

HR scorecard : เครื่องมือการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์

จิระจิตต์ บุนนาค *

บทคัดย่อ

ในยุคเศรษฐกิจใหม่ (New Economy) จากงานศึกษาต่างๆ พบว่า มูลค่าขององค์การกว่าร้อยละ 85 มาจากสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) โดยเฉพาะทุนมนุษย์ (Human Capital) เป็นหนึ่งในสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ที่มีความสำคัญยิ่ง เป็นพื้นฐานในการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Creation) ให้กับกิจการ แม้ว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีความสำคัญยิ่งขององค์การ แต่เป็นสิ่งที่เข้าใจได้น้อยที่สุด วัดผลได้ยาก อย่างไรก็ตามเมื่อทุนมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญแล้ว จำเป็นที่จะต้องพยายามหาวิธีการวัดผลให้ได้ เนื่องจากสิ่งใดที่เราไม่สามารถวัดได้ เราก็ไม่สามารถที่จะบริหารและพัฒนาสิ่งนั้นได้

ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่สำคัญของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลต้องหาเครื่องมือที่จะวัด/ประเมินผลทุนมนุษย์ที่จับต้องไม่ได้นี้ให้ได้ และเชื่อมโยงให้เห็นว่า ปัจจัยด้านทุนมนุษย์ส่งผลให้องค์การประสบผลสำเร็จได้อย่างไร HR scorecard เป็นแนวคิดเครื่องมือสำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ HR scorecard มิใช่การวัดผล รายงานผลงานของฝ่ายบริหารงานบุคคลแบบเดิมๆ เช่น รายงานผลงานในเรื่องอัตราการป่วย สาย ลา ขาด ของพนักงาน จำนวนชั่วโมงหลักสูตรการฝึกอบรมพนักงาน แต่ HR scorecard เป็นการนำเสนอเครื่องมือสำคัญในการเชื่อมโยงการบริหารทุนมนุษย์ขององค์การกับกลยุทธ์ขององค์การ บทความนี้จึงนำเสนอแนวคิดของ HR scorecard และขั้นตอนในการสร้าง HR scorecard เพื่อเป็นพื้นฐานการสร้าง ความเข้าใจเกี่ยวกับเครื่องมือในการวัดผลและบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ และเป็นแนวทางหนึ่งที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์

* รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

บทนำ

ในยุคเศรษฐกิจใหม่ (New Economy) ปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์การธุรกิจ ได้เปลี่ยนแปลงไปจากทรัพยากรหรือสินทรัพย์ที่จับต้องได้ (Tangible assets) ได้แก่ เงินทุน อาคาร สถานที่ ไปสู่สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible assets) นั่นคือ ภูมิปัญญาและความรู้ ซึ่งสะท้อนให้เห็นในทรัพยากรบุคคลของแต่ละองค์การเป็นหลัก จากผลการศึกษาของสถาบัน Brookings Institute พบว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกเศรษฐกิจสังคมยุคใหม่มีมาก ทำให้ปัจจัยที่ใช้สร้างคุณค่าซึ่งแต่เดิมส่วนมากเป็นการผลิตและขาย “ตัวสินค้า” โดยทำขึ้นมาจากสินทรัพย์ที่จับต้องได้เป็นส่วนใหญ่ เปลี่ยนแปลงเป็นสินค้าและบริการ ซึ่งทำขึ้นมาจากสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ ในสัดส่วนที่สูงขึ้นอย่างรวดเร็ว คือ ร้อยละ 62 ในปี ค.ศ. 1992 และเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 80 ในปี ค.ศ. 2002 (ธงชัย, 2546)

สภาพที่เปลี่ยนไปจากหน้ามือเป็นหลังมือนี้เอง สะท้อนให้เห็นชัดเจนว่า สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้มีความสำคัญในกระบวนการสร้างคุณค่ามากกว่าสินทรัพย์ที่จับต้องได้ การวัดและประเมินค่าทุนมนุษย์ ซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้กลับมีความซับซ้อน ยิ่งขาดเครื่องมือวัดที่จะเชื่อมโยงให้ผู้บริหารตระหนักถึงความสัมพันธ์ของการลงทุนทางด้านมนุษย์กับผลกำไรของกิจการหรือมูลค่าเพิ่มของกิจการ (Becker, Huselid and Ulrich, 2001) โดยทั่วไปฝ่ายบริหารงานบุคคลมักจะวัด และรายงานผลงานในเรื่องของอัตราการออกจากงาน อัตราการจ้างงาน อัตราการฝึกอบรม อัตราการขาดงาน/ป่วย/ลา/ขาด อัตราการเกิดอุบัติเหตุ จำนวนชั่วโมงหรือหลักสูตรของการฝึกอบรมของพนักงาน แต่สิ่งที่วัดเหล่านี้ไม่ได้แสดงความสัมพันธ์ของสิ่งที่ผูกมัดกับผลสำเร็จขององค์การได้ชัดเจน

HR scorecard เป็นเทคนิค/เครื่องมือสำคัญที่จะแปลงกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม สามารถวัดผลได้ และสิ่งที่สำคัญคือ เชื่อมโยงให้เห็นได้อย่างชัดเจนถึงความสัมพันธ์ของงานบริหารทรัพยากรบุคคลกับความสำเร็จขององค์การ

แนวคิด HR scorecard

ลักษณะสำคัญของ HR scorecard คือ ขยายมุมมองของงานบริหารทรัพยากรบุคคลออกไป ให้มีแนวคิดใหม่ในการใช้ทุนมนุษย์ สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร มิใช่มุมมองเดิมๆ ของการบริหารบุคคลที่มุ่งแต่จะลดค่าใช้จ่ายทางด้านคนเท่านั้น นอกจากนี้ HR scorecard ยังเป็นเครื่องมือเชื่อมโยงให้เห็นคุณภาพของทุนมนุษย์กับผลสำเร็จขององค์กร และประการสำคัญ HR scorecard จัดว่าเป็นเครื่องมือวัดและประเมินผลที่มีความยืดหยุ่น ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดีกว่าเทคนิคการวัดประเมินผลด้วยวิธีอื่นๆ เพราะ HR scorecard สามารถปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป

HR scorecard กำหนดมุมมองไว้ 4 ด้าน (Walker & Macdonald, 2001) ได้แก่

1. มุมมองด้านกลยุทธ์ (Strategic perspectives)
2. มุมมองด้านปฏิบัติการ (Operation perspectives)
3. มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspectives)
4. มุมมองด้านการเงิน (Financial perspectives)

