

ใช้สถิติข้อมูลเรื่อง "คน" เพื่อทำนายอนาคตและวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร



การจัดทำ สถิติข้อมูล

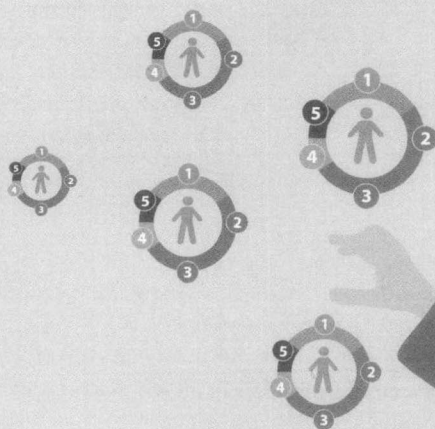
การรายงานและการควบคุม ระบบงาน HR



658.3:31
kaw

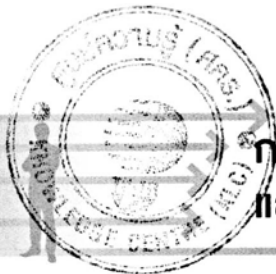
ดร.กฤติน กุลพิง

การจัดทำสถิติข้อมูล การรายงาน และการควบคุม ระบบงาน HR



ดร.กฤตติน กุลเพ็ญ





การจัดทำสถิติข้อมูล การรายงาน และการควบคุมระบบงาน HR

ดร.กฤตินี กุลเพ็ง

สงวนลิขสิทธิ์โดยผู้เขียนตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537

ห้ามลอกเลียนไม่ว่าส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้นอกจากได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษร

พิมพ์ครั้งที่ 1 : กรกฎาคม 2557

จำนวน : 2,000 เล่ม

ราคา : 200 บาท

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

National Library of Thailand Cataloging in Publication Data

กฤตินี กุลเพ็ง.

การจัดทำสถิติข้อมูล การรายงาน และการควบคุมระบบงาน HR.-- กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์,

2557.

184 หน้า.

20178
658.3 : 31

กุลพ

1. การบริหารงานบุคคล. I. ชื่อเรื่อง.

658.3

ISBN 978-616-7444-43-7

ผู้อำนวยการ โฟศาล เตมีย์

บรรณาธิการ ลัดดา เตมีย์

ฝ่ายการตลาด อูมาพร ผึ้งมาย

ฝ่ายจัดส่ง สุวิชัย ดั่งสว่าง

พงศกร พลับชัย

ประสานงานการผลิต

ฝ่ายขาย

ปก/รูปเล่ม

พิสูจน์อักษร

สุกัญญา ศิริวรรณ

สรินญา ทองชำนาญ

ภูวนาถ สมยาร

เบญจวรรณ ตริวนิชชากร

กฤษพัชร ชัยวิภา



HR Center Co., Ltd.

จัดทำจำหน่ายโดย

บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด

52/37 ซอยกรุงเทพกรีฑา 15 ถนนกรุงเทพกรีฑา แขวง/เขต สะพานสูง กรุงเทพฯ 10250

โทรศัพท์ 0-2736-2245 แฟกซ์ 0-2736-0470-1

<http://www.hrcenter.co.th>

สนใจสั่งซื้อจำนวนมากโปรดติดต่อ บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด

0-2736-2245 (อัตโนมัติ)

จัดพิมพ์โดย ปัญญมิตร์ การพิมพ์ จำกัด

98/73 ซอยประชาอุทิศ 33 ถนนประชาอุทิศ แขวงบางมด เขตทุ่งครุ กรุงเทพมหานคร 10140

2558

ก.อ.



คำนำจากผู้เขียน

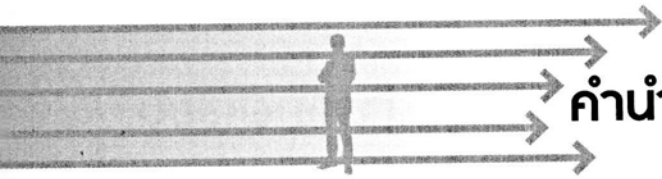
จากประสบการณ์ของผู้เขียน ที่ได้มีโอกาสทำงานกับผู้บริหารในบริษัทชั้นนำหลายแห่ง ประกอบกับบริษัทดังกล่าวได้รับรางวัลทางการบริหารองค์กรดีเด่น เช่น TQM, Deming Prize ซึ่งต้องใช้ข้อมูลสถิติทางด้าน HR มาเป็นข้อมูลในการนำเสนอผลงาน โดยส่วนใหญ่ผู้บริหารงานบุคคลไม่ค่อยได้เก็บสถิติข้อมูลย้อนหลัง เพราะข้อมูลดังกล่าวจะนำมาวิเคราะห์พฤติกรรม/แนวโน้มของพนักงานภายในองค์กร เพื่อนำมาวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรได้ถูกต้อง และแม่นยำขึ้นนั่นเอง

หนังสือเล่มนี้จึงได้บรรจุข้อมูลสถิติทางด้าน HR และแนวทางเชิงการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ โดยจะพยายามยกตัวอย่างข้อมูลที่มีอยู่จริงมาเป็นแนวทางในการเก็บข้อมูลในแต่ละงานของ HR

ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่า หนังสือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับนักบริหารงานบุคคล และผู้บริหารองค์กรที่สนใจในการใช้สถิติข้อมูลของคนภายในองค์กรมาทำนายผลในอนาคต เพื่อที่จะได้วางแผนกลยุทธ์องค์กรด้านคนได้ตรงประเด็น และส่งผลต่อการดึงดูดคนเข้ามาร่วมงานกับองค์กรได้มากขึ้น

ผู้เขียนขอขอบคุณ ครู อาจารย์ที่ได้ให้ความรู้ สุดท้ายผู้เขียนขอขอบคุณ HR Center โดยเฉพาะ คุณไพศาล เตมียี่ ที่มีส่วนช่วยกระตุ้นแนวคิดและแนะนำหัวข้อในการเขียนในครั้งนี้นำมาดำเนินการจัดพิมพ์และช่วยเป็นกำลังใจให้เขียนหนังสือเล่มนี้ออกมาได้สำเร็จ และท้ายสุดขอขอบพระคุณท่านผู้อ่านทุกท่านไว้ ณ โอกาสนี้

ดร.กฤติน กุลเพ็ง
Weerakp@gmail.com



คำนำ HR Center

สิ่งหนึ่งที่เป็นจุดอ่อนของนักบริหารทรัพยากรบุคคลในหลาย ๆ องค์กร ก็คือ การจัดทำและจัดเก็บรวบรวมข้อมูลสถิติทางด้าน HR

หนังสือเล่มนี้ผู้เขียนได้อธิบายให้เห็นถึงความสำคัญของการเก็บรวบรวมข้อมูลสถิติทางด้านงานบริหารบุคคลว่าทำไมต้องเก็บ เก็บไว้อย่างไร ควรเก็บอะไรบ้าง และวิธีนำเสนอข้อมูลให้กับฝ่ายงานต่าง ๆ และผู้บริหารระดับสูงขององค์กรแบบมีอาชีพ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ถ้าเก็บถูกต้อง เก็บเป็นระบบ จะทำให้องค์กรสามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์ถึงจุดอ่อน จุดแข็ง นำไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรแข่งขันอย่างทัดเทียมกับองค์กรชั้นนำทางธุรกิจได้

ด้วยความปรารถนาดี
ทีมงาน เอช อาร์ เซ็นเตอร์



บทที่ 1	ภารกิจที่จำเป็นในงาน HR	6
	ภารกิจที่จำเป็นในงาน HR	7
	ทำไมต้องมีสถิติข้อมูลด้าน HR	15
	ผู้บริหารองค์กรต้องการอะไรจากงาน HR	18
บทที่ 2	การเตรียมสถิติข้อมูลในงาน HR	24
	ข้อมูลด้านการวิเคราะห์งานและการวางแผนอัตรากำลัง	25
	ข้อมูลด้านการสรรหาและคัดเลือก	54
	ข้อมูลด้านการพัฒนาและการฝึกอบรมพนักงาน	66
	ข้อมูลด้านการบริหารค่าจ้าง	88
	ข้อมูลด้านการบริหารสวัสดิการ	100
	ข้อมูลด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	133
	ข้อมูลด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)	156
บทที่ 3	การนำเสนอข้อมูลงาน HR แบบมือโปร	172

บทที่

1

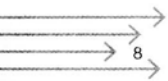


ภารกิจที่จำเป็นในงาน HR

ในบทนี้สำหรับท่านผู้อ่านที่ยังไม่ค่อยคุ้นเคยกับงาน HR ผู้เขียนจึงขออธิบายเพื่อเป็นการปูพื้นเกี่ยวกับหัวข้อภารกิจที่จำเป็นของงาน HR เพื่อให้สามารถมองภาพออกถึงสิ่งที่ผู้เขียนยกตัวอย่างประกอบ จะได้เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้น

ภารกิจที่จำเป็น หรือกิจกรรมหลักทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

- การวิเคราะห์งาน
- การวางแผนงาน HR
- การสรรหาและคัดเลือก
- การฝึกอบรม
- การบริหารค่าจ้าง
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- การให้รางวัล
- การพัฒนา
- การรักษานุเคราะห์



กิจกรรมในงาน HR ทั้ง 9 หัวข้อข้างต้น ผู้เขียนจะขอทำความเข้าใจแต่ละหัวข้ออย่างคร่าว ๆ เพื่อให้ผู้อ่านที่ไม่ค่อยคุ้นเคยเกิดความเข้าใจในเบื้องต้น ดังนี้

1. **การวิเคราะห์งาน** คือ กระบวนการที่มีระบบในการกำหนดทักษะหน้าที่ และความรู้ที่ต้องการสำหรับงานใดงานหนึ่ง หรือเป็นการรวบรวมการประเมิน และการจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับงานในองค์กรโดยวิเคราะห์หรืออย่างเป็นระบบ

ทั้งนี้การวิเคราะห์งานจะเป็นการระบุว่างานนั้นมีขั้นตอนในการทำงานอย่างไร หน้าที่ของบุคลากรจะต้องทำงานก็อย่าง และบุคคลมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จได้อย่างไร โดยจะออกมาในรูปของการบรรยายลักษณะงาน (Job Descriptions) และการกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specifications) กระบวนการของการวิเคราะห์ การพรรณนา การบันทึกคุณลักษณะและคุณภาพของงาน ระบุทักษะและความต้องการอื่น ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

2. **การวางแผนงาน HR** คือ การวางแผนด้านบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นการเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร กับบทบาทหน้าที่ต่าง ๆ ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร สำหรับหัวข้อนี้โดยส่วนใหญ่ผู้บริหารสูงสุดของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้วางแผนงาน โดยจะต้องศึกษาจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรก่อน แล้วจึงกำหนดแผนกลยุทธ์ด้านคนให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์องค์กร

3. การสรรหาและคัดเลือก

การสรรหา คือ การเสาะแสวงหา และหาวิธีการจูงใจบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและมีคุณสมบัติที่เหมาะสมที่สุดเท่าที่จะหาได้ให้มาสมัครงานกับองค์กร

การคัดเลือก คือ การกลั่นกรองหาบุคคลที่เหมาะสมที่สุด จากผู้ที่มีสมัครงาน

จะเห็นได้ว่างานการสรรหาและคัดเลือก คือ การหาคนเข้าสู่องค์กร โดยให้ได้คนที่ดีและเหมาะสมสำหรับองค์กรนั้น ๆ ซึ่งจะรวมถึงขั้นตอนกระบวนการสัมภาษณ์พนักงานด้วย

4. การฝึกอบรมพนักงาน คือ กิจกรรมที่มุ่งถ่ายทอดความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) ที่จำเป็นต่อการทำงานปัจจุบันให้แก่ผู้เรียน หรือการพัฒนาความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความสามารถของบุคคลในการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต เพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรและเป็นการสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับบุคลากรไปด้วย เมื่อสรรหาและคัดเลือกเข้ามาแล้ว งานที่จะต้องรับช่วงต่อก็คืองานการฝึกอบรม ซึ่งส่วนใหญ่เมื่อรับพนักงานใหม่เข้ามาจะต้องให้ความรู้ที่จำเป็นสำหรับพนักงานใหม่ เช่น ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ เอกสารระบบงานคุณภาพที่จำเป็นสำหรับงานที่ปฏิบัติ กระบวนการทำงานที่สำคัญ (Work Instruction) 5ส. เป็นต้น โดยกระบวนการฝึกอบรมแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

- **การฝึกอบรมที่ไม่มีการวางแผนล่วงหน้า (Unplanned Training)** เป็นวิธีการที่องค์กรปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานเรียนรู้จากการทำงานจริงหรือเรียนรู้จากหัวหน้างานของตน โดยทั่วไปวิธีการนี้มักเรียกว่า On the Job Training (OJT) การฝึกอบรมประเภทนี้มีลักษณะที่ไม่เป็นทางการ กล่าวคือ องค์กรมักมอบหมายให้ "หัวหน้างาน" ของแต่ละหน่วยงานเป็นผู้รับผิดชอบการฝึกอบรม ผู้ได้บังคับบัญชาของตนอย่างอิสระ โดยปราศจากการติดตามตรวจสอบความเหมาะสมและประสิทธิผลของการฝึกอบรมดังกล่าว

- การฝึกอบรมที่มีการวางแผนล่วงหน้า (Planned Training) เป็นการฝึกอบรมที่มีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs Analysis - TNA) ของพนักงานระดับต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถจัดทำแผนฝึกอบรมที่สอดคล้องกับความจำเป็นดังกล่าว การฝึกอบรมประเภทนี้จะอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development - HRD) ขององค์กร

จุดเน้นของการพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรม การพัฒนาและการศึกษาก็จะมีความหมายที่แตกต่างกันออกไป ผู้เขียนก็จะสรุปให้เห็นถึงความแตกต่างของคำทั้งสามคำ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ คือ คำว่า การฝึกอบรม เน้นไปที่งาน การพัฒนาเน้นไปที่หน่วยงาน และการศึกษาจะเน้นไปที่ตัวบุคคล

5. การบริหารค่าจ้าง หัวข้อนี้หมายรวมไปถึงการดำเนินการบริหารค่าจ้างภายในองค์กรทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการกำหนดค่าจ้างเริ่มต้น การปรับค่าจ้างประจำปี การปรับค่าจ้างกรณีพิเศษ ซึ่งขั้นตอนของการบริหารค่าจ้าง หน่วยงาน HR จะต้องมีความเข้าใจโครงสร้างองค์กรในภาพรวม รวมถึงต้องเข้าใจในการประเมินค่างานในแต่ละหน่วยงาน เพื่อดำเนินการกำหนดค่าจ้างตามค่าของงาน

6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การเทียบระหว่างผลงานระดับบุคคลที่ปรากฏกับมาตรฐานที่วางไว้สำหรับตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ โดยอาจอาศัยการยอมรับร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้วางมาตรฐานกับผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะผู้ปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการควบคุมและตรวจสอบปริมาณงาน และคุณภาพของบุคคลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งเพื่อประโยชน์ในการให้รางวัล หรือลงโทษ ตลอดจนการพัฒนาบุคคลต่อไปในอนาคต

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีต้องเป็นหัวใจสำคัญในการ
 จูงใจ รักษา และพัฒนาพนักงาน และทำให้พนักงานเรียนรู้ว่ายังมีผลการ
 ปฏิบัติงานดี การเติบโตและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานก็มากขึ้น ทำให้
 พนักงานเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง เพื่อให้สามารถสร้างผลงานที่
 ตอบสนองต่อความคาดหวังขององค์กรได้

การประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่องาน
 ต่าง ๆ ดังนี้

- การวางแผนการจ่ายค่าตอบแทนหรือวางแผนโครงสร้างเงินเดือน
 (Compensation)
- การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)
- การวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อลดข้อบกพร่องในการทำงาน
 หรือทำให้พนักงานมี Competency ที่ดีขึ้น
- การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path/Career
 Planning)

7. **การให้รางวัล** คือ การบริหารจัดการพนักงานที่ต่อจาก
 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารองค์กรต้องนำข้อมูลที่ได้จาก
 การประเมินผลการปฏิบัติงานมาดำเนินการจัดการให้ผลตอบแทนตามผล
 การประเมินของพนักงานแต่ละคน ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะนำมาจ่ายเป็นในรูป
 ตัวเงิน เช่น การขึ้นเงินเดือน การให้โบนัสประจำปี หรืออาจจะเป็นการให้ผล
 ตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ให้ความก้าวหน้าในอาชีพ มีตำแหน่งหน้าที่การ
 งานที่สูงขึ้น

8. **การพัฒนา** คือ กระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลง
 ผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ
 และวิธีการทำงานที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในงาน

การเรียนรู้ (Learning) สำหรับการทำงานในอนาคตและมุ่งไปที่เป้าหมายระยะยาว เน้นการให้ความรู้และทักษะแก่สมาชิกองค์กร เพื่อเตรียมเข้าสู่ความรับผิดชอบใหม่ ๆ หรือเน้นการพัฒนาเพื่อเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น

9. **การรักษาบุคลากร** คือ การที่องค์กรได้วางแผนและบริหารจัดการองค์กรให้มีระบบการทำงานที่ดี มีการจ่ายผลตอบแทนที่ดีกว่าองค์กรอื่น พนักงานมีโอกาสได้แสดงความรู้ความสามารถของตนเอง แต่การรักษาพนักงานไม่ได้มีแค่ประเด็นเหล่านี้เท่านั้น ต้องประกอบไปด้วยปัจจัยต่าง ๆ โดยต้องเริ่มต้นที่

- **การจ้างคนที่เหมาะสม** คนที่ดีที่สุดอาจไม่ใช่คนที่เหมาะสมที่สุดในองค์กร เลือกคนที่ “นิสัย” เหมาะกับองค์กรถือคติที่ว่า “เลือกคนที่นิสัย ทักษะฝึกได้” เพราะเวลาองค์กรเอาคนออกเรามักจะเอาออกเพราะนิสัยมากกว่าเพราะฝีมือ
- **การสร้างความประทับใจตั้งแต่เริ่มแรก** ช่วงสองสามสัปดาห์แรกที่พนักงานเข้ามาทำงานเป็นช่วงสำคัญมาก พนักงานจะรู้สึกอยากอยู่หรืออยากไป ก็เป็นช่วงนี้เอง หากเราดูแลดี มีกระบวนการปฐมนิเทศที่ดี มีระบบที่เลี้ยงคอยเอาใจใส่น้องใหม่ อัตราการลาออกของพนักงานในช่วงนี้จะลดลงมากทีเดียว อีกทั้งจะช่วยให้นักงานเกิดทัศนคติที่ดีกับบริษัทในระยะยาวด้วย
- **ให้ความรักก่อนให้ความรู้** แทนที่จะให้พนักงานฝึกหนักกับงานที่ทำทันทีที่เข้ามา เราอาจค่อย ๆ ให้ความเอาใจใส่ถึงความรู้สึกของพนักงานใหม่ในสิ่งที่เขาหนักใจก่อน แล้วค่อยให้การอบรมในเรื่องพื้นฐาน เช่น คอมพิวเตอร์ หรือการใช้อุปกรณ์ในการทำงาน ความรู้เกี่ยวกับสินค้าและบริการ และเมื่อเขาปรับตัวเข้ากับบริษัท

ได้แล้ว ก็ค่อย ๆ ให้การอบรมที่ลึกลงไป เพื่อให้พนักงานเจริญก้าวหน้าในงานของตนเอง

- **การสร้างโอกาสให้ก้าวหน้า** ไม่ต้องกลัวว่าฝึกคนไว้ดีแล้วเขาจะไปอยู่กับคนอื่น เพราะถ้าเราไม่ฝึกเขาให้ดี เราก็จะมีพนักงานที่ไม่ได้มาตรฐานอยู่ในบริษัทอยู่ดี และพนักงานที่ดีก็ควรมีโอกาสก้าวหน้าในงาน มิฉะนั้นเขาก็จะไปหาความก้าวหน้าที่อื่น เพราะทุกคนหวังความก้าวหน้าในงานทั้งนั้น
- **การให้งานที่เขาชอบ** หัวหน้าต้องมองให้ออกว่าเขาชอบอะไร หรือทำอะไรได้ดีที่สุด แล้วพยายามให้งานนั้นแก่เขา ให้แน่ใจว่างานที่ให้มีความสำคัญกับบริษัทและเป็นงานที่พนักงานทำได้ดี หรือชอบที่จะทำ
- **กระตุ้นให้กำลังใจในการทำงาน** แรงกระตุ้นในการทำงานไม่ได้มาจากตัวเลขที่จ่ายให้ทุกสิ้นปีเท่านั้น การให้ความยอมรับให้งานที่ท้าทายความสามารถ หรือมอบหมายให้ร่วมทีมงานในโครงการต่าง ๆ ก็มีส่วนกระตุ้นให้พนักงานแสดงศักยภาพในการทำงาน และรู้สึก “มีความสุข” ในงานที่ทำได้
- **การให้รางวัลอย่างมีความหมาย** ให้รางวัลทันทีที่มีการกระทำดี เลือกรางวัลให้เหมาะสมกับผู้รับ รางวัลไม่จำเป็นต้องเป็นเงินเสมอไป การกล่าวชมในที่ประชุมก็มีความหมายไม่น้อย หากเป็นการทำอย่างจริงจัง
- **การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา** แทนที่ผู้บริหารจะเป็นผู้แก้ปัญหาขององค์กรเอง อาจขอความคิดเห็นจากพนักงานบ้างในบางโอกาส การทำเช่นนี้จะช่วยให้พนักงานรู้สึก

เป็นหนึ่งในเดียวกับองค์กรมากขึ้นเพราะได้มีโอกาสร่วมทุกขั้วร่วมสุขไปด้วยและยังได้ทำในสิ่งที่เขานำเสนอหรือมีส่วนร่วมก็จะเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งในการทำงาน

- **เป็นตัวอย่งให้แก่ชุมชน** เพราะคนไม่ได้ยึดติดกับตัวองค์กร แต่ยึดติดกับพนักงานคนอื่นและวัฒนธรรมที่คนในองค์กรสร้างขึ้น พนักงานจะรู้สึกภาคภูมิใจเมื่อเขาเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนที่เขาอยู่ ดังนั้นสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นแล้วปฏิบัติตัวเองตามนั้นเพื่อเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม เพื่อสร้างให้เขาเป็น “ส่วนหนึ่ง” ขององค์กร
- **การสัมภาษณ์เมื่อมีการออกจากงาน** การได้รู้ว่าเหตุใดพนักงานจึงลาออกจะช่วยให้เราเข้าใจสาเหตุการลาออกมากขึ้น การสัมภาษณ์นี้อาจใช้การโทรศัพท์ถาม หรือเชิญมาคุยก็ได้ หรืออาจให้คนอื่นถามแทนหัวหน้างานก็ได้ แต่คนนั้นต้องมีความสามารถในการสืบค้นความรู้สึกของพนักงานด้วยการรับรู้เหตุผล การลาออกจะช่วยให้เราปรับปรุงสภาพขององค์กรให้น่าอยู่ การสัมภาษณ์ไม่ควรใช้แบบฟอร์มที่ให้พนักงานกรอกเอง ซึ่งดูเป็นทางการ และผลที่ออกมาก็อาจจะไม่ตรงกับความเป็นจริง

จากหัวข้อกิจกรรมในงาน HR ซึ่งผู้เขียนได้อธิบายไปอย่างคร่าว ๆ แล้วนั้น คงพอจะทำให้ผู้อ่านมองภาพออกและเกิดความเข้าใจในเนื้อหางานกระบวนการทำงานของระบบงาน HR ว่าจะต้องประกอบด้วยอะไรบ้าง ซึ่งในเนื้อหาของบทต่อ ๆ ไป ผู้เขียนจะได้อธิบายลงในรายละเอียด รวมทั้งข้อมูลที่น่าสนใจและแบบฟอร์มต่าง ๆ ที่ใช้ในแต่ละงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้นและสามารถนำไปปรับใช้ในองค์กรได้อย่างถูกต้อง

ทำไมต้องมีสถิติข้อมูลด้าน HR

ในการบริหารยุคใหม่ สถิติข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญมากในเชิงการบริหาร หากองค์กรใดไม่ได้เก็บข้อมูลเอาไว้ อาจเป็นการสูญเสียอำนาจเชิงการบริหาร เพราะข้อมูลที่เก็บเอาไว้สามารถนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อการวางแผนกลยุทธ์เชิงการบริหาร โดยใช้ข้อมูล ณ ปัจจุบัน มาทำการวิเคราะห์ และแก้ไขจุดอ่อนขององค์กรที่เป็นอยู่ ก็จะทำให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งทางธุรกิจได้อย่างไม่ยากเย็น เพราะการกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละปีของผู้บริหาร องค์กรต้องมีข้อมูลเดิมในปีที่ผ่านมา เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ในปีถัดไป

ดังนั้นสถิติข้อมูลทางด้าน HR จึงเป็นสิ่งสำคัญไม่น้อยที่หน่วยงานด้าน HR จำเป็นต้องมีความเข้าใจและเก็บข้อมูลที่สำคัญของพนักงาน เพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและต่อตัวพนักงานเอง ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วองค์กร จะใช้ประโยชน์จากสถิติข้อมูลด้าน HR ในประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาให้สวัสดิการพนักงาน
ในอนาคต เช่น ข้อมูลอายุของพนักงานในองค์กรทั้งหมดว่าอยู่
ในช่วงไหน กรณีพนักงานที่มีอายุงานมาก ๆ ส่วนใหญ่จะมีความ
ต้องการความช่วยเหลือด้านการรักษาพยาบาลเพิ่มมากขึ้น
เพราะว่าด้วยวัยและสังขารที่เกิดการเจ็บป่วย และเข้ารับรักษาใน
สถานพยาบาลที่องค์กรกำหนดให้
2. การกำหนดค่าจ้างเริ่มต้น และเปอร์เซ็นต์การขึ้นค่าจ้าง
ประจำปี สำหรับข้อมูลที่ HR จะต้องมิได้ คือ การปรับค่าจ้างใน
แต่ละปีเป็นอย่างไร โดยเฉลี่ยทั้งองค์กรแล้ว พนักงานมีการปรับ
ค่าจ้างที่เปอร์เซ็นต์ ข้อมูลที่จะต้องนำมาพิจารณาประกอบเรื่อง
การปรับค่าจ้างเริ่มต้น ก็คือ ข้อมูลการลาออกของพนักงานใน
แต่ละเดือนเป็นเท่าไร เหตุผลที่พนักงานลาออกจากองค์กรไปด้วย
สาเหตุปัญหาด้านค่าจ้างต่ำกว่าคู่แข่งมีกี่ราย โดยเฉพาะพนักงาน
ที่เป็น Talent ขององค์กรด้วยแล้ว จะต้องนำมาพิจารณาเป็น
พิเศษ
3. การแก้ปัญหาอัตราการร้องเรียนของลูกค้า ข้อมูลที่ทาง HR
ควรจะต้องมีคือแผนฝึกอบรมพนักงานในแต่ละปี มีหัวข้อ
หลักสูตรอะไรบ้าง จำนวนพนักงานที่ได้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับ
Product Knowledge ขององค์กรมีจำนวนเท่าไร ผลการประเมิน
เมื่อได้รับการอบรมแล้ว เปอร์เซ็นต์การผ่านการอบรมมีมากน้อย
เพียงใด นอกจากนั้นแล้วอาจจะต้องเก็บข้อมูลด้านวุฒิการศึกษา
ประกอบไปด้วย ว่าพนักงานในองค์กรมีคุณวุฒิมระดับการศึกษา
โดยส่วนใหญ่แล้วอยู่ที่ระดับใด ซึ่งจะเป็นข้อมูลเพื่อนำมา
วิเคราะห์ถึงองค์ความรู้พนักงานได้อีกเช่นกันว่าสิ่งที่ลูกค้า
ร้องเรียนมานั้นเกิดจากพนักงานขาดความรู้ ความเข้าใจ หรือว่า

พนักงานขาดความเอาใจใส่ ซึ่งในเชิงบริหารองค์กรเมื่อมีข้อมูลสถิติทางด้าน HR ครบถ้วนก็จะสามารถวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องแม่นยำ

การเก็บข้อมูลสถิติทางด้าน HR จะเป็นประโยชน์ในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรตามที่ได้กล่าวมาแล้ว และสิ่งที่เป็นประโยชน์อีกเรื่องหนึ่ง ที่ผู้เขียนเคยมีประสบการณ์และอยากจะให้ข้อมูลเพิ่มเติมไว้ก็คือ กรณีที่บางองค์กรต้องเข้ารับการตรวจเพื่อขอรับรองระบบบริหารงานด้านคุณภาพ เช่น TQM, ISO 9002, Deming Prize เป็นต้น ซึ่งการขอเข้ารับรองระบบบริหารงานด้านคุณภาพ สิ่งที่ต้องใช้ในการนำเสนอเพื่อรับการตรวจประเมินก็คือ ข้อมูลสถิติทางด้าน HR ที่หน่วยงานผู้ทำการตรวจประเมินจะขอข้อมูลสถิติทางด้าน HR ย้อนหลังเพื่อพิจารณาด้วย โดยจากประสบการณ์ที่พบส่วนใหญ่ องค์กรที่เป็นของคนไทยมักจะไม่ค่อยได้เก็บข้อมูล จึงเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ได้คะแนนตรวจประเมินต่ำ ดังนั้นถึงเวลาแล้วที่นักบริหารงานบุคคลมืออาชีพ จะต้องมีการพัฒนาการเก็บข้อมูลและการนำเสนอข้อมูลทางด้าน HR เพื่อที่จะได้ไม่ถูกตำหนิจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรว่าไม่มีความเป็นมืออาชีพ โดยผู้เขียนจะยกตัวอย่างการเก็บข้อมูลและการนำเสนองานในแต่ละงานไว้ในบทต่อไป

ผู้บริหารองค์กร ต้องการอะไรจากงาน HR

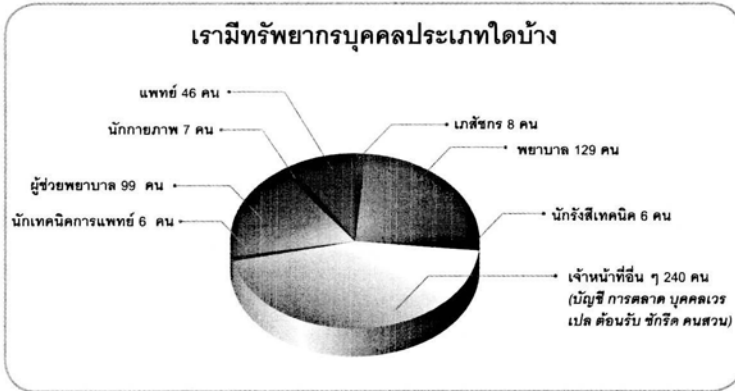
จากอดีตถึงปัจจุบันกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้มีการเปลี่ยนไปตามยุคสมัย ในยุคแรก ๆ การบริหารส่วนใหญ่จะใช้เอกสาร ไม่ค่อยได้พึ่งเครื่องมือเทคโนโลยีเท่าใดนัก พอมายุคปัจจุบันได้เริ่มมีการนำเครื่องมือที่ทันสมัยเข้ามาใช้ช่วยทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การใช้เครื่องสแกนลายนิ้วมือแทนการบันทึกเวลาในการเข้าปฏิบัติงาน การใช้ระบบการจ่ายเงินผ่านทางธนาคารแทนการจ่ายเป็นเงินสด เป็นต้น จะเห็นได้ว่ากระบวนการที่ผู้เขียนยกตัวอย่างมาสองตัวอย่าง ในสมัยก่อนยอมใช้เวลาทำงานนานกว่าปัจจุบันอย่างแน่นอน ผลที่ตามมาคือจำนวนผู้ปฏิบัติงานในสายงานนี้ก็ใช้คนน้อยลง เพราะมีการนำเครื่องมือมาใช้ปฏิบัติงานแทน คนนี้คือสิ่งที่ผู้บริหารเริ่มให้ความสำคัญมากขึ้น

สิ่งที่ผู้บริหารองค์กรในปัจจุบันมีความต้องการก็คืออยากเห็นสายงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีส่วนช่วยงานองค์กรด้วยการทำงานเคียงบ่าเคียงไหล่กับสายงานที่เป็นสายงานหลัก ซึ่งถ้าทำได้ก็จะมีชัยไปกว่าครึ่งก็ว่าได้ เพราะส่วนใหญ่ระบบบริหารจัดการจะเกิดปัญหาบ่อยครั้งกับหน่วยงานที่มีอัตรากำลังเป็นจำนวนมากนั่นเอง ดังนั้นสิ่งที่ผู้บริหารองค์กรอยากเห็นหน่วยงาน HR เน้น หรือให้ความสนใจมีประเด็นใหญ่อยู่ 4 ประเด็นหลัก คือ

1. เรามีทรัพยากรบุคคลประเภทใดบ้าง
2. เราต้องการทรัพยากรบุคคลประเภทใดเพิ่มเติม
3. เราจะจัดการทรัพยากรบุคคลของเราอย่างไร
4. เราจะรักษาทรัพยากรบุคคลที่สำคัญของเราได้อย่างไร

จากประเด็นดังกล่าวข้างต้น คือ หัวข้อสำคัญเกี่ยวกับการวิเคราะห์พนักงานทั้งองค์กรที่ผู้บริหารองค์กรส่วนใหญ่ อยากให้ผู้บริหาร HR ได้โฟกัส โดยผู้เขียนขออธิบาย ดังนี้

