

การวิเคราะห์ความหลากหลายในองค์กร: กรณีศึกษาความหลากหลาย ของบริษัท ยัม! ประเทศไทย

Diversity Management: A Case Study of Yum! Thailand

จรรยาภรณ์ รัตนมงคลศักดิ์¹

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารจัดการความหลากหลายขององค์กรในไทย จากกรณีศึกษา ยัม! ประเทศไทย บริหารงานโดยบริษัท ยัม เรสเทอรองตส์ อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด การศึกษานี้พบว่า ยัม! ประเทศไทย มีความหลากหลายของพนักงานในเรื่องวัฒนธรรม เพศ การศึกษา สถานภาพในงาน และความบกพร่องของความสามารถทางกายของพนักงาน การศึกษานี้ยังได้อธิบายการบริหารจัดการความหลากหลายของพนักงาน การสนับสนุนพนักงาน และการธำรงรักษาศักยภาพขององค์กรในธุรกิจการให้บริการอาหารจากทิศทางขององค์กรที่เป็นหนึ่งเดียว ตลอดจนความพยายามที่จะทำให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจจากงานบริการด้วย

คำสำคัญ: การจัดการความหลากหลาย

¹ นักศึกษาหลักสูตรดุริยางคศิลป์บัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ภายใต้อาจารย์ที่ปรึกษาโดย ผศ.ดร.กมลพร สอนศรี อาจารย์ประจำภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

Abstract

The aim of this study is to search for a diversity management of Thai Organization from case study of Yum! Thailand that manages by Yum Restaurants International (Thailand) Co. Ltd. We found diversity employees in Yum! Thailand such as cross cultural, gender, education, position at work and disability. This study describes that Yum! Thailand manages diversity employee, sustains employees and maintains organization performances in food service business from their unique organization directions. In addition their tries to make customer's satisfaction too.

Keywords: diversity management

ประวัติขององค์กร

บริษัท ยัม เรสเทอรองตส์ อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด หรือ “ยัม! ประเทศไทย” เป็นบริษัทในเครือ ยัม! เรสเทอรองตส์ อินเตอร์เนชั่นแนล และ ยัม! แบรินด์ อิงค์ ซึ่งมีสำนักงานใหญ่อยู่ที่เมืองหลุยส์วิลล์ รัฐเคนตักกี ประเทศสหรัฐอเมริกา โดย ยัม! แบรินด์ อิงค์ เป็นผู้นำธุรกิจด้านอาหารระดับโลกซึ่งบริหารร้านเคเอฟซี พิซซาฮัท และทาโก้ เบลล์ กว่า 38,000 สาขาใน 120 กว่าประเทศทั่วโลก (ข้อมูล พ.ย.2555) ทั้งนี้คำว่า “ยัม” (Yum) เป็นแสดงภาษาอังกฤษ ที่แปลว่า “อร่อย หรือ โอชะ” ซึ่งเป็นปรัชญาการให้บริการของ ยัม! แบรินด์ส อิงค์ ที่ต้องการมอบสิ่งที่ดีที่สุดในให้กับลูกค้าทั่วโลก รวมทั้งฝาก “ความอร่อย” ไว้บนใบหน้าของลูกค้าทุกคนทั่วโลก

สำหรับ ยัม! ประเทศไทย เป็นผู้บริหารและผู้ให้สิทธิแฟรนไชส์ร้านอาหารบริการด่วน เคเอฟซี และ พิซซาฮัท ในประเทศไทย ซึ่งดำเนินกิจการร้านอาหารเคเอฟซีในประเทศไทยมากกว่า 20 ปี โดยแต่เดิมใช้ชื่อบริษัทว่า ไทรคอน อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด จากนั้นเปลี่ยนชื่อมาเป็น บริษัท ยัม เรสเทอรองตส์ อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2545 จนถึงปัจจุบัน

ปัจจุบัน ยัม! ประเทศไทย เป็นผู้นำธุรกิจร้านอาหารบริการในประเทศไทย ภายใต้แบรนด์ เคเอฟซี และ พิซซาฮัท ที่มีจำนวนมากกว่า 500 สาขา ครอบคลุม 74 จังหวัดทั่วประเทศ และมีบุคลากรมากกว่า 14,000 คน ด้วยสาขาที่มากขึ้น ทั้งนี้คนในองค์กรย่อมเพิ่มตาม โดยเฉพาะคนที่อยู่หน้าร้าน หรือพนักงานปฏิบัติการซึ่งถือเป็นกำลังหลักของธุรกิจประเภทร้านอาหาร จึงเป็นที่น่าสนใจว่า ยัม! ประเทศไทยทำอย่างไรในการสรรหาคนมารองรับ การเติบโตของธุรกิจ และบริหารจัดการให้คนทำงานจำนวนมากที่มีความหลากหลายในเรื่อง วัฒนธรรม เพศ การศึกษา ตำแหน่งงาน และความบกพร่องทางร่างกาย จะสามารถทำงานไปในทิศทางเดียวกัน ตอบสนองเป้าหมายขององค์กรและบริการลูกค้าให้เป็นที่พึงพอใจ

