค่าของ Kaplan และ Norton



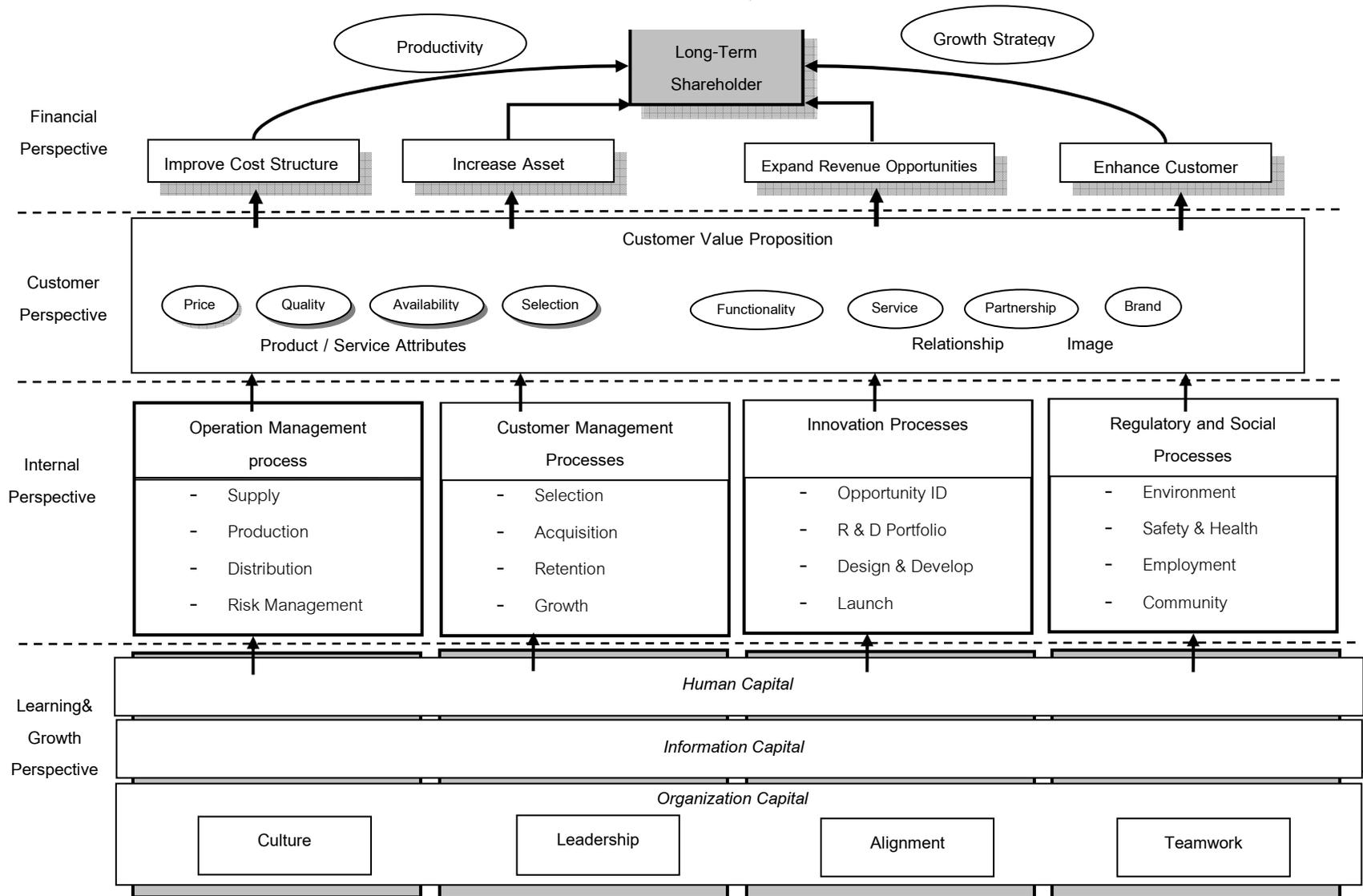
ที่มา: Kaplan and Norton อ้างถึงในสุจิตต์ ปุคะละนันท์, 2548, น.10

