

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์

Human Resource Management in the Era of Globalization

ดร.ประเวศน์ มหารัตน์สกุล

สถาบันมาตริวิทยาแห่งชาติ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์กฤติกา ลิ้มลาวัลย์

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

บทคัดย่อ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างยิ่ง ความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรขึ้นอยู่กับจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นหลัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันซึ่งเป็นยุคโลกาภิวัตน์ ผู้ที่ทำงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นนักกลยุทธ์ที่มีความรอบรู้และมีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ร่วมกับผู้บริหารขององค์กร รวมทั้งมีการประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการจัดระบบข้อมูลความรู้ด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลในการตัดสินใจทางการจัดการงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร และการวางแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อตอบสนองต่อแผนธุรกิจขององค์กรได้อย่างเหมาะสมและรวดเร็ว

Abstract

The human resource management plays an important role in the organization. Success and failure of the organization mainly depends on human resource management. Especially in the current era of globalization, those working in human resource management must be a strategist with knowledge and ability in strategy planning and work together with the management of the organization. Moreover, the application of information technology must be used to gather information and knowledge of human resources as a source of information on human resource management for decision making and staff development planning in response appropriately and quickly to the business plan of the organization.

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) เป็นอีกสาขาวิชาหนึ่งที่นับวันจะมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ทุกวงการยอมรับว่าคนเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญมาก่อนทรัพยากรอื่น ดังคำกล่าวที่ว่า “องค์กรจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับคนคิดคนจัดการทั้งสิ้น” บทความนี้เขียนต้องการนำเสนอการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยอาศัยการประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการจัดการองค์กรในปัจจุบัน

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์นั้น องค์กรต้องมีแนวทางที่คิดว่าดีที่สุดในการพัฒนาทักษะและการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อสร้างหลักประกันว่าจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยการลงทุนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) วิธีการที่ได้เน้นเป็นการผสมผสานการฝึกอบรม การพัฒนาองค์กร และการพัฒนาสายความก้าวหน้า เพื่อปรับปรุงการทำงานของพนักงานไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือกลุ่ม ทั้งที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันและที่จะกระทำในอนาคต การจัดการและการพัฒนาดังกล่าวจะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ที่ครอบคลุมทั้งกิจกรรมหน้าที่ตามท้องถื่นของมอบหมาย รวมทั้งทรัพยากรองค์กรโดยเฉพาะเครื่องมือในการสื่อสารที่จะช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Human Resource Information Systems: HRIS) จะเห็นว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์ เป็นการลงทุนด้านมนุษย์ (human capital) ที่มีไว้เฉพาะการทำให้พนักงานมีความรู้ความสามารถในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในปัจจุบันเท่านั้น แต่ยังทำให้พนักงานมีความสามารถที่จะจัดการกับกิจกรรมหน้าที่ในอนาคตได้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป วิธีคิดและวิธีจัดการดังกล่าวเป็นลักษณะของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ดังนั้นองค์กรต้อง

พัฒนาให้พนักงานแต่ละคนมีความสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายงานที่องค์กรมอบหมาย (Ulrich & Brockbank, 2005, 1-3) จุดนี้เองเป็นการสร้างคุณค่าแก่บุคลากร (human value) ให้เป็นสินทรัพย์ขององค์กรและถือเป็นหลักการสำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาทุกคนทุกระดับ การที่จะรู้ได้ว่าพนักงานมีคุณค่าต่อองค์กรหรือไม่ วิธีที่ง่ายที่สุดคือดูผลประกอบการขององค์กรว่ามีกำไรหรือไม่เพียงใด ถ้ามีกำไรแสดงว่าพนักงานมีความสามารถในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพคือได้ผลงานที่มีมูลค่ามากกว่ามูลค่าทรัพยากรที่ใช้ไป (outputs > inputs) กล่าวคือทรัพยากรที่ใช้ไปไม่จำเป็นว่าจะเงิน วัสดุอุปกรณ์และพลังงาน ฯลฯ มีมูลค่าต่ำกว่ามูลค่าของผลิตภัณฑ์ (สินค้าหรือบริการ)