ความหลากหลายของ ยัม! ประเทศไทย ที่น่าสนใจ

หัวข้อ	ปัญหา	จุดเด่น	การพัฒนาในองค์กร
1. Cross cultural	ยัม! ประเทศไทยมีผู้บริหารเป็นชาวต่างชาติทำงานร่วมกับผู้บริหารคนไทยและพนักงานคนไทยสิ่งที่เป็นอุปสรรคคือภาษาที่ใช้ในการสื่อสารและวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน	นโยบายของ CEO สำนักงานใหญ่ สหรัฐ-อเมริกามีนโยบายสร้างวัฒนธรรมเพื่อหลอมรวมการทำงานของทีมโดยมีหลักการ 8 ข้อกำหนดให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนของยัม! ทุกสาขาทั่วโลกใช้เป็นหลักในการทำงาน	• ผู้บริหารทำงานใกล้ชิดกับพนักงาน รับฟังความคิดเห็นของพนักงาน โดยไม่ใช่เป็นเพียงผู้กำกับนโยบาย จะเป็นการสร้างความไว้วางใจกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน • การกำหนดคุณสมบัติทางด้านภาษาของผู้เข้าร่วมงานในองค์กร เพื่อลดช่องว่างของภาษาในการสื่อสารและรับผู้มีบุคลิกภาพที่สามารถปรับตัวในการทำงานกับวัฒนธรรมที่แตกต่างกันขององค์กรได้

หัวข้อ	ปัญหา	จุดเด่น	การพัฒนาในองค์กร
2. Gender	ร้าน เคเอฟซี และ พิซซา ฮัท มีพนักงานเป็นผู้หญิงมากกว่าเป็นผู้ชายมากกว่าผู้ขายปัญหาอาจเกิดขึ้นจากการเปรียบเทียบลักษณะงาน และความกังวลใจในเรื่องการเลือกปฏิบัติระหว่างเพศ	พนักงานผู้หญิงสามารถดึงดูดความสนใจลูกค้าให้ก้าวเข้ามาใช้บริการได้ง่ายจากรูปลักษณ์และแบบฟอร์มพนักงานที่ดูเป็นมิตร ในขณะที่พนักงานชายสามารถบริการอาหารให้ลูกค้าได้รวดเร็ว	• การกำหนดรูปแบบการให้บริการภายในร้านเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรให้ความใส่ใจรายละเอียด และสื่อสารให้ทีมงานมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ที่สำคัญ • ในขณะเดียวกันต้องสามารถลดความกังวลใจเกี่ยวกับการเลือกปฏิบัติของความแตกต่างระหว่างเพศ โดยกำหนดหัวข้อการประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่งงานให้มีความชัดเจน
3. Education	พนักงานของ ยัม! ประเทศไทยมีการศึกษาตั้งแต่ระดับม.6จนถึงระดับปริญญาความขัดแย้งด้านระดับการศึกษา มักมาจากการไม่ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	คนไทยให้การนับถือการทำงานตามลำดับขั้นของการศึกษาก่อนเป็นเบื้องต้น ดังนั้นผู้จัดการร้าน เคเอฟซี และ พิซซา ฮัท จะรับระดับปริญญาตรี และระดับผู้บริหารจะมีการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป พร้อมกำหนดคุณสมบัติพิเศษอื่นๆ แตกต่างจากพนักงานทั่วไป	• ต้องมีการกำหนดการประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่งงานในหลายมิติ ทั้งด้านความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพและความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เพื่อประเมินผลการทำงานร่วมกันของทีมงานไม่ให้กระทบต่อประสิทธิภาพการบริการลูกค้า

หัวข้อ	ปัญหา	จุดเด่น	การพัฒนาในองค์กร
4. Position at work	พนักงานของ ยัม! ประเทศไทยมีทั้งพนักงานประจำและพนักงานพาร์ทไทม์ ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นคือการปรับตัวระหว่างกันของพนักงาน และการทำความเข้าใจกฎระเบียบของบริษัท เนื่องจากพนักงานพาร์ทไทม์เข้าทำงานในระยะเวลาสั้นๆ หากมีความขัดแย้งกันของพนักงานทั้งสองกลุ่ม จะกระทบต่อการให้บริการลูกค้า	ได้ยัม! ประเทศไทยมีนโยบายขยายโอกาสของตลาดแรงงาน การรับนักศึกษาเข้ามาทำงานพาร์ทไทม์กับบริษัทด้วย เพื่อเป็นการมองหาคนเก่งที่สามารถทำงานร่วมกับบริษัทได้ดีในอนาคต และมีการมองไปในอนาคตของการพัฒนาคนเพื่อรับการเปิดเสรีอาเซียน โดยเปิดโอกาสให้เข้ามาฝึกฝนภาษาอังกฤษในงานบริการ	• ผู้บริหารเป็น Role model ในความสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม แสดงให้เห็นวิธีการสร้างความไว้วางใจกันและกันของทีมงาน การสอนงานและการดูแลกันภายในทีม ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่ดีของยัม! • ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นหน่วยงานสำคัญในการสื่อสารกฎระเบียบติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกกลุ่ม ควรมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ การประเมินผลงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาการทำงานของแต่ละบุคคล