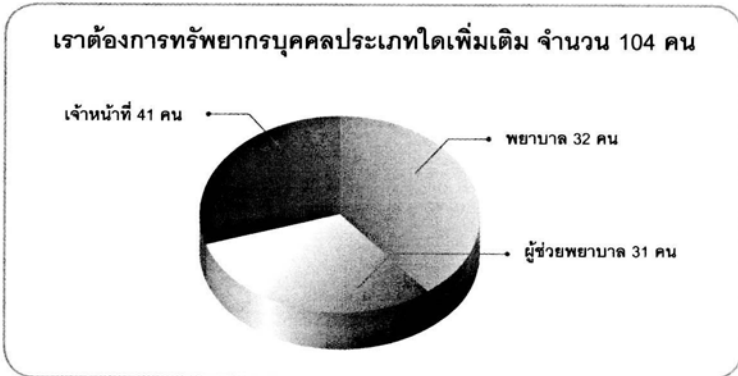
1. **เรามีทรัพยากรบุคคลประเภทใดบ้าง** ผู้บริหารองค์กรอยากเห็นหน่วยงาน HR ให้ความสำคัญด้านอัตรากำลังที่มี ณ ปัจจุบันว่ามีอะไรบ้าง เช่น มีพนักงานแต่ละประเภทจำนวนเท่าไร ซึ่งพอจะยกตัวอย่างตามแผนภาพที่แสดงให้เห็นดังต่อไปนี้



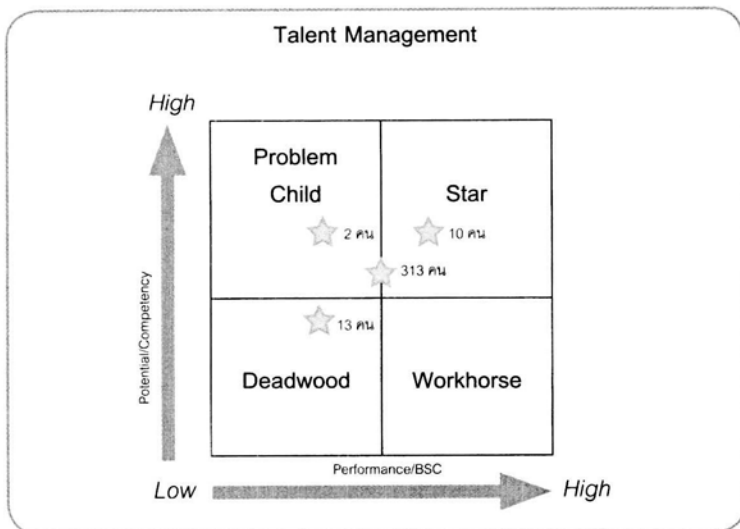
จากตัวอย่างที่ผู้เขียนยกมาข้างต้น เป็นหน่วยงานที่เป็นธุรกิจโรงพยาบาล หน่วยงานที่เป็นกำลังหลักก็คือ แพทย์ พยาบาล ผู้ช่วยพยาบาล เภสัชกร เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารองค์กรอยากทราบว่าตำแหน่งงานที่เป็นสายงานหลักขององค์กรมีจำนวนที่พอเหมาะกับการให้บริการหรือไม่ ถ้าหน่วยงาน HR ตอบคำถามในส่วนนี้ได้ก็จะทำให้เกิดความสบายใจในระดับหนึ่งว่าจำนวนพนักงานที่จะให้บริการคนไข้ นั้น มีจำนวนเพียงพอทันต่อความต้องการของคนไข้หรือไม่ และถ้าหน่วยงาน HR ได้เพิ่มการวิเคราะห์จำนวนพนักงานต่อผู้ใช้บริการด้วย ก็จะทำให้เห็นภาพได้ชัดเจนมากขึ้น

2. เราต้องการทรัพยากรบุคคลประเภทใดเพิ่มเติม จากประเด็นแรกเมื่อเรารู้ว่าพนักงานของเรามีตำแหน่งใดบ้าง จำนวนเท่าไรก็นำมาต่อยอดในประเด็นที่สองคือ จำนวนพนักงานที่ขาดอยู่แต่ละสายงานว่ามีอยู่เท่าไร และต้องสรรหาคัดเลือกมาเพิ่มเติมให้ครบได้เมื่อไร นั่นคือ สองข้อ หรือสองประเด็นที่ HR จะต้องทำความเข้าใจในรายละเอียด ถ้าทั้งสองข้อ HR ทำได้ครบถ้วนก็แสดงว่าตัวชี้วัดของหน่วยงาน HR ย่อมบรรลุผลได้ในระดับต้นและระดับ

กลาง ซึ่งผู้เขียนถือว่าเป็นความพยายามอย่างหนึ่งที่จะทำให้
องค์กรประสบความสำเร็จได้ โดยขอแสดงให้เห็นตามภาพ
ต่อไปนี้



- เราจะจัดการทรัพยากรบุคคลของเราอย่างไร มุมมองทั้งสอง
ประเด็นแรก อาจจะเป็นงานระดับต้นและระดับกลาง พอใน
ประเด็นที่ 3 งานด้าน HR เริ่มเข้มข้นขึ้น เพิ่มความยากของงาน
และวิธีการปฏิบัติ เริ่มต้องใช้ทฤษฎีทางจิตวิทยามากขึ้น ซึ่งทักษะ
ในส่วนนี้ หน่วยงาน HR จำเป็นต้องมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ
และประสบการณ์มากกว่าสองประเด็นแรก กล่าวคือจะต้องมี
ทักษะทั้งทางด้าน การสื่อสาร การแก้ปัญหาสำหรับพนักงานกรณี
ที่เกิดปัญหาขึ้นในองค์กร ซึ่งผู้บริหารองค์กรส่วนใหญ่จะต้องพึ่ง
หน่วยงาน HR ในส่วนนี้ค่อนข้างมาก เนื่องจากอาจจะมีเรื่องของ
ข้อกฎหมายแรงงานเข้ามาเกี่ยวข้องซึ่งกระบวนการของการ
จัดการทรัพยากรบุคคลจะเน้นไปที่ผลการประเมินของพนักงาน
ภายในองค์กร กรณีที่มีผลการประเมินออกมา หน่วยงาน HR จึง
จำเป็นจะต้องสร้างแนวปฏิบัติและวิธีการจัดการพนักงานที่มี
ความหลากหลาย ดังตัวอย่างภาพแสดงต่อไปนี้



จากตัวอย่างภาพแสดงด้านบนได้วิเคราะห์พนักงานภายในองค์กรด้วยผลการประเมินการปฏิบัติงานและการประเมินศักยภาพของพนักงาน สามารถแบ่งกลุ่มพนักงานภายในองค์กรออกเป็น 4 กลุ่มหลัก คือ Star, Workhorse, Problem Child, Deadwood

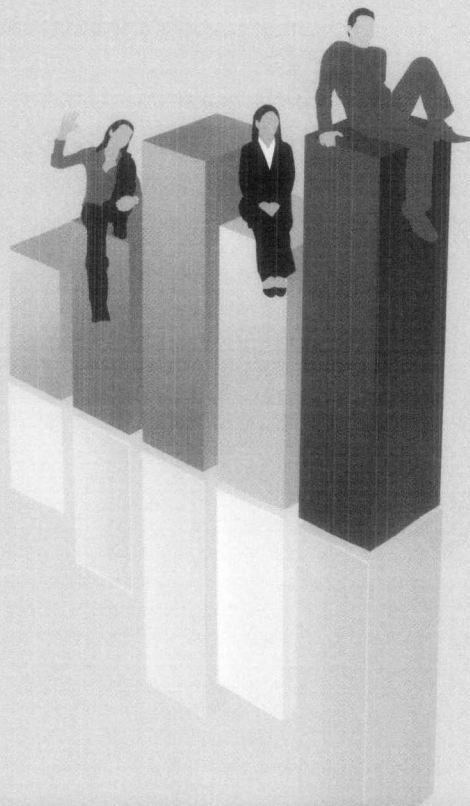
เมื่อภายในองค์กรมีพนักงานเป็นลักษณะเช่นนี้ HR จะมีส่วนอย่างไรในการแก้ปัญหาพนักงานแต่ละประเภท ซึ่งหัวข้อนี้ผู้เขียนขอกล่าวว่าจะต้องมียุทธศาสตร์ความรู้ และประสบการณ์ในการแก้ปัญหาพนักงานภายในองค์กรเป็นอย่างดี มิฉะนั้นกระบวนการแก้ปัญหาจะล้มเหลวได้

4. เราจะรักษาทรัพยากรบุคคลที่สำคัญของเราอย่างไร ประเด็นนี้เป็นการต่อยอดจากประเด็นที่ 3 เป็นเรื่องของกรวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน กล่าวคือ เมื่อองค์กรมีพนักงานที่เป็นคนเก่งและคนดี องค์กรจะมีวิธีการอย่างไรที่จะรักษาพนักงานให้อยู่ในองค์กรได้นาน และส่งเสริมให้พนักงานได้มีการเติบโตภายในองค์กร ในประเด็นที่ 4 นี้จะเป็นการสรุปผลงานสุดท้ายสำหรับหน่วยงาน HR ว่ามีองค์ความรู้ที่จะรักษาพนักงานที่เป็นคนเก่งให้อยู่ในองค์กรได้อย่างไร ไม่ว่าจะใช้เรื่องการบริหารผลตอบแทน การบริหารสวัสดิการ การพัฒนาและฝึกอบรม การสร้างแรงจูงใจ ทั้งที่เป็นรูปตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน องค์ความรู้เหล่านี้จะต้องมีการศึกษาและการทดลอง สำหรับพนักงานในแต่ละธุรกิจ อายุตัวของพนักงาน วุฒิการศึกษา อายุการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ก็จะมีผลต่อกระบวนการตัดสินใจทั้งสิ้น

กล่าวโดยสรุปคือ ผู้บริหารองค์กรอยากได้นักงาน HR ที่มีความรู้ทักษะ ความสามารถที่จะช่วยให้บริหารพนักงานภายในองค์กรได้อยู่กันอย่างราบรื่นและมีความสุข ซึ่งจะส่งผลทำให้องค์กรมีผลผลิตภาพที่ดี มีประสิทธิภาพในการทำงาน มีทีมงานที่ดี ส่งผลต่อลูกค้าและการบริการอย่างแน่นอน

บทที่ 2

การเตรียมสภิติข้อมูลในงาน HR

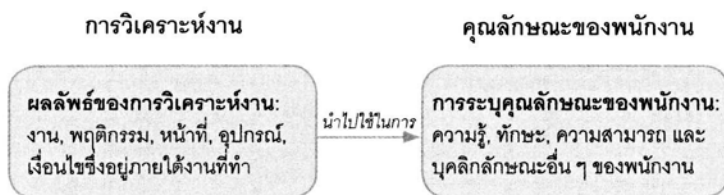


ข้อมูลด้านการวิเคราะห์งาน และการวางแผนอัตราค่าจ้าง

การวิเคราะห์งาน และการวางแผนอัตราค่าจ้าง เป็นงานด้านแรก
ของ HR โดยต้องทราบก่อนว่าโครงสร้างองค์กรจะต้องมีหน่วยงานอะไร และ
มีหน้าที่อะไรบ้าง เมื่อมีผังองค์กรแล้วสิ่งที่ตามมาคือ แบบกำหนดหน้าที่งาน
ของผู้ที่ดำรงตำแหน่งตามผังองค์กรที่ได้กำหนดไว้ แบบกำหนดหน้าที่งาน
ทำให้เราทราบถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคนว่ามีมากน้อย
ต่างกันอย่างไร ตำแหน่งงานใดที่มีภารกิจของงานยาก หรือที่เรียกว่าค่างาน
มาก ก็จะได้รับค่าจ้างมากตามไปด้วย การที่จะทราบว่าตำแหน่งงานใดมี
ค่าของงานมากหรือน้อย ต้องมีการวิเคราะห์และการประเมินค่างานจาก
บริษัทที่ปรึกษา หรือหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านนี้ ส่วนใหญ่
หน่วยงาน HR จะเป็นศูนย์กลางในการทำเรื่องนี้ เพราะจะต้องทราบข้อมูล
และการวิเคราะห์ประเมินค่างานในแต่ละตำแหน่งงาน เพื่อนำมากำหนด
อัตราค่าจ้าง ค่าตำแหน่ง และโครงสร้างค่าจ้าง รวมทั้งการวางแผนการเติบโต
ของพนักงานในองค์กรด้วย

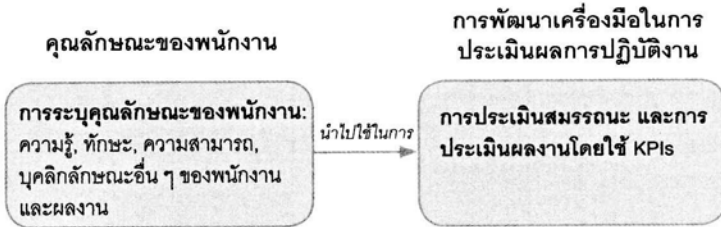
ผู้เขียนขออธิบายคร่าว ๆ เกี่ยวกับการกำหนดการประเมินค่างาน เพื่อเป็นตัวอย่างและแนวทางในการทำงานสำหรับนักบริหารงานบุคคลรุ่นใหม่ ๆ เพราะส่วนใหญ่องค์กรมักไม่ได้ให้คนภายในได้ปฏิบัติเอง องค์กรมักจะจ้างผู้เชี่ยวชาญที่ปรึกษาเข้ามาวางแผนให้ หน่วยงาน HR ถึงค่อยมาสานงานต่อจากที่ปรึกษา จึงทำให้นักบริหารงานบุคคลรุ่นใหม่ไม่ค่อยมีประสบการณ์ในการประเมินค่างานของตำแหน่งงาน จึงขอพูดถึงขั้นตอนการวิเคราะห์งาน และการประเมินค่างานเพื่อให้เกิดความเข้าใจ ดังนี้

การเชื่อมโยงระหว่างการวิเคราะห์งาน ความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงาน



การวิเคราะห์งานควรเริ่มจากแต่ละตำแหน่งงานว่า ตำแหน่งดังกล่าวต้องมีคุณสมบัติอะไรบ้าง เริ่มตั้งแต่ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และบุคลิกลักษณะของพนักงานที่จำเป็นต่อการทำงาน

การเชื่อมโยงระหว่างความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน



เมื่อทราบถึงคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งทั้งหมดแล้ว สิ่งที่ต้องวิเคราะห์ต่อมาคือ สมรรถนะของตำแหน่งว่ามีอะไรบ้าง และการประเมินผลการปฏิบัติงานของตำแหน่งควรจะมีตัวชี้วัด (KPIs) อะไรบ้าง จะเห็นได้ว่าการเชื่อมโยงของการใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถ กับตัวชี้วัดของตำแหน่ง ถ้าในกรณีที่ผู้ดำรงตำแหน่งมีคุณสมบัติไม่ครบตามที่กำหนดก็จะมีผลต่อการทำงานประสบความสำเร็จในตำแหน่งงานนั้น

ฉะนั้นการวิเคราะห์งานจำเป็นต้องใช้ทักษะและประสบการณ์ของผู้วิเคราะห์ในการมองภาพรวมว่าตำแหน่งนั้นต้องมีคุณสมบัติอะไรบ้างที่ทำให้งานประสบความสำเร็จ ซึ่งบางครั้งผู้วิเคราะห์จะต้องสัมภาษณ์ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ด้วยว่าสิ่งที่ต้องการเพิ่มเติมเพื่อให้งานประสบความสำเร็จนั้นมีอะไรบ้าง โดยเฉพาะในบางธุรกิจที่ต้องใช้ผู้มีประสบการณ์ในการวิเคราะห์งาน เช่น ธุรกิจโรงพยาบาล ซึ่งมีความหลากหลายของวิชาชีพ อาทิ แพทย์พยาบาล เภสัชกร โภชนากร X-Ray และห้องปฏิบัติการ (Lab) ที่ยกตัวอย่างมาเป็นเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น ถ้าจะให้แยกย่อยเข้าไปในสายงานพยาบาลก็อาจจะแยกย่อยไปอีกว่าเป็นวิชาชีพพยาบาลเฉพาะด้าน เช่น ห้องผ่าตัด ห้องผู้ป่วยฉุกเฉิน ผู้ป่วยนอก ผู้ป่วยใน ศัลยกรรม อายุรกรรม ผู้ป่วยเด็ก ผู้ป่วยหัวใจ ทางเดินปัสสาวะ เป็นต้น

ดังนั้นเพื่อให้วิเคราะห์งานได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ เป็นที่ยอมรับของผู้ดำรงตำแหน่ง ผู้เขียนขอแนะนำคำอธิบายบางส่วนจากการเขียนแบบกำหนดหน้าที่งาน (Job Descriptions) ของแต่ละตำแหน่งงานมาให้ดูเป็นตัวอย่าง ดังนี้

- จุดมุ่งหมายพื้นฐานของตำแหน่ง
- ตำแหน่งนี้มีความสำคัญกับองค์กรอย่างไร
- ผู้บังคับบัญชา
- ผู้ใต้บังคับบัญชา/จำนวนที่ดูแล
- ความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานนอกเหนือจากผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
 - ความสัมพันธ์ภายใน
 - ความสัมพันธ์ภายนอก
 - บรรยายถึงงานซึ่งสลับซับซ้อนมากที่สุด หรือเป็นงานที่กระทำได้ยากที่สุดของตำแหน่ง ระบุว่าต้องใช้ความสามารถพิเศษอะไรบ้าง
 - ตำแหน่งหน้าที่งานของผู้บังคับบัญชา
 - ตำแหน่งของผู้ใต้บังคับบัญชา
 - จำนวนพนักงานทั้งหมดที่จะต้องรายงานต่อตำแหน่งนี้โดยตรง
 - ระบุจำนวนตำแหน่งด้าน Staff ที่ต้องให้คำแนะนำปรึกษาแก่ตำแหน่งงานนี้
 - ให้ระบุตำแหน่งต่าง ๆ ที่ต้องติดต่อเป็นประจำ
- ความรับผิดชอบต่อทรัพยากรองค์กร
 - ทรัพย์สินขององค์กร
 - ค่าใช้จ่ายที่สามารถอนุมัติ

- ระบุให้ทราบขอบเขตและผลกระทบของงานว่ามีมากน้อยขนาดไหน อาจแสดงโดยเกณฑ์ต่าง ๆ ได้แก่ ปริมาณ รายได้ ผลกำไร ต้นทุน
- ระบุให้ทราบถึงการตัดสินใจที่สำคัญและการใช้ดุลยพินิจที่ต้องกระทำเป็นพิเศษ ซึ่งควรระบุว่าเป็นการตัดสินใจหรือใช้ดุลยพินิจด้วยตนเอง ร่วมกับบุคคลอื่น หรือเพียงเสนอความเห็น
- การตัดสินใจดังกล่าวมีผลกระทบมากน้อยเพียงใด เช่น เพิ่มพูนรายได้และต้นทุน ควบคุมและลดต้นทุน ปรับปรุงคุณภาพของบริการ
- การศึกษาและประสบการณ์ที่ต้องการ
 - การศึกษา
 - ประสบการณ์
 - ความรู้ ความสามารถเฉพาะด้าน หรือความชำนาญพิเศษ และต้องมีมากในระดับไหน
 - การศึกษาขั้นต่ำ หรือประสบการณ์ที่จำเป็นต้องมีควบคู่กัน
- หน้าที่งานหลัก
 - เรียงตาม % ที่มีความสำคัญมากที่สุดไปต่ำสุด

รายละเอียดดังที่กล่าวข้างต้นเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องทราบ เพื่อนำข้อมูลทั้งหมดมาทำการประเมินค่างาน (Job Evaluation) ของแต่ละตำแหน่งนั่นเอง

การประเมินค่างาน คือ วิธีหาค่าสัมพัทธ์ของงานหนึ่งเปรียบเทียบกับค่างานของตำแหน่งอื่นในองค์กรเดียวกัน โดยมีหลักเกณฑ์การประเมินค่าที่แน่นอน เพื่อหาระดับความต่างระหว่างงานชนิดต่าง ๆ เพื่อจ่ายค่าจ้างให้พนักงานอย่างยุติธรรม และเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบของงานที่

ปฏิบัติ การประเมินค่างานทำให้ทราบว่าแต่ละงานมีความสำคัญมากน้อยกว่ากันเพียงใด และควรจ่ายค่าจ้างให้เท่าใด ซึ่งการประเมินค่างานนั้น โครงสร้างขององค์กรต้องมีความชัดเจน มีการประกาศใช้ และปฏิบัติมาเป็นระยะเวลาหนึ่ง จนกระทั่งการปฏิบัติงานเกิดความชัดเจนพอสมควร โดยไม่มีการปรับระบบงานภายในอีกแล้ว พุดง่าย ๆ คือ กระบวนการทำงานมีความเสถียรภาพ มั่นคง องค์กรจึงได้ทำการประเมินค่างานตามโครงสร้างขององค์กร

โครงสร้างตำแหน่งงาน (Job Level) หมายถึง การจัดตำแหน่งงานออกเป็นระดับต่าง ๆ โดยการวัดค่า หรือความสำคัญของงานหนึ่งเทียบเคียงกับงานอื่น ๆ โดยพิจารณาความรับผิดชอบของงานเป็นหลัก ไม่พิจารณาถึงตัวบุคคลที่ดำรงตำแหน่งงานนั้น แล้วจึงจัดงานที่มีความสำคัญเท่ากัน หรือใกล้เคียงกันไว้ในกลุ่มหรือระดับเดียวกัน ตัวอย่างเช่น

การจัดกลุ่มงาน: Job Grouping

กลุ่มงานวิชาชีพ

พยาบาล	เภสัชกร	วิสัญญีพยาบาล
ผู้ช่วยพยาบาล	ผู้ช่วยเภสัชกร	
แพทย์ผู้ช่วย		
นักรังสี	นักเทคนิคการแพทย์	นักกายภาพ
ผู้ช่วยนักรังสี	ผู้ช่วยนักเทคนิคฯ	ผู้ช่วยนักกายภาพ
เจ้าหน้าที่การเงิน	โภชนาการ	

กลุ่มงานตามระดับตำแหน่ง

เจ้าหน้าที่ IT	เจ้าหน้าที่สังกัดฝ่ายสื่อสารการตลาด	
เจ้าหน้าที่ประสานงาน	(การตลาด, ลูกค้าสัมพันธ์, ปชส., ชีววัฒน์)	
เจ้าหน้าที่ทรัพยากรมนุษย์	ส่งเสริมการตลาด, ล่าม)	
เจ้าหน้าที่จ่ายกลาง	เจ้าหน้าที่ธุรการ (รับผู้ป่วยใน, บริการเอกสาร)	
เจ้าหน้าที่ซ่อมบำรุง	เจ้าหน้าที่ต้อนรับลงทะเบียน	
Call Center Officer	เลขา Ward	
	แม่ครัว	ผู้ช่วยแม่ครัว
พนักงานเสิร์ฟ	พนักงานซักกรีด	พนักงานตัดเย็บ

จากตัวอย่างการจัดกลุ่มงานข้างต้น เป็นโครงสร้างของกลุ่มงานโรงพยาบาล ซึ่งประกอบไปด้วยตำแหน่งงานต่าง ๆ ที่เราจะนำมาวัดค่างานตามความสำคัญของงาน โดยเทียบหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละงานเป็นหลัก ไม่เกี่ยวกับตัวบุคคลที่ดำรงตำแหน่ง เช่น กลุ่มตำแหน่งสื่อออนไลน์จะมีค่างานอยู่ในระดับเดียวกัน นี่เป็นอีกตัวอย่างหนึ่งที่ผู้เขียนอยากให้ทำความเข้าใจเพิ่มเติม ในกรณีที่ใช้นักศึกษาภายในเป็นผู้ประเมินค่างานของแต่ละตำแหน่ง ผู้ประเมินส่วนใหญ่มักจะนึกถึงแต่ผู้ดำรงตำแหน่ง ซึ่งทำให้การให้คะแนน หรือการเทียบเคียงปัจจัยเกิดการเอนเอียงไปในทางที่จะปรับคะแนนเพิ่มให้กับผู้ที่ดำรงตำแหน่งได้ จึงเกิดการไม่ยอมรับผู้ประเมินที่เป็นบุคคลภายนอกองค์กร จึงเป็นที่มาของการใช้ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาเป็นคนกลางในการประเมินค่างานให้

การประเมินค่างานมีหลายวิธีที่นิยมใช้กัน ผู้เขียนจะยกตัวอย่างและเรียงตามลำดับความง่ายไปถึงยากของกระบวนการจัดลำดับการประเมินค่างาน ดังนี้

1. พิจารณาผลการวิเคราะห์งานเพื่อดูรายละเอียดและเนื้อหาของแต่ละงาน
2. เลือกผู้ประเมินและเลือกงานที่จะจัดลำดับ

3. เลือกปัจจัยการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งจะพิจารณาจากความยากง่ายของงาน
4. จัดลำดับงานโดยวิธี Alternate Ranking หรือ Paired Comparison
5. การรวมการจัดลำดับ หากมีผู้จัดลำดับหลายคนก็สามารถนำมา รวมกัน เพื่อหาค่าเฉลี่ยของลำดับในภายหลัง

วิธีประเมินค่างาน

Non Quantitative Method

1. การเรียงลำดับงาน (Ranking)
2. การกำหนดระดับงาน (Grade Description)

Quantitative Method

3. การเปรียบเทียบปัจจัย (Factor Comparison)
 4. การให้คะแนน (Point Rating)
-
1. **การเรียงลำดับงาน (Ranking Method)** การนำตำแหน่งต่าง ๆ ที่มีอยู่มาเปรียบเทียบเพื่อจัดลำดับ ว่าตำแหน่งใดควรอยู่สูงกว่า ตำแหน่งใดควรอยู่ต่ำกว่า โดยมักใช้การจัดลำดับจากความยากของงาน (Job Difficulty) ไปสู่งานที่ง่ายกว่า ซึ่งถือว่าเป็นวิธีการประเมินค่างานที่ง่ายที่สุด มักใช้กับตำแหน่งงานระดับต้นที่มีปัจจัยในการจ่ายค่าตอบแทนที่ไม่ซับซ้อน

การเรียงลำดับงานกระทำได้ 2 วิธี

1. Alternate Ranking
2. Paired Comparison

ตัวอย่าง Paired Comparison

ตำแหน่ง	เสมียนบัญชี	นักการ	พนักงาน สารบรรณ	พนักงาน พิมพ์ดีด	พนักงานแปล
เสมียนบัญชี		0	0	0	1
นักการ	1		1	1	1
พนักงาน สารบรรณ	1	0		0	1
พนักงาน พิมพ์ดีด	1	0	1		1
พนักงานแปล	0	0	0	0	
รวม	3	0	2	1	4

วิธีนี้เป็นวิธีที่เหมาะสมกับองค์กรเล็ก ๆ ที่มีตำแหน่งงานไม่ซับซ้อนมาก

ข้อดี

- เข้าใจง่ายไม่ซับซ้อน
- ใช้เวลาน้อย
- สะดวกในการทำความเข้าใจและอธิบายต่อพนักงาน
- ไม่เสียค่าใช้จ่ายมาก

ข้อเสีย

- ไม่มีเกณฑ์ หรือมาตรฐานในการวัดค่าของงานที่สัมพันธ์กับงานอื่น
- ไม่สามารถระบุรายละเอียดสิ่งที่ได้รับ (Compensable Factor)
- เหมาะสมกับตำแหน่งงานในระดับต้น หรือองค์กรขนาดเล็ก ซึ่งมีตำแหน่งงานที่ไม่ซับซ้อน

2. **วิธีการกำหนดระดับงาน (Grade Description)** คือ การกำหนดคำบรรยายลักษณะของงานในแต่ละระดับชั้นงาน หรือเกรดไว้เป็นมาตรฐานแล้วจึงนำตำแหน่งที่ต้องการประเมินมาเปรียบเทียบกับเหมาะสมกับมาตรฐานระดับใด

วิธีการกำหนดระดับงาน (Grade Description)

Band	Band Definition
Band 5	ทำหน้าที่ช่วยในการกำหนดนโยบาย ควบคุม กำกับ ติดตาม สามารถนำนโยบายไปปฏิบัติได้ตามที่องค์กรกำหนด (Policy to Practices)
Band 4	ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานจัดทำแผนงานเชิงปฏิบัติ (Action Plan) ของระดับแผนก หรือทำหน้าที่เป็นผู้ชำนาญใช้ทักษะ ความรู้ความสามารถในเชิงลึกของวิชาชีพ (Expert)
Band 3	ทำหน้าที่เป็นหัวหน้า/ผู้ช่วยหน่วยงาน ติดตามแผนงานเชิงปฏิบัติ หรือทำหน้าที่ด้านงานวิชาชีพ การบริหารจัดการที่ใช้ทักษะ ความรู้ความสามารถในระดับสูง (Senior Supervisor)
Band 2	ทำหน้าที่ด้านงานวิชาชีพ การบริหารจัดการที่ใช้ทักษะ ความรู้ความสามารถในเบื้องต้น ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ ลุล่วง (Staff or Officer)
Band 1	ทำหน้าที่ด้านงานปฏิบัติการ ปฏิบัติงานตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายให้ได้ตามเวลาที่กำหนด (Operator)

1. กำหนดจำนวนระดับตำแหน่งงาน เช่น 5 ระดับ
2. กำหนดคำจำกัดความ หรือคำบรรยายลักษณะงานในแต่ละระดับเป็นลายลักษณ์อักษร โดยบรรยายลักษณะของการปฏิบัติงานไว้อย่างกว้าง ๆ
3. ผู้ประเมินทบทวนรายละเอียดของงานที่ได้จากกรณีวิเคราะห์ และนำมาเปรียบเทียบกับคำบรรยายลักษณะงานที่ได้

กำหนดไว้แล้ว หากลักษณะงานใกล้เคียงกับคำจำกัดความ
ในระดับใดมากที่สุดก็จัดไว้ระดับนั้น

ข้อดี

- การประเมินไม่ซับซ้อน
- ใช้เวลาไม่มาก

ข้อเสีย

- มีความยากในการเขียนคำบรรยายลักษณะงานเป็น
ลายลักษณ์อักษร
- คำบรรยายลักษณะงานต้องเขียนไว้อย่างกว้าง ๆ เพื่อให้
ครอบคลุมถึงงานทุกประเภทในองค์กร ซึ่งทำให้ผู้ประเมิน
เกิดความยากในการพิจารณาสายงานที่แตกต่างกัน และ
ทำให้ต้องตีความเองมากพอสมควร

3. **วิธีเปรียบเทียบปัจจัย (Factor Comparison Method)** คือ การ
เปรียบเทียบปัจจัยของตำแหน่งที่ต้องประเมิน โดยปัจจัยสำคัญของตำแหน่งตัวแทน (Benchmark Positions) ได้กำหนดขึ้นไว้
เป็นมาตรฐาน โดยมีการกำหนดน้ำหนักมาตรฐานในแต่ละปัจจัย
เป็นคะแนนเอาไว้ ซึ่งแสดงไว้ตามตัวอย่าง

ตัวอย่าง การประเมินตำแหน่งงานในฝ่ายผลิต

	มูลค่าการ ผลิต รับผิดชอบ (ล้านบาท)	RANK	สินทรัพย์รวม ที่รับผิดชอบ (ล้านบาท)	RANK	จำนวน ผู้ได้บังคับ บัญชา (คน)	RANK	รวม คะแนน
ผู้จัดการโรงงาน	35,000	1	43,000	1	700	1	3
ผู้จัดการสายงาน ผลิต 1	15,000	3	20,000	3	400	2	8
ผู้จัดการสายงาน ผลิต 2	20,000	2	23,000	2	300	3	7
วิศวกร	1,000	4	10,000	4	100	5	13
หัวหน้างาน 1	300	5	100	5	110	4	14
พนักงาน 1	0.10	6	0.03	6	0	6	18

ข้อดี

- แยกประเมินทีละปัจจัย
- ค่างานที่ประเมินออกมาเป็นคะแนน ทำให้เห็นค่าความต่างในแต่ละงานได้ชัดเจน
- สะท้อนความสำคัญของ Compensable Factor

ข้อเสีย

- บางตำแหน่งงานยากในการเปรียบเทียบ Compensable Factor เป็นรูปธรรม
- เหมาะสำหรับการเปรียบเทียบงานในสายงานเดียวกัน

4. **วิธีให้คะแนน (Point Rating Method)** คือ การประเมินค่างาน โดยกำหนดค่าบรรยายลักษณะของปัจจัยที่ใช้ประเมินไว้เป็นระดับ ๆ พร้อมกับกำหนดน้ำหนักในแต่ละระดับไว้เป็นมาตรฐาน โดยมีการกำหนดปัจจัยที่ใช้ในการประเมิน 4 ปัจจัยคือ

1. สภาพแวดล้อมในการทำงาน บรรยากาศ แสงสว่าง อุณหภูมิ เสียง และความเสียงต่อการเกิดอุบัติเหตุในการทำงาน
2. บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ความยากง่าย, ความถี่ในการตัดสินใจ และการสื่อสารความ (ภายในและภายนอก)
3. ความชัดเจนของมาตรฐานการทำงาน โอกาสใช้ดุลยพินิจรับ ประยุกต์งานตามสถานการณ์ต่าง ๆ และลักษณะงานที่ต้องอาศัยความเอาใจใส่ ความละเอียดในการทำงาน
4. ทักษะ ความรู้ ความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับในหัวข้อนี้เป็นการประเมินค่างานที่นิยมใช้กันมากที่สุด เพราะมีคำบรรยาย มีลักษณะปัจจัยที่แบ่งออกเป็นแต่ละระดับ เป็นไปตามมาตรฐานซึ่งผู้ประเมินสามารถใช้เป็นแนวปฏิบัติในองค์กรได้

เมื่อทำการประเมินค่างาน ผลคะแนนที่ประเมินออกมาสามารถเทียบกับ Job Grade ที่เป็นคะแนนมาตรฐานของตำแหน่งงานเอาไว้ ซึ่งก็จะ เป็นแนวทางในการกำหนดค่าของงานภายในองค์กรได้ดังตัวอย่างต่อไปนี้

Job Grade 5	307-371	Department Manager
Job Grade 4	253-306	Section Head Manager
Job Grade 3	208-252	Senior Officer
Job Grade 2	171-207	Officer
Job Grade 1	141-170	Officer - New Entry

วิธีให้คะแนน (Point Rating Method)

หน่วยงาน		1. Responsibility	2. Practical Knowledge	3. Aptitude	4. Effort	5. Working Condition	Total Score	Ver. I	Ver. II
ห้องผ่าตัด	ฝ่ายพยาบาล	53	45	87	66	6	257	JM	JM
ICU	ฝ่ายพยาบาล	53	45	87	66	6	257	JM	JM
ERCC 1719	สายงานศัลยกรรม	49	45	87	66	6	253	JM	JM
Ward	ฝ่ายพยาบาล	59	45	76	66	6	252	JM	JM
แผนกศัลยกรรม	สายงานศัลยกรรม	47	45	87	66	6	251	JM	JM
แผนกบริหาร เครื่องมือแพทย์	สายงานศัลยกรรม	49	33	81	66	6	235	H/SO	H/SO
จ่ายกลาง	ฝ่ายพยาบาล	45	33	81	66	6	231	H/SO	H/SO
แผนกยานพาหนะ	อาคารสถานที่	53	22	54	66	11	206	H/SO	H/SO
แผนกแม่บ้าน	บริการทั่วไป	51	22	54	66	6	199	H/SO	S
แผนกซักรีด	บริการทั่วไป	45	22	54	66	11	198	H/SO	S
แผนกต้อนรับ	บริการทั่วไป	45	22	54	66	11	198	H/SO	S
แผนกเวรแปล	บริการทั่วไป	45	22	59	66	6	198	H/SO	S

ที่กล่าวมาทั้งหมดเป็นการประเมินค่างานของแต่ละวิธี ซึ่งผู้ประเมินจะเป็นผู้เลือกว่าจะใช้วิธีใดตามความเหมาะสมขององค์กร ถ้าเป็นองค์กรที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อนมาก ก็ใช้วิธีการเรียงลำดับงานก็เพียงพอแล้ว

การเก็บข้อมูลด้าน HR สำหรับการวิเคราะห์งาน สิ่งที่ต้องคำนึงก็คือ คะแนนประเมินผลของแต่ละตำแหน่งงานที่ได้ประเมินไว้ จะต้องเก็บหลักฐานการประเมินไว้เพื่อเป็นแนวปฏิบัติในอนาคตในกรณีที่อาจมีการปรับโครงสร้างผังองค์กรใหม่ เพื่อความเหมาะสมกับกลยุทธ์ขององค์กรเพราะต้องใช้ข้อมูลผลการประเมินค่างานที่ผ่านมาเปรียบเทียบภาระงาน ความรับผิดชอบให้อยู่ในแนวเดียวกัน จะได้ไม่เกิดปัญหาโครงสร้างตำแหน่งงานที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันได้

เมื่อองค์กรได้ประเมินค่างานของตำแหน่งงานทั้งหมดภายในองค์กรแล้ว ถัดมาคือ การนำอัตรากำลังคนที่มีอยู่ใส่ตามโครงสร้างที่ได้ประเมินค่างานมาแล้วว่าสมควรจะอยู่ใน Job Grade ใด ซึ่งต้องพิจารณาคุณสมบัติของพนักงานที่ดำรงตำแหน่งประกอบด้วย ว่าสมควรที่จะอยู่ใน Job Grade ดังกล่าวหรือไม่ โดยส่วนใหญ่จะใช้ผลการประเมินการปฏิบัติงานย้อนหลังตัวอย่างเช่น

Performance Analysis

Point Rating Scale

Performance	Point
A	3
B	2
C	1
Totally Point	
High Performer: HP	6
High Normal: HN	5

Past Performance: 2Y.

กำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานย้อนหลังนำมาเป็นเกณฑ์การปรับพนักงานเข้าสู่ Job Grade ตามตัวอย่าง ถ้าประเมินผลได้ A = 3 คะแนน B = 2 คะแนน และ C = 1 คะแนน ตามลำดับ เราใช้ผลการประเมินย้อนหลังเพียง 2 ปี หรืออาจจะใช้มากกว่านั้นก็ได้ ถ้าองค์กรมีข้อมูลที่เก็บมาได้ครบ ก็จะเป็นผลดีต่อการประเมินพนักงานเข้าสู่ตำแหน่งได้ในความเห็นของผู้เขียนควรจะต้องมีข้อมูลจำนวน 3 ปีขึ้นไป ถึงจะสามารถนำมาเป็นข้อมูลการวัดพนักงานเข้าสู่ตำแหน่งที่ได้ผลมากที่สุด

Performance Analysis

Example

Year	2004	2005	Totally Point	
Mr.Pattaya	A	A	6	HP
Mr.Rayong	A	B	5	HN
Mr.Trad	B	A	5	HN
Mr.Samui	A	C	4	Normal

เมื่อเก็บข้อมูลการประเมินผลโดยการดูคะแนนย้อนหลัง 2 ปี จะเห็นว่า Mr.Pattaya ได้ผลประเมินการปฏิบัติงานระดับ A ถึง 2 ปีซ้อน มีคะแนนเท่ากับ 6 คะแนน ก็จะสามารถคัดเลือกเข้าไปดำรงตำแหน่งใน Job Grade ที่มีค่าของงานสูงกว่า Mr.Rayong และ Mr.Trad เป็นต้น

ระบบการรายงานผลการวิเคราะห์และการประเมินค่างานของแต่ละหน่วยงาน ที่หน่วยงาน HR ควรจะต้องมี และรายงานให้ผู้บริหารองค์กรได้รับทราบว่ามีผลที่ได้จากการวิเคราะห์เป็นอย่างไรนั้น ผู้เขียนจะขอยกตัวอย่างผลการประเมินค่างานและระบบการจัดทำแผนการเจริญเติบโตของแต่ละตำแหน่งงาน เพื่อให้มองเห็นภาพรวมว่าเมื่อประเมินค่างานออกมาแล้วจะนำไปใช้ประโยชน์อย่างไร และมีผลต่อพนักงานอย่างไรในอนาคต โดยจะยกตัวอย่างการรายงานผลการประเมินค่างานบางตำแหน่งภายในองค์กรเพื่อจะได้เข้าใจได้ดียิ่งขึ้น

Job Grading : Job Level

หน่วยงาน		1. Responsibility	2. Practical Knowledge	3. Aptitude	4. Effort	5. Working Condition	Total Score	Ver. I	Ver. II
EMS	Trauma Centre	สายการพยาบาล	55	105	77	6	303	MM	MM
		สายสนับสนุน	55	105	77	1	298	MM	JM
		ฝ่ายพัฒนาฯ 3	55	105	77	1	298	MM	JM
		ฝ่ายพัฒนาฯ 2	55	105	77	1	298	MM	JM
		ฝ่ายพัฒนาฯ 1	55	105	77	1	298	MM	JM
		ฝ่ายพัฒนาฯ 1	55	105	77	1	298	MM	JM
		ฝ่ายพัฒนาฯ 1	55	105	77	1	288	JM	JM
		สายการพยาบาล	50	95	77	6	283	JM	JM
		สายการพยาบาล	50	95	77	6	283	JM	JM
		สายการพยาบาล	45	95	77	1	273	JM	JM
		สายการพยาบาล	45	95	77	1	273	JM	JM
		สายการพยาบาล	45	95	77	1	273	JM	JM
		สายการพยาบาล	45	95	77	1	273	JM	JM
		สายการพยาบาล	45	95	77	1	273	JM	JM
		สายการพยาบาล	45	95	77	1	273	JM	JM
		สายการพยาบาล	45	95	77	1	273	JM	JM
		สายการพยาบาล	45	95	77	1	273	JM	JM
		ศูนย์หัวใจ	45	90	77	1	268	JM	JM
		สายการพยาบาล	45	95	77	1	268	JM	JM
		สายการพยาบาล	45	95	77	1	268	JM	JM
		สายการพยาบาล	45	95	77	1	268	JM	JM

เมื่อประเมินค่างานทั้งองค์กรแล้ว สิ่งที่เห็นตามตัวอย่างคืองานในแต่ละกิจกรรม หากองค์กรอยากทราบว่าในแต่ละกิจกรรมนั้นมีภาระงานเป็นอย่างไร ต้องใช้หลักเกณฑ์การประเมินค่างานแบบ **วิธีให้คะแนน (Point Rating Method)** โดยจะมีปัจจัยในการประเมินและวิธีการให้คะแนนแต่ละหัวข้อ ซึ่งผู้เขียนขอไม่ลงรายละเอียด เมื่อประเมินแล้วจะได้คะแนนตามตัวอย่าง หลังจากนั้นทางผู้ประเมินค่างาน ฝ่ายบุคคล และผู้บริหารองค์กรควรพิจารณาในรายละเอียดของแต่ละหน่วยงาน ว่าคะแนนที่ประเมินมานั้นควรปรับแก้หรือไม่ หรือมีประเด็นใดที่จะซักถามผู้ประเมินเพิ่มเติม เพื่อแก้ไขให้ถูกต้อง

เมื่อผู้บริหารหรือและยอมรับผลการประเมินที่ได้จัดทำมาเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การนำหน่วยงานที่มีคะแนนประเมินค่างานในระดับเดียวกันมาจัดให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน เพื่อมากำหนดกลุ่มโครงสร้างตำแหน่งและระดับการบริหารจัดการการเจริญเติบโตตาม Job Grade หรือ Band ค่าจ้าง ดังตัวอย่างภาพด้านล่าง

Job Grading ; Job Level

Range Grading Score

Band	Job Level	Position	Position Code	Range Grading Score
Band 5.2	Senior Management	ผู้จัดการฝ่าย	SM	>320
Band 5.1	Middle Management	หัวหน้าส่วน	MM	301-320
Band 4	Junior Management	หัวหน้าแผนก Specialist	JM/SP	251-300
Band 3	Head of ...	หัวหน้างาน	H/SO	201-250
	Senior Officer	ผู้ชำนาญการ		
Band 2	Staff	วิชาชีพ, เจ้าหน้าที่	S	171-200
Band 1	Operator	พนักงาน	O	140-170

เมื่อรวบรวมกลุ่มภาระงานที่มีระดับคะแนนใกล้เคียงกันอยู่ในกลุ่มงานเดียวกัน และกำหนดลงไปตาม Band โดยกำหนดเป็นชื่อเรียกตำแหน่งไปตามค่าของงานแต่ละ Band จากข้อมูลดังกล่าวจะเห็นว่าเหตุผลคะแนนของหน่วยงานนั้น ๆ ต่ำและสูงไม่เท่ากันนั้นเป็นไปตามภาระงานและถ้าในอนาคตมีงานเข้ามาเพิ่มเติม ก็ให้ดำเนินการประเมินค่างานใหม่อีกครั้งตามหลักเกณฑ์เดิม ฉะนั้นข้อมูลและคะแนนการประเมินค่างานของแต่ละหน่วยงานจึงเป็นสิ่งสำคัญที่หน่วยงาน HR จะต้องเก็บรักษาเอาไว้เพื่อใช้อ้างอิงในกรณีที่องค์กรมีการเปลี่ยนแปลง

จากนั้นหน่วยงาน HR ต้องจัดพนักงานทั้งองค์กรให้ลงตาม Band ที่ได้จัดทำไว้ให้ครบ เพื่อกำหนดโครงสร้างค่าจ้างให้เป็นไปตามภาระของงานซึ่งผู้เขียนได้อธิบายไว้ในเรื่องข้อมูลสถิติการบริหารค่าจ้างในบทต่อ ๆ ไป

การบริหารอัตราค่าจ้าง เป็นงานที่ต่อจากการวิเคราะห์งาน หรือการประเมินค่างานขององค์กรที่ลงระบบครบถ้วนแล้ว การบริหารอัตราค่าจ้างขององค์กรคือ การคาดการณ์เกี่ยวกับความต้องการด้านกำลังคนขององค์กรทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพ เพื่อให้องค์กรมีบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานในจำนวนเพียงพอที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดเวลา การวางแผนด้านบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นการเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรกับบทบาทหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์กร

จุดประสงค์ของการบริหารอัตราค่าจ้าง ก็คือ

- เพื่อให้มีบุคลากรสมดุลงานอยู่เสมอ
- เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขององค์กร
- เพื่อให้ภารกิจต่าง ๆ ของงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน

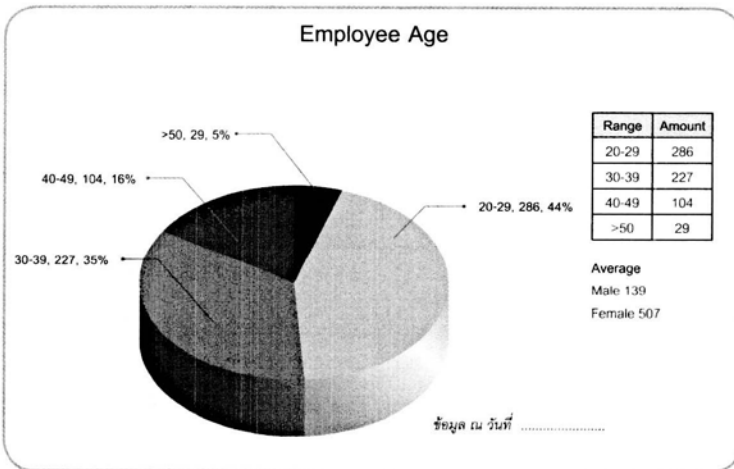
ผู้บริหารองค์กรต้องเข้าใจกระบวนการและขั้นตอนของการวางแผนอัตรากำลัง โดยจะต้องจัดทำข้อมูลและรายละเอียดเพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาดังแผนภาพกระบวนการวางแผนอัตรากำลังพนักงานอย่างคร่าว ๆ ดังต่อไปนี้



ผู้บริหารองค์กรและนักบริหารงานบุคคลต้องทราบก่อนว่าอุปสงค์และอุปทานของแรงงานในแต่ละปีเป็นอย่างไร กล่าวคือ ความต้องการของแรงงานในแต่ละปีมีจำนวนเท่าไร และอัตราการผลิตแรงงานจากมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยในแต่ละปีเป็นจำนวนเท่าไร ทั้งสองแหล่งมีความสัมพันธ์กันน้อยเพียงใด ซึ่งถ้าอุปสงค์แรงงานในปีดังกล่าวมีมากกว่าอุปทานแรงงาน

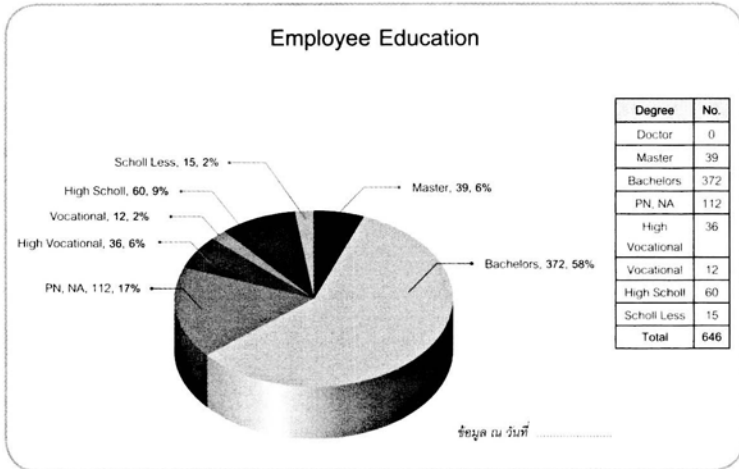
ก็จะทำให้นั้นมีอัตรากำลังแรงงานขาดแคลน เมื่อผู้บริหารและหน่วยงาน HR ทราบข้อมูลด้านอัตรากำลังล่วงหน้า ก็จะทำให้มีเวลาวางแผนด้านอัตรากำลังได้ทันทั่วทั้งที่ซึ่งข้อมูลของพนักงานในองค์กรต้องแสดงผลและเก็บข้อมูลไว้อย่างเป็นระบบ ดังนี้

1. ข้อมูลด้านอายุตัวของพนักงาน



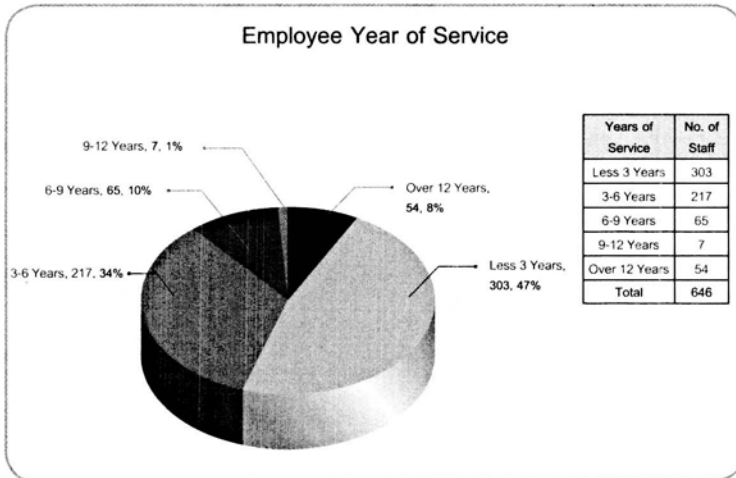
อายุตัวของพนักงานเป็นข้อมูลที่หน่วยงาน HR จำเป็นต้องมี เพื่อประโยชน์ในการวางแผนด้านอัตรากำลัง เพราะทำให้ทราบว่าอายุตัวของพนักงานเฉลี่ยอยู่ตรงอายุประมาณเท่าใด ซึ่งจะบ่งบอกได้ว่าถ้าอายุเฉลี่ยพนักงานอยู่ที่ 20-30 ปี แสดงว่าองค์กรมีอัตรากำลังแรงงานอยู่ในช่วงวัยทำงาน จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะ ความสามารถในการระบวงการทำงานเพิ่มมากขึ้น หากเราทราบข้อมูลที่แท้จริงของพนักงานภายในองค์กร ก็จะทำให้ทราบจุดอ่อนขององค์กรก่อนด้วย

2. ข้อมูลด้านคุณวุฒิการศึกษาของพนักงาน



หน่วยงาน HR ควรทราบและเก็บข้อมูลด้านการศึกษาของพนักงานในองค์กรไว้ เพื่อเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ว่าพนักงานทั้งหมดมีวุฒิการศึกษาระดับใดบ้าง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ตรงที่องค์กรสามารถวางแผนเรื่องการพัฒนาพนักงานในอนาคตได้ ยกตัวอย่างเช่น กรณีพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาไม่คอยสูง องค์กรย่อมมีโอกาสก้าวหน้าและพัฒนาช้ากว่าองค์กรที่มีพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาระดับสูงอย่างแน่นอน เป็นต้น

3. ประสบการณ์ในการทำงานของพนักงาน



ประสบการณ์ในการทำงานของพนักงานภายในองค์กร เป็นข้อมูลอีกส่วนหนึ่งที่ HR จะต้องเก็บสถิติไว้ การเก็บข้อมูลในส่วนนี้ นอกจากจะนำไปใช้ประโยชน์ในด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการวางแผนด้าน Career Path แล้ว ยังเป็นประโยชน์ในการนำมาวิเคราะห์ความสามารถและทักษะของพนักงานในภาพรวมทั้งองค์กรได้ในระดับหนึ่งด้วย เช่น จากตัวอย่างในแผนภาพจะเห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่มีอายุงานน้อยกว่า 3 ปี แสดงว่าพนักงานมีอายุงานค่อนข้างน้อย ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีปัญหาด้านทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานของตำแหน่งที่รับผิดชอบ มีโอกาสทำงานผิดพลาดเพราะว่าพนักงานมีประสบการณ์น้อย จึงควรได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถเพิ่มเติม เพื่อสร้างความพร้อมในการปฏิบัติงาน

4. ข้อมูลสถิติด้านค่าล่วงเวลา

10 ลำดับ OT สูงสุด (ส.ค. 56 จ่าย ก.ย. 56)

แผนก	จำนวนพนักงาน		เงินเดือน และค่าเบิก	FT	% OT/FT	PT	% OT/PT	% OT FT+PT	คิดเป็นคน
	FT	PT							
ห้องคลอด	3	7	31,420	-	-	78,260	249.08	249.08	3.61
ห้องผ่าตัด	23	18	306,590	57,174	18.65	229,980	75.01	93.66	16.43
เภสัชกรรม	19	10	226,570	119,014	52.53	90,010	39.73	92.26	12.54
W.8	8		79,560	66,404	83.46		-	83.46	4.88
CCU	24	4	349,000	182,499	52.29	68,120	19.52	71.81	14.85
ห้องเด็กอ่อน	4	4	51,620	15,509	30.04	20,600	39.91	69.95	2.26
ศัลยกรรม	2		27,060	18,308	67.66		-	67.66	1.18
ศูนย์ผู้ป่วย สปสท.	2		65,380	27,951	42.75		-	42.75	0.91
Body Work	8	5	128,710	-	-	55,000	42.73	42.73	4.89
ลูกค้าสัมพันธ์ (ล่ามอาหรับ)	14	9	304,270	-	-	125,700	41.31	41.31	6.98

ข้อมูลสถิติของ HR ด้านค่าล่วงเวลาเป็นข้อมูลที่แสดงและบ่งบอกได้ว่าองค์กรมีจำนวนภาระงานของหน่วยงานดังกล่าวเพิ่มขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นเพราะว่ามีลูกค้ามาใช้บริการเพิ่มมากขึ้น จึงต้องใช้พนักงานเพิ่มขึ้น หรืออาจเป็นเพราะว่าหน่วยงานดังกล่าวขาดแคลนอัตรากำลังพนักงานประจำ จึงต้องให้พนักงานทำงานต่อหลังจากเวลาทำงานปกติ

ในเรื่องนี้อาจจะต้องพิจารณาสถิติข้อมูลย้อนหลังติดต่อกันประมาณ 3 เดือน ประกอบกับหน่วยงาน HR ต้องเข้าไปดูที่หน่วยงานจริงว่าภาระงานในความเป็นจริงนั้นเพิ่มขึ้นหรือไม่ เพื่อให้แน่ใจว่าเป็นการขาดแคลนอัตรากำลังจริง

5. ข้อมูลสถิติด้านอัตรากำลัง (Manpower)

Manpower 2010

Division/ Department	อัตรากำลัง ปี 2009	Plan รับเพิ่ม ปี 2010	รวมอัตรา ปี 2010	อัตรากำลัง ณ ปัจจุบัน	จำนวน ที่ขาด
สายงานบริหาร					
สำนักผู้อำนวยการ					
- ผู้อำนวยการ	1.00	-	1.00	1.00	0.00
- รองผู้อำนวยการ	1.00	1.00	2.00	2.00	0.00
- ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	3.00	-	3.00	2.00	1.00
- ประธานองค์กรแพทย์	1.00	-	1.00	1.00	0.00
- ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล	1.00	-	1.00	1.00	0.00
บุคลากร					
- เลขานุการ	3.00	-	3.00	2.00	1.00
ยอดรวมทั้งแผนก	10.00	1.00	11.00	9.00	2.00

Division/ Department	อัตรากำลัง ปี 2009	Plan รับเพิ่ม ปี 2010	รวมอัตรา ปี 2010	อัตรากำลัง ณ ปัจจุบัน	จำนวน ที่ขาด
ฝ่ายการเงิน/การบัญชี					
- ผู้จัดการฝ่าย	1.00	-	1.00	1.00	0.00
- บัญชี	8.00	2.00	10.00	9.00	1.00
- หัวหน้าแผนก/ รองหัวหน้า	1.00	1.00	2.00	2.00	0.00
- การเงิน	12.00	2.00	13.00	13.00	0.00
ยอดรวมทั้งแผนก	22.00	5.00	26.00	25.00	1.00
ยอดรวมทั้งหมด	465.00	39.00	562.00	451.00	72.00

HR ที่ทำหน้าที่ด้านการบริหารอัตรากำลังต้องมีความเข้าใจและจัดทำข้อมูลสถิติอัตรากำลังไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถตรวจสอบได้ง่าย โดยเฉพาะธุรกิจด้านบริการยิ่งต้องให้ความสำคัญมากยิ่งขึ้น เพราะโลกปัจจุบันมีการแข่งขันในเรื่องการบริการเป็นพื้นฐานแรก

จากตัวอย่างแผนภาพข้างต้นเป็นข้อมูลอัตรากำลังในธุรกิจโรงพยาบาล หน่วยงาน HR ที่ทำหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรควรมีข้อมูลอัตรากำลัง ณ ปัจจุบัน ข้อมูลอัตรากำลังที่จะต้องรับเพิ่ม และข้อมูลอัตรากำลังทั้งหมดที่องค์กรได้กำหนดไว้ โดยจัดทำแยกออกเป็นแต่ละหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้ตรวจสอบได้ง่ายว่าหน่วยงานใดที่ยังขาดคนอยู่บ้าง เพื่อให้สะดวกต่อการนำเสนอ

จากตัวอย่างที่แสดง จะเห็นว่ายังขาดอัตรากำลังอยู่ 72 คน ที่จะต้องรับเพิ่มให้ครบจากอัตรากำลังทั้งหมดที่องค์กรได้กำหนดไว้ คือ 562 คน ทำให้หน่วยงาน HR สามารถวางแผนการรับคนได้ถูกต้องแม่นยำขึ้น และนำไปใช้เป็นเอกสารยืนยันกับหน่วยงานที่ได้รับคนไปแล้ว

6. ข้อมูลอัตรากำลังผู้รับเหมา

กำลังพลผู้รับเหมา ณ 31 มีนาคม 2550

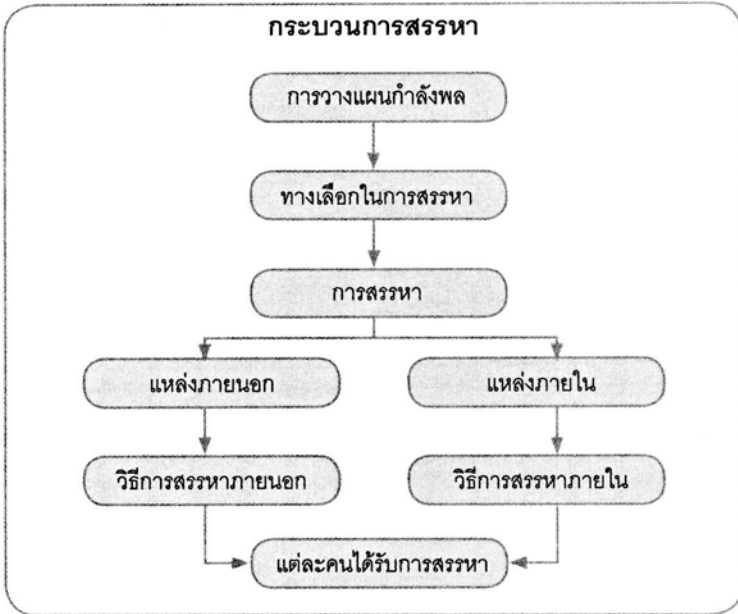
ในกระบวนการ	ใช้จริง				เปรียบเทียบกับ เดือนกุมภาพันธ์
	กะ 1	กะ 2	กะ 3	รวม	
1. ส่วนผลิต	105	54	33	192	194
- เพิ่มเติม	28	9	4	41	41
2. ส่วนซ่อมบำรุงและ วิศวกรรม	40	1	1	42	50
3. ส่วนบริหาร	6	2	-	8	9
4. ส่วนส่งเสริมการผลิต	1	1	1	3	3
- เพิ่มเติม	6	4	-	10	6
รวม	186	71	39	296	303
นอกกระบวนการ					
1. ส่วนซ่อมบำรุงและ วิศวกรรม	22	-	-	22	22
- เพิ่มเติม	31	22	3	56	31
2. ส่วนบริหาร	1	-	-	1	1
3. ส่วนส่งเสริมการผลิต	-	-	-	-	1
4. พัฒนาผลิตภัณฑ์ ฯ (เพิ่มเติม)	2	-	-	2	2
5. การบุคคล	20	6	-	26	24
รวม	76	28	3	107	81

ข้อมูลด้านอัตรากำลังผู้รับเหมาที่ผู้เขียนได้นำเสนอข้างต้นเป็นข้อมูลกำลังคนผู้รับเหมาของแต่ละหน่วยงานภายในองค์กร ซึ่งหน่วยงาน HR จะต้องทราบถึงประโยชน์และวัตถุประสงค์ในการจัดทำข้อมูลนี้ก่อนว่าไม่ได้เก็บมาเพื่อให้เห็นว่า HR ได้เก็บข้อมูลแล้วเท่านั้น แต่สามารถใช้ประโยชน์โดยนำข้อมูลอัตรากำลังผู้รับเหมาไปเปรียบเทียบกับข้อมูลอัตรากำลังการทำงานล่วงเวลาของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้เห็นอีกมุมหนึ่งว่าบางหน่วยงานไม่ได้มีพนักงานทำงานล่วงเวลาหรือพอมิบ้างแต่น้อย ซึ่งเมื่อ HR นำข้อมูลมาเปรียบเทียบแล้ว ก็อาจจะเห็นได้ว่าหน่วยงานที่ไม่มีการทำงานล่วงเวลาแต่มีอัตรากำลังผู้รับเหมาค่อนข้างมาก ก็ไม่แตกต่างจากหน่วยงานที่มีพนักงานทำงานล่วงเวลาในแต่ละเดือนมากเช่นกัน พุดง่าย ๆ ก็คือ มีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้นเหมือนกันนั่นเอง หากหน่วยงาน HR นำเสนอข้อมูลเฉพาะค่าล่วงเวลาโดยไม่ได้นำเสนอข้อมูลด้านผู้รับเหมา ผู้บริหารก็อาจจะมองว่าหน่วยงานที่ไม่มีพนักงานทำงานล่วงเวลาเป็นหน่วยงานที่มีการบริหารจัดการด้านกระบวนการทำงานได้ดีก็เป็นได้ ซึ่งจะเกิดความไม่เป็นธรรมต่อหน่วยงานที่มีค่าล่วงเวลามาก แต่ไม่มีอัตรากำลังผู้รับเหมาอยู่

ข้อมูลด้านการสรรหาและ คัดเลือก

จากที่เราวางระบบโครงสร้างผังองค์กร วิเคราะห์งาน และประเมิน
ตำแหน่งออกมาเรียบร้อยแล้ว งานที่จัดทำเข้าสู่ระบบอีกงานหนึ่งของหน่วยงาน
HR คือ การสรรหาและคัดเลือกพนักงานเข้าสู่องค์กร

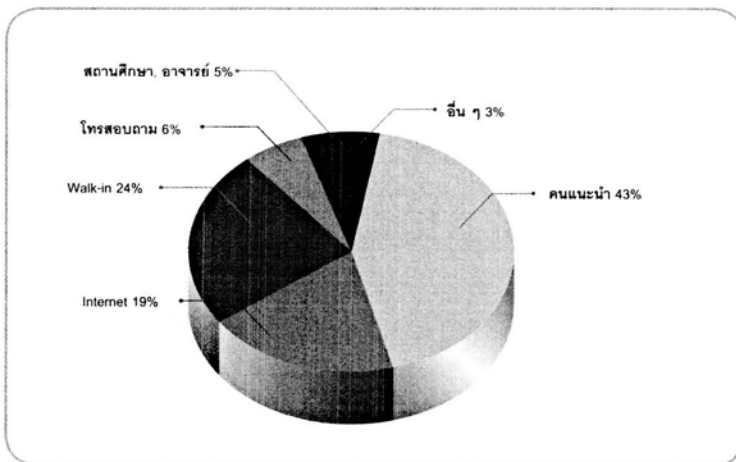
การจัดเตรียมสถิติข้อมูลในกิจกรรมนี้จะต้องเตรียมการอย่างไรนั้น
ผู้เขียนจะขออธิบายเริ่มจากกระบวนการแรกของงานสรรหาและคัดเลือก ดังนี้



การสรรหาบุคคลกรมาจาก 2 แหล่งคือ การสรรหาจากแหล่งภายใน และการสรรหาจากแหล่งภายนอก กรณีที่มีตำแหน่งว่างภายในองค์กรใน ระดับพนักงานอาวุโส หรือระดับหัวหน้า องค์กรควรเลือกสรรจากพนักงาน ภายในก่อน เพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานได้มีโอกาสเติบโตในสายงาน ยกเว้นว่าเป็นตำแหน่งงานที่ใช้ทักษะความสามารถไม่มาก ก็ควรสรรหาจาก บุคคลภายนอกองค์กร