การจัดการกำลังคนขององค์กรจะใช้วิธีคิดและวิธีทำงานเหมือนในอดีตมิได้เสียแล้ว ในอดีตคนที่ทำหน้าที่จัดการทรัพยากรมนุษย์ (เจ้าหน้าที่/ พนักงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR)) ถูกกำหนดบทบาทให้ทำงานอยู่เบื้องหลังการจัดการองค์กร (back office) โดยทำงานตามที่กรรมการผู้จัดการหรือผู้จัดการโรงงานสั่งการ ปัจจุบันเจ้าหน้าที่ต้องยืนอยู่เคียงข้างผู้ประกอบการและมีปฏิสัมพันธ์กับผู้บริหารทุกคนที่ต้องติดต่อเกี่ยวข้องกันไม่ว่าจะเป็นฝ่ายผลิต ฝ่ายการตลาด หรือฝ่ายขาย เจ้าหน้าที่/ พนักงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR) ต้องมีความกล้าหาญที่จะเป็นคู่คิดทางกลยุทธ์ในการจัดการธุรกิจ มิใช่เป็นเพียงงานสนับสนุนอย่างในอดีต ดังนั้น ผู้ที่ทำงานด้านการพัฒนา/การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRD หรือ HRM) ต้องเป็นนักกลยุทธ์ที่มีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ร่วมกับผู้บริหารที่รับผิดชอบต่อทิศทางการอยู่รอดขององค์กร กล่าวคือ กระบวนทัศน์ของผู้ที่รับผิดชอบงานจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องนำสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นตัวตั้ง (outside-in) มิใช่เอาตัวตนเป็นที่ตั้ง (inside-out) หรือต้องเข้าใจภาวะวิสัยแล้วบูรณาการความรู้ของตนเองจัดการทรัพยากรขององค์กรเพื่อตอบสนองต่อภาวะวิสัยให้ได้ผลลัพธ์ (results) และสร้างวัฒนธรรมที่เข้มแข็งเพียงพอที่จะทำให้องค์กรมีความสามารถในการทำกำไร

เมื่อพูดถึงวัฒนธรรมทางการจัดการ ผู้เขียนขอสื่อความหมายคำว่า “วัฒนธรรม” ให้เข้าใจตรงกัน คำว่า “วัฒนธรรม” มีความหมายครอบคลุมถึงความคิด การกระทำ และสิ่งประดิษฐ์ เช่น ให้ความสำคัญกับคุณภาพผลิตภัณฑ์ เน้นรูปแบบสวยงามพร้อมใช้งาน บริการเป็นเลิศ ฯลฯ เหล่านี้ถือเป็นวัฒนธรรมทางการจัดการ องค์กรจะต้องสร้างวัฒนธรรมร่วมของการดำเนินงานองค์กรเพื่อเป็นจุดแข็งในการแข่งขัน

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ผ่านมาได้รับอิทธิพลจากแนวคิดการจัดการยุควิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

ตามที่ Taylor (1911) ได้เสนอแนวคิดประสิทธิภาพในการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (the principle of scientific management) โดยเน้นความเชี่ยวชาญชำนาญ (expertise) และพยายามสร้างความชำนาญให้แก่บุคลากร โดยวางบทบาทฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นศูนย์กลางการให้บริการฝึกอบรมแก่พนักงาน แต่ก็มีอีกมุมมองหนึ่งที่ต้องการให้ฝ่ายเน้นการปฏิบัติโดยมีการประเมินผลงาน การติดต่อสื่อสาร และการปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่ที่รับผิดชอบเพื่อให้เกิดความชำนาญ ต่อมามีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ที่รับผิดชอบงานจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นมืออาชีพ (professionals) มีการอธิบายว่าความเป็นมืออาชีพต้องมีความสามารถ (competencies) จะเห็นว่าแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรบุคคลดังกล่าวได้มุ่งเน้นที่ตัวบุคคลให้มีความสามารถในการทำงานตามกระบวนการ (management by processes)

แนวคิดการจัดการดังกล่าวข้างต้นไม่ได้จำกัดเฉพาะฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น ยังแผ่อิทธิพลไปยังฝ่ายงานที่ทำหน้าที่ผลิตและฝ่ายงานที่ทำหน้าที่สนับสนุนอื่นๆ ด้วย

จากแนวคิดการบริหารสู่กลยุทธ์

อิทธิพลกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับเปลี่ยนจากการบริหาร (administration) เป็นการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (strategic management) และปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์มีการขับเคลื่อนเปลี่ยนแปลงด้วยความเร่ง เนื่องจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีโทรคมนาคมและการสื่อสาร เราจะพบว่ากระแสโลกาภิวัตน์ประเภทปัจเจกชน ภิวัตน์ที่มีอิทธิพลเหนือรัฐภิวัตน์ ความเป็นรัฐอธิปไตยแทบไม่มีความศักดิ์สิทธิ์ในการป้องกันการแผ่ขยายทางการเงินการค้าของโลกที่แผ่ไปด้วยความได้เปรียบในการแข่งขัน

ลักษณะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้นเป็นการมองจากภายในสู่ภายนอก (inside out) โดยมีความเชื่อว่าเมื่อพนักงานมีความชำนาญและปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามหน้าที่ที่ได้มีการออกแบบไว้ในรูปคำบรรยายรายละเอียดลักษณะงาน (job description) และระบบงาน (work flow) แล้ว จะทำให้เขาเหล่านั้นสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในทางปฏิบัติจริงพบว่ากระบวนทัศน์เช่นนี้ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน เนื่องจากธุรกิจภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์นั้นวิทยาการเทคโนโลยีและพฤติกรรมของผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ความชำนาญที่ผูกติดกับงานหน้าที่ที่ได้มีการออกแบบไว้แล้ว ไม่อาจจะปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ ดังนั้นการออกแบบงานจึงควรมีลักษณะที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลาทั้งนี้เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (real time design)

กระแสโลกาภิวัตน์ได้ส่งผลต่อแนวคิดจัดการทรัพยากรมนุษย์มาเป็นลำดับ หากนับย้อนหลังไปราวปี พ.ศ. 2543 มีการพูดถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นผู้สนับสนุน (employee advocate) โดยเน้นความชำนาญในหน้าที่ที่รับผิดชอบนั้น (functional expert) บทบาทเช่นนี้ไม่เป็นการเพียงพอที่จะเอาชนะกระแสโลกาภิวัตน์ได้ ดังนั้นพนักงานต้องรู้ถึงความเป็นไปของการเปลี่ยนแปลงในระดับโลกด้วย และพนักงานด้านทรัพยากรมนุษย์เองต้องเป็นคู่คิดทางกลยุทธ์ในการจัดการองค์กร การจะเป็นคู่คิดที่ดีได้ต้องมีความรู้ความสามารถในเรื่องธุรกิจ และเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (change agent) และต้องมีความรู้ในการจัดการ รวมทั้งมีความพร้อมที่จะให้คำปรึกษาแก่พนักงาน เพื่อพัฒนาพนักงานให้เป็นทุนมนุษย์ (human capital) ที่มีความสามารถในการจัดการกับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์มีหลักการสำคัญคือพัฒนาพนักงานให้มีความสามารถคาดการณ์และจัดการความเป็นไปในอนาคตไม่ว่าเหตุการณ์เหล่านั้นจะเป็นเรื่องธุรกิจ วิทยาการเทคโนโลยี การเมือง เศรษฐกิจและสังคมที่อาจส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กร การมีวิสัยทัศน์ที่กระจ่างแจ้งเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอก ในการนี้ข้อมูลบุคลากรต้องถูกต้องและทันสมัย เพราะผู้บริหารจะต้องใช้เวลามากในการจัดการปัญหาบุคลากรจนกระทั่งไม่มีเวลาในการคิดจินตนาการไปยังอนาคต วิธีการหนึ่งที่จะให้ได้ข้อมูลทันต่อการตัดสินใจ (speed of work) คือ ต้องประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology)

ในส่วนข้อมูลด้านบุคลากรจะจัดการให้มีความเร็วและถูกต้องนั้น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องออกแบบการจัดเก็บข้อมูลบุคลากรให้เป็นระบบระเบียบสอดคล้องกับลักษณะการใช้งานขององค์กร อยุ่ไรก็ดี ข้อมูลควรแบ่งออกเป็นสองส่วน ส่วนหนึ่งเป็นข้อมูลร่วมใช้ (common useful) และอีกส่วนหนึ่งเป็นข้อมูลที่ใช้เฉพาะงานหน้าที่ ส่วนในด้านเทคนิคต้องสร้างกลไกที่มีความฉลาดให้สามารถเข้าถึงสืบค้นได้ตามที่ต้องการ ในขณะที่เดียวกันก็มีความปลอดภัยในการรักษาความลับข้อมูลส่วนตัวของพนักงานมิให้ผู้ที่ไม่มีหน้าที่เกี่ยวข้องสืบค้นเพื่อล่วงรู้ความลับได้

HRIS ขุมพลังในการจัดการ

องค์กรได้มอบหมายหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้กับฝ่ายการพัฒนา/การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยมีหน้าที่สรรหาผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาร่วมงานแล้วต้องพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มพูนมากขึ้นเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจโดยเฉพาะความสามารถในการคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ไม่เพียงเท่านั้น ยังมีความสามารถ

ในการเตรียมการป้องกันความเสี่ยงหรือภัยที่จะมีผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กร ความสามารถที่สูงขึ้นไปอีกขั้นหนึ่งคือมีความสามารถแสวงหาประโยชน์ทางธุรกิจได้จากการเปลี่ยนแปลงนั้น