ในการร่างแผนที่กลยุทธ์นี้ เราทำได้ด้วยการพิจารณากลยุทธ์ขององค์กรอย่างละเอียด จากนั้นให้เราลองถามตัวเองหรือทีมงานด้วยคำถาม เช่น อะไรบ้างที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนให้เราบรรลุผลสำเร็จตามกลยุทธ์นั้น? เราจะวัดความก้าวหน้าของการดำเนินการได้อย่างไร? อะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคขัดขวางต่อการดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามกลยุทธ์? เพื่อจะทำงานให้บรรลุผล ผู้ปฏิบัติงานควรต้องมีพฤติกรรมแบบใด? ทักษะความสามารถและพฤติกรรมแบบใดที่หน่วยงานทรัพยากรบุคคลจะต้องฝึกอบรมและพัฒนาให้ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถทำงานบรรลุผลตามกลยุทธ์? มีอะไรบ้างที่เราควรปรับเปลี่ยนในงานบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อสนับสนุนต่อการบรรลุผลสำเร็จของกลยุทธ์?

คำตอบที่ได้จะช่วยทำให้เรามีข้อมูลหรือภาพของงานบริหารทรัพยากรบุคคลในการสนับสนุนต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ว่าอยู่ในระดับใด ซึ่งเมื่อเราเห็นว่าได้ข้อมูลหรือภาพของห่วงโซ่การสร้างมูลค่าที่สมบูรณ์เพียงพอแล้ว ให้เราลองแปลงข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมเหล่านี้ให้ออกมาเป็นตัวแบบแผนที่กลยุทธ์ (รูปที่ 3.14) โดยใช้ข้อความและ/หรือภาพที่เป็นที่เข้าใจหรือสื่อสารได้ดีในองค์กรของเรา

รูปที่ 3.14

ตัวอย่างแผนที่กลยุทธ์



45

#### 4. Identify HR Deliverables Within the Strategy Map

การระบุผลงานด้านทรัพยากรบุคคลภายในแผนที่กลยุทธ์ เป็นหน้าที่โดยตรงของเรา ในฐานะนักบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งที่เป็นตัวขับเคลื่อนผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลหลักและตัวขับเคลื่อนย่อยๆ ซึ่งอาจจะยากอยู่บ้างเนื่องจากตัวขับเคลื่อนด้านทรัพยากรบุคคลเหล่านี้ดูออกจะเป็นเรื่องพื้นๆ จนบางทีก็ไม่ว่าจะใส่ไว้ตรงส่วนไหนของแผนที่กลยุทธ์ ตัวอย่างเช่นในเรื่องของความสามารถของพนักงาน เรื่องการกระตุ้นจูงใจพนักงาน เป็นต้น

Becker, Huselid และ Ulrich ให้คำแนะนำในการเริ่มต้นว่า ควรถามตัวเองว่า ผลงานด้านทรัพยากรบุคคลอะไรบ้างที่ไปสนับสนุนต่อตัวขับเคลื่อนผลการดำเนินงานในระดับองค์การซึ่งได้ระบุไว้ในแผนที่กลยุทธ์ เช่น หากองค์การพิจารณาว่าเสถียรภาพของพนักงาน เช่น อัตราการลาออกต่ำ ช่วยสนับสนุนต่อการลดระยะเวลาในการวิจัยและพัฒนา ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนผลการดำเนินงานในระดับองค์การแล้ว ก็ถือได้ว่าเรื่องเสถียรภาพของพนักงานเป็นตัวขับเคลื่อนผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลหลัก จากนั้นเราก็สามารถออกแบบนโยบายที่จะสนับสนุนต่อการเพิ่มค่าเฉลี่ยของอายุงานของผู้ปฏิบัติงานในงานการวิจัยและพัฒนาโดยพิจารณาจากความเชื่อมโยงนี้ เช่น การให้ค่าตอบแทนและโบนัสในระดับที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยของการตลาด เป็นต้น

#### 5. Align HR Architecture With HR Deliverables

ปรับโครงสร้างงานทรัพยากรบุคคลและผลงานด้านทรัพยากรบุคคลที่ต้องการสร้างให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อตอบโจทย์ที่ว่า เราจะทำอย่างไรให้ระบบทรัพยากรบุคคล เช่น การให้รางวัลทักษะความสามารถของพนักงาน ฯลฯ มีการจัดวางอย่างเหมาะสม เพื่อสร้างผลงานด้านทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ในขั้นที่ 4 ให้ได้ ในขั้นตอนนี้เราจึงต้องพิจารณาถึงการปรับให้โครงสร้างทรัพยากรบุคคลและผลงานด้านทรัพยากรบุคคลที่เราต้องการสร้างให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ขั้นที่ 5 นี้ จะทำให้เราเห็นภาพความเชื่อมโยงกันของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลกับโครงสร้างการดำเนินงานกลยุทธ์ด้านอื่นๆ ขององค์การภายในห่วงโซ่การสร้างมูลค่าขององค์การได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งหมายความว่าเราจะต้องพิจารณาความเชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกันขององค์ประกอบต่างๆ ภายในระบบบริหารทรัพยากรบุคคลเอง ตลอดจนความเชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกันของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลกับองค์ประกอบภายนอกอื่นๆ ในกรอบของห่วงโซ่การสร้างมูลค่า หากขาดความเชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกันทั้งภายในและภายนอกแล้ว อาจส่งผลกระทบต่อหรือบ่อนทำลายห่วงโซ่การสร้างมูลค่าขององค์การลงได้ในระยะยาว