มุมมองทั้ง 4 ด้าน มีความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผล (Cause and effect relationships) กล่าวคือ ภายใต้มุมมองด้านกลยุทธ์ หากฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลมียุทธศาสตร์ในการบริหารที่ชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ขององค์กร ส่งผลให้มีระบบปฏิบัติการหรือกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่ดีนี้ก็จะส่งผลให้ลูกค้าพึงพอใจ นำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้ถือหุ้น ซึ่งเป็นผลสำเร็จในมุมมองด้านการเงิน

1. มุมมองด้านกลยุทธ์ (Strategic perspectives)

มุมมองนี้เป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เมื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลได้เปลี่ยนบทบาทจากผู้เชี่ยวชาญงานบุคคล (Administrative Expert) มาเป็นบทบาทในเชิงกลยุทธ์ และผู้นำการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ เป็น Strategic partner และ Change Agent ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและช่วยสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร ฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรทำงานเชิงกลยุทธ์มากขึ้น กล่าวคือ แสวงหาและพัฒนาคนที่มีคุณภาพเป็นสินทรัพย์ขององค์กร สร้างผู้นำเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร มีบทบาทในการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร และสร้างความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มสร้างความสอดคล้องภายในองค์กร รวมทั้งสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลงาน

ดังนั้น ภายใต้มุมมองด้านกลยุทธ์ ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลจึงควรกำหนดคุณค่าที่จะส่งมอบให้กับองค์กร หรือ HR deliverables 5 ประการ ได้แก่

1. การแสวงหาและพัฒนาคนมีความสามารถให้เป็นสินทรัพย์ขององค์กร (Talent)
2. การสร้างภาวะผู้นำ (Leadership)
3. ความสามารถขององค์กร (Organization Capability)
4. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างความสอดคล้องภายในองค์กร (Organizational Integration)
5. การสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผลงาน (Enable a performance-based culture)

2. มุมมองด้านปฏิบัติการ (Operation perspectives)

การปรับบทบาทของ HR ไปในเชิงกลยุทธ์มากขึ้น ส่งผลให้ระบบการปฏิบัติการหรือระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลมีทิศทางและประสิทธิภาพมากขึ้น

ความมีประสิทธิภาพของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น พิจารณาจากคุณค่าที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลส่งมอบ (HR deliverables) ให้กับองค์กร จำแนกออกเป็น 5 ประการ ได้แก่

1. การวางแผนทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร
(Align HR Planning with Business Strategy)
2. การหาทางออกที่ดีในการแก้ปัญหาเรื่อง “คน”
(Provide proactive workforce solutions)
3. การทำงานมุ่งไปที่กลยุทธ์
(Ensure a strategy-focused workforce)
4. การบริหารทรัพยากรบุคคลให้อยู่ในระดับมาตรฐานสากล
(Develop and enhance world-class programs)
5. การให้บริการที่คุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ
(Optimize service delivery through streamlined processes)

3. มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspectives)

ภายใต้มุมมองด้านลูกค้า ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลควรสร้างความพึงพอใจในการให้บริการแก่ลูกค้าภายในองค์กร ด้วยการสร้างคุณค่าเพิ่มในงานบริการ สิ่งที่ผู้บริหารสายงานต่างๆ และผู้บริหารระดับสูงขององค์กรคาดหวังในบทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลก็คือ ช่วยสร้างความสามารถในการแข่งขัน การก้าวเข้าไปมีบทบาทในการกำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์มาปฏิบัติให้บรรลุผล

ดังนั้น คุณค่าที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล จะส่งมอบให้กับลูกค้ามี 4 ประการ ได้แก่

1. การเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Business Partner)
2. การสร้างผลงานในระดับมาตรฐานสากล (World class standard)
3. ความรวดเร็วในการให้บริการ (Response quality service)
4. การให้บริการด้วยต้นทุนต่ำ (Low-cost provider)

4. มุมมองด้านการเงิน (Financial perspectives)

ภายใต้มุมมองด้านการเงิน แสดงให้เห็นถึงผลตอบแทนที่ผู้ถือหุ้นจะได้รับเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจาก 2 ปัจจัย คือ การใช้ทุนมนุษย์ที่คุ้มค่า และสามารถลดค่าใช้จ่ายทางด้านพนักงานลงได้

คุณค่าที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลส่งมอบให้กับองค์กร จึงจำแนกเป็น 3 ประการ ได้แก่

1. การใช้ทุนมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Maximize Human Capital)
2. ลดค่าใช้จ่ายด้านพนักงาน (Minimize HR cost)
3. สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้ถือหุ้น (Maximize Shareholder Value)

การกำหนดดัชนีชี้วัด (Key Performance Indicators)

การกำหนดดัชนีชี้วัดของคุณค่าที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลส่งมอบให้กับองค์กรเป็นสิ่งจำเป็น เพราะตัวชี้วัดเหล่านี้ทำให้ทราบว่า คุณค่าที่มอบให้กับองค์กรประสบผลสำเร็จหรือไม่

ตัวชี้วัด ประกอบไปด้วย ตัวชี้วัดที่เป็นผล (Lagging indicators) กับตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading indicators) (Becker, Huselid and Ulrich, 2001) กล่าวคือ ตัวชี้วัดที่เป็นผลจะบอกถึงผลงานในปัจจุบัน แต่ไม่ได้แสดงให้เห็นถึงปัญหาและโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ในขณะที่ตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ แสดงให้เห็นถึงโอกาสและปัญหาในอนาคต ด้วยเหตุผลดังกล่าว การกำหนดตัวชี้วัดที่ดี จึงควรมีทั้งตัวชี้วัดที่เป็นผล และตัวชี้วัดที่เป็นเหตุประกอบกัน

จากมุมมองทั้ง 4 ประการข้างต้น สามารถกำหนดตัวชี้วัดได้ดังนี้

1. มุมมองเชิงกลยุทธ์

ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลควรส่งมอบคุณค่า 5 ประการ ให้กับองค์กร ได้แก่ คนมีความสามารถ การสร้างภาวะผู้นำ ความสามารถขององค์กร การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างความสอดคล้องภายในองค์กร และการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผลงาน

ภายใต้คุณค่าที่ส่งมอบให้ 5 ประการนั้น จะมีตัวชี้วัดที่นำมาแสดงดังตัวอย่างในตารางข้างล่างนี้

มุมมองเชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัดที่เป็นผล (Lagging indicators)	ตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading indicators)
1. คนมีความสามารถ (Talent)	☐ อัตราการลาออกจากการ ☐ ต้นทุนในการสูญเสียพนักงาน กลุ่ม talent	☐ อัตราส่วนของพนักงานใหม่ที่อยู่กับองค์กร 6 เดือน ต่อพนักงานใหม่ที่อยู่กับองค์กร 1 ปี ☐ อัตราการลาออกของกลุ่ม talent
2. การสร้างภาวะผู้นำ	☐ LDP Benchstrength* ☐ กลุ่มผู้นำที่มีความหลากหลาย (Diversity) ☐ โครงการ Executive Coaching	☐ ร้อยละของการรักษาพนักงานที่มีศักยภาพ ☐ ร้อยละของการรักษาผู้บริหารระดับสูงไว้ได้ ☐ อัตราการตอบรับเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหาร
3. ความสามารถขององค์กร	☐ LD participation	☐ ร้อยละของการรักษาทักษะที่เป็นความสามารถ ขององค์กร
4. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสร้างความสอดคล้อง ภายในองค์กร	☐ ร้อยละในการรายงานข้อมูลที่ถูก ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรก ☐ เวลาที่ใช้ในการรวบรวม/ นำเสนอข้อมูล	☐ มีข้อมูลเพียงพอ
5. การสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้น ผลงาน	☐ การจัดอันดับในการสำรวจ ความคิดเห็นต่อองค์กร ☐ ดัชนีชี้วัดสุขภาพขององค์กร	☐ อัตราส่วนพนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง โดยพิจารณาจากผลงาน

* LDP Benchstrength (Leadership Development Program) เป็นดัชนีชี้วัดความสามารถในการสร้างผู้นำเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น

2. มุมมองด้านปฏิบัติการ

ภายใต้มุมมองด้านปฏิบัติการ คุณค่าที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลควรส่งมอบนั้น มี 5 ประการ ได้แก่ ความสอดคล้องระหว่างแผนอัตรากำลังกับแผนกลยุทธ์ ความสามารถในการเสนอทางออกที่ดีในการแก้ปัญหาเรื่อง “คน” พนักงานทำงานมุ่งไปที่กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการของฝ่ายทรัพยากรบุคคลอยู่ในระดับมาตรฐานสากล และการให้บริการที่คุ้มค่า และมีประสิทธิภาพของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล คุณค่าที่ส่งมอบทั้ง 5 ประการนี้ สามารถกำหนดตัวชี้วัดที่เป็นผล และตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ ดังตัวอย่างที่แสดงในตารางข้างล่างนี้

มุมมองด้านปฏิบัติการ	ตัวชี้วัดที่เป็นผล (Lagging indicators)	ตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading indicators)
1. ความสอดคล้องระหว่างแผนอัตรากำลังกับแผนกลยุทธ์	☐ ร้อยละของแผนกลยุทธ์ของ HR ที่นำไปปฏิบัติ	☐ เวลาที่ร่วมประชุมกับผู้บริหารระดับสูงเพื่อกำหนดกลยุทธ์
2. เสนอทางออกที่ดีในการแก้ปัญหาเรื่อง “คน”	☐ ร้อยละของข้อเสนอแนะของ HR ที่นำไปปฏิบัติได้	☐ ร้อยละความครอบคลุมในการให้คำปรึกษาแก่ลูกค้าแต่ละราย
3. พนักงานทำงานมุ่งไปที่กลยุทธ์	☐ ร้อยละการกำหนดเป้าหมายที่มุ่งเรื่องเพิ่มผลผลิตขององค์กร ☐ ร้อยละประเภทคำตอบแทนที่สอดคล้องกับผลงานเชิงกลยุทธ์	☐ ร้อยละการเข้ามีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายที่เชิงกลยุทธ์
4. แผนงาน/โครงการของ HR ในระดับมาตรฐานสากล	☐ เปรียบเทียบกับ Benchmark ☐ ร้อยละโครงการ/แผนงานที่นำไปปฏิบัติ	☐ ระยะเวลาที่ใช้ในการจัดทำแผน/โครงการ
5. การให้บริการที่คุ้มค่าและมีประสิทธิภาพของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล	☐ เปรียบเทียบต้นทุนในการให้บริการของ HR ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การใช้เทคโนโลยี/การ outsourcing ☐ ระยะเวลาในการให้บริการ ☐ ต้นทุนในการให้บริการแต่ละครั้ง	☐ ผลตอบแทนจากการลงทุนและระยะเวลาดำเนินทุนในเทคโนโลยีทางด้าน HR ที่นำมาใช้ ☐ ร้อยละของหลักสูตรฝึกอบรมผ่าน Computer-based technology

3. มุมมองด้านลูกค้า

ภายใต้มุมมองด้านลูกค้า ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลควรส่งมอบคุณค่า 4 ประการ ให้แก่องค์กร ได้แก่ การเข้าเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ การสร้างผลงานที่มีคุณภาพมาตรฐานสากล ความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้า และการให้บริการในต้นทุนที่ต่ำ โดยคุณค่าที่ส่งมอบทั้ง 4 ประการนั้น มีแนวทางการกำหนดตัวชี้วัดดังตัวอย่างที่แสดงตามตารางข้างล่างนี้

มุมมองด้านลูกค้า	ตัวชี้วัดที่เป็นผล (Lagging indicators)	ตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading indicators)
1. หุ้นส่วนทางธุรกิจ (Business Partner)	☐ การจัดอันดับข้อตกลงที่ทำร่วมกับ องค์กร (Corporate Service Agreement)	Employee Engagement Index วัด 5 ด้าน ได้แก่ 1. คุณภาพการบังคับบัญชา 2. ความรับผิดชอบและอิสระในการทำงาน 3. โอกาสการพัฒนาตนเองและในสายงาน อาชีพ 4. ความเชื่อมั่นในผู้บริหารระดับสูง 5. คุณภาพของสภาพแวดล้อมในการ ทำงาน
2. ผลงานในระดับมาตรฐาน สากล	☐ ผลการจัดอันดับผลงานของ ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล เมื่อเปรียบเทียบกับ Benchmark	☐ การวิเคราะห์ผลในเชิงเปรียบเทียบกับ กลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน
3. ความรวดเร็วในการให้ บริการ	☐ ผลการสำรวจความพึงพอใจ ของพนักงาน	☐ เวลาเฉลี่ยที่ใช้ในการแก้ปัญหาของ พนักงาน ☐ ร้อยละในการแก้ปัญหาได้สำเร็จ ตั้งแต่การติดต่อในครั้งแรก
4. การให้บริการในต้นทุนที่ต่ำ	☐ เปรียบเทียบกับดัชนีองค์ประกอบ ต้นทุน HR	☐ ต้นทุนในการให้บริการเปรียบเทียบกับ Benchmark ☐ ต้นทุนที่ลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับ ปีที่ผ่านมา