ที่ผ่านมาเรารับรู้กันว่าทรัพยากรการบริหารมีอย่างน้อย 4 M ได้แก่ คน (man) วัสดุอุปกรณ์ (material) เงิน (money) และการจัดการ (management) การรับรู้ดังกล่าวเป็นวิธีคิดในการบริหารที่เน้นการตอบคำถามว่าการบริหารคือ อะไร มีองค์ประกอบอะไรบ้าง แต่จะละเลยความเป็นไปของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การจัดการสมัยใหม่จะต้องผสมผสานปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร อุปสรรค และโอกาสของสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อสร้างกลยุทธ์เอาชนะการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นและชัยชนะที่ได้ต้องก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มต่อองค์กร กลยุทธ์ดังกล่าวจะเกิดขึ้นไม่ได้ ถ้าข้อมูลบุคลากรไม่ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน

การจัดระบบข้อมูลความรู้ด้านทรัพยากรมนุษย์ด้วยระบบคอมพิวเตอร์จะมีการออกแบบโปรแกรมสำเร็จรูปให้ได้ข้อมูลที่เอื้อต่อการตัดสินใจทางการจัดการงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เนื่องจากข้อมูลที่เก็บไว้ในรูปของอิเล็กทรอนิกส์ (electronic file) ผู้บริหารสามารถเข้าถึงข้อมูลที่มีความถูกต้องได้ตลอดเวลา และยังสามารถใช้ในการวางแผนและติดตามความก้าวหน้าของงานได้ตามที่ต้องการ

ระบบข้อมูลความรู้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีประโยชน์ดังต่อไปนี้

1. การจ่ายเงินเดือนจะมีความถูกต้องโปรแกรมสำเร็จรูปในการจ่ายเงินเดือนค่าจ้างจะมีความถูกต้อง และยืดระยะเวลาในการประมวลผล โดยเฉพาะการประมวลผลเงินเดือน ค่าจ้างในแต่ละเดือน นอกจากพนักงานมีเงินเดือน ค่าจ้างแล้ว ยังมีรายได้ที่เกี่ยวข้องกับเงินเดือน เช่น ค่าล่วงเวลา ค่ากะ เบี้ยเลี้ยง หรือโบนัส รวมทั้งมีรายจ่ายต่างๆ เช่น ภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา เงินประกันสังคม เงินสะสม (provident fund) ฯลฯ ข้อมูลเหล่านี้ถ้าจัดการด้วยมือ (manual) จะใช้เวลามากและมีโอกาสผิดพลาดมากด้วย หากย้อนหลังไปราว 15-20 ปี การจ่ายเงินเดือนสำหรับพนักงาน 500 คนอาจต้องใช้กำลังคนถึง 3-4 คน และใช้เวลาไม่ต่ำกว่า 2 สัปดาห์ ปัจจุบันใช้คนทำงานไม่เกิน 2 คนใช้เวลา 3 วันก็เพียงพอ

2. เป็นการลดภาระค่าใช้จ่ายในการจ้างคนเพิ่ม ลดเวลาการปฏิบัติงานนอกเวลาทำงานปกติ หรือต้องว่าจ้างพนักงานชั่วคราว ในอดีตเวลาส่วนใหญ่ประมาณร้อยละ 80 จะเสียไปกับกระบวนการปฏิบัติงาน และก็ประเมินความสำเร็จของกระบวนการโดยดูกันที่ผลผลิต (outputs) ไม่ได้มองไกลถึงผลลัพธ์ (results)

ซึ่งเป็นกำไรและความพึงพอใจของลูกค้า

3. การวางแผนค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงค่าจ้าง เงินเดือน และประโยชน์ตอบแทนซึ่งมีผลต่อค่าใช้จ่ายขององค์กร เพราะค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรมีแต่เพิ่ม ดังนั้นจึงต้องจ่ายอย่างคุ้มค่าและเป็นธรรม

4. การวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ข้อมูลที่เป็นปัจจุบันทำให้สามารถวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. การวิเคราะห์อัตราค่าจ้างออก เพื่อสามารถสืบหาสาเหตุของการออกจากงานได้ง่ายสะดวก เพื่อหาทางแก้ไขป้องกัน

6. การสืบค้นหาผู้สมัครตามเงื่อนไขและคุณสมบัติได้ตามที่ต้องการได้สะดวก ระบบจะมีข้อมูลประวัติสำหรับผู้สมัครที่เชื่อมต่อกับระบบอินเทอร์เน็ต หรือกรณีที่มีผู้สมัครกรอกข้อมูลประวัติเพื่อสมัครงานก็จะถูกเก็บไว้ในฐานข้อมูลการรับสมัครงาน (recruitment module)