หัวข้อ	ปัญหา	จุดเด่น	การพัฒนาในองค์กร
5. Disability	ยัม! ประเทศไทยเปิดโอกาสให้ผู้พิการทางการได้ยินเข้ามาเป็นพนักงาน อาจพบปัญหาความสามารถในการให้บริการลูกค้าอย่างถูกต้อง กระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้าได้	การให้บริการโดยผู้พิการทางการได้ยิน เป็นการสร้างการรับรู้รูปแบบการบริการอาหารแบบใหม่ ทำให้ลูกค้าอยากเข้ามาใช้บริการใหม่ ๆ จากการบริการของร้าน	ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ต้องกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และต้องไม่เลือกปฏิบัติการจ้างแรงงาน และสวัสดิการที่แตกต่างจากพนักงานปกติทั่วไป ในขณะที่เดียวกันต้องส่งเสริมการช่วยเหลือกันและกัน ภายในทีมงาน และจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานสำหรับผู้พิการเพื่อลดภาระของทีมงาน

1. Cross cultural

เนื่องจาก ยัม! ประเทศไทย เป็นบริษัทในเครือของยัม! เรสเทอรองตส์ อินเตอร์เนชั่นแนล และ ยัม! แบรินด์ อิงค์ ซึ่งมีสำนักงานใหญ่อยู่ที่เมืองหลุยส์วิลล์ รัฐเคนตักกี ประเทศสหรัฐอเมริกา ดังนั้นผู้บริหารประธานและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO) ชาวอเมริกัน คือ นายเดวิด โนแวก เป็นผู้กำหนดนโยบายที่สำคัญขององค์กร

1.1 ปัญหาที่เกิดขึ้นจากความหลากหลายของวัฒนธรรม

ยัม! ประเทศไทย มีกรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นชาวต่างชาติ ซึ่งจะหมุนเวียนกันมาบริหารบริษัท โดยมาจากบริษัทเครือสาขาต่าง ๆ ทั่วโลก ดังนั้น

จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่ต้องเผชิญปัญหาความแตกต่างของภาษาและวัฒนธรรมจากการสังเกตโครงสร้างการบริหารงานและการรับพนักงาน พบว่าตำแหน่งผู้จัดการร้านและพนักงานประจำสำนักงานจะรับผู้ที่จบวุฒิปริญญาตรีขึ้นไป โดยกำหนดคุณสมบัติมีความสามารถด้านภาษาอังกฤษด้วย ในขณะที่พนักงานประจำร้านและพนักงาน Call Center ประจำร้าน เคเอฟซี และ พิซซ๋า ฮัท จะรับสมัครผู้ที่จบวุฒิ ม.6 ขึ้นไป ตลอดจนรับพาร์ทไทม์ เป็นนักศึกษา ดังนั้นพนักงานประจำร้านและพนักงาน Call Center จะมีความลำบากในเรื่องการสื่อสารกับผู้บริหารชาวต่างชาติ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเน้นให้ผู้บริหารทุกคนมีกิจกรรมร่วมกับพนักงานทุกระดับ และปัญหาที่พนักงานคนไทยจะต้องทำความเข้าใจในเรื่องนโยบาย ข้อกำหนดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ผู้บริหารชาวต่างชาติจะสื่อสารมาถึงพนักงานทุกคน

สำหรับวัฒนธรรมการทำงาน ยัม! ประเทศไทย มีวัฒนธรรมการทำงานแบบชาวตะวันตก ที่ให้ความสำคัญในเรื่องการทำงานเป็นทีม ความตรงต่อเวลา และงานบริการที่ให้ความสำคัญแก่ลูกค้ามาเป็นอันดับหนึ่ง ซึ่งเป็นเรื่องที่แตกต่างกันนิสัยของคนไทย การค้าขายแบบคนไทยเป็นแบบยืดหยุ่นในเรื่องคน และเวลา จะเน้นบริการลูกค้าคนสำคัญก่อน ดังนั้น ความแตกต่างของวัฒนธรรมการทำงานอาจเป็นปัญหาที่องค์กรต้องพิจารณาติดตามผลกระทบจากอุปนิสัยของคนไทยที่ต้องทำงานภายใต้วัฒนธรรมตะวันตกไม่ให้ส่งผลกระทบต่องานบริการลูกค้าของร้าน