4. มุมมองด้านการเงิน

ภายใต้มุมมองด้านการเงิน ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลควรส่งมอบคุณค่า 3 ประการให้กับองค์กร ได้แก่ การสร้างมูลค่าเพิ่มในทุนมนุษย์ การลดค่าใช้จ่ายทางด้านแรงงาน และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้ถือหุ้น ทั้งนี้ การส่งมอบคุณค่าทั้ง 2 ด้านแรก จะส่งผลต่อการเพิ่มมูลค่าหรือผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น ดังตัวอย่างแนวทางการกำหนดตัวชี้วัดดังแสดงในตารางข้างล่างนี้

มุมมองด้านการเงิน	ตัวชี้วัดที่เป็นผล (Lagging indicators)	ตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading indicators)
1. สร้างมูลค่าเพิ่มในทุนมนุษย์	☐ ดัชนีอัตราผลตอบแทนในการลงทุนในทุนมนุษย์ (HR ROI Index) ☐ อัตราค่าใช้จ่ายทางด้าน HR ต่อพนักงาน	☐ ดัชนีทุนมนุษย์ (Human Capital Index) ดัชนีทุนมนุษย์วัดใน 6 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านประสิทธิภาพของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล 2. ด้านการแบ่งปันความเห็น ความยืดหยุ่นในสถานที่ทำงาน การมุ่งเน้นความสำคัญของลูกค้า 3. ความชัดเจนของแผนการให้รางวัล จูงใจ และความรับผิดชอบที่พนักงานมีต่อองค์กร การจ่ายผลตอบแทน 4. ความเป็นเลิศในการสรรหา ใช้อิทธิพล 5. บุคลากรด้านการสื่อสาร 6. วิจัยและพัฒนาในการใช้ทรัพยากรบุคคล ☐ ดัชนีวัดความสามารถในการแข่งขัน (เช่น รายได้หรือกำไรต่อหัว)
2. ลดต้นทุนทางด้านแรงงาน	☐ ผลต่างจากงบประมาณ	
3. เพิ่มผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น	☐ อัตราผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น ☐ อัตรารายได้ต่อพนักงาน หรือ ☐ อัตรายอดขายต่อพนักงาน	☐ มูลค่าเพิ่มในทุนมนุษย์ (Human Capital Value added)

กระบวนการการจัดทำ HR scorecard

HR scorecard มิใช่เป็นเครื่องมือในการวัดผลงานของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลเท่านั้น แต่เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะแสดงให้เห็นว่า ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพจะช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ขั้นตอนการจัดทำ HR scorecard จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ทำให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลมีเครื่องมือในการวัดผลและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ และประการสำคัญ HR scorecard เป็นเครื่องมือเชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรบุคคลกับกลยุทธ์ขององค์กร

การจัดทำ HR scorecard ประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนแรก	กำหนดกลยุทธ์ขององค์กร
ขั้นตอนที่สอง	กำหนดบทบาทเชิงกลยุทธ์ของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล
ขั้นตอนที่สาม	จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy map)
ขั้นตอนที่สี่	กำหนดคุณค่าที่ HR จะส่งมอบ (HR deliverables) ภายใต้แผนที่ทางกลยุทธ์
ขั้นตอนที่ห้า	สร้างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR architecture)
ขั้นตอนที่หก	กำหนดดัชนีชี้วัด
ขั้นตอนที่เจ็ด	การนำไปปฏิบัติ

ขั้นตอนแรก กำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

องค์การควรมีวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) ที่ชัดเจน รวมทั้งกลยุทธ์ที่ทำให้วิสัยทัศน์ ภารกิจ นั้น บรรลุผล การกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจน ทำให้การจัดทำดัชนีชี้วัดได้ถูกต้อง นอกจากนี้กลยุทธ์ที่ชัดเจนยังมีส่วนช่วยให้นักงานทราบบทบาทหน้าที่ที่ตนเองต้องกระทำอย่างแจ่มชัด ทำให้กลยุทธ์ที่กำหนดไว้มีโอกาสประสบผลสำเร็จมากขึ้น

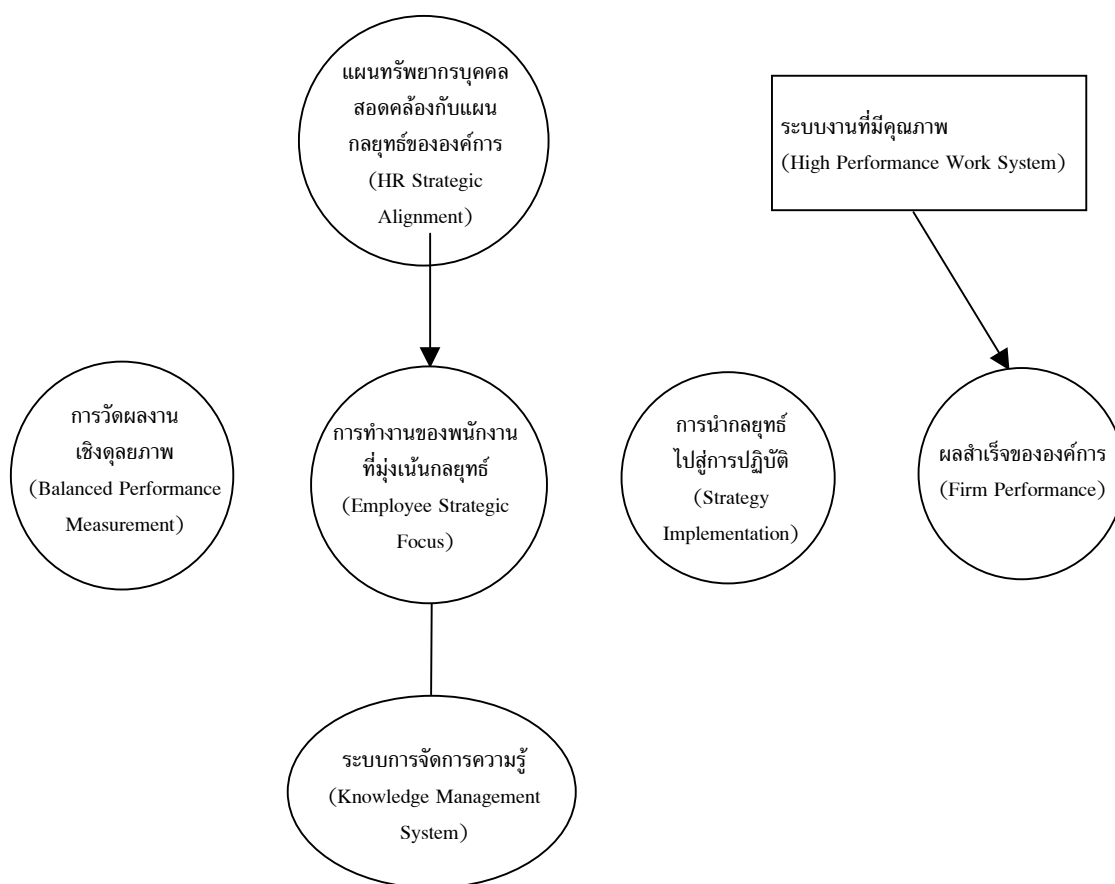
ขั้นตอนที่สอง กำหนดบทบาทเชิงกลยุทธ์ของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