7. การจัดการฝึกอบรม สามารถประเมินความต้องการฝึกอบรมขององค์กรและความจำเป็นในการฝึกอบรมของพนักงานในแต่ละตำแหน่ง โดยมีการกำหนดกลุ่มหลักสูตรจำเป็นที่พนักงานต้องอบรม และกลุ่มหลักสูตรเฉพาะงานหน้าที่ตามตำแหน่ง ต้องให้มีการฝึกอบรมทั้งทางทฤษฎีและการปฏิบัติ

8. ข้อมูลประสบการณ์ในการฝึกอบรม โดยองค์กรสามารถใช้ประกอบการตัดสินใจที่ทำให้พนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรดังกล่าวแล้วไม่จำเป็นต้องทำการฝึกอบรมซ้ำเพราะจะทำให้เพิ่มภาระค่าใช้จ่าย และเสียเวลา แต่ควรจะฝึกอบรมในหลักสูตรที่จำเป็นและไม่เคยผ่านการอบรมในเรื่องนั้นๆ

9. การจัดทำรายงานเกี่ยวกับจำนวนชั่วโมงการทำงาน ของพนักงาน และข้อมูลวันลา เช่น ลาป่วย ลากิจ ลาพักผ่อน ฯลฯ

10. ผู้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงข้อมูลประวัติของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อประกอบการพิจารณามอบหมายงาน หรือสั่งการการโอนย้าย รวมทั้งการปรับเลื่อนตำแหน่ง

11. ข้อมูลความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานแต่ละคน โดยองค์กรสามารถเรียกดูข้อมูลกลุ่มพนักงานที่มีความสามารถสูงเพื่อมอบหมายงานที่สำคัญ

12. ข้อมูลเกี่ยวกับอุบัติเหตุในการทำงาน เพื่อทำแผนป้องกันอุบัติเหตุ หรืออุบัติเหตุที่อาจเกิดจากการทำงาน

13. การบริหารความเสี่ยง ปัจจัยที่อาจเป็นสาเหตุความเสี่ยง ได้แก่ ความไม่พร้อมของบุคลากร หรือความเสี่ยงที่พนักงานปฏิบัติขัดต่อระเบียบกฎเกณฑ์ หรือไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนด งานบางประเภทต้องมีกรกำหนดให้มีใบประกาศหรือเอกสารรับรองแสดงว่าได้ผ่านการฝึกอบรม หรือฝึกปฏิบัติเพื่อสร้างหลักประกันในความสามารถที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งงานสำคัญ โดยเฉพาะระบบบริหารคุณภาพ ISO งานที่มีความเสี่ยง เป็นอันตรายต่อ

สุขภาพและชีวิตต้องผ่านการอบรมหรือ ฝึกปฏิบัติ เหล่านี้เป็นต้น

ระบบข้อมูลด้านบุคลากรที่ถูกต้องและเป็นปัจจุบันช่วยเพิ่มความเร็วในการทำงานของทั้งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และฝ่ายงานอื่น รวมทั้งกรรมการผู้จัดการหรือผู้จัดการโรงงานสามารถใช้ประกอบในการตัดสินใจเพื่อมอบหมายงาน สั่งการ หรือต้องเลือกใช้บุคลากรที่เหมาะสมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ หรือมีโครงการใหม่ๆ ซึ่งมีข้อจำกัดที่ต้องใช้กำลังคนที่มีความสามารถเฉพาะสำหรับงานแต่ละประเภท