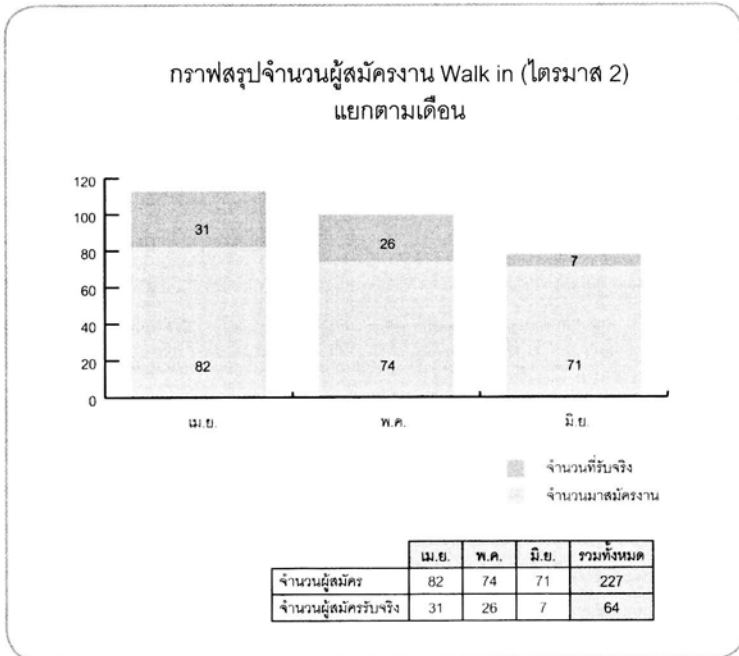
สำหรับวิธีการสรรหาและคัดเลือก คงไม่ได้กล่าวถึงในรายละเอียด มากนัก แต่จะเน้นเรื่องสถิติข้อมูลที่สำคัญในงานสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ว่าจุดไหนที่หน่วยงาน HR ควรจะเก็บรวบรวมไว้ เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุง กระบวนการทำงานในอนาคต ดังนี้คือ

1. ช่องทางในการสมัครงาน



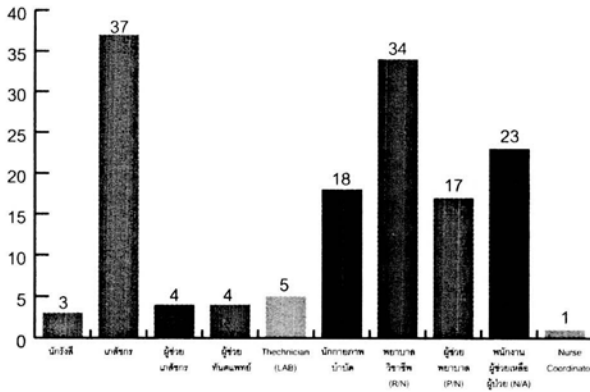
จากแผนภาพเป็นข้อมูลสถิติช่องทางในการสมัครงานของผู้เข้ามาสมัครในแต่ละเดือนหรือไตรมาส ข้อมูลนี้ทำให้หน่วยงาน HR ทราบว่าที่ผ่านมามีผู้มาสมัครงานผ่านช่องทางใดมากเป็นพิเศษ เพื่อใช้ข้อมูลดังกล่าวเป็นเครื่องมือในการวางแผนการสรรหาและคัดเลือกคนเข้าสู่องค์กรไม่ว่าจะเป็นด้านงบประมาณหรือด้านกำลังคนเพื่อให้การต้อนรับและอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้สมัคร ถ้าองค์กรไม่ให้ความสำคัญในเรื่องนี้เลย อาจจะทำให้ผู้สมัครเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อองค์กรได้

2. ข้อมูลจำนวนผู้สมัครงานที่รับจริงของแต่ละช่องทาง



จากแผนภาพพบว่าจำนวนผู้สมัครที่เดินเข้ามาเขียนใบสมัครด้วยตนเองเปรียบเทียบกับจำนวนที่องค์กรรับจริงมีค่อนข้างน้อย แสดงว่าผู้สมัครส่วนใหญ่ที่ Walk in เข้ามาอาจมีคุณสมบัติ วิทยุฒิ ความรู้ หรือความสามารถไม่ตรงตามที่องค์กรต้องการ เมื่อทราบข้อมูลเช่นนี้แล้ว เจ้าหน้าที่สรรหาควรจะต้องหาช่องทางอื่นเข้ามาเสริมแทน เช่น การสรรหาจากช่องทางอินเทอร์เน็ต การสรรหาจากช่องทางนักศึกษาฝึกงาน เป็นต้น

กราฟแสดงจำนวนผู้สมัคร Walk in สายวิชาชีพ



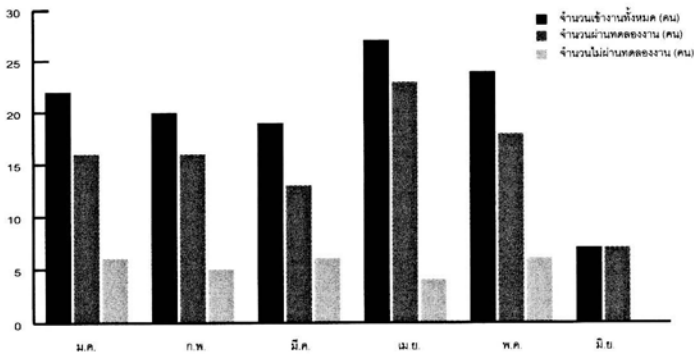
จากแผนภาพด้านบนเป็นกราฟแสดงจำนวนผู้สมัคร Walk in ของธุรกิจโรงพยาบาล ซึ่งเมื่อวิเคราะห์หาลึกลงไปในรายละเอียดพบว่าผู้สมัครด้านวิชาชีพ เภสัชกร พยาบาล นักกายภาพ จะให้ความสนใจช่องทาง การเดินเข้ามาสมัครด้วยตนเองมากกว่าการสมัครผ่านทางอินเทอร์เน็ต ซึ่งเป็นข้อมูลที่เจาะลึกเข้าไปอีกว่าผู้สมัครสนใจยื่นใบสมัครผ่านช่องทางใดเป็นพิเศษบ้าง แต่วิธีนี้อาจไม่ได้ผลในบางธุรกิจ จึงต้องพิจารณาช่องทางอื่นประกอบด้วย

สิ่งที่ผู้เขียนจะขอเสริมในเรื่องการสรรหาแบบ Walk in โดยเฉพาะกับธุรกิจโรงพยาบาล นั่นคือบุคลากรที่จบในวิชาชีพนี้มีค่อนข้างน้อย จึงทำให้เกิดการขาดแคลนอัตรากำลังคนภายในองค์กร ในขณะที่มีโรงพยาบาลเกิดใหม่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ จนกระทั่งเกิดการแข่งขันการรับบุคลากรในวิชาชีพนี้มากขึ้นทุกปี ทำให้บางโรงพยาบาลใช้วิธีการไปซื้อตัวผู้สมัครที่เป็นนักศึกษาปีที่ 3 ขึ้นไปด้วยมูลค่าค่อนข้างสูง

นอกจากการซื้อตัวในกรณีที่เป็นนักศึกษาแล้ว ยังมีการซื้อตัวผู้สมัครที่มีประสบการณ์จากองค์กรอื่นอีก จึงเป็นการเพิ่มค่าตัวแบบก้าวกระโดดที่ไม่เป็นไปตามความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีข้อมูลและมีขั้นตอนการตรวจสอบการรับคนเข้าองค์กรอย่างเข้มข้น ซึ่งจะช่วยคัดกรองคนที่ไม่มีความเหมาะสมออกไปได้ในระดับหนึ่ง

การเก็บข้อมูลด้านการสรรหาและคัดเลือก เพื่อทวนสอบว่ากระบวนการที่แต่ละองค์กรได้ทำมานั้นมีความแม่นยำมากน้อยเพียงใด อาจต้องมีการเก็บข้อมูลอีกส่วนหนึ่งคือ ข้อมูลการผ่านหรือไม่ผ่านการทดลองงานของพนักงานด้วย เพื่อตรวจสอบระบบการสรรหาและคัดเลือก

กราฟแสดงจำนวนพนักงานที่ผ่านและไม่ผ่านทดลองงาน
เดือนมกราคม-มิถุนายน ปี 2556



	มกราคม	กุมภาพันธ์	มีนาคม	เมษายน	พฤษภาคม	มิถุนายน
ปี 2553	มกราคม	กุมภาพันธ์	มีนาคม	เมษายน	พฤษภาคม	มิถุนายน
% ผ่านทดลองงาน	73%	75%	68%	85%	75%	100%
% ไม่ผ่านทดลองงาน	27%	25%	32%	15%	25%	0%

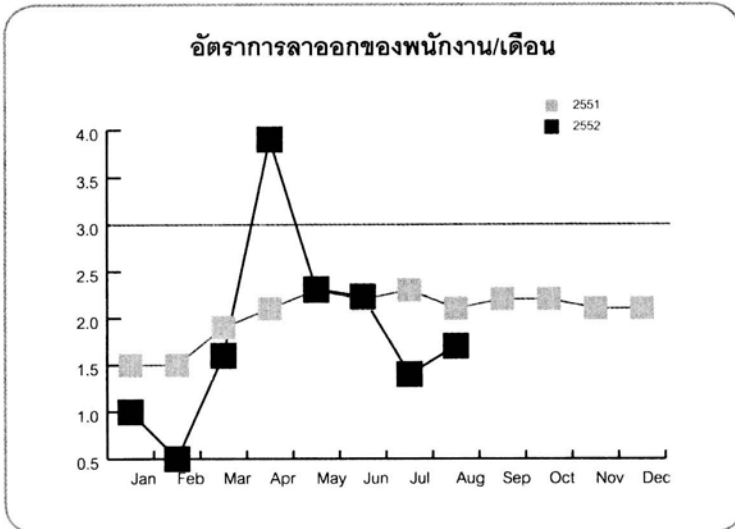
จากแผนภาพกระบวนการเก็บข้อมูลการผ่านทดลองงานของพนักงาน จะเห็นได้ว่าข้อมูลการไม่ผ่านการทดลองงานของพนักงานมีตั้งแต่ 27% 25% ตามลำดับ ถ้าจะวิเคราะห์ให้เห็นข้อมูลที่แท้จริงต้องหาข้อมูลเพิ่มเติมว่าการไม่ผ่านการทดลองงานนั้นเกิดจากสาเหตุอะไร ไม่ว่าจะเป็นความรู้ ความสามารถ ทักษะ หรือความเหมาะสม ในกรณีที่พนักงานตัดสินใจลาออกเอง หรือพนักงานขาดงาน 3 วันจะไม่ถือว่าเป็นการเข้าข่ายไม่ผ่านการทดลองงาน ฉะนั้น HR ต้องมีการเก็บข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง เพื่อจะได้นำมาประกอบข้อมูลการไม่ผ่านการทดลองงานได้อย่างถูกต้อง

มุมมองของการไม่ผ่านการทดลองงานของพนักงานที่คิดออกมาเป็นเปอร์เซ็นต์ตามภาพ มีประเด็นที่น่าสนใจว่าควรมีเปอร์เซ็นต์เท่าไรถึงจะยอมรับได้ ผู้เขียนมีความเห็นว่าเปอร์เซ็นต์การไม่ผ่านการทดลองงานอยู่ที่ 15% น่าจะเป็นจุดที่ยอมรับได้ หากพนักงานผ่านการทดลองงานทั้งหมด ก็อาจจะพิจารณาได้ว่าระบบการสรรหาและคัดเลือกขององค์กรมีความถูกต้องแม่นยำ สามารถเลือกผู้สมัครได้ถูกต้องตรงตามที่หน่วยงานต้องการ แต่อีกมุมมองหนึ่งอาจพิจารณาได้ว่าระบบการประเมินผลงานขององค์กรอาจหย่อนไปหรือไม่เข้มข้นก็ได้ ซึ่งก็ต้องอาศัยการเก็บข้อมูลที่ต้องการจากหน่วยงาน HR และนำมาวิเคราะห์ให้เกิดความแม่นยำ อย่างไรก็ตามมองค์กรใหญ่ ๆ ก็ยังใช้การไม่ผ่านการทดลองงานของพนักงานอยู่ที่ 15%

แต่สำหรับบางองค์กรมองว่าระบบการสรรหาและคัดเลือกของตนเอง มีความเข้มแข็งและเข้มข้นอยู่แล้ว อาจจะตั้งเป้าการไม่ผ่านการทดลองงานของพนักงานไว้ที่ 0% ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อหาข้อสรุปในการตั้งเป้าหมายขององค์กร

ผู้เขียนขอเพิ่มเติมในเรื่องสถิติข้อมูลด้านการสรรหาและคัดเลือก โดยเฉพาะกรณีพนักงานผ่านและไม่ผ่านทดลองงานว่าการเก็บข้อมูลอาจจะต้องมีเทคนิคเข้ามาช่วย ไม่เหมือนการเก็บข้อมูลเรื่องการสมัครงาน เพราะประเด็นที่มีส่วนให้ไม่ผ่านการทดลองงานมีอยู่หลายประการด้วยกัน ถ้าหน่วยงาน HR ไม่มีความละเอียดรอบคอบในการเก็บข้อมูล จะทำให้ข้อมูลที่ได้รับมาเกิดความผิดพลาด และเมื่อนำมาวิเคราะห์ก็จะผิดตามไปด้วย ยกตัวอย่างเช่น พนักงานที่อยู่ในช่วงทดลองงานขาดงานไป 3 วัน แต่หน่วยงาน HR เก็บเป็นข้อมูลว่าไม่ผ่านการทดลองงาน ซึ่งกรณีนี้ต้องทำความเข้าใจว่าสาเหตุที่แท้จริงคือ การขาดงาน หรือการไม่ผ่านการทดลองงาน ถ้าหน่วยงาน HR เก็บข้อมูลเป็นการไม่ผ่านการทดลองงาน ทั้ง ๆ ที่พนักงานขาดงาน จะทำให้ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์เกิดความผิดพลาดได้ เป็นต้น

เมื่อมีการเก็บข้อมูลผิดพลาดก็จะส่งผลให้การคำนวณอัตราการลาออกของพนักงานประจำเดือนย่อมผิดพลาดด้วยเช่นกัน จากการที่ผู้เขียนได้เข้าไปเป็นที่ปรึกษาให้กับหลาย ๆ องค์กร มักพบว่าองค์กรส่วนใหญ่มีความสับสนในเรื่องนี้เป็นอย่างมาก ฉะนั้นผู้เขียนจึงขอยกประเด็นการคำนวณอัตราการลาออกมาเป็นกรณีศึกษา เพื่อให้เกิดการเรียนรู้แก่นักบริหารงานบุคคลว่าการเก็บข้อมูลอัตราการลาออกของพนักงานในแต่ละองค์กรมีทั้งการทำแบบรายเดือน และรายปี แต่สำหรับผู้บริหารยุคใหม่มักจะให้เก็บออกมาเป็นรายเดือนมากกว่า เพราะเขาอยากทราบข้อมูลแบบเดือนต่อเดือน จะได้แก้ไขปัญหาได้ถูกต้องและรวดเร็วขึ้นดังภาพ



จากตัวอย่างดังกล่าวเป็นกรณีศึกษาจากการเก็บข้อมูลเรื่องพนักงานผ่านหรือไม่ผ่านทดลองงาน ซึ่งถ้าเป็นกรณีที่พนักงานขาดงานไป 3 วัน บางองค์กรได้เก็บข้อมูลเป็นการไม่ผ่านทดลองงาน ทำให้เกิดความผิดพลาดตามที่ได้กล่าวมาแล้ว เมื่อนำข้อมูลมาสรุปในแต่ละเดือน เพื่อหาอัตราการลาออกของพนักงานประจำเดือน หน่วยงาน HR จะดำเนินการรวบรวมข้อมูลที่พนักงานได้พ้นสภาพจากการเป็นพนักงานทั้งหมด มาเป็นข้อมูลอัตราการลาออกของพนักงานประจำเดือน ทำให้ข้อมูลที่ออกมาเกิดความผิดพลาดเข้าไปอีก ที่ถูกต้องแล้วการคำนวณอัตราการลาออกของพนักงานจะต้องนำข้อมูลที่พนักงานได้เขียนใบลาออกจริง ๆ มาเป็นข้อมูลในการคำนวณอัตราการลาออกของพนักงานประจำเดือน ดังนั้นหน่วยงาน HR จึงควรทำความเข้าใจให้ถูกต้องตรงกันเสียก่อนที่จะรวบรวมข้อมูลดังกล่าว

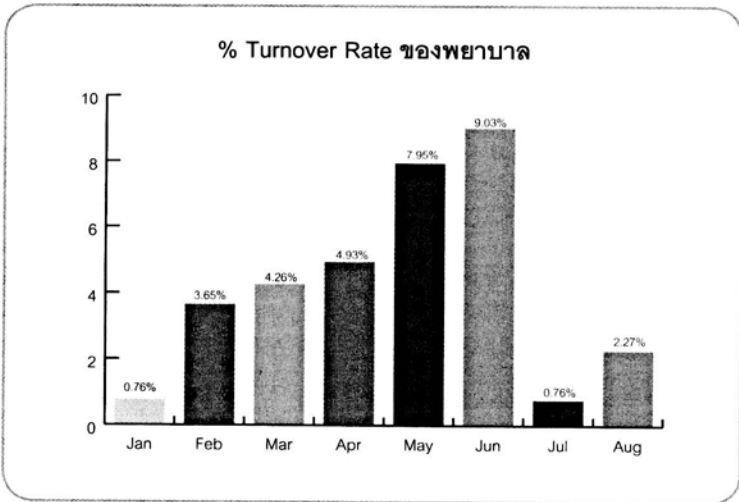
มีบางองค์กร เมื่อหน่วยงานประเมินพนักงานแล้วไม่ผ่านทดลองงาน จะส่งให้ฝ่าย HR ดำเนินการด้านเอกสารให้ถูกต้อง HR ก็จะใช้เรียกพนักงานที่ไม่ผ่านทดลองงานขึ้นมาเขียนใบลาออกจากการเป็นพนักงาน ทั้ง ๆ ที่เป็นกรณีของการไม่ผ่านทดลองงาน เพราะกลัวว่าจะเกิดคดีความฟ้องร้องในด้านกฎหมายแรงงาน พอถึงเวลาที่หน่วยงาน HR ต้องทำสรุปผลอัตราการลาออกประจำเดือน ก็จะรวมพนักงานที่ได้เขียนใบลาออกทั้งหมด ซึ่งรวมทั้งกรณีที่พนักงานไม่ผ่านการทดลองงานแต่ให้เขียนใบลาออกเข้าไปด้วย ทำให้ได้ข้อมูลที่ไม่ตรงกับความเป็นจริงมาคำนวณเป็นอัตราการลาออกประจำเดือน จึงเป็นสิ่งที่องค์กรและผู้บริหารต้องทำความเข้าใจและระมัดระวังไว้ ยิ่งบางองค์กรนำสถิติข้อมูลด้านอัตราการลาออกของพนักงานมาเป็นตัวชี้วัดของหน่วยงาน HR และ Line Manager คนละครั้ง ก็จะทำให้เกิดความผิดพลาดในการจ่ายผลตอบแทนของหน่วยงานตามมาด้วย

ในส่วนของภาพรวมที่องค์กรจะต้องส่งข้อมูลให้กับหน่วยงานที่ต้องทำการสำรวจข้อมูลของหน่วยงานเรากับองค์กรอื่น ๆ ที่อยู่ในธุรกิจเดียวกัน ก็จะทำให้ได้ข้อมูลที่ผิดพลาดไปด้วย หรือแม้กระทั่งหน่วยงานที่ได้เข้าไปดำเนินการตรวจประเมินด้านรางวัลคุณภาพ เช่น TQM, ISO 9002 ถ้าไม่ใช่ผู้ที่อยู่ในสายงานที่เคยผ่านงานด้าน HR มา ก็จะไม่ทราบที่มาของข้อมูลอัตราการลาออก ทำให้กระบวนการตรวจประเมินถูกมองไปในทางที่ไม่ดีและไม่ได้คุณภาพในการตรวจประเมิน

นอกจากนี้ข้อมูลอัตราการลาออกของพนักงานที่หน่วยงาน HR นำมาแสดงให้เห็นในแต่ละเดือนนั้น สำหรับองค์กรสมัยใหม่บางแห่งอาจจะให้หน่วยงาน HR เก็บข้อมูลแยกออกมาเป็นอัตราการลาออกสำหรับพนักงานที่เป็น Talent ขององค์กร และอัตราการลาออกของพนักงานที่ไม่ใช่ Talent ซึ่งทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้ เช่น ในกรณีที่อัตราการลาออกของพนักงานที่เป็น Talent มีเปอร์เซ็นต์ค่อนข้างสูง ผู้บริหารองค์กรจะมองว่า

ไมดี หน่วยงาน HR ต้องรีบดำเนินการหาทางแก้ไข ว่าสาเหตุที่แท้จริงที่พนักงานลาออกนั้นคืออะไร แต่ถ้าหากพนักงานที่ลาออกจากองค์กรไม่ใช่ Talent มีเปอร์เซ็นต์สูง ผู้บริหารจะมองว่าเป็นสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับองค์กร

ฉะนั้นอัตราการลาออกจะมากหรือน้อยไม่ใช่ประเด็นสำคัญ แต่สำคัญตรงที่เปอร์เซ็นต์การลาออกของพนักงานกลุ่มใดมีมากที่สุด ซึ่งถ้ากลุ่มที่ลาออกเป็นพนักงานที่เป็น Talent มีเปอร์เซ็นต์มาก หน่วยงาน HR ต้องรีบหาทางแก้ไข เพื่อหาสาเหตุของการลาออกให้เร็วที่สุด ในบางองค์กรที่เป็นธุรกิจด้านความเสี่ยงต่อชีวิตของคน เช่น โรงพยาบาล อาจจะต้องพิจารณาถึงอัตราการลาออกของพนักงานที่เป็นกลุ่มสายงานหลัก โดยจะต้องทำข้อมูลนำเสนอผู้บริหาร เพื่อให้ทราบถึงอัตราการลาออกของพนักงานสายงานหลักทุกเดือน ซึ่งการทำข้อมูลแบบนี้จะทำให้พนักงานที่เป็นสายงานหลักเกิดความรู้สึกที่ดี ว่าองค์กรมีการดูแลวิชาชีพที่เป็นตัวจักรสำคัญในการดำเนินธุรกิจ และยิ่งไปกว่านั้นข้อมูลที่ได้เก็บมาจะเป็นตัวบ่งบอกว่าพนักงานมีอัตราการลาออกในช่วงเดือนใดเป็นพิเศษหรือไม่ การลาออกในแต่ละเดือนมากน้อยต่างกันมีความสำคัญอย่างไร เช่น ธุรกิจโรงพยาบาล อัตราการลาออกของพยาบาลส่วนหนึ่งเกิดจากโรงพยาบาลกำหนดให้มีการจ่ายโบนัสประจำปี เมื่อพนักงานเข้าปฏิบัติงานภายในเดือนมิถุนายนของแต่ละปี ฉะนั้นการลาออกของพยาบาลจะสูงในช่วงต้นปีไปจนถึงเดือนมิถุนายนตามข้อมูลในแผนภาพ



หลังจากนั้นอัตราการลาออกจะลดลง เพราะการลาออกหลังจากนี้จะไม่ได้รับการพิจารณาเรื่องโบนัส นั่นคือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก ซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นธุรกิจโรงพยาบาลอย่างเดียว ธุรกิจโรงงานก็สามารถเก็บข้อมูลอัตราการลาออกของวิศวกรได้ และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรให้ได้มากที่สุด

สถิติข้อมูลการลาออกควรนำมาเปรียบเทียบเป็นรายปี เพื่อดูว่าในแต่ละเดือนของแต่ละปีมีความแตกต่างกัน หรือความเหมือนกันอย่างไร บางครั้งข้อมูลที่ได้สามารถนำมาวางแผนการกำหนดสวัสดิการให้กับพนักงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานกรณีที่พนักงานบางคนจะตัดสินใจเปลี่ยนงาน ซึ่งหากการบริหารงานอยู่บนพื้นฐานข้อมูลที่เป็นจริงและถูกต้อง ก็จะทำให้พนักงานภายในองค์กรเกิดความรู้สึกที่ดี รู้สึกว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับพนักงาน ทำให้เกิดความคิดเชิงบวกต่อองค์กรในภาพรวมอีกด้วย

ข้อมูลด้านการพัฒนาและ การฝึกอบรมพนักงาน

ในยุคที่การแข่งขันค่อนข้างรุนแรง การพัฒนาพนักงานจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยให้องค์กรสามารถรักษานักงานเอาไว้ได้ โดยเฉพาะพนักงานที่เป็น Talent ขององค์กร ผู้บริหารองค์กรไม่ควรที่จะละเลยในเรื่องนี้ เพราะกระบวนการพัฒนาและการฝึกอบรมพนักงานที่มีการวางแผนอย่างเป็นระบบในแต่ละปี จะมีส่วนช่วยทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร จนไม่อยากจะเปลี่ยนไปอยู่องค์กรอื่น ทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่างค์กรที่เขาอยู่เป็นผู้ให้ความรู้ให้ทักษะ และยังส่งเสริมเขาให้ได้รับตำแหน่งหน้าที่การงานสูงขึ้น

การพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานที่ว่าทำให้เกิด K (Knowledge), S (Skill) และ A (Attitude) นั้น หากอธิบายในอีกความหมายหนึ่งว่า

- K = Knowledge: ความรู้ไม่พอสำหรับปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย
S = Skill: ทักษะไม่พอเนื่องจากฝึกฝนมาน้อยหรือฝึกปฏิบัติไม่ถูกวิธี

A = Attitude: ทัศนคติที่ไม่ดีต่องานที่ทำ ขาดความรักในงาน
ขาดความทุ่มเท

ถ้าในองค์กรมีพนักงานในลักษณะข้างต้น ก็สามารถใช้วิธีการฝึกอบรมเข้ามาช่วยพนักงานภายในองค์กรได้ โดยทั่วไปแล้วการฝึกอบรมพนักงานจะใช้วิธีการปรับพฤติกรรมความรู้สึกที่ดีต่องานก่อน แล้วจึงค่อยปรับปรุงพัฒนาเรื่องของการปฏิบัติงาน และการฝึกฝนทักษะให้เกิดความชำนาญ เพราะถ้าไปเริ่มด้วยเนื้องานก่อนพนักงานมักไม่ค่อยมีความทุ่มเทในงาน เพราะพนักงานยังมีความคิดว่าไม่ใช่ของค์กรของเขา ฉะนั้นหัวหน้าต้องมีจิตวิทยาในการสอนลูกน้อง ด้วยการให้ความรักก่อนให้ความรู้ เมื่อพนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีแล้ว ขั้นตอนต่อไปจึงจะพัฒนาด้านอื่น

การวางนโยบายการพัฒนาและฝึกอบรม ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีความเข้าใจและกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้เพื่อเป็นแนวทาง กล่าวคือ

- ถือเป็นการลงทุนขององค์กร
- พัฒนาทุกคน ทุกระดับ อย่างทั่วถึง ต่อเนื่องทุกด้าน
- ได้ประโยชน์ทั้งองค์กรและพนักงาน
- การพัฒนาเป็นหน้าที่ของทั้ง 3 ฝ่าย องค์กร พนักงาน ผู้บังคับบัญชา

นอกจากนี้หน่วยงานฝึกอบรมจะต้องทราบบทบาทของตนเอง และทราบวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมก่อนว่าจะอบรมกลุ่มเป้าหมายใด และเพื่อที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมอย่างไรที่องค์กรต้องการ จะต้องหาวิธีการทำให้พนักงานภายในองค์กรเกิดการรับรู้และเกิดความเข้าใจ สามารถนำไปใช้ปฏิบัติให้เกิดผลดีต่อองค์กร โดยองค์กรพร้อมที่จะทุ่มเทงบประมาณค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมทั้งหมด ซึ่งผู้ที่รับผิดชอบในการฝึกอบรมจะต้องหาวิธีการประเมินผลการฝึกอบรมที่ได้อบรมไปแล้ว ว่าได้ผลคุ้มค่าตามที่ได้ลงทุนไปหรือไม่ ผู้เขียนขอแสดงภาพให้เห็น เพื่อจะได้เกิดความเข้าใจเพิ่มมากขึ้น



ที่เรียกว่า หลัก A B C D ในหัวใจของนักฝึกอบรมจำเป็นต้องเข้าใจในเบื้องต้นก่อนว่าจะต้องรู้และเข้าใจบทบาทของตนเอง เมื่อเข้าใจวัตถุประสงค์ บทบาทของตนเองแล้ว สิ่งต่อมาที่นักฝึกอบรมจะต้องทราบก็คือ กระบวนการขั้นตอนของการฝึกอบรมว่าจะต้องวางแผนขั้นตอนในการดำเนินงานอย่างไรถึงจะบรรลุเป้าหมาย ซึ่งผู้เขียนขออธิบายกระบวนการในการฝึกอบรมคร่าว ๆ ดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาผลการปฏิบัติงานที่ตกต่ำของพนักงานว่ามาจากการขาดความรู้ ทักษะ มีทัศนคติที่ไม่เหมาะสมกับงาน ที่สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมหรือเกิดจากปัญหาอื่น ๆ
2. วิเคราะห์ความต้องการขององค์กรงาน และตัวพนักงาน เพื่อนำไปสู่การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
3. การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs Assessment - TNA) หรือการหา Gap หรือ "จุดอ่อน" ที่ต้องพัฒนาของพนักงาน
4. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม

5. หา “ทางเลือก” ที่เหมาะสมในการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
6. เลือก “วิธีการ” ที่เหมาะสมและคุ้มค่าในการฝึกอบรม
7. ทบทวนเนื้อหาหลักสูตร “ก่อนการฝึกอบรม” (Formative Evaluation)
8. จัดให้มีการฝึกอบรมตามแผนที่กำหนด
9. ประเมินผล “หลังฝึกอบรม” โดยการประเมินภาพรวมของประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการฝึกอบรม

เมื่อเข้าใจขั้นตอนกระบวนการฝึกอบรมทั้งหมดแล้ว หน่วยงานฝึกอบรมก็จะทำงานไปในทิศทางที่องค์กรต้องการ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวองค์กรจะต้องมีความตั้งใจ และให้ความสำคัญแก่หน่วยงานที่รับผิดชอบในการฝึกอบรม โดยเริ่มตั้งแต่การเปิดการฝึกอบรม การเข้ารับการฝึกอบรม และการปิดการฝึกอบรม ประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้จะทำให้พนักงานภายในองค์กรตระหนักว่าผู้บริหารและองค์กรมีความตั้งใจและให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม เขาจะต้องปฏิบัติและเตรียมตัวเข้ารับการฝึกอบรมตามกำหนดเวลาที่ทางองค์กรได้จัดให้ ไม่ใช่เพียงแค่มาเซ็นชื่อเข้าฝึกอบรมแล้วกลับไปทำงาน ถ้าทำในลักษณะนี้การฝึกอบรมก็จะได้ประโยชน์ บางครั้งผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีตำแหน่งหน้าที่การงานสูงกว่าผู้จัดการฝึกอบรม จึงเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยากที่จะจัดการ ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรจึงต้องให้ความสำคัญ โดยเฉพาะการมาเปิดการฝึกอบรม และปิดการฝึกอบรม เพื่อที่จะให้พนักงานที่ต้องเข้ารับการฝึกอบรมเกิดความตระหนักนั่นเอง

องค์กรใดก็ตามถ้ามีการกำหนดนโยบายในลักษณะนี้ ก็จะต้องถือว่าเป็นการซื้อใจพนักงานภายในองค์กรได้ระดับหนึ่ง และเมื่อผู้บริหารองค์กรได้กำหนดนโยบายแล้ว ในภาคปฏิบัติจะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบาย ฝ่าย HR จะต้องมีส่วนในการดำเนินการฝึกอบรมของแต่ละปี เพื่อ

ตอบสนองนโยบายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ สำหรับกระบวนการฝึกอบรม มีดังนี้ คือ

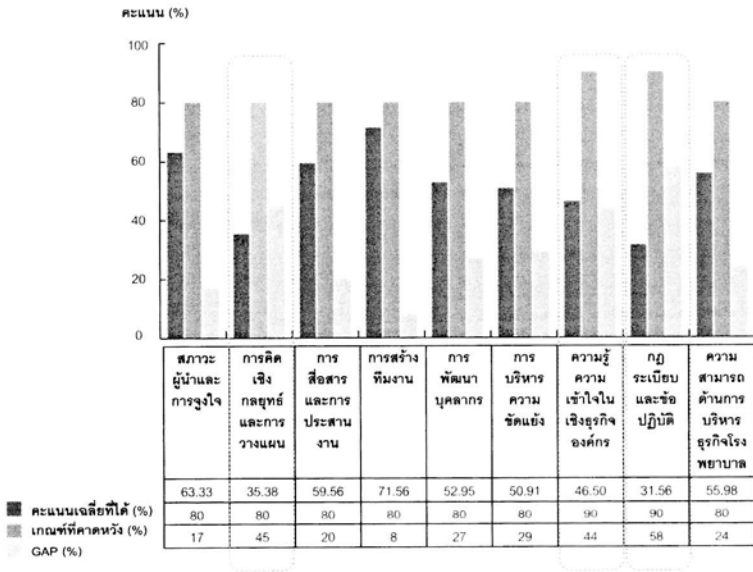
1. การหาความต้องการในการฝึกอบรม (Training Need)