## 6. Design the Strategic HR Measurement System

ออกแบบระบบการวัดผลการดำเนินงานทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ เป็นการออกแบบระบบการวัดผลการดำเนินงานในงานทรัพยากรบุคคลเริ่มจากการพัฒนาตัววัดผลงานด้านทรัพยากรบุคคลที่มีความเที่ยงก่อน คือต้องมั่นใจว่าเราเลือกตัวชี้วัดที่เคลื่อนผลการปฏิบัติงานมาได้อย่างเหมาะสม และจึงเลือกวิธีการวัดหรือตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับตัวชี้วัดเคลื่อนนั้น

## 7. Implement Management by Measurement

บริหารงานด้วยแนวทางการวัดผลการดำเนินงาน การดำเนินการจากขั้นที่ 1 ถึงขั้นที่ 6 หากเราได้ลงมือทำอย่างจริงจังแล้ว ถึงแม้จะช่วยทำให้เรามั่นใจได้ว่าเราได้เชื่อมโยงงานทรัพยากรบุคคลเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร แต่หากขาดการปฏิบัติในขั้นที่ 7 นี้แล้ว สิ่งที่เราได้ออกแบบมาก็จะไม่มี ความหมายแต่อย่างใด เราจึงต้องเริ่มการวัดผลการดำเนินงานตาม HR Scorecard ที่ได้จัดทำไว้ และใช้ผลที่ได้จากการวัดนี้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของเราให้จริงจังด้วยเช่นกัน ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมกับการรวมทั้งสร้างการยอมรับในความสำคัญ

นอกจากนี้ ตามคู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทาง HR Scorecard (2549, น.17) ได้สรุปขั้นตอนและวิธีการในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมีวิธีการดังต่อไปนี้

1. จัดกิจกรรมพัฒนาหรือเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดแผนกลยุทธ์ตามแนวทาง HR Scorecard
2. ดำเนินการประเมินสถานภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของการบริหารทรัพยากรบุคคล การวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล
3. กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล วิเคราะห์ทิศทาง นโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงาน/โครงการของส่วนราชการ กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล
4. กำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของแต่ละเป้าประสงค์ โดยกำหนดเป้าประสงค์ และกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ข้อมูลพื้นฐาน (Baseline) และค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด
5. จัดทำรายละเอียดแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เสนอแผนกลยุทธ์ต่อฝ่ายบริหารและจัดทำแผนงาน/โครงการรองรับ

## กรณีศึกษาที่เกี่ยวข้อง

การนำ HR Scorecard ไปใช้ในองค์การ

จากการศึกษาข้อมูลต่างๆ พบว่า ได้มีการนำ HR Scorecard มาเป็นเครื่องมือในการประเมินและวัดผลการปฏิบัติงานการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งในภาครัฐ และภาคเอกชน

โดยส่วนของภาคราชการได้มีการนำ HR Scorecard มาใช้ค่อนข้างจะเป็นรูปธรรม และเป็นที่เปิดเผยสู่สาธารณชนมากกว่า อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์การ สำนักงานข้าราชการและพลเรือน (ก.พ.) เป็นหน่วยงานด้านการบริหารงานทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ หรือเป็นฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในภาคราชการ ถือว่าเป็นตัวอย่างหน่วยงานที่มีการดำเนินการที่น่าสนใจ เพราะสำนักงาน ก.พ. มีความชัดเจนในเรื่องการกำหนดนโยบาย ประกาศตนเองให้หน่วยงานราชการทั่วไปได้ มีการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในรูปแบบใหม่ที่เรียกว่า “การบริหารทรัพยากรบุคคลในเชิงกลยุทธ์” เป็นการสร้างความสอดคล้องของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เข้ากับนโยบายของรัฐบาล เกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งได้เริ่มต้นดำเนินการในส่วนราชการ 4 แห่ง คือ สำนักงานปลัดกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กรมราชทัณฑ์ กรมศุลกากรและสำนักงาน ก.พ.