1.2 สิ่งที่ยัม! ประเทศไทยดำเนินการ และสิ่งที่ต้องเพิ่มเติม

ยัม! ประเทศไทย ได้มีนโยบายสนับสนุนการอบรมที่จำเป็นอย่างยิ่งต่าง ๆ ให้กับพนักงาน รวมทั้งเรื่องการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ เพราะนอกจากร้าน เคเอฟซี และ พิซซ๋า ฮัท สำหรับร้านสาขาที่อยู่ในเมืองท่องเที่ยวของประเทศไทย จะบริการคนไทยแล้ว ยังมีลูกค้าชาวต่างชาติอีกด้วย เป็นความพยายามลดช่องว่าง

ของการสื่อสารต่างภาษากับลูกค้า และลดช่องว่างของภาษาระหว่างผู้บริหารต่างชาติกับพนักงานคนไทยด้วย แต่สิ่งสำคัญคือ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรต้อง มีบทบาทสำคัญในการเป็นศูนย์กลางข้อมูลเพื่อสื่อสารทำความเข้าใจระหว่างผู้บริหารต่างชาติ กับพนักงานคนไทยทุกคน ตลอดจนรับข้อมูลป้อนกลับกรณีพนักงานคนไทย มีปัญหาเกี่ยวกับข้อกำหนด หรือกฎระเบียบขององค์กร เพื่อนำเสนอต่อฝ่ายบริหารที่เป็นชาวต่างชาติให้มีความเข้าใจที่ถูกต้อง เพื่อไม่ให้ช่องว่างของภาษาทำให้เกิดความเข้าใจผิดในเรื่องการสื่อสารกันภายในองค์กร

สิ่งที่ ยัม! ประเทศไทยทำอยู่เหมือน ๆ กับบริษัทในเครือทั่วโลกตามนโยบายของ CEO เดวิด โนแวก คือ การสร้างวัฒนธรรมขององค์กรให้มีรูปแบบเดียวกัน ได้แก่ หลักการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข เป็นวัฒนธรรมของยัม! เรสเทอรองต์ อินเทอร์เน็ตชั่นแนล และ ยัม! แบรินด์ อิงค์ ที่ถ่ายทอดมาถึง ยัม! ประเทศไทย ซึ่งไม่ว่าพนักงานจะทำงานอยู่ในส่วนใดขององค์กร ต่างต้องปฏิบัติตาม วัฒนธรรมที่เน้นการทำงานเป็นทีม ภายใต้หลักการทำงานอย่างมีความสุข หรือ How We Work Together (HWWT) ประกอบด้วย

- Positive Energy /การเสริมสร้างพลัง ทำงานด้วยความรู้สึกอยากทำเต็มพลังความสามารถ ไม่ชอบความล่าช้าและพิธีต้องไร้สาระ
- Customer Mania /ความเอาใจใส่ลูกค้าอย่างดีที่สุด มีการรับฟัง และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าเสมอ เพื่อให้ลูกค้าได้รับบริการที่ดีเยี่ยมอย่างเหนือความคาดหวัง
- Accountability/ จิตสำนึกในหน้าที่ และความรับผิดชอบ มีความสำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบต่อการทำงาน ทำในสิ่งที่พูด และปฏิบัติตามเสมือนหนึ่งเป็นเจ้าของกิจการ
- Executorial Excellence/ การปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศ ผลงานต้องดีกว่าปีที่ผ่านมาด้วยการพัฒนา และการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อย่างไม่หยุดยั้ง และมีการติดตามผลงานอย่างจริงจัง เป็นประจำทุกวัน

- Belief in People/ ความเชื่อมั่นในตัวบุคคล มีความเชื่อในตัวบุคคล เชื่อว่าทุกคนมีเจตนาที่ดี สนับสนุนให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น และร่วมพัฒนาทีมงานที่มีความหลากหลายในด้านพื้นฐานการทำงานและประสบการณ์

- Teamwork/ การทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมไม่ว่าจะอยู่ที่ไหนก็ตาม

- Coaching and Support/ การสอนงานและการให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน

- Recognition/ การเล็งเห็นคุณค่าและการยอมรับ พร้อมทั้งแสดงความชื่นชมยินดี หาโอกาสที่จะชื่นชมในความสำเร็จของผู้อื่นอย่างสนุกสนานและจริงใจ