ผู้บริหารระดับสูงควรตระหนักว่า ทรัพยากรบุคคลเป็น สินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic assets) ขององค์กร มิใช่ต้นทุนค่าใช้จ่ายขององค์กร ขั้นตอนการสร้างควมยอมรับเป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลา เพราะทรัพยากรบุคคลเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible assets) แต่อย่างไรก็ตาม การสร้างความตระหนัก การยอมรับว่าทรัพยากร เป็นสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร สามารถทำได้โดยการใช้ข้อมูลจากการวิจัยที่เชื่อมโยง แสดงถึงความสัมพันธ์ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพกับผลประกอบการของธุรกิจ นอกจากนี้ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลควรต้องแสดงให้เห็นผู้บริหารระดับสูงเห็นถึงบทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีส่วนผลักดันให้กลยุทธ์ขององค์กรประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic implementation) ซึ่งนักวิชาการหลายคนมีความเห็นว่าขั้นตอนดังกล่าวเป็นขั้นตอนสำคัญยิ่งต่อผลสำเร็จขององค์กรเสียยิ่งกว่า ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic content) เสียอีก

จากภาพที่ 1 แสดงให้เห็นถึงปัจจัยสำคัญที่ทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้ประสบผลสำเร็จ ปัจจัยดังกล่าวได้แก่ การทำงานของพนักงานที่มุ่งเน้นที่กลยุทธ์ (Strategy-focused employees) ซึ่งองค์กรจะต้องหล่อหลอมให้พนักงานทำงานมุ่งไปที่กลยุทธ์ได้นั้น โดยอาศัยปัจจัย 3 ประการ กล่าวคือ ประการแรก การมีแผนทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร (HR Strategic alignment) ประการที่สอง องค์กรมีระบบการจัดการความรู้ (Knowledge management) ที่ดี และประการที่สาม องค์กรมีเครื่องมือในการวัดผลงานที่สัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กร เช่น การวัดผลงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ปัจจัยทั้ง 3 ประการ ส่งผลให้พนักงานทำงานมุ่งเน้นไปที่กลยุทธ์มากขึ้น ซึ่งทำให้มั่นใจในขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติว่าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์กร

แต่อย่างไรก็ดีผลสำเร็จขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ ด้วยมีปัจจัยเสริมที่สำคัญคือ ระบบงานที่มีคุณภาพ (High Performance Work System) ด้วย

ภาพที่ 1 ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลกับบทบาทในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ



ขั้นตอนที่สาม การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy map)

หลังจากที่ได้กำหนดกลยุทธ์หลักขององค์กรแล้ว ขั้นตอนที่สำคัญอีกขั้นตอนหนึ่ง คือ การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์กร

แผนที่ทางกลยุทธ์ เป็นแผนที่ที่แสดงถึงกระบวนการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value-creation process) ที่เกิดขึ้นในแต่ละกิจกรรม เป็นความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของกิจกรรมต่างๆ ซึ่งส่งผลให้กลยุทธ์หลักขององค์กรประสบความสำเร็จ โดยที่แต่ละกิจกรรมต่างสร้างมูลค่าเพิ่มในตัวเอง ซึ่งส่งผลให้กิจกรรมที่ต่อเนื่องประสบความสำเร็จดังในตอนต้นของบทความที่แสดงให้เห็นถึงมุมมอง (Perspectives) 4 มุมมอง หรือ 4 กิจกรรม ที่มีความสัมพันธ์กันเป็นลูกโซ่ ได้แก่ มุมมองเชิงกลยุทธ์ มุมมองด้านระบบปฏิบัติการ มุมมองด้านลูกค้า และมุมมองด้านการเงิน แต่ละมุมมองต่างสร้างมูลค่าเพิ่มในตนเอง และผลักดันให้มุมมองอื่นๆ ที่ต่อเนื่องประสบความสำเร็จ

อย่างไรก็ตาม การกำหนด Strategy map เป็นเพียงสมมติฐานขั้นต้นของผู้บริหาร ว่ามีกิจกรรมใดที่เป็นหรือเป็นปัจจัยขับเคลื่อน (Performance drivers) การที่จะได้ Strategy map ที่มีความสมบูรณ์ ต้องทดลองใช้และสังเกตถึงผลที่เกิดขึ้นว่า ปัจจัยขับเคลื่อน (Performance drivers) เหล่านั้น มีผลกระทบต่อผลสำเร็จขององค์กรหรือไม่

ขั้นตอนที่สี่ การกำหนดคุณค่าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะส่งมอบ หรือ HR deliverables

ภายใต้มุมมองแต่ละมุมมองในแผนที่ทางกลยุทธ์ ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องกำหนดถึงคุณค่าที่จะส่งมอบ หรือ HR deliverables คุณค่าที่จะส่งมอบภายใต้แต่ละมุมมองนี้ จะส่งผลให้กลยุทธ์ขององค์การที่กำหนดไว้บรรลุผล