ข้อมูล HR เพื่อการตัดสินใจ

ข้อมูลการจัดการบุคลากรมีทั้งข้อมูลที่สามารถตีเป็นมูลค่าทางการเงินและไม่สามารถตีเป็นมูลค่าทางการเงินได้โดยตรง แต่เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพที่สื่อถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวได้เช่นกัน สำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพจะพิจารณาว่ามีผลกระทบต่อกิจการขององค์กร ผู้บริหารไม่ควรมองข้ามความสำคัญของข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยทั่วไปการประกอบธุรกิจใดก็ตามจะมีค่าใช้จ่ายอยู่สามประเภท ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการลงทุน (investment cost) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (operation cost) และค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร (personnel cost) ค่าใช้จ่ายดังกล่าวเกี่ยวข้องกับความสามารถของผู้บริหารและพนักงาน กล่าวคือ ผู้บริหารและพนักงานจะทำหน้าที่ในการแปรเปลี่ยนทรัพยากรที่มีมูลค่าเป็นเงินในรูปของค่าใช้จ่ายดังกล่าวข้างต้นให้เป็นสินค้าและบริการที่มีมูลค่ามากกว่ารายจ่าย จึงจะถือว่ามีประสิทธิภาพในการจัดการ อธิบายอีกมุมหนึ่งจะต้องทำให้มีรายได้มากกว่ารายจ่าย (กำไร) ดังนั้นฝ่าย HR จะต้องพยายามตีมูลค่าทรัพยากรมนุษย์เป็นมูลค่าทางการเงินให้ได้ เพื่อวัดความสามารถในการทำงานของบุคลากรซึ่งวิเคราะห์ได้จากผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (performance) วิธีการวัดความสามารถของบุคลากรโดยใช้มูลค่าทางการเงินอาจเปรียบเทียบเป็นอัตราส่วนหรือเทียบเคียงค่าใช้จ่ายด้านอื่น หรือเปรียบเทียบกับรายได้ เช่น

1. ค่าใช้จ่ายในการสรรหาว่าจ้าง การสรรหาพนักงานแต่ละคนมีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นค่าโฆษณาประชาสัมพันธ์ ค่าจ้างองค์กรในการสรรหา ค่าใช้จ่ายสำหรับพนักงานที่ทำหน้าที่คัดสรรและสัมภาษณ์ รวมทั้งค่าใช้จ่ายในกรณีต้องออกไปสรรหาออกสถานที่ เช่น ค่าพาหนะ ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าที่พัก ฯลฯ

2. สัดส่วนร้อยละค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรต่อรายได้ สัดส่วนนี้ถ้าดูข้อมูลที่ผ่านมา 3-5 ปี จะสามารถทราบแนวโน้มประสิทธิภาพของบุคลากรได้

3. ค่าใช้จ่ายสวัสดิการต่อหัวพนักงาน เพื่อดูแนวโน้มว่ามีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นหรือไม่ อาจจะคำนวณโดยจำแนกตามช่วงอายุพนักงานก็ได้ ค่าใช้จ่ายประเภทนี้ถ้ามีแนวโน้มเพิ่มขึ้น แสดงว่า

สุขภาพพนักงานไม่สมบูรณ์

4. อัตราส่วนร้อยละค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร ต่อค่าใช้จ่ายทั้งหมด เขียนสมการได้ดังนี้

$$\frac{\text{ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร}}{\text{(ค่าใช้จ่ายในการลงทุน+ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร+ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน)}} \times 100$$

5. ผลตอบแทนจากการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ โดยดูจากสัดส่วนกำไรต่อค่าใช้จ่ายเงินเดือน ค่าจ้างและค่าตอบแทนของพนักงานแต่ละคน เพื่อแสดงให้เห็นว่าพนักงานแต่ละคนมีความสามารถในการทำกำไร

6. เวลาที่พนักงานใช้ในการทำงานที่สำคัญ ความเร็วที่สุดหรือความเร็วเฉลี่ยในการจัดการงานที่สำคัญ โดยเฉพาะผู้บริหารแต่ละคนใช้เวลาที่มากน้อยในการแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่ง

7. ค่าใช้จ่ายสำหรับการลาออกของพนักงานและการรับเข้าทำงาน ซึ่งจะพิจารณาค่าใช้จ่ายของการออกจากงาน (Cost of Terminate: A) ค่าใช้จ่ายในการสรรหาว่าจ้าง (Cost of Recruitment/Hire: B) ค่าใช้จ่ายในช่วงเวลาที่ยังหาคนไม่ได้ (Cost of Vacancy: C) และค่าใช้จ่ายในการเรียนรู้ (Learning Curve Loss: D) สามารถเขียนเป็นสมการได้ดังนี้ $T = A+B+C+D$ ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการที่พนักงานออกจากงานไม่จำเป็นการออกด้วยสาเหตุใดก็ตามและฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถหาคนทดแทนได้ทันที ก็จะต้องต้นทุนค่าใช้จ่ายที่องค์กรต้องแบกรับภาระและยังเป็นต้นทุนค่าเสียโอกาสในการประกอบธุรกิจ ยิ่งตำแหน่งงานที่สำคัญถ้าใช้เวลามากในการสรรหาว่าจ้างยิ่งเป็นการเสียโอกาสเพิ่มมากขึ้น