สุทธิลักษณ์ เอื้อจิตถาวร (2549, น.132-134) ได้สรุปข้อแตกต่างระหว่างก่อนการทำ และประโยชน์หลังจากทำ HR Scorecard ในองค์การราชการดังกล่าวคือ

กรณีกรมราชทัณฑ์พบว่า ก่อนการทำ HR Scorecard หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลทำงานแบบแยกส่วน ไม่ประสานใกล้ชิดกับหน่วยงานหลัก มุ่งงานประจำมากกว่ามุ่งผลสัมฤทธิ์สุดท้ายของการบริหารทรัพยากรบุคคล แต่หลังจากมีการทำ HR Scorecard นั้น หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลเข้าใจปัญหาในภาพรวมขององค์การ และมองปัญหาที่กว้างขึ้น สามารถประสานสอดคล้องในทิศทางความต้องการของกรมมากขึ้น เกิดการคิดแบบเชิงวิเคราะห์ เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่นำไปสู่ข้อสรุปที่ลงตัว

ส่วนสำนักงานปลัดกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร พบว่า ก่อนการทำ HR Scorecard กรอบการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานยังไม่แน่ชัด ขาดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความแตกต่างทั้งวัฒนธรรม และรูปแบบการทำงาน หลังจากทำพบว่า หน่วยงานมีแนวทางการทำงานและกรอบการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่ชัดเจน สร้างวัฒนธรรมที่มุ่งความสำเร็จของงานให้กับ

ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน ปรับทัศนคติการเป็นเจ้าของงานที่รับผิดชอบและร่วมกันทำงาน สามารถมองเห็นปัญหาและแนวทางแก้ไขได้อย่างเป็นรูปธรรม

ส่วนราชการอีกหนึ่งแห่ง คือกรมศุลกากร พบว่า ก่อนการทำ HR Scorecard การปฏิบัติงานไม่มีผู้รับผิดชอบที่แน่ชัด แผนการพัฒนาข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานยังไม่ชัดเจน ต้องการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ปรับเปลี่ยนบทบาทการพัฒนาตนเอง ต้องการระบบการติดตาม ประเมินผลที่ดีและต่อเนื่อง หลังการทำพบว่า กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรู้สึกเป็นเจ้าของ ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานของกรมศุลกากรมีค่านิยม Change-shape-Smart และ Proud to be Customs ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานของกรมมุ่งเน้นความสำเร็จของงาน มีแนวทางการติดตามและประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคล

สำนักงานก.พ. พบว่าก่อนทำ HR Scorecard ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานทำงานไม่เชื่อมโยงกับนโยบาย พันธกิจขององค์การอย่างเป็นระบบ ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานยังขาดการทำงานเชิงกลยุทธ์ เน้นงานประจำ ตามกฎ ระเบียบเป็นหลัก หลังจากการนำ HR Scorecard มาใช้ ทำให้แผนงานเชื่อมโยงกับนโยบายและพันธกิจขององค์การอย่างเป็นระบบ ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมองภาพรวมและการทำงานเชิงรุกมากขึ้น เจ้าหน้าที่ด้านทรัพยากรบุคคล เรียนรู้เทคนิคใหม่ๆ และทำงานแบบมีส่วนร่วมกับหลายฝ่ายมากขึ้น

ในส่วนของภาคเอกชน บริษัทต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศที่ได้นำระบบ HR Scorecard มาใช้ในการบริหารงานแล้วช่วยให้การดำเนินงานต่างๆ ทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลประสบความสำเร็จขึ้น ตัวอย่างเช่น บริษัท เซ็นทรัล มาร์เก็ตติ้ง กรุ๊ป จำกัด ได้นำระบบ HR Scorecard มาเริ่มใช้ก่อนเพื่อเป็นต้นแบบให้กับหน่วยงานอื่นๆ ซึ่งเป็นการช่วยขยายผลไปสู่การทำ Balanced Scorecard ขององค์การ ซึ่ง ดร.ชาติชาย นรเศรษฐาภรณ์ (2548 ,น.31) ได้ให้สัมภาษณ์ถึงความสำเร็จที่นำมาใช้ว่า HR Scorecard ทำให้ HR รู้ว่าจะต้องมีการประเมินสมรรถนะของตัวเองอย่างไร เพื่อให้ไปสู่ผลสำเร็จ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย วิสัยทัศน์ หรือภารกิจขององค์การในเชิงธุรกิจ ซึ่งบริษัทได้เริ่มโดยการกำหนดเป็นแผนระยะยาวก่อนว่าภายใน 3 ปี และสร้างเป็นวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ของฝ่าย HR และเนื่องจากองค์การเกิดจากการรวมของหลายธุรกิจจึงนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการปูพื้นฐานในการสร้างวัฒนธรรมองค์การด้วย