หลักการสำคัญของการกำหนด HR deliverables คือ คุณค่าที่จะส่งมอบนั้น ต้องเชื่อมโยงกับปัจจัยขับเคลื่อน (Performance drivers) ที่จะผลักดันให้กลยุทธ์ในการแข่งขันขององค์การประสบผลสำเร็จ ตัวอย่างเช่น องค์การเลือกที่จะใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างในตัวสินค้าและบริการเป็นกลยุทธ์นำในการแข่งขัน กลยุทธ์ดังกล่าวจำเป็นต้องมีการผลิตสินค้า/บริการใหม่ออกสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง ความรวดเร็วในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้ออกสู่ตลาดได้เร็วที่สุด เป็นปัจจัยขับเคลื่อน (Performance drivers) แต่เมื่อองค์การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ กลับปรากฏว่ามีปัญหาความล่าช้าในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เมื่อวิเคราะห์สาเหตุแล้วพบว่า ปัญหาดังกล่าวเกิดขึ้นเพราะพนักงานฝ่ายวิจัยและพัฒนา ที่มีความเชี่ยวชาญลาออกเป็นจำนวนมาก ดังนั้น การลดอัตราสูญเสียพนักงานกลุ่มนี้ได้ จึงเป็นคุณค่าสำคัญที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องส่งมอบหรือ HR deliverables เพื่อให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จ

ดังนั้น หลักการสำคัญในขั้นตอนนี้คือ คุณค่าที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลจะส่งมอบหรือ HR deliverables ควรมีความสัมพันธ์กับปัจจัยขับเคลื่อน (Performance drivers) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้กลยุทธ์ขององค์การประสบผลสำเร็จ

ขั้นตอนที่ห้า การสร้างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR architecture)

ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลเปรียบดังสถาปนิกผู้สร้างสถาปัตยกรรมในการบริหารทรัพยากรบุคคลหรือระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีทั้งความสวยงาม ความกลมกลืน และเกิดประโยชน์ใช้สอยไปพร้อม ๆ กัน

ดังนั้น ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีคุณลักษณะดังกล่าว ควรมีองค์ประกอบ 2 ประการ

1. ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลควรผลักดันให้คุณค่าที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลส่งมอบ หรือ HR deliverables ที่กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 4 ประสบผลสำเร็จ

เมื่อตัดสินใจที่จะส่งมอบคุณค่าใดกับองค์การแล้ว ขั้นต่อไปฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลต้องวิเคราะห์ถึงคุณค่าที่จะส่งมอบให้กับองค์การนั้น ต้องอาศัยการออกแบบระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างไร ที่จะให้คุณค่าที่ส่งมอบนั้นบังเกิดผล

จากตัวอย่างในขั้นตอนที่ 4 การลดการสูญเสียพนักงานที่มีประสบการณ์ของฝ่ายวิจัยและพัฒนา ถือเป็นคุณค่าประการสำคัญที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลส่งมอบให้กับองค์การ เพื่อแก้ไขปัญหาล่าช้าในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ดังนั้น นโยบายการกำหนดอัตราเงินเดือน นโยบายการจ่ายค่าจ้างจูงใจ (Incentives) และการออกแบบระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) จึงเป็นปัจจัยสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ต้องออกแบบสร้างขึ้น เพื่อช่วยลดการสูญเสียพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญกลุ่มนี้

2. ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลควรมีทั้งความสอดคล้องภายใน (Internal Alignment) และความสอดคล้องภายนอก (External Alignment)

ความสอดคล้องภายใน หมายถึง ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งระบบทำงานประสานสอดคล้องกัน เป็นกลไกสำคัญที่สนับสนุนให้การส่งมอบคุณค่าทางทรัพยากรบุคคล (HR deliverables) บรรลุผล ส่วน **ความสอดคล้องภายนอก** หมายถึง ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นพลังขับเคลื่อนให้กลยุทธ์การแข่งขันขององค์กร ประสบผลสำเร็จ

การที่จะทราบว่าระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่สร้างขึ้นมานั้น มีความสอดคล้องภายในและความสอดคล้องภายนอกหรือไม่ สามารถทำได้ด้วยการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงาน ทั้งที่เป็นสายงานหลัก และฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นกลุ่ม Focus group ดังตัวอย่างที่จะกล่าวต่อไป

ความสอดคล้องภายในของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ปรากฏในตารางที่ 1 คะแนนที่ปรากฏในตารางแสดงให้เห็นถึงระดับของความสอดคล้องของนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ ได้แก่ การวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาและฝึกอบรม การบริหารผลงาน การกำหนดค่าตอบแทน การออกแบบงาน ระบบการติดต่อสื่อสารในองค์กร

- ตารางที่ 1** แสดงความสอดคล้องของนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 100 หมายถึง นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลในแต่ละเรื่องมีความขัดแย้งกัน
 - 0 หมายถึง นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลในแต่ละเรื่องไม่มีความสัมพันธ์กัน
 - +100 หมายถึง นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลในแต่ละเรื่องเกื้อกูลและส่งเสริมกัน

	การวางแผน กำลังคน	การสรรหา และคัดเลือก	การพัฒนาและ ฝึกอบรม	การบริหาร ผลงาน	การกำหนด ค่าตอบแทน	การออกแบบงาน เช่น ทำงานเป็นทีม	ระบบการ ติดต่อสื่อสาร
การวางแผนกำลังคน							
การสรรหาและคัดเลือก							
การพัฒนาและฝึกอบรม							
การบริหารผลงาน							
การกำหนดค่าตอบแทน							
การออกแบบงาน							
ระบบการติดต่อสื่อสาร							

ความสอดคล้องภายนอกของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล จะแสดงให้เห็นว่า ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดขึ้นมานั้น สามารถผลักดันให้มีการส่งมอบคุณค่าทาง HR หรือ HR deliverables ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ HR deliverables นั้นเองก็เป็นปัจจัยที่ผลักดันให้พนักงานมีพฤติกรรมที่สำคัญที่ผลักดันให้เกิดพลังขับเคลื่อนต่อกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic performance drivers) ดังนั้นความสอดคล้องภายนอก จึงเป็นการตรวจสอบใน 2 เรื่อง คือ เรื่องแรก ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่าง HR deliverables กับ Strategic performance drivers เรื่องที่สอง เป็นการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่าง HR deliverables กับ HR system

ตัวอย่างเช่น องค์กรมีเป้าหมายเพิ่มรายได้อีกเท่าตัวในปีหน้า ผู้บริหารอาจจะเห็นว่ามี 4 ปัจจัยหลักที่เป็นพลังขับเคลื่อนให้เป้าหมายประสบความสำเร็จ ได้แก่ การลดระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ลง การทำงานที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า การเพิ่มผลผลิต และความสามารถในการจัดการการร่วมทุน ดังนั้นหน้าที่สำคัญของฝ่ายทรัพยากรบุคคลคือ ตรวจสอบว่า HR deliverables ที่กำหนดขึ้นนั้น มีความสอดคล้อง สามารถผลักดันให้