- ดูจากนโยบายในการดำเนินธุรกิจ
- พิจารณาจากการประเมินผลงาน ศักยภาพ และ Competency
- การสำรวจความต้องการฝึกอบรม

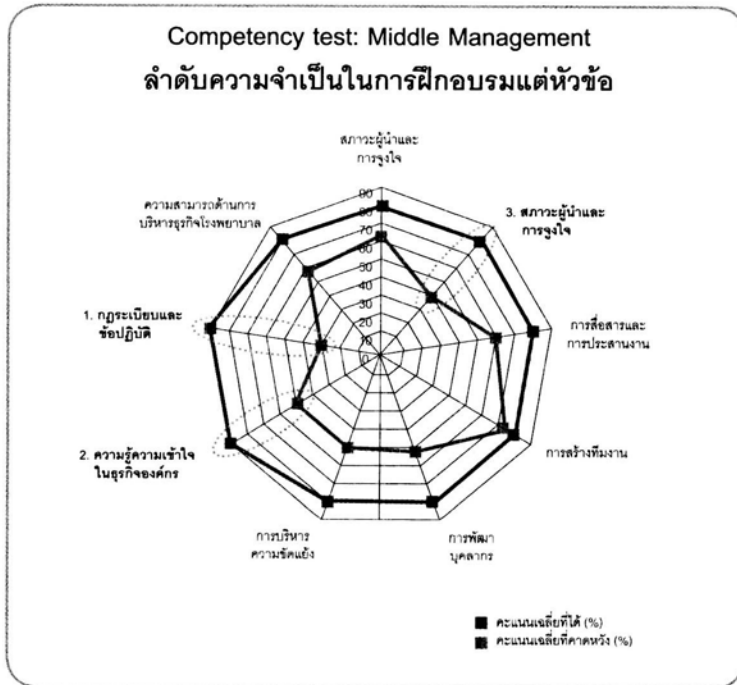
การดูจากนโยบายในการดำเนินธุรกิจก็คือดูว่าแผนงานหลักขององค์กรที่เป็นแผนธุรกิจในอีก 3 ปีข้างหน้าจะเป็นอย่างไร เราก็สามารถเตรียมพนักงานภายในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถให้ไปไปตามแผนธุรกิจ เพื่อให้สามารถแข่งขันกับธุรกิจที่เป็นคู่แข่งกันได้ ยกตัวอย่าง กรณีที่ประเทศไทย จะก้าวเข้าสู่ AEC องค์กรจะต้องมีนโยบายให้พนักงานภายในองค์กรมีศักยภาพในด้านใดบ้าง ซึ่งก็คงไม่พ้นเรื่องความสามารถด้านภาษา วัฒนธรรม ของชาติต่าง ๆ นั่นคือ นโยบายที่ต้องทำและเร่งด่วน เป็นต้น

ส่วนการพิจารณาจากการประเมินผลงาน ศักยภาพ และ Competency ซึ่งแต่ละองค์กรจะต้องมีระบบในเรื่องนี้ของพนักงานในแต่ละระดับเสียก่อน เพื่อจะได้ทราบว่าพนักงานภายในองค์กรมีความรู้ และทักษะในแต่ละหัวข้ออย่างไร เพื่อที่จะนำมาวางแผนในการฝึกอบรมพนักงานได้

Competency Test : Middle Management
 ผลต่างของคะแนนที่ได้เทียบกับเกณฑ์ที่คาดหวัง (แต่ละหัวข้อ)



จากแผนภาพตัวอย่างการใช้ Competency เป็นตัวกำหนดแผนในการฝึกอบรมพนักงานประจำปี ซึ่งบางองค์กรใช้วิธีการทดสอบด้วยแบบทดสอบพนักงานในแต่ละระดับ ซึ่งจากตัวอย่างปรากฏว่าหัวข้อที่พนักงานทำข้อสอบไม่ได้เพราะไม่เข้าใจ จะมีผลคะแนนออกมาค่อนข้างต่ำอยู่ประมาณ 3 หัวข้อ คือ กฎระเบียบและข้อปฏิบัติ การคิดเชิงกลยุทธ์และการวางแผน ความรู้ความเข้าใจในธุรกิจองค์กร ซึ่งฝ่าย HR สามารถนำหัวข้อที่ผลคะแนนต่ำมาจัดทำแผนฝึกอบรมในปีหน้าได้



การเก็บข้อมูลเชิงสถิติของ HR สามารถนำเสนอในรูปแบบของตารางหรือรูปแบบของ Radar Chart ตามตัวอย่างแผนภาพด้านบนก็ได้ เพื่อที่จะได้มองเห็นภาพได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

นอกจากนี้แล้วการหาความต้องการในการฝึกอบรม กรณีที่บางองค์กรยังไม่ได้นำเครื่องมือ Competency มาใช้จึงไม่สามารถที่จะนำ Competency Gap มาใช้ในการทำแผนฝึกอบรมได้ ก็อาจจะใช้แบบสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมแทน ด้วยการส่งไปยังทุกหน่วยงาน เพื่อให้ทุกหน่วยงานกรอกแบบสอบถามความจำเป็นส่งกลับมายังฝ่าย HR ผู้เขียนขอยกตัวอย่างแบบฟอร์ม “แบบสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม” ดังต่อไปนี้

**แบบสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม
เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน**

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรม เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน หลังจากได้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของเจ้าหน้าที่ซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชา

(1) กรุณากรอกข้อมูลส่วนตัวของผู้บังคับบัญชาของท่าน
ชื่อ - สกุล เลขประจำตัว
ตำแหน่งงาน/เกรด..... แผนก/ฝ่าย

(2) โปรดพิจารณาทักษะด้านบริหาร ทักษะด้านปฏิบัติงาน และทักษะด้านภาษาอังกฤษ ว่าหัวข้อใดบ้างที่จำเป็นต่อการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้ประเมินโดยใส่หมายเลข 1 ลงใน (...) หน้าข้อที่ท่านเห็นว่าจำเป็นมากที่สุด และ 2, 3, ... ตามลำดับในคอลัมน์ทักษะด้านบริหาร และทักษะด้านภาษาอังกฤษ และระบุความรู้/ความสามารถที่จำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานในคอลัมน์ทักษะด้านปฏิบัติงาน
**ท่านสามารถระบุและเลือกหัวข้อที่จำเป็นได้มากกว่า 1 รายการ*

ทักษะด้านบริหาร

(...) การตั้งเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับนโยบายของบริษัทฯ	(...) การแนะนำและสอนงาน
(...) การวางแผนและจัดทำแผนงานหรือโครงการ	(...) การประเมินผลการปฏิบัติงานและให้คำปรึกษาเพื่อปรับปรุงงาน
(...) การบังคับบัญชา	(...) การตัดสินใจแก้ปัญหา
(...) ภาวะผู้นำ	(...) การจัดและดำเนินการประชุม
(...) การจูงใจ	(...) การติดต่อประสานงาน
(...) การบริหารเวลา	(...) การบริหารเปลี่ยนแปลง
(...) การนำเสนอ/การรายงาน	(...) การเพิ่มผลผลิต/การลดต้นทุน
(...) การสร้างทีมงาน	(อื่น ๆ) ระบุ.....
(...) การบริหารความขัดแย้ง

ทักษะด้านภาษาอังกฤษ	ทักษะด้านปฏิบัติงาน
----------------------------	----------------------------

(...) การฟัง
(...) การอ่าน
(...) การพูด
(...) การเขียนรายงาน

**** ความสามารถที่จำเป็นต้องรู้มี เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งนั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น พนักงานบัญชี ต้องมีความรู้ในเรื่องการวิเคราะห์งบการเงิน**

2. การดำเนินการฝึกอบรม เมื่อมีการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรมแล้วกระบวนการถัดไปก็คือการดำเนินการจัดทำแผนฝึกอบรมประจำปี ตามข้อมูลที่ได้มาจากข้อ 1 ได้แก่ นโยบายองค์กร การประเมิน Competency และการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม โดยหน่วยงานที่จะต้องรับผิดชอบในการดำเนินการฝึกอบรมก็คือหน่วยงาน HRD ผู้เขียนขอยกตัวอย่างแผนการฝึกอบรมประจำปีของหน่วยงานแห่งหนึ่ง เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการอธิบายขั้นตอนของการฝึกอบรมให้เกิดความเข้าใจ

จากตัวอย่างแผนการฝึกอบรมประจำปี จะเห็นว่ามีรายละเอียดของหลักสูตรทั้งหมดที่จัดในปีนั้น ๆ โดยระบุว่าจะจัดภายในเดือนไหน จำนวนกี่รุ่น กลุ่มเป้าหมายเป็นพนักงานกลุ่มใด ใครเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดฝึกอบรม วิทยากรจากภายในหรือภายนอก เป็นต้น

เมื่อหน่วยงาน HRD ได้แผนฝึกอบรมประจำปีเรียบร้อยแล้ว จะต้องแจ้งพนักงานกลุ่มเป้าหมายให้รับทราบเพื่อเตรียมตัวไว้ก่อนแต่เนิ่น ๆ นอกจากนั้นยังต้องเตรียมงานด้านอื่น ๆ ด้วย เช่น การติดต่อวิทยากร การจองห้องฝึกอบรม การติดต่อผู้บริหารที่จะมากล่าวเปิด การจองรถ (กรณีเป็นวิทยากรภายนอก) การเตรียมเช็คเพื่อส่งจ่ายวิทยากร การเตรียมอาหารกลางวัน และ Coffee Break อุปกรณ์ดินสอ ปากกา กระดาษที่จะต้องใช้ภายในห้องสัมมนา เป็นต้น

ที่กล่าวมาทั้งหมดคือแผนการดำเนินการฝึกอบรม ซึ่งสิ่งสำคัญที่หน่วยงาน HRD จะต้องเตรียมก่อนที่จะมีการจัดฝึกอบรม คือ ใบขออนุมัติการใช้งานงบประมาณในการฝึกอบรมในแต่ละหัวข้อ ซึ่งในงบประมาณก็จะมีค่าใช้จ่ายที่สำคัญ ได้แก่ ค่าวิทยากร ค่าอาหาร Coffee Break รถรับส่งวิทยากร และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ในส่วนของการดำเนินการฝึกอบรม ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องข่างละเอียด ผู้เขียนจึงอยากแนะนำให้ผู้ที่รับผิดชอบในการฝึกอบรมควรทำ Check List หัวข้อต่าง ๆ ไว้เพื่อที่จะได้สะดวกในการติดตามในแต่ละหัวข้อ จากที่ผู้เขียนเคยมีประสบการณ์ในการฝึกอบรมคือได้เตรียมความพร้อมไว้หมดทุกหัวข้อเรียบร้อยแล้ว แต่ไม่ได้ทำการ Confirm วิทยากรอีกครั้งหนึ่ง เมื่อถึงเวลาจริงมีการโทรตามวิทยากร ปรากฏว่าวิทยากรลืมวันเลยต้องเสียเวลารอการเดินทางของวิทยากร ทำให้ผู้เข้าสัมมนาต้องรอวิทยากรหลายชั่วโมง ความรับผิดชอบจึงตกอยู่กับผู้จัดการฝึกอบรมอย่างไม่ต้องสงสัย

อีกประสบการณ์หนึ่ง ผู้จัดการฝึกอบรมได้เขียนใบจองรถรับส่งวิทยากรไปยังหน่วยงานยานพาหนะ แต่ไม่ได้ติดตามเรื่องการจัดรถอีกครั้ง ทำให้หน่วยงานยานพาหนะลืมจัดรถไปรับวิทยากรในตอนเช้า ทำให้ต้องใช้วิธีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าด้วยการใช้รถที่ไปรับชาวต่างชาติในวันนั้นให้เลยไปรับวิทยากรมาพร้อมกันด้วย ซึ่งอาจทำให้ภาพพจน์ของบริษัทเกิดความเสียหายเพราะว่าวิทยากรบางท่านที่มีชื่อเสียงรับไม่ได้กับการจัดรถที่ไม่เหมาะสม หากรถที่จัดนั้นเป็นรถปิกอัพ หรือรถที่สกปรก เป็นต้น

ประสบการณ์ที่ผู้เขียนได้ยกตัวอย่างถือเป็นกรณีศึกษาและเป็นสิ่งเตือนใจสำหรับนักฝึกอบรมทั้งหลาย ที่ต้องรับผิดชอบงานหลายหลักสูตร อาจเกิดความผิดพลาดได้ ฉะนั้นต้องอาศัยความสามารถ ทักษะเฉพาะตัว ประกอบกัน จึงจะทำให้งานนั้นสำเร็จได้

แต่งานฝึกอบรมไม่ใช่แค่รับผิดชอบจัดได้ตามแผนเท่านั้น ผู้บริหารอาจมองว่าเมื่อจัดทำแผนฝึกอบรมประจำปีแล้วจัดได้ตามแผน โดยไม่มีข้อบกพร่องก็ถือว่าเป็นงานที่เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมระดับต้น ๆ ก็สามารรถทำได้ ดังนั้นสิ่งที่จะวัดความสามารถของหน่วยงาน HRD ขึ้นไปอีกระดับก็คือ หน่วยงาน HRD อาจจะต้องมีตัวชี้วัดผลงานของหน่วยงาน เพื่อให้ได้ตามเป้าหมาย เช่น มีการระบุตัวชี้วัดตามระดับพนักงาน ได้แก่ ระดับหัวหน้า ควรจะมีการอบรม 100 ชั่วโมง/ปี ระดับพนักงานจะต้องมีการอบรม 50 ชั่วโมง/ปี โดยหน่วยงาน HRD จะต้องสร้างระบบในการเก็บข้อมูลสถิติไว้ด้วย เพื่อนำเสนอผู้บริหารให้เห็นอย่างเป็นรูปธรรมตามตัวอย่างแผนภาพต่อไปนี้

ตัวอย่าง

Training (Overall)

Item	Target	Job Q2/04	% Diff Q2/03	Job 2004	% Diff 2003
Number of Course		100	5.26%	177	10.63%
Number of Participant		2,539	-20.26%	3,816	-30.12%
Training Hour		23,722	32.90%	32,644	24.12%
Expense	<5.25 MB	1,515,861	218.11%	1,921,871	202.96%
Training Hour/Head	>100 Hrs/Yr	37.12	39.04%	52.65	11.11%

Target 25 Hrs

Target 50 Hrs

$$\text{Percentage of Q2Revenue} = \frac{1,515,861}{229,525,031.69} = 0.66\%$$

จากแผนภาพของตัวอย่าง จะเห็นได้ว่าข้อมูลที่หน่วยงาน HRD จะต้องเก็บ ก็คือ ชั่วโมงการฝึกอบรมของพนักงานแต่ละระดับ ในแต่ละเดือน และแต่ละไตรมาสว่าเป็นจำนวนเท่าไร โดยอาจจะจัดทำในรูปแบบตารางดังนี้

สรุปข้อมูลชั่วโมงอบรม January-October 2013

Month	Training						Total Expense
	ระดับปฏิบัติการ (50 ชั่วโมง)			ระดับหัวหน้างาน (80 ชั่วโมง)			
	Hours	Persons	Expense	Hours	Persons	Expense	
Jan	1,956	226	26,666.00	256	21	5,464.00	32,130.00
Feb	1,147	203	54,045.00	64	12	-	54,045.00
Mar	1,843	114	121,182.00	675	63	28,645.00	149,827.00
Apr	664	59	55,719.00	99	27	67,200.00	122,919.00
May	1,014	187	20,750.00	221	27	9,750.00	30,600.00
Jun	2,973	278	107,747.00	279	29	1,590.00	109,337.00
Jul	2,088	339	51,700.00	295	42	7,900.00	59,600.00
Aug	1,391	404	21,000.00	260	44	18,071.00	39,071.00
Sep	4,196	339	23,700.00	263	42	-	23,700.00
Oct	219	15	10,710.00	82	5	3,600.00	14,310.00

ระดับปฏิบัติการ

- ชั่วโมงอบรมเฉลี่ยสะสม
94.42 ชั่วโมง/คน

ระดับหัวหน้างาน

- ชั่วโมงอบรมเฉลี่ยสะสม
85.31 ชั่วโมง/คน

จะเห็นว่าข้อมูลสามารถนำไปเปรียบเทียบกับเดือนเดียวกันของปีที่แล้ว โดยตัวชี้วัดในแต่ละไตรมาสจะมีข้อมูลว่าจำนวนชั่วโมงที่อบรมให้กับพนักงานเป็นเท่าไรแล้ว นอกจากนั้นจะต้องเก็บข้อมูลค่าใช้จ่ายของการฝึกอบรมที่ได้อบรมไปแล้วว่าเป็นจำนวนเงินเท่าไร สามารถนำไปคิดเป็นเปอร์เซ็นต์เปรียบเทียบกับรายได้ขององค์กร ณ ไตรมาสนั้น คิดเป็นกี่เปอร์เซ็นต์ ซึ่งจะทำให้หน่วยงาน HRD ที่รับผิดชอบในการฝึกอบรมสามารถทำงานฝึกอบรมในเชิงกลยุทธ์ได้

3. การประเมินผลการฝึกอบรม เป็นกระบวนการสำคัญอีกกระบวนการหนึ่งที่นักบริหารฝึกอบรมส่วนใหญ่มักจะถูกผู้บริหารถามอยู่ตลอดเวลาว่าอบรมแล้วได้อะไรบ้าง ผลการประเมินของพนักงานเป็นอย่างไรบ้าง ซึ่งโดยทั่วไปจะมีการประเมินวิทยากร สถานที่ ผู้จัดฝึกอบรม โดยผู้เข้าสัมมนาเป็นผู้ประเมิน แต่สิ่งที่ผู้บริหารอยากได้คือ ผลการฝึกอบรมพนักงานในหลักสูตรนี้ พนักงานนำไปใช้ในงานแล้วได้ผลอย่างไรบ้าง นั่นคือสุดยอดของการประเมินผลการฝึกอบรม ผู้เขียนขอขยายความเพิ่มเติมการประเมินผลการฝึกอบรม ซึ่งโดยทั่วไปนิยมประเมินเป็น 4 ระดับ โดยการประเมินจะเพิ่มระดับความเข้มข้นขึ้นไปเรื่อย ๆ ดังนี้คือ

Level 1 ปฏิกริยา (Reaction) เป็นการวัดการประเมินผลโดยการให้วิทยากร/ผู้จัดการฝึกอบรมได้สอบถามผู้เข้าอบรมว่าพึงพอใจต่อการฝึกอบรมหรือไม่ หรือใช้การวัดแบบหยาบ ๆ โดยสอบถามความเข้าใจจากผู้เข้าอบรมบางกลุ่ม

Level 2 การเรียนรู้ (Learning) เป็นการวัดการประเมินผลโดยใช้วิธีการทดสอบก่อนการเข้ารับการฝึกอบรม (Pre-Test) และหลังจากการอบรมเสร็จสิ้น (Post-Test) วิธีนี้เป็นการวัดผู้เข้าอบรมว่ามีการพัฒนาเพิ่มเติมหรือไม่ โดยนำคะแนนก่อนและหลังการฝึกอบรมมาเปรียบเทียบกัน ถ้าคะแนนสอบหลังจากการฝึกอบรมมีมากกว่าก่อนเข้ารับการฝึกอบรม แสดงว่า

ผู้เข้าอบรมมีการพัฒนาความรู้เพิ่มขึ้น เป็นการวัดที่เข้มข้นขึ้นมาอีกระดับหนึ่ง และเป็นวิธีที่นิยมใช้กันทั่วไปในบ้านเรา เพราะว่ามีความสะดวกและง่ายต่อการปฏิบัติ ไม่ใช้ทักษะวิชาการและระยะเวลามากนัก

Level 3 พฤติกรรม (Behavior) เป็นการวัดเชิงพฤติกรรมและการนำสิ่งที่เรียนรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการทำงานของตนเอง การวัดในระดับนี้ต้องมีระยะเวลาในการประเมินจากหัวหน้า หรือคณะทำงานว่ามีชิ้นงานออกมาได้ตรงตามเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ อาจจะมีวัดทั้งปริมาณและคุณภาพไปพร้อมกัน จึงทำให้การวัดผลการฝึกอบรมในระดับนี้มีความยากขึ้นมาอีกระดับหนึ่ง ซึ่งองค์กรใหญ่ ๆ ก็มีการพัฒนารูปแบบการวัดผลในลักษณะนี้มากขึ้น

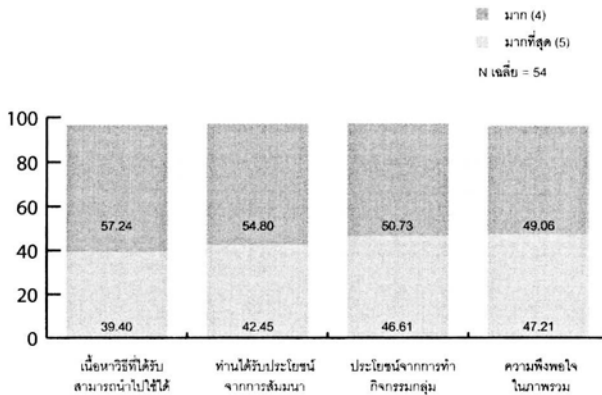
Level 4 ผลสัมฤทธิ์ (Result) เป็นการวัดผลประกอบการในภาพรวมขององค์กร โดยวัดจากผู้เข้าอบรมของแต่ละแผนก หรือฝ่ายงานต่าง ๆ ว่าได้นำความรู้ และความเข้าใจที่ได้รับไปใช้กับงานที่ปฏิบัติจนทำให้เกิดผลต่อเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ โดยอาจใช้การวัดผลจากยอดขาย กำไร คุณภาพของสินค้าหรือบริการ การลดลงของอุบัติเหตุ ค่าครองเรียนของลูกค้ายาลดลง เป็นต้น การวัดในระดับนี้เป็นการวัดในระดับกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งต้องใช้ทักษะ ความรู้ในการประเมินขั้นสูง และต้องใช้เอกสารข้อมูลจำนวนมาก แต่ผลที่ได้รับก็มีความคุ้มค่าต่อองค์กรมากที่สุด

องค์กรส่วนใหญ่จะใช้รูปแบบการประเมินผลในระดับ Behavior และ Result เพราะว่าพนักงานที่เป็น Talent ชอบความท้าทายในการทำงาน แต่ละองค์กรอาจจะต้องดูนโยบายขององค์กรควบคู่ไปด้วยว่าจะต้องทำการประเมินผลการฝึกอบรมแบบใด ให้ตรงตามที่ผู้บริหารต้องการ หรืออาจจะต้องเลือกหลักสูตรที่ต้องทำการประเมินแบบเข้มข้นก็ได้ เพื่อจะได้ไม่เสียเวลาในการประเมินทุกหลักสูตร ซึ่งก็จะเป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่ผู้รับผิดชอบในการฝึกอบรมสามารถเลือกได้

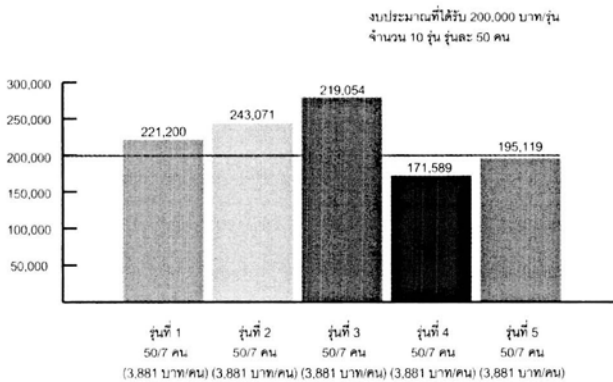
นอกจากการเลือกวิธีประเมินผลการฝึกอบรมตามแบบที่ผู้บริหารต้องการแล้ว ในส่วนที่จะต้องทำการประเมินด้วยก็คือ การประเมินวิทยากร การประเมินสถานที่จัดฝึกอบรม รวมถึงจำนวนวัน เวลา และประเมินผู้จัดการฝึกอบรม ซึ่งแต่ละองค์กรก็จะมีแบบประเมินผลการฝึกอบรมให้ผู้เข้าสัมมนาได้กรอกข้อมูล และนำมาสรุปส่งให้ผู้บริหารได้รับทราบว่ามีหลักสูตรที่จัดไปแล้วนั้นผู้เข้าสัมมนามีความคิดเห็นอย่างไร โดยเฉพาะการประเมินวิทยากรจะเป็นประเด็นหนึ่งที่ผู้จัดการฝึกอบรมจะต้องเก็บสถิติข้อมูลเอาไว้ในแต่ละปี เพื่อใช้ในการตรวจสอบกรณีที่มีการนำวิทยากรที่ไม่ได้คุณภาพเข้ามาดำเนินการอบรม ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่ที่ต้องถูกตรวจติดตามระบบบริหารงานคุณภาพจะต้องถูกตรวจสอบข้อมูลผลการประเมินนี้เสมอ

ในส่วนของการประเมินสถานที่ วิทยากร และผู้จัดการฝึกอบรมนั้นทางหน่วยงาน HR จะเป็นผู้ออกแบบแบบฟอร์มประเมินผลการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้เข้าสัมมนากรอกหลังจากการฝึกอบรมเสร็จสิ้นแล้ว เมื่อหน่วยงาน HR ได้รับข้อมูลดังกล่าวแล้ว ก็จะนำมาสรุปเป็นข้อมูลกราฟ ทำให้ดูข้อมูลได้ง่ายขึ้น ตามตัวอย่างข้อมูลกราฟด้านล่างเป็นสรุปผลการประเมินการฝึกอบรมจากการไปสัมมนาภายนอกองค์กร เป็นผลการประเมินจากผู้เข้าสัมมนาในภาพรวมตั้งแต่รุ่น 1-5 และยังมีกราฟแสดงค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมของแต่ละรุ่น พร้อมจำนวนคนที่เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้บริหารได้เห็นว่าคุณค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นนั้นไม่เท่ากัน เพราะว่าจำนวนคนที่เข้าสัมมนาในแต่ละรุ่นไม่เท่ากัน

สรุปผลประเมินการอบรม OD รุ่น 1-5



สรุปค่าใช้จ่ายกิจกรรม OD รุ่น 1-5



นอกจากผู้จัดการฝึกอบรมจะต้องเก็บสถิติข้อมูลในแต่ละหลักสูตรที่ได้จัดฝึกอบรมไป ยังต้องเก็บรวบรวมสถิติค่าใช้จ่ายในแต่ละเดือนของการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกอีกด้วย เพื่อให้ผู้บริหารได้รับทราบข้อมูลขององค์กรของเรามีการจัดฝึกอบรมทั้งหมดที่หลักสูตรแล้ว มีพนักงานเข้ารับการอบรมแล้วกี่คน และมีค่าใช้จ่ายเท่าไร ถ้าผู้จัดการฝึกอบรมสรุปข้อมูลในแต่ละเดือนไว้ จะทำให้เห็นภาพรวมของการจัดฝึกอบรมทั้งหมด สมมุติว่าระยะเวลาผ่านไป 6 เดือน พนักงานที่ยังไม่ได้เข้ารับการอบรมจะสามารถเข้าอบรมได้หรือไม่ หรือจะคงงบประมาณที่องค์กรได้จ่ายไปแล้วเทียบกับงบประมาณที่ได้ตั้งไว้ว่ายังเหลืองบประมาณอยู่อีกเท่าไร ทำให้สามารถพยากรณ์ได้ว่าการดำเนินการฝึกอบรมจะประสบความสำเร็จตามแผนหรือไม่

สรุปค่าใช้จ่ายฝึกอบรม 2556

ประจำเดือน	สรุปการอบรมภายนอก			สรุปการอบรมภายใน		
	จำนวนเรื่อง	จำนวนคน	รวมเป็นจำนวนเงิน	จำนวนเรื่อง	จำนวนคน	รวมเป็นจำนวนเงิน
มกราคม	7	23	24,980.00	2	57	15,500.00
รวม	7	23	24,980.00	2	57	15,500.00
รวมค่าใช้จ่ายทั้งปี (0.04%)						40,480.00

จากแผนภาพสถิติด้านบนเป็นการเก็บข้อมูลแบบง่าย ๆ เพื่อใช้ในการวางแผนการฝึกอบรมในแต่ละปี ถ้าผู้จัดการฝึกอบรมจะเก็บข้อมูลย้อนหลังไปในปีที่แล้วและในไตรมาสเดียวกัน ก็สามารถทำสถิติข้อมูลเปรียบเทียบได้เช่นกัน ผู้เขียนขอยกตัวอย่างข้อมูลแผนการฝึกอบรมภายใน และภายนอกในไตรมาสเดียวกันมาเปรียบเทียบให้ดู ซึ่งจะเห็นความแตกต่างของการฝึกอบรม ดังนี้

Internal & External Training

Item	Target	Job	% Diff	Job	% Diff
		Q2/04	Q2/03	2004	2003
In-house Training					
Number of Course		67	24%	94	755%
Number of Participant		2,458	-20%	3,625	162%
Training Hour		22,323	32%	29,967	337%
Expense		1,405,627	359%	1,645,659	371%
External Training					
Number of Course		33	-20%	83	144%
Number of Participant		81	-35%	191	194%
Training Hour		1,399	41%	2,677	30%
Expense		110,234	-35%	276,211	-3%

นอกจากนี้ผู้รับผิดชอบในการจัดฝึกอบรมยังต้องทำข้อมูลการเติบโตตาม Career Path ของพนักงานแต่ละตำแหน่งไว้ด้วยว่าจะต้องเพิ่มทักษะและความรู้ในด้านใดบ้าง โดยการทำ Training Roadmap (TRM) เพื่อเป็นแนวทางในการจัดฝึกอบรมในแต่ละปี อย่างน้อยเป็นการวางรากฐานการพัฒนาพนักงานตามตำแหน่งงาน หรือการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ซึ่งผู้เขียนจะขอยกตัวอย่างดังแผนภาพต่อไปนี้

Training Roadmap (TRM)
ตำแหน่ง นักการตลาด/เจ้าหน้าที่การตลาด

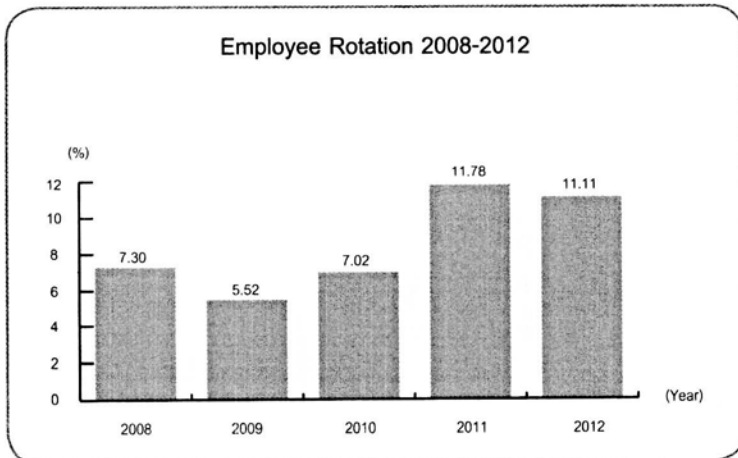
0-1 ปี	1-2 ปี	2-4 ปี	4 ปีขึ้นไป	หัวหน้าแผนก	พนักงานระดับบริหาร
<ul style="list-style-type: none"> • ศึกษางาน • ทักษะการขาย • ความรู้เกี่ยวกับ CS • แนวทางการตลาด • ความรู้สินค้าในงานขาย 	<ul style="list-style-type: none"> • Customer Relation • การตลาดขั้นพื้นฐาน (ป) • การตลาดขั้นพื้นฐาน (บ) • Market Intelligence • การวิเคราะห์วิจัยการทำสถิติ • เทคนิคการติดต่อลูกค้าทางโทรศัพท์ 	<ul style="list-style-type: none"> • กลยุทธ์การบริหารสินค้าของธุรกิจ • การพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่าย • การใช้เครื่องมือสถิติในการพยากรณ์ 	<ul style="list-style-type: none"> • มิติใหม่ของงานบริการ 	<ul style="list-style-type: none"> • การวางแผนการตลาด • การใช้เครื่องมือสถิติในการพยากรณ์ • Marketing for Non Marketing • การบริหารเขตการขาย • การบริหารค่าใช้จ่ายและงานบุคคล 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing Seminar

จากแผนภาพจะเริ่มวางแผนตั้งแต่พนักงานก้าวเข้าสู่องค์กรจนถึงอายุงาน 1 ปี ว่าเขาจะต้องเรียนรู้อะไรบ้าง และพออายุงาน 1-2 ปี ควรจะเรียนรู้อะไรเพิ่มเติมอีก วางแผนไปจนกระทั่งพนักงานมีอายุงาน 4 ปี ซึ่งเป็นช่วงที่เริ่มเข้าสู่การเป็นหัวหน้า หรือผู้บริหารระดับต้นแล้ว การวางแผนในลักษณะนี้จะทำให้พนักงานได้พัฒนาทักษะการทำงานของตนเองทุกปี และเป็นหลักสูตรที่ไม่ซ้ำกันเลย ทำให้พนักงานไม่รู้สึกเบื่อที่จะเข้ารับการอบรม และเป็นกรวางแผนให้พนักงานได้เติบโตตามตำแหน่งงานที่เขารับผิดชอบอยู่ นอกจากนี้ยังทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และอยากอยู่ทำงานให้กับองค์กรไปนาน ๆ