8. สัดส่วนพนักงานที่เสียสละทำงานเพื่อองค์กรในกรณีที่มีงานสำคัญ หรือกรณีที่เกิดเหตุที่ไม่คาดคิด หรือการแก้ปัญหาข้อบกพร่องฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องกำหนดเกณฑ์เงื่อนไขที่องค์กรต้องการความสมัครใจในการทำงานพิเศษ โครงการใหม่ งานที่มีความเสี่ยงงานที่มีปัญหา โดยองค์กรจะต้องคนเหล่านี้รักษาไว้ให้นานที่สุด เป็นต้น

9. มูลค่าเพิ่มของพนักงาน เป็นการแสดงให้เห็นว่าพนักงานหนึ่งคนมีความสามารถในการทำกำไรให้องค์กรได้เท่าใด เขียนสมการได้ดังนี้

$$\frac{\text{มูลค่าเพิ่มของพนักงาน} = \text{รายได้} - \text{ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน} + \text{ค่าใช้จ่ายบุคลากร}}{\text{จำนวนพนักงานประจำ}} \times 100$$

ข้อมูลพื้นฐานดังกล่าวข้างต้นสามารถใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจัดเก็บ และประมวลผล โดยพนักงานด้านทรัพยากรมนุษย์ทำหน้าที่ในการบันทึกข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน โปรแกรมสำเร็จรูปต้องมีความฉลาดเพียงพอที่จะประมวลผลให้ได้สัดส่วนหรืออัตราส่วนที่แสดงถึงความสามารถของบุคลากรในกรณีที่ไม่สามารถตีมูลค่าทางการเงินได้ก็ต้องกำหนดตัวชี้วัดเป็นเชิงปริมาณ

สัดส่วนและอัตราส่วนที่แสดงถึงความสามารถของพนักงานดังกล่าวข้างต้นต้องตีค่าออกมาเป็นต้นทุนค่าใช้จ่ายให้ได้ ไม่เช่นนั้นองค์กรจะไม่สามารถวัดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการประกอบธุรกิจได้ถูกต้องแม่นยำ และจะมีผลกระทบโดยตรงต่อการกำหนดราคาขายและกำไรขององค์กรเป็นลำดับถัดไป ที่สำคัญหากไม่รู้ถึงความสามารถของบุคลากร ก็ยากที่จะวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากร และจะไม่สามารถจะคาดหมายความสำเร็จจากธุรกิจได้

การจัดการ HR เชิงกลยุทธ์

การจัดการแบบมีกลยุทธ์เป็นกระบวนการใช้ความสามารถทางความคิดและการปฏิบัติเพื่อจัดการเหตุการณ์ที่จะอุบัติขึ้นในอนาคตได้ดี หมายความว่าจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเกิดขึ้นด้วยหวังว่าต้องทำให้องค์กรมีกำไรเติบโตอย่างต่อเนื่อง และยังคงเป็นที่รู้จักของผู้คนในสังคมอีกด้วย และจะทำให้ง่ายต่อการขยายฐานลูกค้า ดังนั้น พนักงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญกับการบริหารงานตามหน้าที่ที่มีกรอบแบบไว้แล้ว ซึ่งงานส่วนใหญ่มีลักษณะคงที่ (static duties) จะกลายเป็นจุดอ่อนในเวทีการแข่งขัน แม้ว่าการทำงานแบบคงที่หรือซ้ำๆ กันจะก่อให้เกิดความชำนาญ (expertise) ก็ตาม ผลเสียที่ตามมาคือจะไม่สามารถพัฒนากำลังคนขององค์กรให้มีความสามารถปฏิบัติงานเพื่อจัดการกับเหตุอุบัติในอนาคตได้

การจะจัดการสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตได้ดี ข้อมูลด้านบุคลากรจะต้องมีความครบถ้วนถูกต้องและเป็นปัจจุบัน (real time) ในขณะเดียวกันพนักงานด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจขององค์กร เข้าใจสภาพธุรกิจในระบบเศรษฐกิจของประเทศ และความเป็นไปของเศรษฐกิจธุรกิจ รวมทั้งปัจจัยแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อธุรกิจขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นความก้าวหน้าทางวิทยาการเทคโนโลยี

นวัตกรรม (innovation) การแข่งขันในเวทีโลก โอกาสในการเลือก ใช้สินค้าและบริการของลูกค้า ทางเลือกของลูกค้าในการใช้ผลิตภัณฑ์อื่นทดแทน ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย ฯลฯ ปัจจัยดังกล่าวยังส่งผลให้คิดว่าต้องพัฒนาพนักงานอย่างไรจึงจะทำให้องค์กรเติบโตต่อไปได้