Performance drivers ประสบผลสำเร็จหรือไม่ ดังตัวอย่างในตารางที่ 2 เป็นตารางสรุปแสดงความสอดคล้องเอง HR deliverables กับ Strategic performance drivers

- ตารางที่ 2** ตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง HR deliverables กับ Strategic performance drivers
- โปรดระบุระดับคะแนนที่ HR deliverable มีส่วนส่งเสริม Strategic performance drivers
- 100 คะแนน หมายถึง ปัจจัยทั้ง 2 ปัจจัยต่างขัดแย้งกัน
 - 0 คะแนน หมายถึง ปัจจัยทั้ง 2 ปัจจัยไม่มีความสัมพันธ์กัน
 - +100 คะแนน หมายถึง ปัจจัยทั้ง 2 ปัจจัยมีความสัมพันธ์และส่งเสริมกัน
 - ไม่ทราบ/ไม่แสดงความคิดเห็น

Strategic Performance Drivers	HR Deliverables			
	ลดการสูญเสีย R & D Staff	การทำงาน เป็นทีม	การทำงาน มุ่งที่กลยุทธ์	จำนวนพนักงาน ที่มีความสามารถ
1. ลดระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่				
2. การทำงานตอบสนองความต้องการของลูกค้า				
3. เพิ่มผลผลิต				
4. ความสามารถในการจัดการการลงทุน				

อย่างไรก็ตาม ดังที่กล่าวข้างต้น ความสอดคล้องภายนอกยังหมายถึง HR deliverables ที่ส่งมอบนั้น มีความสอดคล้องกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR system) ทั้งระบบด้วย ดังนั้นจึงควรตรวจสอบความสอดคล้องภายนอกในมิตินี้ด้วย โดยวัดเป็นระดับคะแนนความสอดคล้อง เช่นเดียวกับตารางข้างต้น ตัวอย่างความสอดคล้องระหว่าง HR deliverables กับ HR system แสดงในตารางที่ 3

- ตารางที่ 3** ตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง HR deliverables กับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR system)
- โปรดระบุระดับคะแนนที่กิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล มีส่วนช่วยผลักดัน HR deliverables
- 100 คะแนน กิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลขัดแย้งกับ HR deliverables
 - 0 คะแนน กิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลไม่มีผลต่อ HR deliverables
 - +100 คะแนน กิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลมีส่วนช่วยผลักดัน HR deliverables

HR deliverable	HR system						
	การวางแผน กำลังคน	การสรรหา และคัดเลือก	การพัฒนา และฝึกอบรม	การบริหาร ผลงาน	การกำหนด ค่าตอบแทน	การออกแบบงาน	ระบบการ ติดต่อสื่อสาร
ลดการสูญเสีย R & D Staff							
การทำงานเป็นทีม							
การทำงานมุ่งที่กลยุทธ์							
จำนวนพนักงานที่มีความสามารถ							

ขั้นตอนที่หก การกำหนดตัวชี้วัดการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic HR measurement system)

ตัวชี้วัดบ่งบอกความก้าวหน้าของคุณค่าที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลส่งมอบ หรือ HR deliverables ในขั้นตอนที่ 4 ว่าประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด

การกำหนดตัวชี้วัด มีความสำคัญ 2 ประการ คือ ประการแรก การกำหนดตัวชี้วัดที่เป็นดัชนีชี้วัดเฉพาะ ทำให้ผู้บริหารฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลบริหารงานได้อย่างมีทิศทาง โดยมุ่งไปที่ตัวชี้วัดสำคัญที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ทำให้นำไปประเมินกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลว่าประสบความสำเร็จหรือไม่ ดังนั้น ดัชนีชี้วัดจึงเป็นปัจจัยสำคัญชี้ถึงแนวทาง และเป็นตัวเปรียบเทียบ (Benchmarks) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ประการที่สอง การมีดัชนีชี้วัดที่ชัดเจนจะช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรขององค์กรได้อย่างถูกต้อง การมีดัชนีชี้วัดทางการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับผลประกอบการของธุรกิจอย่างชัดเจน มีส่วนสำคัญที่แสดงให้เห็นว่า ทรัพยากรบุคคลเป็นสินทรัพย์ทางกลยุทธ์ (Strategic resources) มิใช่เป็นเพียงต้นทุนขององค์กรตามแนวคิดเดิมๆ ทำให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลมีโอกาสได้รับการจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงานสูงขึ้น

การกำหนดตัวชี้วัดที่ดีควรครอบคลุมทั้งตัวชี้วัดที่เป็นผล (Lagging indicators) และตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading indicators) กล่าวคือ ตัวชี้วัดที่เป็นผล (Lagging indicators) จะเป็นตัวชี้วัดที่บอกให้รู้ถึงสิ่งที่เกิดขึ้นไปแล้ว ในขณะที่ตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading indicators) จะทำให้ทราบล่วงหน้าว่า จะมีโอกาสหรือปัญหาอะไรเกิดขึ้นในอนาคต และสามารถที่จะป้องกันหรือแก้ไขปัญหาล่วงหน้า ตัวอย่างเช่น น้ำหนักตัวจัดว่าเป็นตัวชี้วัดที่เป็นผล โดยที่ตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ ได้แก่ จำนวนมือที่บริโภคต่อวัน ปริมาณแคลอรีต่อมื้อ และจำนวนชั่วโมงในการออกกำลังกายต่อวัน น้ำหนักตัวที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงเป็นผลสืบเนื่องมาจากตัวชี้วัดที่เป็นเหตุทั้ง 3 ประการ การควบคุมน้ำหนักโดยใช้น้ำหนักตัวเป็นการควบคุมตัวชี้วัดที่เป็นผล การกระทำความผิดกล่าวไม่ช่วยให้ลดน้ำหนักลงได้ หากต้องการลดน้ำหนักลงต้องวัดดัชนีที่เป็นตัวเหตุคือ สามารถลดจำนวนมือที่บริโภคต่อวันได้หรือไม่ ลดปริมาณแคลอรีต่อมื้อลงได้หรือไม่ และสามารถเพิ่มจำนวนชั่วโมงในการออกกำลังกายได้เพียงใด ดังนั้น เมื่อสามารถควบคุมตัวชี้วัดที่เป็นเหตุทั้ง 3 ตัวได้ ก็จะส่งผลให้ตัวชี้วัดที่เป็นผลคือ น้ำหนักตัวลดลงด้วย