กล่าวโดยสรุปก็คือ การจัดเตรียมข้อมูลสถิติในการฝึกอบรมของพนักงานที่ได้กล่าวมาแล้วทั้งหมดนั้น จะเรียงตามกระบวนการและขั้นตอน

ของการฝึกอบรม โดยเริ่มตั้งแต่การหาความต้องการในการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรม ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่ นำสถิติข้อมูลของการฝึกอบรมนี้มาวิเคราะห์พนักงานภายในองค์กร เพื่อวางแผนกลยุทธ์ในการฝึกอบรมให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากขึ้น

มีอีกหนึ่งประสบการณ์ที่ผู้เขียนขอเล่าให้ฟังตกท้ายในบทนี้ก็คือ ผู้เขียนเคยได้รับการตรวจติดตามระบบคุณภาพจาก Auditor ต่างประเทศ เขาให้คำแนะนำเพิ่มเติมกรณีที่จะให้พนักงานได้รับความรู้จากการฝึกอบรมแล้ว คือ การโยกย้ายพนักงานภายในองค์กร (Employee Rotation) โดยทาง Auditor อยากให้หน่วยงาน HR นำข้อมูลนี้มาแสดงด้วยเพราะจะได้ คะแนนเพิ่ม ผู้เขียนจึงให้ทีมงาน HR ไปเก็บข้อมูลย้อนหลังตามที่ Auditor แนะนำ พบว่าองค์กรหลายแห่งในประเทศไทยไม่ค่อยได้เก็บข้อมูลเรื่องการ โอนย้ายพนักงานไว้ จึงทำให้ต้องใช้เวลาในการค้นหาข้อมูลพอสมควร กว่าจะได้ข้อมูลมานำเสนอทางทีม Auditor ซึ่งข้อมูลจะมีลักษณะตัวอย่าง ตามแผนภูมิด้านล่างนี้



เมื่อทีมงาน Auditor ได้ดูแผนภูมิดังกล่าวแล้วก็แจ้งว่าองค์กรมีแนวโน้มสถิติในการโยกย้ายพนักงานเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นทิศทางที่ดีต่อองค์กร อยากให้ดำเนินการต่อไป จะเห็นได้ว่าการโยกย้ายพนักงานให้ไปเรียนรู้งานต่าง ๆ ขององค์กรเป็นสิ่งที่ดี ทำให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถที่ได้หลากหลาย เป็นการพัฒนาและเพิ่มทักษะได้ดีกว่าการฝึกอบรม ดังนั้นองค์กรควรจะมีการเก็บสถิติข้อมูลการโยกย้ายพนักงานไว้ด้วย เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์พนักงานเพื่อการวางแผนพัฒนาฝึกอบรมพนักงานได้ด้วย

ข้อมูลด้านการบริหารค่าจ้าง

เรื่องของค่าจ้างค่าตอบแทนเป็นเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อพนักงานภายในองค์กรเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่แล้วส่วนใหญ่คำนึงถึงเรื่องนี้เป็นเรื่องแรก ถึงแม้ตอนถูกสัมภาษณ์เมื่อจะรับเข้าทำงานอาจจะบอกว่าเงินไม่เป็นสิ่งสำคัญ แต่หากรู้ว่าได้ไม่เท่ากันก็จะมีปัญหา องค์กรส่วนใหญ่จึงต้องกำหนดระเบียบปฏิบัติไว้ว่าห้ามพนักงานบอกเงินเดือนแก่กันเป็นอันขาด ถือเป็นกรณีวินัยในการทำงานแต่ก็ยังมีพนักงานที่ใจใบบอกเงินเดือนให้เพื่อนทราบด้วยวิธีการที่หลากหลาย จนทำให้เรื่องฐานเงินเดือนไม่มีความลับภายในองค์กร

จากที่ผู้เขียนมีประสบการณ์ทำงานในหลายองค์กร พบว่าพนักงานมักจะบอกกับเพื่อนเพราะความน้อยเนื้อต่ำใจที่ตัวเองได้ขึ้นเงินเดือนค่อนข้างน้อย หรือน้อยกว่าเพื่อนที่จบมารุ่นเดียวกัน เรื่องต่าง ๆ เหล่านี้เกิดขึ้นเพราะขาดการชี้แจงจากหัวหน้างานให้กับลูกน้องเพื่อให้ทราบถึงผลการประเมินการปฏิบัติงาน เมื่อเกิดความไม่เข้าใจจึงทำให้เกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อองค์กร

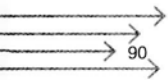
เรามาดูคำว่า “ค่าจ้าง” กันว่ามีความหมายอย่างไร และมีชื่อเรียกว่าอะไรบ้าง

WAGE (ค่าจ้าง)	รายวัน BLUE COLLAR รายชั่วโมง NON-SUPERVISOR รายชิ้น
SALARY (ค่าจ้าง)	รายเดือน WHITE COLLAR บริหาร วิชาชีพ

พื้นฐานของการบริหารค่าจ้าง สิ่งที่ต้องครต้องคำนึงถึง คือ

1. ความเหมาะสมขององค์กร ซึ่งดูจาก

- **ตลาดภายนอก (Market)** มีการจ่ายกันอย่างไร องค์กรจะต้องมีการปรับให้เกิดความทัดเทียมกับตลาด มิฉะนั้นคนภายในองค์กรอาจจะมีปัญหาลาออกไปอยู่องค์กรอื่น จึงต้องมีการสำรวจค่าจ้างอยู่เป็นประจำเพื่อเปรียบเทียบ ข้อมูลค่าจ้างไม่ให้เกิดปัญหาด้านบุคลากร
- **นโยบาย (Policy) ขององค์กรเป็นอย่างไร** ซึ่งต้องดูกลุ่มธุรกิจที่เป็นกลุ่มเดียวกันก่อนว่าเราจะมึนโยบายค่าจ้างอยู่ในระดับใด เช่น ให้อยู่ในระดับ 1-3 ในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน หน่วยงาน HR จำเป็นต้องหาข้อมูลมาเปรียบเทียบ เพื่อรักษานโยบายการบริหารค่าจ้างให้อยู่ในระดับดังกล่าวไว้
- **ความสามารถในการจ่ายขององค์กร (Ability to pay)** เมื่อพิจารณาทั้งสองข้อแล้วอาจจะต้องมาดูข้อสุดท้าย คือ องค์กรของเรามีความสามารถในการจ่ายค่าจ้างได้หรือไม่ ถ้าผู้บริหารองค์กรเห็นด้วยกับ 2 ข้อแรก แต่อำนาจการจ่ายไม่มี ก็ไม่สามารถทำได้



2. ความเหมาะสมของพนักงาน ซึ่งดูจาก

- การจ่ายตามงานที่พนักงานทำ โดยวัดจากการประเมินค่างาน (Job Evaluation)
- การจ่ายตามที่พนักงานมีวิธีการทำงานให้ประสบความสำเร็จ โดยวัดจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

ทุกองค์กรจำเป็นต้องบริหารค่าจ้างให้เกิดความ:

- Fair: เป็นธรรม
- Competitive: สามารถแข่งขันได้
- Attractive: ดึงดูดคนให้เข้ามา
- Retentive: รักษาคนให้อยู่ได้

จากนั้นองค์กรต้องมาพิจารณาเรื่องโครงสร้างค่าจ้างขององค์กร

โครงสร้างค่าจ้าง

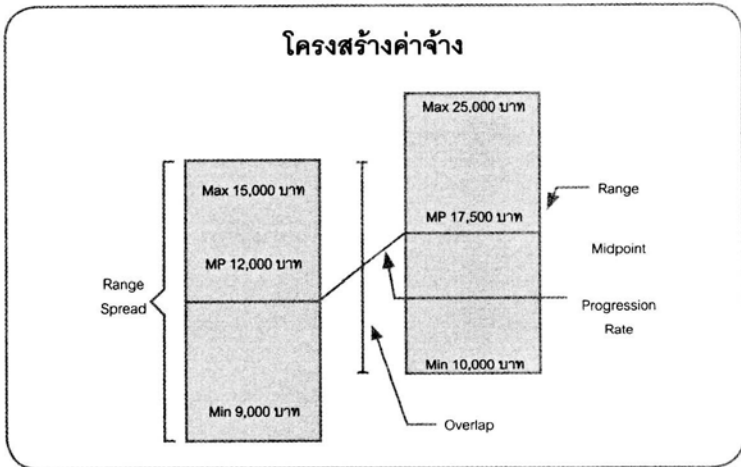
โครงสร้างค่าจ้าง หมายถึง การกำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำสุดและสูงสุดให้เหมาะสมกับขอบเขตหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน

แบบโครงสร้างค่าจ้าง

1. กำหนดค่าจ้างตามชิ้นงาน
2. กำหนดค่าจ้างตายตัว
3. กำหนดค่าจ้างเป็นขั้น
4. กำหนดเป็นช่วงค่าจ้าง

ปัจจัยที่ใช้ประกอบการกำหนดโครงสร้างค่าจ้าง

1. ลักษณะงาน/ความซับซ้อนของงาน ผู้บริหารต้องทราบลักษณะงาน และขั้นตอนการทำงานภายในองค์กรว่าเป็นแบบใด
2. ความสามารถในการจ่ายขององค์กร (Ability to pay)
3. จุดที่องค์กร (Positioning) ต้องการที่จะให้ค่าจ้าง เช่น P₇₅
4. การเติบโต (Career) ของพนักงานแต่ละระดับ



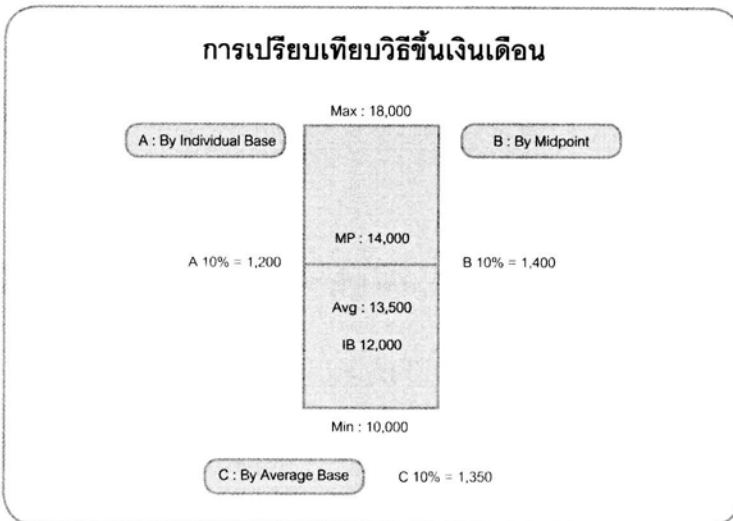
จากแผนภาพด้านบนเป็นตัวอย่างของโครงสร้างค่าจ้าง ซึ่งควรกำหนดให้เกิดการจูงใจ เพื่อให้พนักงานเกิดความตระหนักว่าถ้าพนักงานมีโอกาสได้ปรับระดับมาอีก Band หนึ่ง เขาจะได้รับประโยชน์อย่างไรบ้าง จากตัวอย่าง ผู้อ่านจะเห็นว่า Band ทางซ้ายมี Midpoint คือ 12,000 บาท หากพนักงานได้รับการพิจารณาปรับโครงสร้างค่าจ้างมาอยู่อีก Band หนึ่ง ทางขวามี Midpoint คือ 17,500 บาท ซึ่งเป็นตัวเลขที่ถือว่าสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานได้ เป็นต้น

การขึ้นค่าจ้าง

การพิจารณาการขึ้นค่าจ้างก็เป็นอีกขั้นตอนหนึ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องนำมาพิจารณาว่าจะวางนโยบายการขึ้นค่าจ้างแบบใด เช่น

1. ขึ้นเป็นขั้น
2. ขึ้นตามฐานค่าจ้างของพนักงาน
3. ใช้ค่ากลางของกระบอกเงินเดือนเป็นฐานในการขึ้น
4. ใช้ค่าเฉลี่ยของกระบอกเงินเดือนเป็นฐานในการขึ้น

ทั้ง 4 แบบข้างต้น ผู้เขียนจะนำเสนอตัวอย่างวิธีการขึ้นค่าจ้าง 3 แบบ ที่องค์กรส่วนใหญ่นิยมใช้พิจารณาขึ้นค่าจ้างในองค์กร



ทั้ง 3 แบบสมมติว่าพนักงานมีฐานค่าจ้างอยู่ที่ 12,000 บาท ผู้เขียนขออธิบายในแต่ละแบบเพื่อให้เกิดความเข้าใจ ดังนี้

- แบบ A เป็นการขึ้นตามฐานของพนักงาน (Individual Base) จะได้ขึ้นเท่ากับ 1,200 บาท
- แบบ B เป็นการขึ้นตามค่ากลางของกระบอกเงินเดือน (Midpoint) จะได้ขึ้นเท่ากับ 1,400 บาท
- แบบ C เป็นการขึ้นตามค่าเฉลี่ยของกระบอกเงินเดือน (Average Base) จะได้ขึ้นเท่ากับ 1,350 บาท

การขึ้นเงินเดือนของแต่ละแบบมีความแตกต่างกัน ซึ่งองค์กรใหญ่ ๆ นิยมใช้การขึ้นตาม Midpoint ซึ่งเป็นการบริหารค่าจ้างที่ใช้ค่ากลางของ Band มาทำการขึ้นค่าจ้าง ข้อดีอยู่ตรงที่พนักงานที่มีทักษะและมีฝีมือดีแต่อายุนาน้อยก็สามารถเติบโตขึ้นไปตาม Band ได้ โดยได้รับการพิจารณาขึ้นค่าจ้างที่สูงกว่าฐานค่าจ้างตัวเอง สำหรับพนักงานที่มีประสบการณ์มาก ๆ ก็จะต้องมุ่งสร้างผลงานให้ได้รับการประเมินผลงานที่ดี เพราะมีทักษะมากกว่าพนักงานที่เพิ่งเริ่มปฏิบัติงาน เพื่อที่จะให้ได้ผลการประเมินออกมาในเกรด A หรือ B ซึ่งจะได้รับการพิจารณาการขึ้นค่าจ้างที่สูงกว่า Midpoint หรือไม่พนักงานที่อยู่ตรงจุดนี้จะต้องสร้างตัวเองขึ้นมาเพื่อรีบปรับข้ามไปอยู่อีก Band หนึ่งให้เร็วที่สุด เป็นการบีบให้พนักงานต้องสร้างผลงานตัวเองให้เกิดการยอมรับ

ข้อเสียก็คือกรณีที่องค์กรยังไม่มียระบบการประเมินที่ดีพออาจจะทำให้พนักงานที่มีฝีมือดีถูกกลั่นแกล้ง หรือหัวหน้าไม่ได้สนใจเรื่องอัตราการขึ้นเงินเดือนในแต่ละปี ก็จะประเมินไปตามรูปแบบเดิม ๆ เกรดที่ออกมาได้เท่า ๆ กัน ทำให้พนักงานที่มีประสบการณ์มาก ๆ อาจจะไม่ค่อยอยากทำงานเพิ่มหรือไม่สนใจทำงาน สำหรับเรื่องนี้หัวหน้าสายงานต้องสร้างความเข้าใจให้กับลูกน้อง คอยเป็นที่ปรึกษา เพื่อจะได้ประเมินผลการปฏิบัติงานได้ถูกวิธีและมีประสิทธิภาพ

การจัดทำโครงสร้างค่าจ้าง

อยากให้ผู้อ่านได้เห็นภาพรวมของโครงสร้างค่าจ้างทั้งองค์กรก่อนว่ามีความเป็นมาอย่างไร เพื่อให้มีความเข้าใจในกระบวนการบริหารค่าจ้างของพนักงานทั้งองค์กร ซึ่งการแบ่งโครงสร้างค่าจ้างตามภาระงานที่ท่าเริ่มตั้งแต่การจัดทำ Job Description การวิเคราะห์งาน การกำหนดระดับความยากง่ายของงาน และการประเมินองค์กร

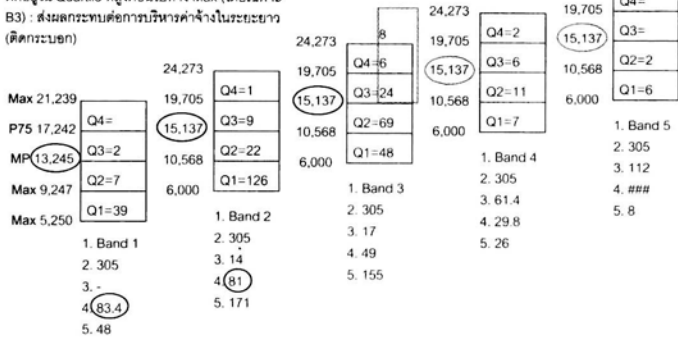
การประเมินค่างานของแต่ละหน่วยงานว่ามีภาระหน้าที่อยู่ในระดับคะแนนเท่าไร เพื่อที่จะได้มาแบ่งเป็นระดับของงาน ซึ่งในรายละเอียดขอให้ผู้อ่านย้อนกลับไปดูเพิ่มเติมในบท “การเตรียมสถิติข้อมูลการวิเคราะห์ และการบริหารอัตราค่าจ้าง” ซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจมากขึ้น

เมื่อได้ระดับคะแนนของแต่ละหน่วยงานออกมาแล้ว สิ่งที่ต้องทำต่อไปก็คือ การกำหนดโครงสร้างค่าจ้างของแต่ละหน่วยงาน โดยขั้นตอนนี้ เป็นสิ่งที่ละเอียดอ่อนมากที่สุด เพราะผู้บริหารและหน่วยงาน HR จะต้องมีความเข้าใจบนพื้นฐานระดับคะแนนของแต่ละงาน แล้วจึงต้องตอบคำถามพนักงานแต่ละหน่วยงานได้ ขั้นตอนนี้ยังไม่เกี่ยวกับตัวบุคคลภายในองค์กร เพียงแต่เป็นการวางระบบงาน มีระดับคะแนนจากการประเมินค่างานมากำกับ จากนั้นก็ถึงขั้นตอนการจัดทำโครงสร้างค่าจ้างตามภาระงาน โดยต้องคำนึงถึงอัตราค่าจ้างพนักงานภายในและเปรียบเทียบกับอัตราค่าจ้างภายนอกองค์กรที่อยู่ในธุรกิจเดียวกัน เพื่อจะได้วางแผนอัตราค่าจ้างได้ถูกต้องว่าเราจะกำหนดโครงสร้างขององค์กรให้อยู่ในตำแหน่งใดของธุรกิจ ซึ่งทำให้เกิดผลดีต่อองค์กรในระยะยาวคือ สามารถดึงดูดพนักงานเข้ามาร่วมงานกับองค์กรได้ง่ายขึ้น และเป็นการรักษาพนักงานที่อยู่มานาน ไม่ลาออกไปอยู่กับองค์กรคู่แข่ง ผู้เขียนขอยกตัวอย่างโครงสร้างค่าจ้างซึ่งมีทั้งหมด 5 Band ดังแผนภาพต่อไปนี้

ตัวอย่างการจัดทำโครงสร้างค่าจ้าง

แนวโน้มนการกระจายตัวของค่าจ้าง

ตกอยู่ใน Quartile ที่สูงค่อนข้าง Max (โดยเฉพาะ B3) : ส่งผลกระทบต่อการบริหารค่าจ้างในระยะยาว (ดีดกระทบ)

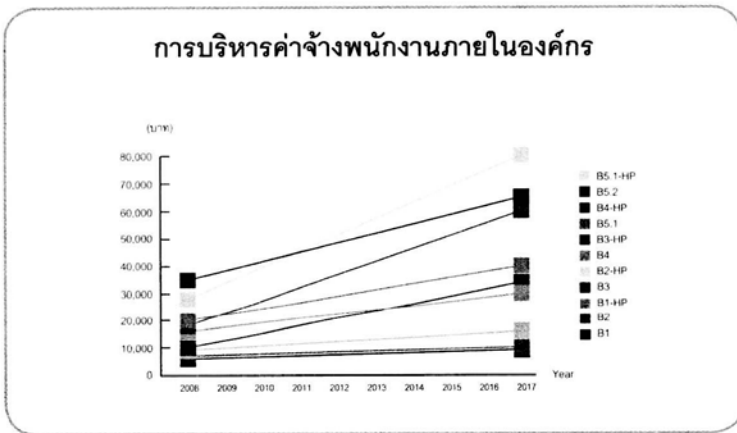


1. Band
2. Range Spread (%)
3. MP Progression Rate (%)
4. Over Lab (%)
5. จำนวนพนักงาน

MPR : มีค่าใกล้กันมาก ได้แก่
 B1 - B2 = 14 , B2 - B3 = 17
 : มีค่าห่างกันมาก ได้แก่
 B3 - B4 = 61.4 , B4 - B5 = 112
 OVR : B1- B2 มีค่า 83.4 มาก
 : B2 - B3 มีค่า 81 มาก

จากแผนภาพด้านบน เมื่อเราได้คะแนนการประเมินค่าจ้างของแต่ละหน่วยงานมาแล้ว ต้องนำมาจัดทำโครงสร้างค่าจ้างตามภาวะความรับผิดชอบของงาน โดยใช้มาตรฐานของสากลเป็นเครื่องมือในการกำหนดโครงสร้างค่าจ้างโดยเริ่มตั้งแต่ Band 1 ไปจนถึง Band 5 ซึ่งการกำหนดดังกล่าวเราได้นำอัตราค่าจ้างของพนักงานภายในองค์กรมาเปรียบเทียบกับอัตราค่าจ้างจากภายนอกที่อยู่ในธุรกิจเดียวกันด้วย เมื่อได้ข้อมูลที่เป็นข้อสรุปจากผู้บริหารองค์กรเสร็จเรียบร้อยแล้ว หน่วยงาน HR จะต้องใช้หลักเกณฑ์การจัดพนักงานลงในแต่ละ Band (อ่านเพิ่มเติมในบท "ข้อมูลด้านการวิเคราะห์งานและการวางแผนอัตราค่าจ้าง") สมมุติว่าหน่วยงาน HR ได้จัดพนักงานลงตาม Band เสร็จแล้ว การบริหารค่าจ้างของพนักงานภายในองค์กรก็จะดำเนินการตามโครงสร้างค่าจ้างที่เราได้กำหนดขึ้นมาและการขึ้นค่าจ้างในแต่ละปีให้บริหารตาม Midpoint ของแต่ละ Band เพื่อจะได้เป็นหลักเกณฑ์ในการบริหารค่าจ้างตามหลักสากลทั่วไป

สำหรับในส่วนของการเก็บสถิติข้อมูล หน่วยงาน HR จะต้องเก็บสถิติข้อมูลการขึ้นค่าจ้างของพนักงานทั้งหมด ว่าในแต่ละ Band พนักงานมีอัตราค่าจ้างไปในทิศทางใด และต้องดูด้วยว่าพนักงานที่เป็นดาวเด่นมีอัตราค่าจ้างสอดคล้องกับผลการประเมินหรือไม่

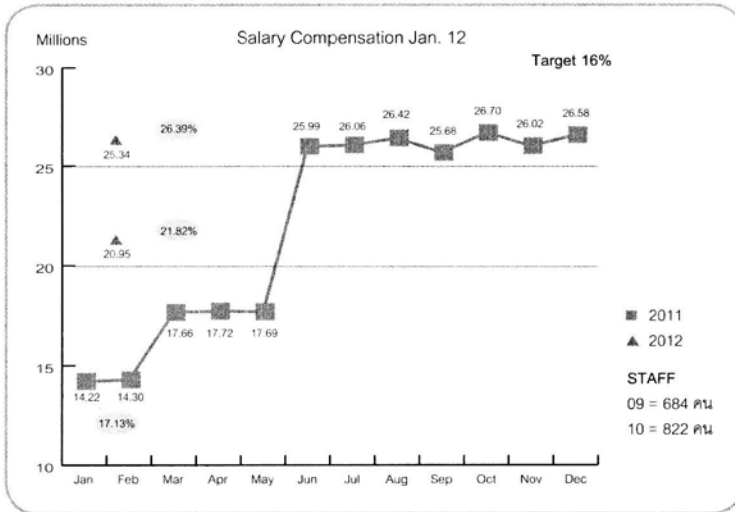


จากแผนภาพ เป็นการนำข้อมูลภาพรวมของพนักงานทั้งองค์กรมาทำเป็นกราฟเส้นของแต่ละ Band เพื่อนำมาเปรียบเทียบดูว่าพนักงานในแต่ละระดับมีอัตราค่าจ้างเมื่อมีการพิจารณาปรับในแต่ละปีแล้วเป็นอย่างไร โดยเฉพาะในส่วนของพนักงานที่เป็น HP (High Performance) มีอัตราการปรับที่สามารถแข่งขันกับธุรกิจเดียวกันได้หรือไม่

หน่วยงาน HR ควรมีการเก็บสถิติข้อมูลการขึ้นเงินเดือนในแต่ละปี เพื่อตรวจสอบดูว่าระดับการขึ้นค่าจ้างของพนักงานในแต่ละ Band เหลือแล้วอยู่ในระดับเงินเดือนประมาณเท่าไร หลังจากนั้นควรนำข้อมูลมาเปรียบเทียบกับอัตราค่าจ้างของพนักงานในธุรกิจเดียวกัน โดยทำการสำรวจค่าจ้างของแต่ละปี ซึ่งจะช่วยให้เราได้ข้อมูลที่แท้จริง เพื่อนำมาบริหารค่าจ้างให้เกิด

ความเป็นธรรมทั้งภายในและภายนอก อันจะทำให้องค์กรสามารถดึงดูดคนมาร่วมงานได้ง่ายขึ้น เพราะมีอัตราค่าจ้างที่สามารถแข่งขันกับธุรกิจอื่นได้ และยังมีส่วนทำให้พนักงานที่อยู่ภายในองค์กรเกิดความรู้สึกที่ดี ที่ผู้บริหารองค์กรได้ดูแลเอาใจใส่ในเรื่องการจ่ายค่าจ้าง ส่งผลให้พนักงานไม่ยอมลาออกไปอยู่ที่อื่น เพราะหากไปอยู่ที่อื่นที่มีอัตราเงินเดือนไม่แตกต่างกัน ก็อาจจะเป็นความเสี่ยงที่ต้องไปเริ่มงานใหม่ อาจทำให้เสียเวลา ฉะนั้นการบริหารค่าจ้างจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะเป็นตัวสร้างแรงจูงใจในระดับแรก ๆ ที่จะทำให้พนักงานเกิดการตัดสินใจว่าจะอยู่หรือไปจากองค์กร

ดังนั้นจึงถือเป็นสิ่งสำคัญที่หน่วยงาน HR จะต้องเก็บสถิติข้อมูลการขึ้นค่าจ้างในแต่ละปี เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับสถานะของการบริหารค่าจ้างพนักงานภายในองค์กรอยู่ในระดับใดเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรคู่แข่ง ถ้าผู้บริหารมองการณ์ไกลว่าองค์กรจะต้องบริหารค่าจ้างให้อยู่ในระดับ 1-3 ก็จะทำให้สถานะขององค์กรเกิดความชัดเจนในการบริหารค่าจ้าง และทิศทางขององค์กรจะมุ่งไปในทางที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันมากขึ้น

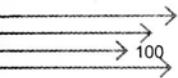


นอกจากจะเก็บข้อมูลที่อยู่ในส่วนของพนักงานแล้ว สิ่งที่เป็นอีกอย่างหนึ่งก็คือ หน่วยงาน HR จะต้องทำหน้าที่ในการเก็บข้อมูลค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับค่าจ้างในแต่ละเดือนด้วยว่าเป็นเท่าไรตามตัวอย่างแผนภาพ เพื่อนำเสนอให้ผู้บริหารได้รับทราบถึงข้อมูลที่ต้องมีการจ่ายค่าจ้างเป็นรายเดือนว่าเป็นจำนวนเท่าไร จากแผนภาพที่ได้ยกมานั้น อัตราเงินเดือนของพนักงานได้มีการปรับเพิ่มขึ้นตั้งแต่เดือนพฤษภาคม จากประมาณ 17 ล้านบาท โดยขึ้นไปเป็น 26 ล้านบาทในเดือนมิถุนายน ส่วนต่างอยู่ประมาณ 9 ล้านบาท ข้อมูลสถิติเหล่านี้จะมีส่วนช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจว่าอัตราค่าจ้างที่เพิ่มขึ้น แสดงว่าต้องมีสาเหตุที่มาที่ไปแน่นอน หน่วยงาน HR จะต้องหาคำตอบให้ผู้บริหารได้ชี้แจงกับผู้ถือหุ้นว่าเป็นเพราะอะไร

จากประสบการณ์ในเรื่องนี้ของผู้เขียนพบว่าโดยส่วนใหญ่ถ้าอัตราค่าจ้างเพิ่มขึ้นขนาดนี้ อาจเป็นเพราะองค์กรมีการขยายธุรกิจออกไป ทำให้

ต้องเพิ่มจำนวนพนักงานประกอบกับองค์กรมีการปรับอัตราค่าจ้างเริ่มต้นใหม่ทั้งองค์กร ทั้งสองเหตุผลนี้จึงทำให้อัตราค่าจ้างสูงขึ้นมาก ซึ่งหน่วยงาน HR จะต้องมีการจัดทำข้อมูลเหล่านี้ไว้ก่อนด้วยว่าถ้ามีการปรับขึ้นในอัตราประมาณนี้ จะมีส่วนทำให้อัตราค่าจ้างขึ้นไปกี่เปอร์เซ็นต์ เพราะผู้บริหารจะต้องนำข้อมูลเหล่านี้ไปเปรียบเทียบกับรายได้ขององค์กร ว่าถ้าขึ้นเท่านี้ องค์กรจะมีงบประมาณพอหรือไม่ เพราะการพิจารณาปรับค่าจ้างนั้น ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงงบประมาณขององค์กรไปพร้อม ๆ กับการสร้างความรู้สึที่ดีของพนักงานในองค์กรด้วย

จะเห็นได้ว่าหน่วยงาน HR มีส่วนช่วยองค์กรได้มาก ถ้ามีการเก็บสถิติข้อมูลที่แม่นยำ สามารถนำข้อมูลมาใช้ได้รวดเร็วและครบถ้วน ซึ่งเมื่อมีการนำเสนอผู้บริหารแล้วจะช่วยทำให้ผู้บริหารตัดสินใจได้ถูกต้อง และเกิดผลดีต่อองค์กรในภาพรวมอีกด้วย



ข้อมูลด้านการบริหาร สวัสดิการ

ในช่วงวัยหนุ่มสาว พนักงานอาจจะยังไม่ค่อยคิดถึงเรื่องสวัสดิการเท่าไร แต่เมื่อพนักงานอายุมากขึ้น การเจ็บป่วยเริ่มมีมากขึ้น ก็จะเริ่มคิดถึงเรื่องเหล่านี้และเมื่อถึงจุดหนึ่งพนักงานที่ทำงานกับองค์กรมานาน ก็จะเริ่มคิดถึงเรื่องความมั่นคงในชีวิตอีกด้วย ทำให้เรื่องของสวัสดิการจะกลายเป็นส่วนจูงใจให้พนักงานตัดสินใจที่จะอยู่กับองค์กรต่อไปหรือไม่

สวัสดิการ (Welfare) หมายถึง “การกินดีอยู่ดี” หรือ Well-being คือภาวะของการมีสุขภาพดี มีความเจริญรุ่งเรือง และมีความสุข ถ้าเกี่ยวกับด้านแรงงานก็หมายถึง สิ่งหรือสถานการณ์ที่นายจ้างจัดให้เพื่อความสะดวกสบายหรือความกินดีอยู่ดีของลูกจ้างนั่นเอง ซึ่งการดำเนินการเพื่อให้เกิดภาวะที่มีความสะดวกสบาย หรือความกินดีอยู่ดีของลูกจ้างนี้มีได้หมายความว่ามีความรับผิดชอบต่อของนายจ้างแต่ฝ่ายเดียว รัฐบาลและสหภาพแรงงานก็ต้องมีส่วนร่วมด้วย

กล่าวได้ว่าสวัสดิการก็คือ บริการ หรือกิจกรรมใด ๆ ที่หน่วยงาน/องค์กรจัดให้มีขึ้น เพื่อให้พนักงาน หรือผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนั้น ๆ ได้รับความสะดวกสบายในการทำงาน มีความมั่นคงในอาชีพ มีหลักประกันที่แน่นอนในการดำเนินชีวิต หรือได้รับประโยชน์อื่น ๆ นอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าจ้างที่ได้รับอยู่เป็นประจำ ทั้งนี้เพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจที่ดีเพื่อจะได้ใช้กำลังกาย กำลังใจ และสติปัญญาความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ไม่ต้องวิตกกังวลกับปัญหายุ่งยากทั้งในทางส่วนตัวและครอบครัว ทำให้มีความสุขในการทำงาน

แนวคิดเรื่องการจัดสวัสดิการให้กับพนักงาน

องค์กรใหญ่ ๆ มักจะมีแนวปฏิบัติเขียนไว้อย่างชัดเจน ในกรณีที่ต้องการจัดสวัสดิการให้กับพนักงาน จะต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์เอาไว้ ดังนี้