นอกจากนี้ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ได้มีการกำหนดตัวชี้วัดการประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล โดยมีการกำหนดกลยุทธ์ของฝ่ายฯ ดังนี้

1. การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติของพนักงาน ได้มีการจัดทำโครงการประเมินผลรายบุคคล โครงการรับสมัครพนักงานใหม่ที่ต้องวัดความรู้ พฤติกรรม และ โครงการจัดทำ Talent Personnel Group

2. การทบทวนกระบวนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การปฏิรูประบบการบริหารบุคคลและปรับปรุงกระบวนการทำงานบุคคล มีการจัดทำมุมมองการวัดทั้ง 4 ด้านของ Balanced Scorecard มีตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ ด้านการเงิน เช่น กำหนดการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน โดย Revenue Per Employee การบริหารต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ ด้วยตัวชี้วัดเปอร์เซ็นต์ Variance of Actual VS Budget หรือด้านลูกค้าซึ่งได้แก่ พนักงานขององค์กรมีความรู้ที่เหมาะสมโดยตัวชี้วัด Competency Gap หรือ ด้านการเติบโตและการเรียนรู้ ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานของฝ่ายการพนักงานโดยมีตัวชี้วัด เช่น Average HR Staff Training โครงการพัฒนาเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศของฝ่าย และโครงการพัฒนาวัฒนธรรมของฝ่าย ฯลฯ เป็นต้น

ตัวอย่างบริษัทเอกชนขนาดใหญ่อีกแห่งหนึ่ง คือ บริษัท ชิน คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) คุณธีระ วีระธรรมสาริต ได้บรรยายที่สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. เมษายน 2546 สำหรับมิติที่ใช้ในประเมินผลในการจัดทำ HR Scorecard ได้แก่

มิติด้านผลิตภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน เช่น สัดส่วนของบุคลากรในฝ่ายทรัพยากรบุคคลต่อจำนวนพนักงานทั้งหมด และสัดส่วนของค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรต่อค่าใช้จ่ายของบริษัททั้งหมด

มิติด้านลูกค้าภายใน มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน เช่น ระดับความพึงพอใจของผู้จัดการตามสายงานหรือหน่วยธุรกิจ และการช่วยให้พนักงานใหม่เข้าใจในกฎระเบียบของบริษัท

มิติด้านกระบวนการภายใน มีตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการให้ข้อมูลด้านการบุคคล เพื่อให้ฝ่ายบริหารของบริษัทใช้ตัดสินใจ การระบุผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานและศักยภาพสูงรวมทั้งการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณภาพสูง ตลอดจนการพัฒนาระบบการให้รางวัลผู้ที่มีทักษะและศักยภาพสูง (Talent) เป็นต้น

มิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต มีตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับทักษะที่จำเป็นต่อความสำเร็จของธุรกิจ การฝึกอบรมและการพัฒนา รวมทั้งการสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้คนทำงาน (อภิชัย ศรีเมือง, 2548, น.43-44)

บริษัทน้ำมันขนาดใหญ่ องค์กรเอกชนไทยอีกแห่งหนึ่งที่ได้นำ HR Scorecard มาเป็นเครื่องมือ คือ คาลเท็กซ์ โดยใช้เพื่อวัด Performance ของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลว่าสามารถสนับสนุนความต้องการของธุรกิจได้หรือไม่ และทำอย่างไรก็ได้ให้ธุรกิจมีกำไร ใน