โดยหลักการหลอมรวมเป็นหนึ่งในเดียวของ ยัม! นี่เองถูกกำหนดให้ทุกคนตั้งแต่ผู้บริหารชาวต่างชาติจนถึงพนักงานบริการในร้านของทุกสาขาทั่วโลกยึดถือเป็นแนวทางการทำงานเป็นทีมร่วมกัน จุดแข็งที่ ยัม! ประเทศไทย มีคือ การให้โอกาสในความก้าวหน้าของตำแหน่งงานภายในบริษัทในเครือสาขาต่าง ๆ ทั่วโลกด้วย ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จึงมีส่วนสำคัญในการที่จะเตรียมความพร้อม และเพิ่มศักยภาพพนักงานให้มีความสามารถทำงานร่วมกับพนักงานของบริษัทในเครือ สาขาต่าง ๆ ทั่วโลกได้ด้วย สิ่งนี้เป็นการสร้าง career path ให้แก่พนักงานขององค์กร



(ภาพการฉลองครบ 500 สาขา)

2. Gender

ยัม! ประเทศไทย มีผู้บริหารในฝ่ายต่าง ๆ เป็นทั้งชายและหญิง แต่ในสิบปีที่ผ่านมา ตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ (MD) ของ ยัม! ประเทศไทย เป็นผู้ชายชาวต่างชาติ หรือชายไทยมาโดยตลอด ในปี 2556 ยัม! ประเทศไทย ให้ออกาสผู้หญิงรับตำแหน่งสำคัญคือเป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ด้วย แต่ไม่ใช่ปัญหาใหญ่ขององค์กร เพราะในระดับผู้บริหารของวัฒนธรรมตะวันตกให้การยอมรับความเท่าเทียมกันไม่ว่าผู้หญิงหรือผู้ชาย แต่สำหรับระดับพนักงานแล้ว ความแตกต่างของเพศในที่ทำงาน ก็เป็นเรื่องที่ถูกมองว่าเป็นตัวกำหนดคุณสมบัติในการแข่งขันการประเมินผลการทำงาน โดยเฉพาะวัฒนธรรมไทยที่ยังมีความเคลือบแคลงในการประเมินผลงานของแต่ละบุคคลว่า เพศถูกนำมาเป็นตัวกำหนดคุณสมบัติการประเมินด้วยหรือไม่

2.1 ความแตกต่างของเรื่องเพศในที่ทำงาน

อย่างไรก็ตามร้าน เคเอฟซี และพิซซา ฮัท มีผู้จัดการร้านเป็นทั้งเพศหญิงและเพศชาย พนักงานหน้าร้านและบริการอาหารโดยส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง และพนักงานส่งอาหารแบบ Delivery เป็นผู้ชาย แต่เมื่อติดตามดูคุณสมบัติของการรับสมัครตำแหน่งงานต่าง ๆ ของร้านไม่มีการระบุเลือกรับเฉพาะผู้ชายหรือรับเฉพาะผู้หญิง ทุกคนสามารถสมัครในตำแหน่งต่าง ๆ ได้ทั้งชายและหญิง หากวิเคราะห์แล้วจะพบว่าลักษณะของงานเป็นตัวกำหนดคุณสมบัติโดยที่ไม่ต้องระบุในการรับสมัคร เพราะงานบริการในร้าน พนักงานผู้หญิงจะดึงดูดความสนใจของลูกค้าในเรื่องรูปร่างหน้าตาได้ดีกว่าพนักงานผู้ชาย และแบบฟอร์มของพนักงานผู้หญิงจะดูเป็นมิตรและดึงดูดความประทับใจลูกค้าได้ดีกว่าแบบฟอร์มพนักงานผู้ชาย สำหรับงาน Delivery ส่งอาหารให้แก่ลูกค้ากลับเป็นบทบาทของพนักงานผู้ชาย เพราะ เคเอฟซี และพิซซา ฮัท เน้นการให้บริการส่งรวดเร็ว ทันเวลา ส่งอาหารด้วยรถจักรยานยนต์เป็นหลัก ซึ่งผู้ชายจะทำหน้าที่นี้ได้ดีกว่า

2.2 สิ่งที่ยัม! ประเทศไทยดำเนินการ และสิ่งที่ต้องเพิ่มเติม

ยัม! ประเทศไทย ทำการประกาศรับสมัครพนักงานในตำแหน่งต่าง ๆ โดยไม่ระบุเลือกเพศ เป็นการปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานของประเทศไทย และเป็นข้อปฏิบัติขององค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ILO) เพื่อแสดงการให้สิทธิเท่าเทียมกันในการจ้างงานไม่เลือกเพศ แต่สิ่งที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องดำเนินการ คือการมีความโปร่งใสในการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างเพศหญิงและเพศชายที่มีตำแหน่งระดับเดียวกัน หรือพนักงานที่อยู่ในสาขาเดียวกัน และการให้โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งงานที่เท่าเทียมกัน เพื่อลดความกังวลใจในเรื่องการเลือกปฏิบัติระหว่างเพศหญิงและเพศชายของพนักงาน