1. ให้พนักงานเป็นอันดับแรก ครอบครัวเป็นอันดับรอง โดยส่วนใหญ่องค์กรจะจัดสวัสดิการให้กับพนักงานก่อน เมื่อองค์กรมีผลประกอบการดีขึ้นจึงจะพิจารณาในส่วนของครอบครัวเป็นอันดับถัดไป
2. พนักงานทั้งหมด หรือส่วนใหญ่ได้รับ เมื่อผู้บริหารจะพิจารณาการจัดสวัสดิการให้กับพนักงาน ต้องคำนึงถึงพนักงานทั้งหมดเป็นหลัก ผลประโยชน์ต้องให้กับพนักงานส่วนใหญ่
3. จัดให้แล้วต้องดีขึ้นกว่าเดิมเสมอ เมื่อองค์กรจัดสวัสดิการให้พนักงานแล้ว สภาพความเป็นอยู่ หรือการดำรงชีวิตของพนักงานต้องดีขึ้นกว่าเดิม ไม่ใช่จัดสวัสดิการให้กับพนักงานแล้วความเป็นอยู่ของพนักงานแย่ลง ถ้าเป็นเช่นนั้นจะถือว่าการจัดสวัสดิการขององค์กรไม่ประสบความสำเร็จ
4. ต้องสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายได้ หน่วยงานที่กำกับดูแลค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการของพนักงานจะต้องมีระบบควบคุมการ

เบิกจ่ายของพนักงานอย่างเป็นระบบ และสามารถตรวจสอบได้ สะดวก รวดเร็ว เมื่อพนักงานมาใช้บริการ เช่น ในกรณีที่ต้องคัดกร มีการให้สวัสดิการเรื่องการขาดและถอนพื้นที่กับพนักงาน หน่วยงานฝ่ายบุคคลจะต้องวางแผนควบคุมค่าใช้จ่าย ในกรณีที่พนักงานไปใช้บริการที่คลินิก ต้องมีระบบการส่งตัว โดยให้ผู้มีอำนาจอนุมัติก่อนทุกครั้ง เมื่อเข้ารับการรักษาแล้วพนักงานต้องมีใบรับรองแพทย์ที่ระบุว่ามีการถอนซี่ไต่บ้าง ฝ่ายบุคคลต้องทำแบบจำลองพื้นที่ทั้งปากของพนักงานเอาไว้ เมื่อมีใบรับรองแพทย์มาก็จะนำมาลงบันทึกไว้ เพราะว่าถ้าไม่มีการควบคุมในเรื่องนี้ ก็อาจจะมีการตกลงกันระหว่างคลินิกกับพนักงานได้ เช่น ไม่ได้ไปรักษาจริง แต่กลับมีใบเสร็จมาเบิกค่าใช้จ่ายกับองค์กร ดังนั้น ฝ่ายบุคคลจะต้องควบคุมค่าใช้จ่าย และตรวจสอบระบบทุกครั้ง เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าสิ่งที่ได้นำเสนอผู้บริหารไปแล้วนั้น สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายให้อยู่ในงบประมาณของแต่ละปีได้

5. **ต้องสามารถควบคุมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์** องค์กรจัดสวัสดิการให้กับพนักงานเพื่อมุ่งหวังให้พนักงานมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้ตั้งไว้ เมื่อพนักงานมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ก็เกิดความสุข มีเวลาทุ่มเทให้กับงานมากขึ้น
6. **ฐานะทางการเงินขององค์กร** การที่จะจัดสวัสดิการให้กับพนักงาน ต้องดูฐานะทางการเงินขององค์กรว่าสามารถจัดให้ได้หรือไม่ ถ้าจัดไปแล้วมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น และมีผลกระทบต่อกระบวนการผลิต ก็ยังไม่ควรทำ

จากสภาพการแข่งขันในการดึงดูดพนักงานเข้าสู่องค์กรที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น ผู้บริหารองค์กรต้องพยายามคิดหาวิธีที่จะทำให้พนักงานที่เป็นคนเก่งและคนดีได้ตัดสินใจเข้ามาทำงานกับองค์กร และต้องพยายามรักษากว่าพนักงานเก่าเอาไว้ด้วย ซึ่งเป็นพันธกิจสำคัญของเบื้องหลังความสำเร็จทั้งหมดของการทำธุรกิจในทุกรูปแบบ การทำงานอย่างหนักของพวกเขาเป็นแรงผลักดันอันสำคัญที่ทำให้ธุรกิจขององค์กรประสบความสำเร็จ การตอบแทนพนักงานเหล่านี้ นอกเหนือจากเงินเดือนแล้ว สวัสดิการจึงเป็นสิ่งสำคัญและเป็นวิธีการตอบแทนพนักงานที่ดีที่สุดที่องค์กรสามารถจัดให้ได้ โดยสวัสดิการที่สำคัญ ๆ ที่นิยมจัดให้เป็นสวัสดิการแก่พนักงาน ได้แก่

1. เครื่องแบบพนักงาน (Uniform)

เครื่องแบบถือเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร ผู้บริหารองค์กรในยุคแรก ๆ ส่วนใหญ่จะลงทุนเรื่องนี้ค่อนข้างมาก บางองค์กรจ้างนักออกแบบชั้นนำมาออกแบบยูนิฟอร์มให้กับพนักงาน เป็นการลงทุนด้วยงบประมาณที่สูง แต่พอมาถึงรุ่น Gen Y พนักงานเกิดความรู้สึกที่ไม่ชอบที่องค์กรจัดยูนิฟอร์มให้ เพราะเขารู้สึกว่าเป็นการบังคับให้พนักงานใส่มากกว่า การจัดสวัสดิการเรื่องนี้จึงต้องเอาใจใส่และให้ความสำคัญ ไม่เช่นนั้นจะไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรเท่าที่ควร

นอกจากนี้องค์กรอาจจะต้องให้หน่วยงาน HR เก็บข้อมูลการแจกชุดยูนิฟอร์มแก่พนักงานในแต่ละปีว่ามีจำนวนเพียงพอต่อการใช้งานหรือไม่ บางองค์กรให้พนักงานไปแล้ว แต่ไม่พอใส่มาปฏิบัติงาน ต้องไปกู้เงินนอกระบบเพื่อตัดชุดยูนิฟอร์มใหม่ให้พอใช้งาน ถ้าเป็นลักษณะนี้ก็จะเป็นการเบียดเบียนพนักงานให้ต้องมีหนี้สิน ดังนั้น HR จำเป็นต้องมีข้อมูลในเรื่องนี้ให้กับผู้บริหารรับทราบ ถ้าให้ก็ควรให้ในจำนวนที่เหมาะสมในแต่ละปี การแจกชุดยูนิฟอร์มต้องพิจารณาความเหมาะสมของแต่ละองค์กรด้วยเช่นกัน บางองค์กรให้งบประมาณตามจำนวนเงินของแต่ละปี หรือบางองค์กรให้เงิน

จำนวนชุดของแต่ละปี แล้วให้พนักงานไปดำเนินการตัดเครื่องแบบตามร้านที่องค์กรกำหนดไว้ องค์กรต้องพิจารณาด้วยว่าพนักงานไปตัดแล้วค่าใช้จ่ายทั้งค่าผ้าและค่าแรงจะสูงเกินกำลังจ่ายของพนักงานหรือไม่ โดยหน่วยงาน HR ต้องมีข้อมูลในแต่ละปีเพื่อนำเสนอผู้บริหารว่าอัตราที่ให้กับพนักงานนั้นเหมาะสมหรือไม่ เช่น สมมติว่าองค์กรให้เงินจำนวน 1,500 บาท รวมทั้งผ้าและค่าตัดชุด (กำหนดไว้เมื่อปี 2540 เท่ากับ 2 ชุด) แต่เมื่อระยะเวลาผ่านไปสิ่งที่กำหนดไว้อาจจะไม่เหมาะสม เพราะว่าอัตราค่าแรงปรับเพิ่ม ค่าผ้าก็ปรับเพิ่ม ทำให้พนักงานได้เครื่องแบบประมาณ 1 ชุดเท่านั้น เป็นต้น

การเก็บสถิติข้อมูลในส่วนนี้ หน่วยงาน HR จะต้องไปสำรวจค่าแรงในการตัดเย็บเครื่องแบบและค่าผ้าที่ใช้ตัดในแต่ละปีมาเปรียบเทียบกัน เพื่อพิจารณาปรับเพิ่มให้กับพนักงานตามความเหมาะสม ซึ่งประเด็นสถิติข้อมูลเหล่านี้ผู้เขียนไม่สามารถนำมาเสนอได้ เพราะถือว่าเป็นความลับขององค์กร แต่พออธิบายเป็นแนวทางเพื่อให้หน่วยงาน HR ดำเนินการเก็บข้อมูลเอาไว้เพื่อเป็นเอกสารอ้างอิงสำหรับเรื่องการจัดสวัสดิการ เรื่องเครื่องแบบพนักงานได้อย่างถูกต้อง

อีกทั้งเรื่องการจัดสวัสดิการเครื่องแบบให้กับพนักงาน มีสิ่งที่พึงระวังอย่างหนึ่งคือ การตีความว่าเป็นรายได้หรือสวัสดิการพนักงาน ผู้เขียนมีประสบการณ์ที่ทางกรมสรรพากรได้ให้ข้อมูลกับหน่วยงาน HR ไว้ว่า ถ้าจะตีความการจัดเครื่องแบบพนักงานให้ไม่เป็นรายได้นั้น องค์กรต้องเขียนไว้เป็นแนวปฏิบัติไว้ว่า เมื่อให้สวัสดิการเครื่องแบบไปแล้วจะต้องนำส่งเครื่องแบบเก่าคืนด้วย มิฉะนั้นกรมสรรพากรจะถือว่าสิ่งที่ให้พนักงานไปในแต่ละปีเป็นรายได้ของพนักงาน ต้องเสียภาษี เรื่องนี้จึงต้องระวังการให้สวัสดิการเครื่องแบบที่เป็นตัวเงินด้วย แต่ในทางปฏิบัติแล้วจะทำให้พนักงานรู้สึกไม่ดีกับองค์กร มองว่าองค์กรไม่ค่อยแฟร์กับพนักงาน ให้เครื่องแบบไปแล้วยังต้อง

นำมาคืนอีก เรื่องนี้ฝ่าย HR ต้องวางแผนการสื่อสารภายในองค์กรให้พนักงานทราบถึงเหตุผลที่แท้จริง โดยในแนวปฏิบัติที่ทำกัน องค์กรอาจจะรวบรวมเครื่องแบบเก่า ๆ ที่พนักงานคืนให้บางส่วน ไม่ต้องคืนทั้งหมดก็ได้ แล้วรวบรวมขออนุมัติผู้บริหารให้ถ่ายรูปเก็บเป็นหลักฐานเอาไว้ และแจ้งว่าองค์กรจะนำเครื่องแบบดังกล่าวไปบริจาคแล้วมีรูปแสดงเอาไว้เป็นหลักฐาน เพื่อชื่อยืนยันกับกรมสรรพากรได้ ก็น่าจะเพียงพอแล้ว

2. รถรับส่งพนักงาน

สวัสดิการอีกอย่างหนึ่งที่ทำให้พนักงานตัดสินใจจะทำงานกับองค์กรใดองค์กรหนึ่งก็คือ มีการจัดรถรับส่งให้หรือไม่ การจัดรถรับส่งเป็นสิ่งที่บ่งบอกว่าองค์กรมีความมั่นคงทางการเงิน ในสมัยแรก ๆ มักจะเป็นรถรับส่งที่เป็นรถบัสพัดลม พอเวลาผ่านไปรถบัสพัดลมไม่เป็นที่นิยมแล้ว เพราะสภาพอากาศที่ร้อนจัด องค์กรจึงต้องปรับเปลี่ยนจากรถบัสพัดลมมาเป็นรถบัสปรับอากาศ เพื่อดึงดูดพนักงานให้มาทำงานกับองค์กร

เมื่อเกิดการปรับเปลี่ยนเช่นนี้ย่อมทำให้ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ปัจจุบันความต้องการของพนักงานที่อยากให้องค์กรจัดรถรับส่งเริ่มเปลี่ยนแปลงไปอีก จากรถบัสปรับอากาศที่ว่าดีแล้วก็ยังไม่เพียงพอ โดยพนักงานต้องการให้จัดรถรับส่งที่เป็นรถตู้ปรับอากาศแบ่งซอยย่อยออกไป เพื่อรับส่งพนักงานถึงหน้าบ้านได้เลย พนักงานไม่ต้องเดินทางออกไปที่จุดรับส่งของรถบัส ทำให้จากรถบัสปรับอากาศ 1 คัน บรรจุพนักงานได้ประมาณ 50 คน ต้องเปลี่ยนมาเป็นรถตู้ปรับอากาศประมาณ 4 คัน ความสิ้นเปลืองย่อมมากกว่าอย่างแน่นอน แต่เพื่อแลกกับความสะดวกสบายของพนักงาน ถ้าองค์กรใดจัดสวัสดิการตามที่อยู่เขียนได้กล่าวมาทั้งหมด ก็จะเป็นองค์กรที่พนักงานอยากทำงานด้วย

การเก็บสถิติข้อมูลรถรับส่งพนักงาน หน่วยงาน HR ต้องเตรียมข้อมูลค่าใช้จ่ายการขับรถรับส่งในแต่ละเดือน บวกค่าน้ำมันกรณีที่สัญญาไม่ได้รวมค่าน้ำมันไปด้วย เพราะส่วนใหญ่บริษัทผู้รับเหมาจะเบิกค่าน้ำมันผันแปรเป็นรายเดือน เนื่องจากค่าน้ำมันจะขึ้นลงในแต่ละเดือนไม่เท่ากัน ฉะนั้นจึงต้องมีการเก็บสถิติข้อมูลที่เป็นค่าใช้จ่ายในแต่ละเดือน เพื่อสรุปให้ผู้บริหารทราบ

สิ่งที่เป็นประเด็นสำหรับการจัดรถอยู่บ่อยครั้งก็คือ องค์กรที่กำลังขยายตัว หรืออยู่ในช่วงกำลังก่อสร้างโรงงานใหม่ การจัดรถรับส่งอาจไม่เพียงพอต่อความต้องการของพนักงาน เพราะบางเส้นทางมีพนักงานมากกว่าที่นั่งของรถรับส่ง หรือมีการบรรทุกคนเกินกว่าอัตราความเป็นจริงที่ได้กำหนดไว้ พอเกิดอุบัติเหตุขึ้นกับพนักงานก็จะเกิดปัญหาเรื่องการเคลมประกัน โดยบริษัทประกันจะอ้างว่าไม่คุ้มครอง เพราะองค์กรไม่ได้ทำตามที่กฎหมายได้กำหนดไว้ ซึ่งบริษัทประกันจะรับผิดชอบในส่วนที่ปฏิบัติตามกฎหมายเท่านั้น

หน่วยงาน HR ต้องมีความเข้าใจและเก็บข้อมูลเรื่องการจัดรถรับส่งทุกเดือน ว่าแต่ละเส้นทางมีพนักงานมาใช้บริการรถรับส่งในแต่ละวันเป็นอย่างไร เพราะว่าการใช้บริการขึ้นอยู่กับการจัดกะขององค์กรด้วยเช่นกัน เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาการจัดรถรับส่งเพิ่มเติมในบางสาย หรือยุบรถในบางสายมาวิ่งทดแทนในกรณีที่บางเส้นทางมีพนักงานเพิ่มขึ้น เป็นต้น ซึ่งจะช่วยให้ประหยัดค่าใช้จ่ายให้องค์กรด้วย ถ้ามีการเก็บข้อมูลเหล่านี้ไว้อย่างละเอียด

ในทางปฏิบัติที่ผู้เขียนใช้ เป็นเครื่องมือในการบริหารงานเรื่องนี้ ก็คือการใช้บทบาทของคณะสวัสดิการขององค์กร ที่มีพนักงานแต่ละหน่วยงานเป็นคณะกรรมการอยู่แล้ว โดยอาจจะมอบหมายให้พนักงานรับผิดชอบในการเช็คข้อมูลพนักงานของรถรับส่งในแต่ละสาย แต่ละวัน แล้วทำสรุปส่งมาเป็นข้อมูลก็ได้ เพราะบางครั้งหน่วยงาน HR คงไม่ได้ไปเข้ากะทุกวัน การไปสำรวจข้อมูลที่มีความถี่เช่นนี้จะค่อนข้างยาก ต้องให้พนักงานที่เป็น

คณะกรรมการสวัสดิการเข้ามามีส่วนร่วมในการเก็บข้อมูล ทำให้ได้ข้อมูลรวดเร็วขึ้น ซึ่งพนักงานก็จะเห็นว่าหน่วยงาน HR มีความใส่ใจในเรื่องนี้ อีกทั้งเขาก็ยินดีทำอยู่แล้ว เพราะพนักงานจะมองเขาในทางบวกที่เป็นผู้เสียสละให้กับเพื่อน ๆ พนักงาน

สรุปก็คือ หน่วยงาน HR จะต้องเก็บข้อมูลเรื่องรถรับส่งพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นค่าใช้จ่ายของการใช้รถในแต่ละเดือน อัตราการใช้รถรับส่งในแต่ละวัน/แต่ละเดือนว่ามีความเพียงพอหรือไม่ และการบริการของพนักงานขับรถเป็นอย่างไร ขับประมาท/เมา/ไม่จอดรถรับส่งพนักงาน/มาสายกว่ากำหนด/ขับรถไม่ถูกกฎจราจร สำหรับเรื่องหลัง ๆ นั้น อาจส่งผลเสียต่อพนักงานได้ถ้าเกิดอุบัติเหตุขึ้น องค์กรจึงต้องมีบทลงโทษกรณีของบริษัทผู้รับเหมา ไม่ได้ทำตามสัญญาที่กำหนดไว้ ซึ่งทางฝ่าย HR ต้องกำหนดไว้ในสัญญาตั้งแต่แรก เพื่อเป็นการผลักภาระเรื่องนี้ให้บริษัทผู้รับเหมาคอยตรวจสอบลูกน้องของตนเองให้อยู่ในกฎระเบียบขององค์กร

3. เงินโบนัสประจำปีและค่าล่วงเวลา

ในยุคแรก ๆ การจ่ายโบนัสประจำปีมักถูกกำหนดไว้ในข้อบังคับเลยว่าจะจ่ายให้กับพนักงานจำนวนกี่เดือน ถือเป็น การการันตีว่าพนักงานต้องได้รับเงินโบนัสอย่างแน่นอน เพราะเมื่อก่อนมีองค์กรเกิดขึ้นค่อนข้างน้อย ทำให้คู่แข่งมีไม่มากนัก องค์กรจึงสามารถบริหารงานให้เกิดกำไรได้ทุกปี โดยการสร้างรายได้ให้มากขึ้น ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นลง

แต่ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นในด้านคู่แข่งที่มีเพิ่มมากขึ้น ทำให้ลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้น จากที่เคยได้กำไรมาก เพราะว่าคุณขายอยู่รายเดียว หรือเป็นผู้กำหนดราคาเอง เมื่อมีหลายองค์กรทำให้มีคู่แข่งมากขึ้น จึงต้องเริ่มหันมาปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและ

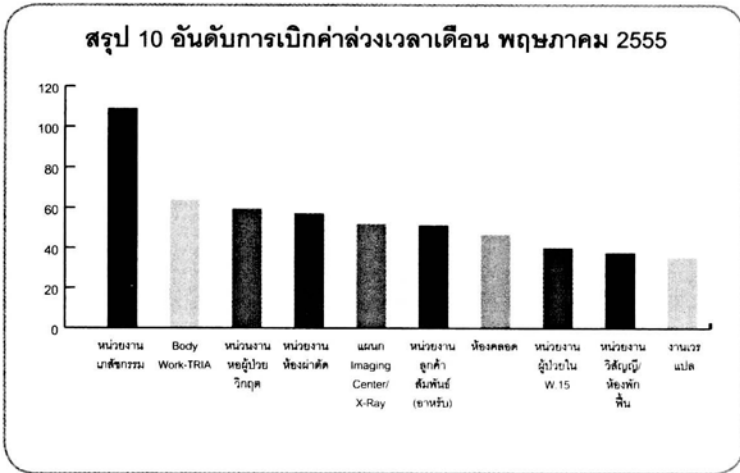
บริการเพิ่มมากขึ้น จนทำให้ต้องประสบกับภาวะการขาดทุน การจ่ายโบนัสที่เคยจ่ายอยู่ประจำเริ่มมีปัญหา พนักงานเรียกร้องมากขึ้น องค์กรยุคใหม่บางแห่งจึงเริ่มหาวิธีปรับเปลี่ยนการจ่ายเงินโบนัสมาเป็นการให้พนักงานเดินทางไปต่างประเทศ เพื่อเป็นการสร้างความแตกต่างที่จะให้พนักงานมีโอกาสเลือกได้

ส่วนในเรื่องค่าล่วงเวลาการทำงานของพนักงาน ก็ถือเป็นรายได้อีกส่วนหนึ่งของพนักงาน ถ้าองค์กรใดเปิดโอกาสให้พนักงานมีรายได้จากค่าล่วงเวลาบ้าง ก็จะทำให้พนักงานที่มีความต้องการใช้เงินไปดูแลครอบครัวสามารถใช้ช่องทางนี้ทำงานกับองค์กรต่อ ไม่อยากไปอยู่ที่อื่น แต่หัวหน้าที่ดูแลรับผิดชอบต้องเอาใจใส่ดูแลพนักงานอย่างใกล้ชิดด้วย เพราะพนักงานบางคนทำงานล่วงเวลามากเกินไป ส่งผลถึงเรื่องคุณภาพชีวิตในการทำงาน จึงต้องมีการควบคุมไม่ให้ทำงานมากจนเกินไป

สถิติการทำงานล่วงเวลาขององค์กรก็เป็นสิ่งสำคัญที่หน่วยงาน HR จะต้องเก็บข้อมูล เพื่อสรุปให้ผู้บริหารหน่วยงานพิจารณาดูว่าหน่วยงานมีพนักงานทำงานล่วงเวลามากน้อยขนาดไหน ถ้ามากเกินไปจะมีส่วนทำให้คุณภาพชีวิตของพนักงานต่ำลง ส่งผลให้คุณภาพการทำงานในระยะยาวตกต่ำไปด้วย ฉะนั้นจึงควรเก็บข้อมูลค่าล่วงเวลาไว้เพื่อนำมาพิจารณาว่าหน่วยงานใดควรจะต้องเพิ่มคนปฏิบัติงาน

จะขอยกตัวอย่างกราฟที่แสดงสถิติค่าล่วงเวลาของหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีการเบิกค่าล่วงเวลาจากมากไปหาน้อย จากกราฟที่แสดงอาจวิเคราะห์ได้ 3 ประเด็นคือ ประเด็นแรก แสดงว่าหน่วยงานที่มีการทำงานล่วงเวลามากจะมีผู้มาใช้บริการค่อนข้างมาก จนทำให้พนักงานต้องอยู่ทำงานล่วงเวลา ประเด็นที่สองคือ มองถึงเรื่องจำนวนพนักงานที่มีอยู่ขาดหายไป หรือมีการลาป่วย ลากิจ ลาพักร้อนมากเกินไป จนทำให้พนักงานที่เหลืออยู่ต้องทำงานล่วงเวลาแทนพนักงานที่ขาดหายไป ประเด็นที่สามคือ การบริหารจัดการของ

หัวหน้าไม่ดี ปล่อยให้ลูกน้องอยู่ทำงานล่วงเวลามากผิดปกติ จนทำให้มีอัตราการเบิกค่าล่วงเวลาที่มากเกินไปจนเกินความจริง



4. กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

เป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่องค์กรพยายามจัดให้กับพนักงานที่ทำงานกับองค์กรมานาน เพื่อไว้เป็นเงินทุนสำหรับตั้งตัวเมื่อออกจากองค์กรไปแล้ว ถือเป็นจุดดึงดูดในกรณีที่องค์กรต้องการรับสมัครพนักงานใหม่ ซึ่งจะเป็นข้อมูลในการนำเสนอว่าเมื่อตัดสินใจอยู่กับองค์กรนี้แล้ว จะไม่ลำบากในภายหน้า สาเหตุที่ทุกองค์กรให้สวัสดิการเรื่องกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ก็เพื่อดึงดูดพนักงานให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ เพราะว่าจะได้มีเงินสะสม และยังได้เงินสมทบที่องค์กรให้พนักงานตามอายุงานอีกด้วย โดยขอยกตัวอย่างให้เห็นตามตารางในหน้าถัดไป และส่วนใหญ่องค์กรมักจะกำหนดไว้ได้ด้วยว่าในกรณีพนักงานกระทำความผิดร้ายแรงต่อองค์กร จะไม่ได้รับเงินในส่วนที่องค์กรสมทบ พนักงานจะได้รับเงินเฉพาะในส่วนที่เป็นของพนักงานเท่านั้น

กองทุนสำรองเลี้ยงชีพพนักงาน

1. พนักงานที่มีอายุงานน้อยกว่า 5 ปี
 - 1.1 ส่งเงินสะสมในอัตรา 3% โดยองค์กรสมทบ 3%
2. พนักงานที่มีอายุงานตั้งแต่ 5 ปี แต่ไม่เกิน 7 ปี สามารถเลือกหักเงินเข้ากองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ดังนี้
 - 2.1 ส่งเงินสะสมในอัตรา 3% โดยองค์กรสมทบ 3%
 - 2.2 ส่งเงินสะสมในอัตรา 4% โดยองค์กรสมทบ 4%
3. พนักงานที่มีอายุงานตั้งแต่ 7 ปีขึ้นไป สามารถเลือกหักเงินเข้ากองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ดังนี้
 - 3.1 ส่งเงินสะสมในอัตรา 3% โดยองค์กรสมทบ 3%
 - 3.2 ส่งเงินสะสมในอัตรา 4% โดยองค์กรสมทบ 4%
 - 3.3 ส่งเงินสะสมในอัตรา 5% โดยองค์กรสมทบ 5%

สำหรับสถิติข้อมูลที่หน่วยงาน HR อาจจะต้องเก็บไว้เป็นข้อมูล ก็คือจำนวนพนักงานที่สมัครเข้ากองทุนสำรองเลี้ยงชีพแล้วมีความประสงค์ลาออกจากกองทุนมีจำนวนในแต่ละเดือนมาน้อยเพียงใด เหตุที่ผู้เขียนอยากให้เก็บสถิติข้อมูลในส่วนนี้ เพื่อดูว่าพนักงานที่ลาออกจากกองทุนสำรองเลี้ยงชีพนั้น เป็นสัญญาณบ่งบอกได้些什么ว่าพนักงานจะไม่ทำงานกับองค์กรของท่านแล้ว แต่อยากได้เงินที่ลาออกจากกองทุนสำรองเลี้ยงชีพในส่วนของตนเองเสียก่อน เพื่อจะได้มั่นใจว่าเงินของตัวเองไม่สูญหายไป

จากประสบการณ์ของผู้เขียนที่เก็บสถิติข้อมูลพนักงานที่ลาออกจากกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ โดยที่ยังไม่ลาออกจากการเป็นพนักงานมักจะมีเหตุผลที่ว่าไม่ใช่เพราะอยากจะลาออกจากองค์กร แต่เกิดความเข้าใจผิดว่าหากพนักงานกระทำความผิด องค์กรจะยึดเงินที่เขาสะสมมาทั้งหมด เลยเกิด

ความกลัว จึงทยอยกันมาเขียนใบลาออกจากกองทุนสำรองเลี้ยงชีพกันเป็นจำนวนมาก นี่คืออีกตัวอย่างหนึ่งที่หน่วยงาน HR จะได้ประโยชน์จากการเก็บสถิติการลาออกจากกองทุนสำรองเลี้ยงชีพของพนักงาน ฉะนั้นความเข้าใจผิดของพนักงานก็มีส่วนทำให้เกิดความสับสนได้ ผู้บริหารองค์กรและหน่วยงาน HR จึงต้องสื่อสารให้พนักงานเกิดความเข้าใจถึงข้อมูลที่ถูกต้อง จึงจะทำให้การจัดสวัสดิการในเรื่องนี้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

5. เงินกู้ฉุกเฉิน

เรื่องนี้ถือเป็นเรื่องสำคัญสำหรับพนักงานในแทบทุกยุค เพราะเหตุการณ์ต่าง ๆ ในชีวิตของคนเราไม่แน่นอน ยิ่งถ้าเป็นเหตุการณ์ที่เกี่ยวกับบุคคลภายในครอบครัว ย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงานอย่างแน่นอน ดังนั้นสวัสดิการเงินกู้ฉุกเฉินจึงเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรส่วนใหญ่จะต้องจัดให้กับพนักงาน จึงต้องมีแนวปฏิบัติในการกู้เงินไว้อย่างชัดเจนก่อนว่าจะให้พนักงานกู้ได้ในกรณีใดบ้าง เช่น กรณีที่คนในครอบครัวเข้ารับการรักษาที่โรงพยาบาล บ้านถูกไฟไหม้ หรือถูกน้ำท่วม เป็นต้น

เมื่อพนักงานขอเงินกู้ฉุกเฉิน ผู้บริหารองค์กรต้องมอบหมายให้ฝ่าย HR เข้าไปตรวจสอบข้อมูลในทุกกรณี อาจจะต้องเก็บสถิติข้อมูลไม่ว่าจะเป็นหลักฐานรูปถ่าย พยานสิ่งแวดล้อม พยานบุคคล และเอกสารต่าง ๆ เพื่อนำเสนอผู้บริหารให้พิจารณาอนุมัติ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร ที่ดูแลเอาใจใส่พนักงานที่ได้รับความเดือดร้อน ทำให้พนักงานมองว่าองค์กรเป็นที่พึ่งให้กับเขาได้ในยามที่เขามีปัญหา และจะเกิดความรู้สึกว่าอยากตอบแทนบุญคุณองค์กร โดยไม่อยากจะลาออกไปอยู่องค์กรอื่น ถึงแม้ว่าจะมีการให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่าก็ตาม

ดังนั้นหน่วยงาน HR ต้องเก็บสถิติข้อมูลเหล่านี้เอาไว้ในแต่ละปี เพื่อจะรู้ว่าว่ามีพนักงานกู้ยืมเงินขององค์กรไปกี่ราย และมีใครบ้าง และข้อมูลที่ต้องเก็บเพิ่มเติมก็คือ จำนวนพนักงานที่กู้เงินถูกเงินไปมีการยื่นใบลาออกกี่ราย เพื่อเป็นการเช็คข้อมูลในทางกลับว่าการที่องค์กรได้จัดสวัสดิการให้กับพนักงานจะมีส่วนช่วยให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด

6. เงินช่วยเหลือพนักงานในโอกาสต่างๆ

การจัดเงินช่วยเหลือให้กับพนักงาน เป็นสิ่งหนึ่งที่องค์กรแสดงออกถึงความมีน้ำใจต่อพนักงานในองค์กร ซึ่งอาจจะเป็นสิ่งเล็กๆ น้อยๆ ผู้เขียนขอยกตัวอย่างสวัสดิการที่องค์กรได้จัดให้แก่พนักงาน ดังนี้

- พนักงานป่วยเข้ารับการรักษาพยาบาลเป็นผู้ป่วยใน องค์กร อาจจะจัดเป็นกระเช้าดอกไม้ หรือของเยี่ยมที่มีมูลค่าจำนวน 500 บาท
- งานแต่งงาน พนักงาน องค์กรจะจัดเงินช่วยเหลือกรณีพนักงาน แต่งงาน จำนวน 1,000 บาท
- งานบวช มีชุดของขวัญให้กับพนักงานชายที่เข้ารับการ อุปสมบทเป็นเงินช่วยทำบุญ จำนวน 500 บาท
- บุตรคนแรก องค์กรจะมอบเงินขวัญถุงให้กับพนักงานที่มีบุตร คนแรก จำนวน 1,000 บาท
- เงินช่วยเหลือค่าทำศพกรณีพนักงานเสียชีวิต กรณีนี้อาจ กำหนดเป็นเงินช่วยเหลือ และค่าพวงหรีด เพื่อทำการเคารพ ศพ ซึ่งอาจจะกำหนดเป็นจำนวนเงิน 3 เท่าของค่าจ้าง แต่ไม่เกิน 30,000 บาท เป็นต้น

จากตัวอย่างที่ผู้เขียนกล่าวมานี้ ถ้าองค์กรมีการจัดให้กับพนักงาน ก็จะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้พนักงานได้มูลค่าทางจิตใจเพิ่มขึ้น ไม่ได้ถือว่าเป็น รายได้ที่เพิ่มขึ้นของพนักงาน ฉะนั้นหน่วยงาน HR อาจเก็บข้อมูลเหล่านี้ใน ภาพรวมออกมาเป็นค่าใช้จ่ายที่เป็นสวัสดิการของพนักงานประจำเดือนก็ น่าจะเพียงพอแล้ว

7. การเบิกค่าเบี่ยง/ค่าที่พัก/ค่าพาหนะ

การตอบแทนพนักงานกรณีที่ต้องไปปฏิบัติงานภายนอกองค์กรโดย ส่วนใหญ่จะมีการจ่ายค่าเบี่ยง ค่าที่พัก ค่าพาหนะ อาจจะเป็นการ เหมากจ่าย หรือตามค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง จึงต้องมีแนวปฏิบัติในการเบิก เอาไว้ เพื่อเป็นแนวทางให้พนักงานทุกคนได้ปฏิบัติให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งการที่พนักงานจะเบิกเงินค่าเบี่ยงได้นั้น ต้องเดินทางไปนอกเขตการ ปฏิบัติงานปกติ หมายถึง กรณีที่พนักงานทำงานประจำอยู่ที่สำนักงานที่สังกัด อยู่จังหวัดหนึ่ง แต่องค์กรมีคำสั่งให้พนักงานไปปฏิบัติงานอีกจังหวัดหนึ่ง แสดงว่าพนักงานได้ไปทำงานนอกเขตการปฏิบัติงานของเขา ซึ่งตามระเบียบ สามารถเบิกค่าเบี่ยงได้ การพิจารณาให้เบิกได้ก็ต้องมีการเขียนเป็น แนวทางในการปฏิบัติไว้ เช่น