การจัดการกำลังคนอย่างมีกลยุทธ์ในเบื้องต้นต้องสร้างวัฒนธรรมหลักขององค์กรให้ได้ และวัฒนธรรมนั้นควรแสดงถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น มุ่งมั่นพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อยู่เสมอ สร้างสรรค์บริการใหม่ ปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง แสวงหาตลาดใหม่ สร้างความสะอาดสบายให้แก่ลูกค้า บูรณาการความรู้และประสบการณ์ สร้างความประทับใจแก่ลูกค้า ฯลฯ จะเห็นว่าวัฒนธรรมดังกล่าวเป็นการพิจารณาภายใต้แนวโน้มธุรกิจและแผนยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ การที่องค์กรจะสร้างวัฒนธรรมที่ดีได้ พนักงานจะต้องมีความคิดก้าวหน้ายอมรับการเปลี่ยนแปลงโดยเข้าใจการประกอบธุรกิจที่มุ่งหมายเอากำไร เพื่อสร้างความมั่งคั่งให้กับองค์กรบนพื้นฐานความพึงพอใจของลูกค้า วัฒนธรรม

พนักงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีความคิดเชิงกลยุทธ์ ส่วนใหญ่จะมีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์พัฒนาบุคลากรขององค์กรได้อย่างแหลมคม ดังนั้นคุณสมบัติของพนักงานด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความรู้ความเข้าใจระบบเศรษฐกิจธุรกิจของประเทศ รู้ถึงแนวโน้มธุรกิจ เข้าใจแผนกลยุทธ์องค์กร แล้วจึงวางแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สามารถสนองต่อแผนธุรกิจขององค์กร อย่างไรก็ตามในการสร้างวัฒนธรรมที่เข้มแข็งขององค์กร เป็นกลยุทธ์สำคัญที่องค์กรต้องสร้างขึ้น ได้แก่ การขบคิดค้นสิ่งใหม่ การทำงานต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ความมีมาตรฐานคือหัวใจของการทำงาน บริการคือหัวใจ ฯลฯ วัฒนธรรมองค์กรจะกลายเป็นพลังขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรได้เป็นอย่างดี

ประเด็นคำถามที่ช่วยชี้แนะให้การวางแผนกลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความแหลมคม และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดสัมฤทธิ์ผลได้ มีดังนี้

1. ความเคลื่อนไหวทางเศรษฐกิจธุรกิจของโลกและประเทศเป็นอย่างไร
2. ตลาดธุรกิจขององค์กรมีแนวโน้มอย่างไร
3. คู่แข่งธุรกิจขององค์กรมีการพัฒนาอย่างไร ควรศึกษาคู่แข่งในระดับต้นๆ 3-5 องค์กร
4. แผนกลยุทธ์ของคู่แข่งเป็นอย่างไร ให้มองไปข้างหน้า 5-10 ปี
5. วัฒนธรรมขององค์กรมีจุดแข็งจุดอ่อนอะไรและอย่างไร จุดแข็งที่มีอยู่จะช่วงชิงโอกาสหรือกำจัดอุปสรรคได้หรือไม่อย่างไร ในกรณีที่มีจุดอ่อนจะต้องกำจัดจุดอ่อนนั้นอย่างไร

6. กำหนดนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีเป้าหมายที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

กล่าวโดยสรุป พนักงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่จะประสบความสำเร็จในยุคโลกาภิวัตน์ต้องมีความคิดและรอบรู้ในความเป็นไปของโลกธุรกิจ ไม่เฉพาะภายในประเทศเท่านั้น ต้องรู้ทันต่อกระแสโลกาภิวัตน์ด้วย โดยต้องมีกลยุทธ์ในการจัดการ ไม่เช่นนั้นจะไม่สามารถพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้เป็นการกำลังสำคัญในการนำองค์กรให้อยู่รอดท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ได้

บรรณานุกรม

- นิรมิต เทียมทัน. (2549). *ยุทธศิลป์การบริหารจัดการ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: พิมพ์ตะวัน.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2551). *การพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: พิมพ์ตะวัน.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2551). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มุ่งสู่อนาคต*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ตะวัน.
- Bratton, J. & Gold, J., (1994). *Human Resource Management: Theory and Practice*. Basinstoke: Macmillan.
- Bandura, A. (1977). *Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change*. NJ: Prentice Hall.
- Drucker, P. F. (1999). *Management Challenge for the 21st Century*. NY: Harper Collins Publisher.
- Pettinger, R. (2000). *Mastering Organization Behavior*. London: Macmillan.
- Porter, L.W. & Lawler III, E. E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood: Irwin-Dorsey.
- Rainbird, H. (2000). *Training in the Workplace*. NY: St. Martin's Press, Inc
- Taylor, F.W. (1991). *The Principles of Scientific Management*. NY: Harper Bros.
- Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business School Press.