อย่างไรก็ตาม ยัม! ประเทศไทย ได้ดำเนินการสร้างทีมงาน ผ่านวัฒนธรรม 8 ประการตามที่ได้กล่าวมาแล้ว เพื่อสร้างการยอมรับกันและกัน และลดปัญหาความขัดแย้งของตัวบุคคลในทีมงาน

3. Education

ยัม! ประเทศไทย มีพนักงานสายปฏิบัติการประจำร้านกว่า 14,000 คน (2556) รัฐบาล ม.3 ขึ้นไป และรับนักศึกษามาทำงานล่วงเวลา (part time) และสำหรับตำแหน่งผู้จัดการร้านเป็นพนักงานระดับปริญญาตรี

3.1 สิ่งที่เราพบว่าเป็นปัญหาอย่างหนึ่งในที่ทำงานโดยทั่วไป คือ ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดช่องว่างของความรู้สึก หรือความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานด้วยกันเอง ความคาดหวังในตัวบุคคลจากระดับการศึกษา การแข่งขันความสามารถการทำงานจากระดับการศึกษา สิ่งเหล่านี้เป็นหัวข้อที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลได้ และหากในทีมงานมีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีต่อกัน การยอมรับกันและกัน และการรับฟังความคิดเห็นของทุกคนในทีมจะมีกำแพงของการแบ่งระดับการศึกษามาขวางอยู่ การทะเลาะเบาะแว้งย่อมตามมาอย่างเลี่ยงไม่ได้

3.2 สิ่งที่ยัม! ประเทศไทยดำเนินการ และสิ่งที่ต้องเพิ่มเติม

ข้อสังเกตคือ สิ่งที่ยัม! ประเทศไทย ประกาศผ่านสื่อขององค์กร และสื่อต่าง ๆ พยายามแสดงให้เห็นว่าคุณค่าที่ยัม! ประเทศไทย มีความเชื่อมั่นในตัวบุคคลของทีมงาน โดยผ่านการสร้างทีมด้วยวัฒนธรรมองค์กร อย่างไรก็ตามผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องสื่อสารและแสดงให้เห็นเป็นตัวอย่างจริงแก่พนักงานในองค์กร ว่าองค์กรมีความเชื่อมั่นในตัวบุคคลอย่างไรที่เป็นรูปธรรมเพื่อลดอคติในเรื่องการแบ่งระดับการศึกษา การให้โอกาสพนักงานทุกระดับ หรือแม้กระทั่งพนักงานพาร์ทไทม์ ได้แสดงความคิดเห็นเรื่องสำคัญ ๆ เช่น การสามารถแสดงความคิดเห็นในเรื่องการพัฒนาสินค้าและบริการของร้าน การยกย่องชมเชยพนักงานโดยไม่แบ่งความสามารถตามระดับการศึกษา ประกาศให้เป็นที่ยอมรับในวงกว้าง เพื่อสร้างความภาคภูมิใจให้แก่ตัวของพนักงานเอง และเน้นการสร้างความสัมพันธ์ภายในทีมงานเพื่อให้เกิดการยอมรับกันและกัน

4. Position at work

ยัม! ประเทศไทยเป็นพาร์ทเนอร์กับอาชีวศึกษา และมหาวิทยาลัย มีนักศึกษาเข้ามาฝึกงานที่เคเอฟซี และพิซซา ฮัท ดังนั้นพนักงานในร้านจึงมีพนักงานประจำ และพนักงานพาร์ทไทม์ ที่หมุนเวียนกันเข้ามาทำงานร่วมกันในร้านตลอดเวลา

4.1 ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นคือ ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานประจำและพนักงานพาร์ทไทม์ ที่เกิดจากการทำงานร่วมกันชั่วคราว อาจส่งผลกระทบต่อ การปรับตัวของพนักงาน การทำความเข้าใจกฎระเบียบที่ต้องปฏิบัติร่วมกัน และความสามารถในการให้บริการเพื่อมัดใจลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

4.2 สิ่งที่ยัม! ประเทศไทยดำเนินการ และสิ่งที่ต้องเพิ่มเติม

สิ่งที่ยัม! ประเทศไทยพยายามผลักดันให้เกิดอย่างเป็นรูปธรรม คือ

การสร้างวัฒนธรรมการเชื่อมั่น และการยอมรับกันและกันของคนในทีมงาน แต่อย่างไรก็ตามฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการติดตามประเมินผลการทำงานของพนักงานแต่ละกลุ่มอย่างใกล้ชิด การกำหนดวิธีการประเมินพนักงานแต่ละกลุ่มอย่างเหมาะสม และการกำหนดกฎระเบียบการทำงานที่ชัดเจน การกำหนดบทลงโทษ ตักเตือนกรณีละเมิดข้อกำหนดของบริษัท และการยกย่องชมเชย เพื่อลดช่องว่างที่เป็นข้ออ้างความขัดแย้ง และจะทำให้ทีมต้องร่วมมือกันมากขึ้น