การดำเนินงานในองค์กร ผู้บริหารมักจะให้ความสำคัญตัวชี้วัดที่เป็นผล ซึ่งจะแสดงออกมาเป็นตัวเลขทางการเงิน (Financial measures) เป็นต้นว่า การลดค่าใช้จ่ายทางด้านแรงงาน การควบคุมต้นทุนทางการสรรหาบุคลากร แต่มักจะละเลยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading indicators) ซึ่งมักจะไม่ปรากฏในรูปของตัวเลขทางการเงิน (Non-financial measures) เป็นต้นว่า ทัศนคติของมนุษย์ในองค์กรที่มีมูลค่าเพิ่มขึ้น ดัชนีความเกี่ยวพันของบุคลากรในองค์กร (Employee Engagement Index) ตัวชี้วัดที่เป็นเหตุเหล่านี้เอง กลับมีความสำคัญยิ่ง เพราะเป็นตัวชี้วัดที่มีความสัมพันธ์ผลักดันให้ตัวชี้วัดที่เป็นผลเกิดขึ้น และประการสำคัญ ตัวชี้วัดที่เป็นเหตุเหล่านี้เป็นปัจจัยที่สร้างความสามารถในการแข่งขันระยะยาวขององค์กร

ขั้นตอนที่เจ็ด การนำ HR scorecard ไปปฏิบัติ

HR scorecard ที่พัฒนาขึ้นมานั้น มิใช่เป็นเพียงแค่เครื่องมือในการวัดประเมินผลงานของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ แต่ HR scorecard เป็นเครื่องมือในการบริหารที่ทำให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลมุ่งเน้นและให้ความสำคัญไปที่กลยุทธ์การแข่งขันขององค์กร และประการสำคัญเป็นเครื่องมือเชื่อมโยงให้เห็นว่า ทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ที่เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

อย่างไรก็ตาม HR scorecard ที่จัดทำขึ้นครั้งแรกยังไม่อาจถือว่าสมบูรณ์ ควรจะนำมาทดลองปฏิบัติ เพื่อพิจารณาว่าสิ่งที่กำหนดขึ้นมีความเหมาะสมหรือไม่ เป็นต้นว่า อาจจะต้องมีการปรับเปลี่ยน HR deliverables บางตัว เมื่อเห็นว่า HR deliverables เหล่านั้นไม่มีบทบาททางกลยุทธ์อีกต่อไป หรือต้องปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดบางตัว เมื่อมีข้อมูลหรือตัวเลขที่แสดงว่าตัวชี้วัดนั้นไม่ได้สะท้อนถึงสิ่งที่ต้องการจะวัด

บทสรุป

HR scorecard เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ในการสื่อสารและถ่ายทอดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่การปฏิบัติ บทความนี้ได้ชี้ให้เห็นว่า แนวความคิดเดิมๆ ในการรายงานผลงานของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นต้นว่า จำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรม อัตราการป่วย สาย ลา ขาด ค่าใช้จ่ายต่อหัวของพนักงาน อัตราการลาออก โอนย้าย สิ่งเหล่านี้ไม่ได้สะท้อน เชื่อมโยงถึงกลยุทธ์และผลสำเร็จขององค์การ บทความนี้จึงนำเสนอ **HR scorecard** ซึ่งถือได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นและเครื่องมือสำคัญในการเชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรบุคคลกับกลยุทธ์ขององค์การ ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถนำขั้นตอนในการจัดทำ รวมทั้งตัวอย่าง มาเป็นแนวทางในการจัดทำ **HR scorecard** โดยปรับให้เข้ากับภารกิจ (Mission) กลยุทธ์ (Strategy) ของแต่ละองค์การซึ่งแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นในการวัดผลงานการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ และดังที่กล่าวไว้ในตอนต้น **HR scorecard** มิใช่เครื่องมือในการวัดผลงานเท่านั้น แต่เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหารหันกลับมาทบทวนกลยุทธ์ขององค์การ ทบทวนบทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลที่ผลักดันให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จ และบทบาทในการสร้างมูลค่าเพิ่มในทุนมนุษย์ขององค์การ จึงนับว่า **HR scorecard** เป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่ทันสมัยที่ช่วยให้การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การเป็นปัจจัยผลักดันสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ



บรรณานุกรม

- ธงชัย สันติวงษ์ (2546), “การบริหารและวัดผลทุนมนุษย์”, *บทความสรุปผลการไปร่วมสัมมนา การประชุมวิชาการ Human Capital Summit 2003* หัวข้อ “Measuring and Managing Human Capital” บรรยายโดย Dr.David P. Norton.
- Bates, Steve (2002), “Accounting for people”, *HR Magazine*, Vol.47, (October) : 30-37.
- Becker, Brian and Huselid, Mark (2003), “Measuring HR?”, *HR Magazine*, Vol.48, (December) : 57-61.
- Becker, Brian Huselid, Mark and Ulrich, David (2001), *The HR Scorecard :Linking People, Strategy, and Performance*, Harvard Business School Press.
- Brown, David (2001), “Measuring the value of HR”, *Canadian HR Reporter*, (September) : 1-5.
- Fitz-enz, Jac (1994), “HR’s new scorecard”, *Personnel Journal*, N0.2, Vol.37, (February) : 84-91.
- Fyock, Catherine (2001), “Measuring HR’s impact.”, *HR Magazine*, Vol.46, (June) : 211-215.
- Huselid, Mark A. (1994), “Documenting HR’s effect on company performance”, *HR Magazine*, Vol.39, (January) : 79-83.
- Misinger, Susan. (2003), “Taking the measure of Human Capital”, *HR Magazine*, Vol. 48, (January) : 10-11.
- Nichaus, Richard and Swiercz, Paul M. (1996), “Do HR systems affect The bottom line?”, *Human Resource Planing*, Vol. 19 : 61-63.
- Ray Brillinger (2001), “The HR Scorecard”, *Canadian HR Reporter*, Vol.14, (November) : 26.
- Rucci, Anthony Kirn, Steven and Quin, Richard (1998), “The employee-customer-profit chain at Sears” *Harvard Business Review*, Vol.76, (January/February) : 82-97.
- Solomon, Charlene (2000), “Putting HR on the scorecard”, *Workforce*, No.3, (March) : 94-98.
- Walker, Garrett and MacDonald, Randall (2001), “Designing and Implementing an HR scorecard”, *Human Resource Management*, Vol.40, (Winter) : 365-377.