ขณะเดียวกันก็ต้องสนับสนุนธุรกิจกับโปรเจกต์ที่มีให้ประสบความสำเร็จด้วย โดยได้กำหนดตัวชี้วัดต่างๆ ที่ตอบโจทย์ว่าจะลงทุนและพัฒนาคน ผู้นำในแต่ละระดับอย่างไร ทักษะที่ควรมี รวมถึง HR จะมีส่วนช่วยสนับสนุนในเรื่องการเติบโตของผลกำไรของบริษัท หรือการขยายธุรกิจ การลงทุนต่างๆ และช่วยประหยัดต้นทุนค่าใช้จ่ายได้อย่างไร (หนังสือพิมพ์ ผู้จัดการรายสัปดาห์ วันที่ 28 มกราคม พ.ศ. 2548, [www.strategymine.com/link/1\\_124\\_9.doc](http://www.strategymine.com/link/1_124_9.doc), สืบค้นเมื่อ กุมภาพันธ์ 2551)

แบบแผนการปฏิบัติที่ดีของ HR scorecard ในบริษัทเอกชนต่างประเทศ หลายแห่ง เช่น บริษัท GTE (ขณะนี้เปลี่ยนเป็น Verizon) บริษัท Sears เป็นต้น ผลของการศึกษารูปได้ว่าเป็นการสร้างระบบงานที่ก่อให้เกิดผลงานทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับสูงให้เป็นระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ขององค์กร เกิดประสิทธิภาพของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลและประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล อันเป็นเป้าหมายที่องค์กรต้องบรรลุ ซึ่งในแต่ละส่วนงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะต้องการกำหนดมาตรวัดความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน สะท้อนให้เห็นถึงการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เน้นการควบคุมต้นทุนและการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร (อภิชัย ศรีเมือง, 2548, น.43)

จากข้อมูลใน [www.business-intelligence.co.uk](http://www.business-intelligence.co.uk) (Optimal Media Group, สืบค้นเมื่อ 21 กุมภาพันธ์ 2551) กลุ่มบริษัทน้ำมัน บีพี เป็นอีกตัวอย่างหนึ่งของบริษัทเอกชนในต่างประเทศที่ประสบความสำเร็จในการนำไปใช้ ซึ่งสามารถกำหนดและปรับปรุงบริการของการบริหารทรัพยากรบุคคลและยังสามารถช่วยลดต้นทุนในการบริหารคนได้ด้วย ส่วนธนาคาร Scotia ธนาคารในประเทศแคนาดา ได้นำเครื่องมือนี้มาใช้ในการกำหนดตัวชี้วัดทางด้านการฝึกอบรม (Training Scorecard) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ช่วยให้บริษัทแน่ใจว่าการจัดฝึกอบรมนั้นตอบสนองตามเป้าหมายและความต้องการของบริษัทและสามารถวัดผลตอบแทนในการลงทุนในการฝึกอบรมได้ นอกจากนี้ยังพบว่า บริษัทในกลุ่มธุรกิจพลังงานซึ่งมีเครือข่ายใน 13 ประเทศของโลกคือ Union Fenosa สามารถปรับเปลี่ยนการบริหารงาน HR ในลักษณะงานธุรการให้เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic Partner) และเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสำเร็จได้หลังจากนำ HR Scorecard มาเป็นเครื่องมือในการบริหาร HR เิงกลยุทธ์

คณะผู้ให้คำปรึกษาได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ร่วมกับการวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ พบว่าปัญหาของ บริษัท มัลติการ์ อินเตอร์พูด จำกัด ยังไม่มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีแบบแผน ทำให้การแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ยังไม่สามารถบรรลุ และเชื่อมโยงกับเป้าหมายและกลยุทธ์ของบริษัทในระยะยาวได้ ดังนั้น การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากร

บุคคลจะสามารถช่วยกำหนดกรอบและทิศทางในการดำเนินงาน และสามารถกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผล เพื่อให้ผู้บริหารสามารถติดตามผลการดำเนินงานทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กรได้ โดยคณะผู้ให้คำปรึกษาได้ยึดมาตรฐานมิติในการประเมินความสำเร็จตามแนวทางของสำนักงานข้าราชการและพลเรือน (ก.พ.) โดยเลือกมา 4 มิติ คือ ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล และคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เพื่อความเหมาะสมกับธุรกิจ สภาพบรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กร ที่มีลักษณะเป็นบริษัทเอกชนแต่ยังคงมุ่งเน้นเรื่องความสุขในการทำงานของพนักงานเป็นหลัก และใช้วิธีการตามแนวทางของสำนักงานข้าราชการและพลเรือน (ก.พ.) เป็นแบบอย่างในการให้คำปรึกษา