5. Disability

ยัม! ประเทศไทย เริ่มมีการรับพนักงานพิการทางการได้ยิน เข้าทำงาน ในร้าน เคเอฟซี โดยมีการนำร่องที่ เคเอฟซี สาขาไหมสแควร์ ถนนสุขุมวิท โดยได้ร่วมมือกับสมาคมคนหูหนวกแห่งประเทศไทยและมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (มสด.) เพื่อดำเนินโครงการ “เคเอฟซี เราได้ยินทุกความฝัน ร้านเคเอฟซี ที่ให้บริการโดยคนหูหนวก” เพื่อรับพนักงานที่มีความพิการทางการได้ยินและสื่อความหมายเข้าทำงานที่ร้าน เคเอฟซี มีอัตราส่วนพนักงานผู้พิการทางการได้ยินกับพนักงานปกติ 70-30 % โดยมีการให้ทดลองทำงานมานานกว่า 6 เดือนแล้ว พบว่าพนักงานกลุ่มนี้สามารถทำงานได้เหมือนคนปกติ และสร้างยอดขายให้แก่ร้านได้เป็นปกติเหมือนสาขาทั่วไป



(ภาพประกอบการสั่งอาหารด้วยภาษามือ)

5.1 ปัญหาที่อาจเกิดจากความสามารถของผู้พิการในงานบริการ เป็นสิ่งที่งานบริการหลาย ๆ อย่างไม่ยอมทำคือการรับผู้พิการมาทำงานบริการ ลูกค้าโดยตรง เพราะกลัวจะเสียลูกค้าจากความไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ครบถ้วนของพนักงานผู้พิการ แต่ ยัม! ประเทศไทย ได้พยายามก้าวข้ามข้อจำกัดนี้ เพื่อเป็นการเปิดตลาดแรงงานให้กว้างขึ้น รองรับบริการขยายสาขาของร้านในอนาคต และอีกประการหนึ่งเป็นการสร้างความแปลกใหม่ของการบริการ เพื่อดึงดูดให้ลูกค้าก้าวเข้ามาสัมผัสการบริการ ด้วยวิธีใหม่ ๆ ของร้านและได้ในเรื่องภาพลักษณ์ทางสังคมด้วย

5.2 สิ่งที่ยัม! ประเทศไทยดำเนินการ และสิ่งที่ต้องเพิ่มเติม

ผู้บริหารของ ยัม! ประเทศไทย ได้ทำการทดลองแสดงบทบาทเป็นผู้พิการทางการได้ยินหนึ่งวัน โดยออกให้บริการลูกค้าในร้าน เคเอฟซี เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมกับผู้พิการทางการได้ยิน และนำสิ่งที่คิดว่าจะอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าและพนักงานผู้พิการทางการได้ยินมาพัฒนารูปแบบการบริการ และจัดสิ่งอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าในการสั่งอาหารกับพนักงานผู้พิการทางการได้ยิน การเพิ่มอุปกรณ์ทำงานพิเศษที่มีระบบสัญญาณไฟ เช่น เครื่องทอดไก่ สำหรับพนักงานผู้พิการทางการได้ยินได้ใช้สำหรับบริการอาหารให้ลูกค้า เป็นต้น

สิ่งที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องดำเนินการคือ การดูแลในเรื่องค่าจ้างแรงงาน สวัสดิการ การประเมินผลการทำงานของพนักงานผู้พิการ ควรเป็นไปอย่างเท่าเทียมกับพนักงานปกติ ซึ่งอยู่ภายใต้ข้อกำหนดของกฎหมายการคุ้มครองแรงงานของประเทศไทย ทั้งนี้เพื่อลดการแข่งขันในการประเมินผลงานของบุคคล และลดข้อขัดแย้งในเรื่องความเหลื่อมล้ำในการดูแลสวัสดิการพนักงานทุกคน

ธุรกิจการให้บริการ โดยเฉพาะร้านอาหารประเภทเดียวกันกับ เคเอฟซี และพิซซา ฮัท นั้นมีคู่แข่งมากมาย ส่วนหนึ่งเป็นธุรกิจร้านอาหารที่มาจากอเมริกาเช่นเดียวกัน และอีกส่วนหนึ่งเป็นร้านของคนไทย มีการแย่งแรงงานในตลาดจากธุรกิจประเภทเดียวกันมากมาย และเป็นธุรกิจที่มีการปรับตัวไปตามเศรษฐกิจ กล่าวคือมีการประเมินรายได้ของร้านสาขาอยู่ตลอดเวลา มีวงจรชีวิตของร้านสั้น หากรายได้สาขาใดไม่ดีก็มีการยุบหรือปรับเปลี่ยน เพราะฉะนั้น พนักงานสายปฏิบัติการที่ประจำร้านมีการสับเปลี่ยน หมุนเวียน เข้าออกอยู่ตลอดเวลา และยังไม่นับรวมกับการที่ธุรกิจแบบเดียวกันจะดึงตัวพนักงานที่มีความสามารถในการบริการลูกค้าไปร่วมงานด้วย ดังนั้นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต้องมีกลยุทธ์ที่ดีในการผูกพันพนักงานไว้กับองค์กรให้นานที่สุด เพราะธุรกิจบริการต้องใช้เวลาในการสร้างบุคลากรกว่าที่จะมีความสามารถในการให้บริการลูกค้า และสามารถมัดใจลูกค้าไว้กับผลิตภัณฑ์ และการบริการของร้าน ดังนั้น การสูญเสียพนักงานก็เป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายที่ไม่มีวันสิ้นสุดในการต้องเริ่มสร้างพนักงานใหม่

ความหลากหลายในที่ทำงาน เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์กรสามารถดึงดูดศักยภาพจากความหลากหลายจากพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องวัฒนธรรม เพศ การศึกษา หรือแม้แต่ความพยายามดึงดูดศักยภาพของผู้พิการ เพื่อสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าตลอดจนมัดใจลูกค้าไว้กับผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กรได้อย่างยาวนาน

หน่วยงานที่สำคัญขององค์กรที่ต้องรับภารกิจในการสรรหา สอนงาน สร้างทีมงานตลอดจนธำรงรักษาให้พนักงานอยู่ทำงานกับองค์กรได้อย่างต่อเนื่องนั้น จำเป็นต้องมีกลยุทธ์ที่สำคัญที่จะบริหารจัดการช่องว่างที่อาจเกิดขึ้นภายในบุคลากรขององค์กร เพื่อลดข้อขัดแย้งกันภายในทีมงาน ลดข้อกังวลต่างๆ ของทุกคนในทีมงานไม่ว่าแต่ละคนจะมีความแตกต่างกันอย่างไรสมควรได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน เมื่อทีมงานมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีความ

เชื่อมั่นซึ่งกันและกัน ยอมรับความแตกต่างของกันและกัน ย่อมสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีให้แก่องค์กร ส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นเลิศนั้นออกไปสู่ลูกค้า เพื่อให้เกิดความพึงพอใจและกลับมาใช้ผลิตภัณฑ์และบริการซ้ำอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรตั้งเป้าหมายไว้

เอกสารอ้างอิง

- กาญจนา นันท์ กาญจนจางค์. (2010). โมเดลธุรกิจ บริษัท ยัม เรสเทอรองตส์ อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด <http://www.l3nr.org/posts/428878>.
- ชนิตา ธรรมรัต. (2556). เพตรัสลับผู้นำหญิง (ไทย) คนแรก ยัม! (ประเทศไทย). 4 ตุลาคม 2556. <http://www.bangkokbiznews.com/home/detail/business/hr>
- ธีรพัฒน์ อังศุขवाल. (2554). ความไม่เท่าเทียมกันทางเพศในการบริหารธุรกิจ. บทวาทกรรมรัฐศาสตร์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ วารสารจุลมิติ, พ.ย.-ธ.ค. 2554, 66-75.
- ยัม! ประเทศไทย. (2014). การพัฒนาทรัพยากรบุคคล. <http://www.yum.co.th/index.php>.
- ประชาชาติธุรกิจออนไลน์. (2555). ยัม! เรสเทอรองตส์ วัฒนธรรมองค์กรคือจุดแข็งของเรา. 13 กันยายน 2555. http://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1347536331#.
- ปณิธาน เศรษฐบุตร. (2549). 4 โมเดลธุรกิจ 4 วิธีคิดผูกใจคน. เรียบเรียงจากงานสัมมนา “สุดยอดกลยุทธ์มัดใจลูกน้อง ครองใจลูกค้า” จัดโดย สมาคมนิสิตเก่าและนิสิตปัจจุบัน สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ผู้จัดการออนไลน์. 30 มิถุนายน 2549. <http://www.manager.co.th/mgrWeekly/ViewNews.aspx?NewsID=9490000084763&TabID=1&>
- ASTV ผู้จัดการออนไลน์. (2555). เคเอฟซีปรับระบบไอที รับคนหุนหวกเข้าทำงาน. 21 พฤศจิกายน 2555. <http://www2.manager.co.th/Entertainment/ViewNews.aspx?NewsID=9550000142231>
- GLORIA McDONOUGH-TAUB. (2012). Leadership Tips from the Top: David Novak, Chairman and CEO of Yum! Brands Writes ‘Taking People With You’.