การคำนวณจ่ายเบี่ยง

1. กรณีไปปฏิบัติงานติดต่อกันเกินกว่า 6 ชั่วโมงแต่ไม่เกิน 12 ชั่วโมง ได้รับเบี่ยงเลี้ยงครั้งละ 150 บาท
2. กรณีไปปฏิบัติงานติดต่อกันเกิน 12 ชั่วโมงแต่ไม่เกิน 24 ชั่วโมง ได้รับเบี่ยงเลี้ยงครั้งละ 250 บาท

การกำหนดแนวปฏิบัติดังกล่าวขึ้นอยู่กับสถานที่ตั้งขององค์กรว่าอยู่ ณ ที่ใด ซึ่งต้องพิจารณาตามความจำเป็น และค่าครองชีพของแต่ละจังหวัด

ด้วย ซึ่งการที่องค์กรให้ค่าเบี่ยงเหลียง ก็จะเป็นการช่วยเหลือ ดูแลพนักงานให้ได้รับความสะดวกสบายมากขึ้น หรือเป็นการตอบแทนที่พนักงานต้องเสียสละเวลามาทำงานที่ไม่ใช่สิ่งที่พนักงานต้องทำประจำทุกวัน ทำให้ต้องตื่นเช้าขึ้น หรือต้องไปเผชิญกับสภาพความเป็นอยู่ที่ยากลำบากขึ้นในต่างถิ่น นั่นคือเหตุผลของการให้เบี่ยงเหลียงในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ค่าที่พัก เมื่อพนักงานถูกส่งให้ไปปฏิบัติงานนอกเขตปฏิบัติงานปกติ ตามที่ยกตัวอย่าง บางครั้งการเดินทางไปเช้าแล้วเย็นกลับมาบ้าน ก็อาจไม่สะดวกนัก องค์กรอาจจะพิจารณาจัดที่พักให้ตามความเหมาะสม โดยกำหนดเป็นอัตราของแต่ละจังหวัดไว้ เช่น จังหวัดนนทบุรี เบิกได้ 1,200 บาท สมุทรสาคร เบิกได้ 800 บาท ราชบุรี เบิกได้ 800 บาท เป็นต้น โดยการกำหนดให้เป็นไปตามค่าครองชีพของแต่ละจังหวัด การกำหนดอัตราค่าที่พักอย่างเหมาะสมจะช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าองค์กรไม่ได้เอาเปรียบพนักงานที่ต้องเสียสละไปทำงานที่ต่างจังหวัด

ค่าพาหนะ การพิจารณาเงินช่วยเหลือค่าพาหนะมักจะอยู่ในหมวดหมู่เดียวกับค่าเบี่ยงเหลียงและที่พัก เพราะว่าถ้าองค์กรส่งพนักงานไปปฏิบัติงานนอกสถานที่ ก็จะมีค่าเบี่ยงเหลียง ค่าที่พัก และค่าพาหนะ ตามไปด้วยทั้งหมด ผู้บริหารต้องคำนึงถึงความจำเป็น และข้อเท็จจริงที่พนักงานไปปฏิบัติงานจริง หน่วยงาน HR จะต้องเข้าไปทำหน้าที่สำรวจข้อมูล สภาพความเป็นอยู่ของพนักงานที่ไปปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว แล้วนำข้อมูลมานำเสนอผู้บริหาร เพื่อพิจารณานอมนิตค่าใช้จ่ายเงินช่วยเหลือให้กับพนักงานในการปฏิบัติงานนอกสถานที่ ซึ่งจะเกิดความชอบธรรมแก่พนักงาน ส่งผลให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีความสุข

สถิติข้อมูลการเบิกจ่ายค่าเบี่ยงเหลียง ค่าที่พัก และค่าพาหนะเหล่านี้ เป็นสิ่งที่หน่วยงาน HR จะต้องเก็บข้อมูลค่าใช้จ่ายทั้งหมดในแต่ละเดือนไว้

เพื่อประกอบการพิจารณาอัตราค่าใช้จ่ายทั้งสามประเภท ว่ามีการปรับอัตราค่าใช้จ่ายหรือไม่ ถ้ามีการปรับเพิ่มขึ้นในแต่ละปี หน่วยงาน HR จะต้องเตรียมข้อมูลที่ได้เก็บมา เพื่อนำเสนอผู้บริหารในการปรับค่าใช้จ่ายให้กับพนักงานด้วย ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความประทับใจที่มีหน่วยงานคอยดูแลเอาใจใส่ความเป็นอยู่ของพวกเขาตลอดเวลา ถือเป็นช่องทางหนึ่งที่ทำให้พนักงานมองภาพผู้บริหารองค์กรไปในทางที่ดีด้วย

8. การฝึกอบรมและทุนการศึกษา

การฝึกอบรม การพัฒนา และการศึกษา กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรสมัยใหม่ไปแล้ว เพราะพนักงานจะมองเรื่องนี้เป็นส่วนประกอบนอกจากการขึ้นเงินเดือนและจ่ายโบนัสประจำปี การใช้ทั้งสามส่วนประกอบเข้าด้วยกัน ถือเป็น การสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานที่อยู่ภายในองค์กร และยังทำให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรอีกด้วย อันจะส่งผลไปถึงกระบวนการทำงานประสบความสำเร็จ ประหยัดเวลาทำงาน ประหยัดค่าใช้จ่ายขององค์กร และเกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งในรายละเอียดของการเก็บสถิติข้อมูลด้านนี้ สามารถอ่านเพิ่มเติมได้ในเรื่อง "ข้อมูลด้านการพัฒนาและการฝึกอบรมพนักงาน"

9. การตรวจสุขภาพพร้อมคำปรึกษาพยาบาลของพนักงานและครอบครัว

ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรจะต้องจัดให้มีการตรวจสุขภาพให้กับพนักงานเป็นประจำทุกปีตามที่กฎหมายกำหนด และยังคงให้ความสำคัญกับพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในส่วนงานที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพด้วย เช่น อยู่ในสถานที่ที่มีสารเคมีซึ่งมีผลต่อร่างกาย องค์กรต้องมีอุปกรณ์ป้องกัน หรือมีกฎเกณฑ์ให้พนักงานตรวจร่างกายเพิ่มเติมเป็นบางแผนก เพื่อตรวจหาสาร

ที่มีอันตรายต่อร่างกาย กรณีพนักงานเจ็บป่วย อาจจะร้ายแรง หรือเล็กน้อยก็ตาม องค์กรต้องแสดงออกถึงการให้ความสำคัญที่จะช่วยเหลือพนักงาน โดยการที่องค์กรทำสัญญากับโรงพยาบาลให้เรียกเก็บค่ารักษาจากองค์กร เป็นรายเดือน ซึ่งเป็นการช่วยเหลือด้านค่าใช้จ่ายของพนักงานทางหนึ่ง

การตรวจสุขภาพของพนักงานเป็นเรื่องหนึ่งที่องค์กรต้องประกาศและมีแนวปฏิบัติให้พนักงานภายในองค์กรได้ตรวจสุขภาพประจำปี ส่วนใหญ่จะให้มีการตรวจโรคที่จำเป็นตามอายุงานของพนักงาน ผู้เขียนจะขอยกตัวอย่างโปรแกรมการตรวจสุขภาพพนักงานประจำปี ซึ่งองค์กรได้จัดให้กับพนักงานตามรายละเอียด ดังต่อไปนี้

No.	รายการตรวจ	โปรแกรมมาตรฐานก่อนเริ่มงาน	โปรแกรมการตรวจสุขภาพประจำปี (สวัสดิการ)			หมายเหตุ
			โปรแกรมมาตรฐานพนักงานอายุต่ำกว่า 35 ปี	โปรแกรมตรวจเพิ่มเติมตามคุณสมบัติพนักงานอายุมากกว่า 35 ปี	ผู้บริหารอายุ 50 ปีขึ้นไป	
			✓	✓	✓	
1	พบแพทย์	✓	✓	✓	□	
2	เอ็กซเรย์ปอดและหัวใจ	✓	✓	✓	□	
3	ตรวจปัสสาวะ	✓	✓	✓	□	
4	ตรวจหาความสมบูรณ์ของเม็ดเลือดและเกร็ดเลือด	✓	✓	✓	□	
5	ตรวจระดับน้ำตาลในเลือด	✓	✓	✓	□	
6	ตรวจระดับไขมันในเลือด	✓	✓	✓	□	
7		✓	✓	✓	□	
8		✓	✓	✓	□	
9				✓	□	
10	ตรวจการทำงานของตับ	✓	✓	✓	□	
11		✓	✓	✓	□	
12			□	✓	□	
13	ตรวจการทำงานของไต		□	✓	□	
14		✓	✓	✓	□	
15	ตรวจระดับกรดยูริกในเลือด	✓	✓	✓	□	
16	ตรวจอุจจาระ		✓	✓	□	
17	ตรวจมะเร็งมดลูก			✓	□	
18	ตรวจหาเชื้อไวรัส HIV	✓	✓	✓	□	

No.	รายการตรวจ	โปรแกรมมาตรฐาน เริ่มงาน	โปรแกรมการตรวจสุขภาพประจำปี (สวัสดิการ)			หมายเหตุ
			โปรแกรมมาตรฐาน พนักงานอายุ กว่า 35 ปี	ได้รับการตรวจเพิ่มเติมตามกลุ่มบริษัท พนักงานอายุ มากกว่า 35 ปี	ผู้บริหารอายุ 50 ปีขึ้นไป	
19	Anti HBs	✓	<input type="checkbox"/>	✓	✓	<input type="checkbox"/>
20	ตรวจหาภูมิไวรัสบี		✓	✓	✓	<input type="checkbox"/>
21	กรุ๊ปเลือด	✓				<input type="checkbox"/>
22	ตรวจการตั้งครรภ์	✓				<input type="checkbox"/>
23	ตรวจหาเชื้อไวรัสเอดส์	✓				<input type="checkbox"/>
24	เอ็กซเรย์กระดูกสันหลัง	✓				<input type="checkbox"/>
25	ตรวจหาพยาธิในอุจจาระ		โภชนาการ-กีฬา			<input type="checkbox"/>
26	ตรวจหาเชื้อไวรัสเอ		โภชนาการ-กีฬา			<input type="checkbox"/>
27	ตรวจการได้ยิน		Call center/Operator			<input type="checkbox"/>
28	ตรวจสายตาตามอตส์		พนักงานขับรถ			<input type="checkbox"/>
29	TSH		✓	✓	✓	<input type="checkbox"/>
30	Anti HCV		ห้องผ่าตัด/ห้องคลอด/ทันตกรรม/ห้องปฏิบัติการล้าง			<input type="checkbox"/>
31	EKG		<input type="checkbox"/>	✓	✓	<input type="checkbox"/>
32	EST/Echo		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	✓	<input type="checkbox"/>
33	Calcium score		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	✓	<input type="checkbox"/>
34	ABI		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	✓	<input type="checkbox"/>
35	U/S Upper Abdomen		<input type="checkbox"/>	✓	✓	✓
36	Mammogram		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	✓	<input type="checkbox"/>
37	PSA				✓	<input type="checkbox"/>

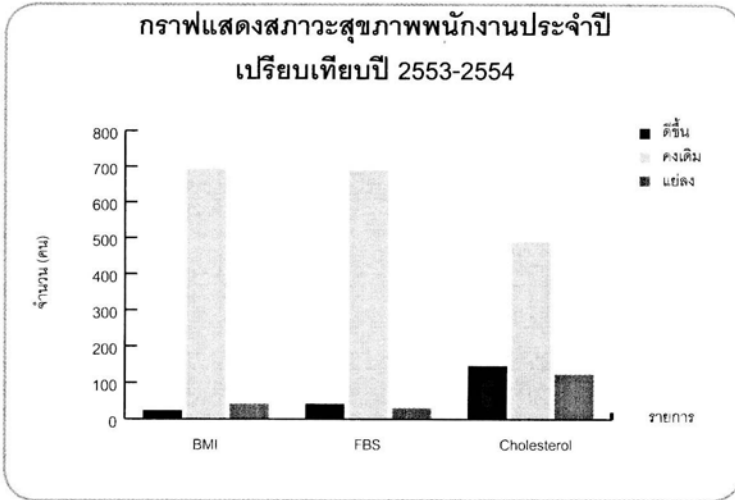
หมายเหตุ: ห้องผ่าตัด/ห้องคลอด/ทันตกรรม/ห้องปฏิบัติการล้าง หากไม่มีภูมิคุ้มกันต้นตักเก็บต้องได้รับวัคซีน

ถ้าไม่พบ/ติดเชื้อครั้งแรกให้ตรวจซ้ำอีกครั้ง 3-5 ปี ยกเว้นผู้มี
ความเสี่ยง เช่น HBV+ve

ผลการตรวจสอบภาพพนักงานตามปัจจัยเสี่ยง

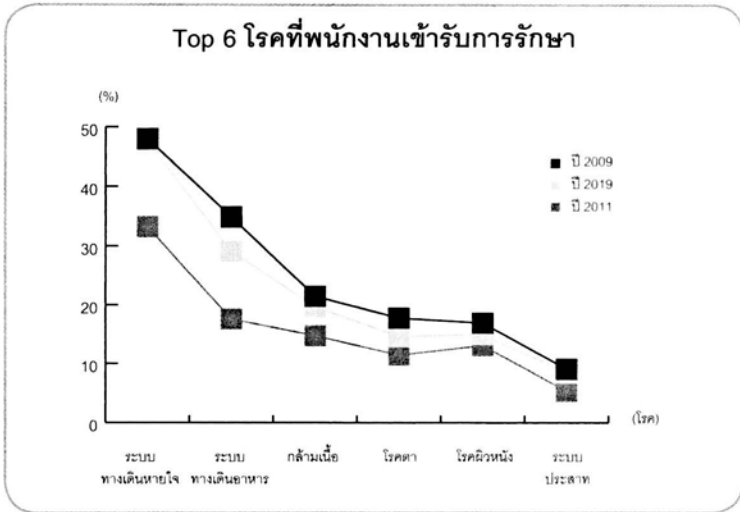
แผนก	จำนวนพนักงานที่มีผลการตรวจผิดปกติ (คน)			
	การได้ยิน	สมรรถภาพ ปอด	สมรรถภาพ การมองเห็น	คลื่นไฟฟ้า หัวใจ
รักษาความปลอดภัย (SU)	2	2	5	
ช่างซ่อมบำรุง (EM)	3	2	7	
ซักรีด (LD)	1	4		1
ยานยนต์ (TP)	ไม่พบความ ผิดปกติ	2	4	

หลังจากที่พนักงานตรวจร่างกายเสร็จเรียบร้อยแล้ว องค์กรจะต้องวิเคราะห์ผลการตรวจของพนักงานออกมาว่า พนักงานมีผลการตรวจร่างกายเป็นอย่างไร กรณีที่พบโรคที่เกิดจากการตรวจร่างกายประจำปี ก็ต้องวิเคราะห์เพิ่มเติมว่าหน่วยงานที่พนักงานปฏิบัติงานอยู่ ทำให้เกิดโรคนั้นใช่หรือไม่ ถ้ามีแนวโน้ม แพทย์อาจจะสั่งให้ตรวจเลือดเฉพาะหน่วยงานที่มีความเสี่ยงเพิ่มขึ้น เพื่อตรวจรักษาซ้ำอีกครั้งหนึ่ง



นี่คือตัวอย่างการเก็บข้อมูลกรณีการตรวจร่างกายประจำปีของพนักงาน ซึ่งจะต้องลงในรายละเอียดสำหรับหน่วยงานที่มีความเสี่ยง และองค์กรต้องมีมาตรการหาทางป้องกันในระยะยาวเพื่อไม่ให้เกิดซ้ำอีก โดยเฉพาะหน่วยงาน HR ต้องมีแผนดำเนินการในเรื่องนี้อย่างชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นแนวทางในการรักษาพนักงาน โดยเสนอขออนุมัติงบประมาณจากผู้บริหารอย่างเป็นรูปธรรม

นอกจากนี้แล้วหน่วยงาน HR จะต้องเก็บสถิติข้อมูลสำหรับโรคที่ตรวจพบกับพนักงานในแต่ละปี เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในเชิงป้องกันและหาทางแก้ไขตั้งแต่เริ่มแรก ซึ่งแสดงข้อมูลตามแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพข้างต้นเป็นการเก็บข้อมูล 3 ปีย้อนหลังขององค์กรแห่งหนึ่ง พบว่าส่วนใหญ่พนักงานที่มีการเจ็บป่วยเข้ารับการรักษาพยาบาลเป็นผู้ป่วยในป่วยเป็นโรคทางเดินหายใจ ระบบทางเดินอาหาร และกล้ามเนื้ออักเสบ ซึ่งในรายละเอียดต้องเก็บข้อมูลเชิงลึกด้วยว่าเป็นเพราะสาเหตุใดเพิ่มเติม เมื่อหน่วยงาน HR เก็บข้อมูลเชิงลึกของพนักงานที่เจ็บป่วยลักษณะนี้ ก็ จะพอทำให้เห็นภาพได้ว่าพนักงานมีปัญหาสภาพในด้านใดบ้าง ซึ่งการทำแผนกลยุทธ์ก็สามารถนำประเด็นดังกล่าวมาทำเป็น Action Plan ในการแก้ปัญหากรณีพนักงานเจ็บป่วยด้วยโรคดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นการให้พนักงานได้รับสวัสดิการ การฉีดวัคซีนต่าง ๆ เช่น วัคซีนตับอักเสบบี วัคซีนไข้หวัดใหญ่ เป็นต้น

หน่วยงาน HR จะต้องมีการเก็บสถิติข้อมูลเรื่องการฉีดวัคซีนต่าง ๆ ของพนักงานเอาไว้ด้วย เพื่อการบริหารจัดการเชิงป้องกัน และส่งผลถึงพนักงานกรณีที่มีการเจ็บป่วยเล็ก ๆ น้อย ๆ ก็สามารถมีข้อมูลตรวจสอบเชิงระบบได้อย่างแม่นยำ และสามารถที่จะนำข้อมูลการฉีดวัคซีนของพนักงาน

มาเป็นการติดตามพนักงานที่ไม่ปฏิบัติตามสิ่งที่องค์กรจัดให้ถึงแม้ว่าจะทำให้องค์กรไม่เสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น แต่ในระยะยาวเมื่อพนักงานเจ็บป่วยขึ้นมาจะทำให้องค์กรเสียค่าใช้จ่ายมากกว่าที่ควร การเก็บสถิติข้อมูลพนักงานที่ได้รับการตรวจรักษาเชิงป้องกันควรจะมีการเก็บสถิติ ดังนี้

การได้รับวัคซีนป้องกันโรคไข้หวัดใหญ่

หัวข้อ	จำนวน	ร้อยละ
จำนวนหน่วยงานทั้งหมด	49 หน่วยงาน	100.00
หน่วยงานที่ฉีดวัคซีนครบ 100%	28 หน่วยงาน	57.14
หน่วยงานที่ฉีดวัคซีน 90-99%	12 หน่วยงาน	24.49
หน่วยงานที่ฉีดวัคซีน 80-89%	7 หน่วยงาน	14.29
รวมหน่วยงานที่ได้รับการฉีดวัคซีน 80-100%	47 หน่วยงาน	95.92
จำนวนบุคลากรทั้งหมด	882 ราย	100.00
รวมบุคลากรได้รับวัคซีนป้องกันโรคไข้หวัดใหญ่	816 ราย	92.52

จากตัวอย่างเป็นการเก็บข้อมูลพนักงานที่ได้รับการฉีดวัคซีนป้องกันโรคไข้หวัดใหญ่ภายในองค์กร จากพนักงานทั้งหมด 882 คน แต่ได้รับการฉีดวัคซีนจำนวน 816 คน ก็ถือว่าเกือบครบ แต่ในทางปฏิบัติองค์กรต้องมีการผูกพันกับพนักงานที่ไม่ได้รับการฉีด ว่ากรณีที่ไม่ใช่เหตุผลอันสมควรจะต้องไปฉีดวัคซีนโดยออกค่าใช้จ่ายเอง เป็นต้น ถ้าองค์กรมีมาตรการลงโทษพนักงานไว้บ้าง จะทำให้พนักงานคำนึงถึงระเบียบวินัยขององค์กรที่ต้องปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน พนักงานก็จะมีความรู้สึที่ดีต่อองค์กรที่มีความตั้งใจให้พนักงานได้รับสิ่งที่ดี มีคุณภาพ ซึ่งก็คือความห่วงใยในการดูแลสุขภาพของพนักงานนั่นเอง

เมื่อหน่วยงาน HR มีมาตรการที่จะทำให้พนักงานในองค์กรได้รับการฉีดวัคซีนครบถ้วนแล้ว จากนั้นต้องมีการเก็บข้อมูลเชิงลึกเพื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมาด้วย ดังตัวอย่างตารางต่อไปนี้

สรุปการฉีดวัคซีนไขหวัดใหญ่

ปี	จำนวนพนักงานทั้งหมด	จำนวนพนักงานฉีดวัคซีน	คิดเป็นร้อยละ	High Risk Group ฉีดวัคซีน
2553	882	816	92.52	
2554	828	596	71.98	68.38%

เหตุผลที่ไม่ฉีดวัคซีน					ลาออก
ป่วย (คน)	ตั้งครรภ์ (คน)	ฉีดเองแล้ว (คน)	ยกเลิก (คน)	ไม่มาโดยไม่แจ้งให้ทราบ (คน)	
7	8	11	54	151	1

สรุปการฉีดวัคซีนไวรัสตับอักเสบบี ปี 2555

พนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
มีภูมิ	59	36.88
ไม่มีภูมิ	101	63.13
ฉีดวัคซีน	3	2.97

การเก็บข้อมูลเชิงป้องกันสำหรับองค์กรที่จัดสวัสดิการนี้ให้กับพนักงาน ต้องมีการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบเพราะว่าองค์กรได้จ่ายเงินให้กับพนักงานในเรื่องนี้ เพื่อเป็นการป้องกันและดูแลสุขภาพของพนักงานที่จะส่งผลในระยะยาว หากมีพนักงานที่ไม่ปฏิบัติตามในสิ่งที่องค์กรมอบสวัสดิการที่ดีให้ ก็ถือว่าสูญเสียเปล่านั้นเอง และพนักงานก็จะมองว่าองค์กรทำ

เพื่อสร้างภาพเท่านั้น จริง ๆ แล้วไม่อยากจะเสียค่าใช้จ่าย จึงไม่มีระบบการเก็บข้อมูลและการติดตามให้เห็นเด่นชัด

Employee Medical - OPD

Item	Target	Job Q2/04	% Diff Q2/03	Job 2004	% Diff 2003
แพทย์ (ครั้ง)		35.00	52.17%	65.00	42.33%
เจ้าหน้าที่ (ครั้ง)		296.67	2.65%	626.67	29.92%
เจ้าหน้าที่ป่วย OPD/Staff คิดเป็น %		46.43%	-7.04%	101.08%	15.83%
มูลค่า (บาท)					
แพทย์ยอดรวม		20,388.33	131.26%	37,016.00	53.77%
แพทย์/ครั้ง		582.52	51.97%	1,136.78	7.61%
เจ้าหน้าที่ยอดรวม		110,742.33	21.12%	227,846.66	22.63%
เจ้าหน้าที่/ครั้ง		373.29	17.99%	568.14	-29.56%
ค่าใช้จ่ายรวม		131,130.67	30.81%	264,862.67	25.96%

แผนภาพด้านบนเป็นตัวอย่างเป็นตัวอย่างสถิติข้อมูลที่เก็บแล้วนำมาวิเคราะห์ต่อได้อีกก็คือ แต่ละองค์กร สามารถเก็บข้อมูลเป็นจำนวนครั้งที่พนักงานไปรักษาหรือพบแพทย์ ซึ่งเป็นกรณีผู้ป่วยนอก (OPD) คือ ไปพบแพทย์และรักษาให้ยามารับประทาน แล้วกลับมาพักผ่อนที่บ้าน การเก็บเป็นจำนวนครั้งสามารถนำมาวิเคราะห์ได้ว่า ความถี่ของพนักงานที่ไปพบแพทย์เป็นอย่างไรในแต่ละครั้งก็อาจจะมียอดจำนวนคนกำกับด้วย จะได้ทราบว่าที่เป็นจำนวนครั้งนั้นอาจจะพนักงานคนเดียวกันก็ได้ บางครั้งมีจำนวนมากแต่เมื่อเก็บเป็นคนแล้ว อาจจะมีเพียงไม่กี่คนก็ได้ ซึ่งเป็นข้อมูลที่ต้องเก็บเพิ่มเติม เพื่อให้เห็นภาพได้ชัดขึ้น

นอกจากนี้จากตัวอย่างแผนภาพที่นำมาแสดง ทำให้ทราบว่ามีการใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลไปเท่าไรแล้ว ซึ่งจะใช้ข้อมูลดังกล่าวมาทำแผนการแก้ไข ปัญหาพนักงานได้ถูกกลุ่มเป้าหมายได้มากขึ้น และเมื่อหน่วยงาน HR เก็บข้อมูลลักษณะนี้ทุกปี ก็สามารถนำมาเปรียบเทียบในแต่ละปีว่าในช่วงไตรมาสเดียวกันนั้นมีพนักงานเจ็บป่วยด้วยโรคใดบ้าง สามารถนำข้อมูลไปวิเคราะห์ได้ว่า การเจ็บป่วยที่เกิดขึ้นกับพนักงานนั้น เกิดจากสภาพแวดล้อม ภูมิอากาศหรือไม่ เช่น ถ้าพนักงานมีการเจ็บป่วยในช่วงไตรมาส 2 เหมือนกันทุกปี แสดงว่าสภาพแวดล้อมและอากาศทำให้เกิดปัญหาการเจ็บป่วยของพนักงานได้ เพราะว่าสภาพอากาศเปลี่ยนแปลงจากร้อนไปเป็นฤดูฝนเลยทำให้พนักงานไม่สบาย นั่นคือเรานำข้อมูลมาวิเคราะห์ เพื่อให้เห็นข้อมูลที่เกิดขึ้นจริง จะได้แก้ไขปัญหานั้นได้ถูกต้อง

Employee Medical - IPD

Item	Target	Job Q2/04	% Diff Q2/03	Job 2004	% Diff 2003
แพทย์ (ครั้ง)		1.33	304.04%	1.66	0.20%
เจ้าหน้าที่ (ครั้ง)		18.00	-19.39%	32.33	-11.81%
เจ้าหน้าที่ป่วย IPD/Staff คิดเป็น %		2.82	-27.02%	0.05	-99.21%
มูลค่า (บาท)					
แพทย์ยอดรวม		5,766.00	944.85%	8,732.67	-49.54%
แพทย์/ครั้ง		4,324.50	161.21%	13,224.50	-7.01%
เจ้าหน้าที่ยอดรวม		125,686.66	-33.47%	305,660.66	-4.83%
เจ้าหน้าที่/ครั้ง		6,982.59	-17.45%	19,541.84	10.49%
ค่าใช้จ่ายรวม		131,452.66	-30.62%	314,393.33	-7.12%

แผนภาพข้างต้นเป็นการเก็บสถิติข้อมูลการเจ็บป่วยแบบผู้ป่วยในที่ต้องนอนพักรักษาตัวที่โรงพยาบาล (IPD) การเก็บข้อมูลจะคล้าย ๆ กับผู้ป่วยนอกคือ เก็บเป็นจำนวนครั้ง โดยแบ่งออกเป็นกลุ่มเป้าหมายของพนักงานและค่าใช้จ่ายรวมในแต่ละกลุ่มเป้าหมาย และรวมทั้งหมดว่ามีค่าใช้จ่ายเป็นเท่าไร ซึ่งข้อมูลที่ได้นี้ผู้บริหารสามารถนำมาวิเคราะห์การเจ็บป่วยของพนักงานในแต่ละกลุ่มได้ เช่น ความหนักเบาของการเจ็บป่วยที่พนักงานเข้ารับการรักษา ถ้ามองในมุมของการวิเคราะห์จากสถิติตัวเลข พนักงานที่ป่วยแบบคนไข้ในย่อมมีน้อยกว่าแบบคนไข้นอก ซึ่งค่าใช้จ่ายจะต่างกันเพราะว่าการเจ็บป่วยแบบคนไข้ในถึงแม้ว่าจะมีน้อยรายก็ตาม แต่ต้องนอนพักรักษาตัวนาน ค่าใช้จ่ายย่อมมีจำนวนมากกว่า หรือการวิเคราะห์อีกมุมหนึ่ง ก็คือ การที่พนักงานเจ็บป่วยแบบผู้ป่วยในมากขึ้น แสดงให้เห็นว่าพนักงานเริ่มมีอาการเจ็บป่วยแบบรุนแรงมากขึ้นหรือไม่ อายุพนักงานจะมีส่วนเกี่ยวข้องที่ทำให้พนักงานป่วยมากขึ้นหรือไม่

Employee Medical (Overall)

Item	Target	Job Q3/10	% Diff Q2/03	Job Q2/10
ภาพรวม OPD (เฉลี่ย)				
การรักษาพยาบาล (ครั้ง)		303	16.54%	260
ค่าใช้จ่าย (บาท)		598.261	38.96%	430.519
ค่าใช้จ่าย/คน		1.974	19.24%	1.656
ภาพรวม IPD (เฉลี่ย)				
การรักษาพยาบาล (ครั้ง)		15	66.67%	9
ค่าใช้จ่าย (บาท)		278.174	42.30%	195.479
ค่าใช้จ่าย/คน		18.545	-14.62%	21.720
ภาพรวมมูลค่า OPD+IPD		876.435	40.01%	625.998

จากนั้นหน่วยงาน HR ก็นำสถิติข้อมูลทั้งสองส่วนมารวมกัน แล้วเก็บเป็นข้อมูลค่าใช้จ่ายทั้งในส่วนที่เป็นค่าเข้ารับการรักษาแบบผู้ป่วยนอก (OPD) และการเข้ารับการรักษาแบบผู้ป่วยใน (IPD) การเก็บข้อมูลแบบนี้ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลทั้งสองส่วนนี้ไปใช้ในการวางแผนด้านงบประมาณค่าใช้จ่ายในแต่ละปี ว่าจะต้องของงบประมาณด้านค่ารักษาพยาบาลเป็นจำนวนเท่าไร

ประโยชน์ของการเก็บสถิติข้อมูลด้านการรักษาพยาบาลของพนักงานที่นำไปใช้ได้ และเป็นประโยชน์ต่อองค์กรก็คือ เรื่องการวางแผนเชิงป้องกันในการดูแลพนักงานภายในองค์กร ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี และสามารถแบ่งเบาภาระพนักงานกรณีเจ็บป่วย และยังส่งผลโดยตรงในเรื่องของค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรอีกด้วย ถ้ามีการวางแผนเชิงป้องกันที่ดีก็จะสามารถลดค่าใช้จ่ายขององค์กรได้มาก และประโยชน์ต่อผู้บริหารอีกส่วนหนึ่งก็คือ การเก็บข้อมูลที่ได้ในแต่ละเดือน แต่ละปี สามารถนำมาใช้ในการตั้งงบประมาณประจำปีได้ถูกต้องแม่นยำขึ้น วางแผนด้านค่าใช้จ่ายขององค์กรได้ถูกต้อง

10. ประกันอุบัติเหตุ

กรณีที่พนักงานต้องเดินทางมาปฏิบัติงานที่องค์กร ไม่ว่าจะด้วยจักรยานยนต์ รถยนต์ โดยเฉพาะธุรกิจที่เป็นอุตสาหกรรมหนักยิ่งต้องพิจารณาเรื่องนี้เป็นพิเศษ เพราะนอกจากจะมีความเสี่ยงเรื่องการเจ็บป่วยในงานแล้ว ยังต้องวางแผนให้ครอบคลุมถึงช่วงเวลาที่พนักงานเดินทางมาปฏิบัติงานอีกด้วย

สถิติข้อมูลที่หน่วยงาน HR ควรจะต้องมีคือ ข้อมูลพนักงานที่ประสบอุบัติเหตุในแต่ละปี เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข และระมัดระวังเพื่อไม่ให้เกิดอุบัติเหตุดังกล่าวซ้ำขึ้นอีก ยกตัวอย่าง ประสบการณ์ของผู้เขียนในการปฏิบัติงานอยู่ในธุรกิจภาคอุตสาหกรรมในสมัยก่อน ผู้เขียนได้เก็บข้อมูลอุบัติเหตุในแต่ละปีไว้ พบว่าส่วนใหญ่พนักงานจะเสียชีวิตจากอุบัติเหตุทางรถจักรยานยนต์ จึงได้วางแผนแก้ไขโดยจัดนิทรรศการรณรงค์การขับขี่รถจักรยานยนต์อย่างปลอดภัยให้กับพนักงาน นอกจากนั้นยังทำหนังสือขออนุมัติงบประมาณจากผู้บริหารองค์กร ให้หน่วยงานรถจักรยานยนต์ฮอนด้า ส่งผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ และมีการฝึกปฏิบัติจริงให้กับพนักงานภายในองค์กร นอกจากนี้พนักงานที่ขับขี่รถจักรยานยนต์มาปฏิบัติงาน ฝ่าย HR จะเป็นแม่ข่ายในการทำบันทึกประวัติการฝึกอบรมของพนักงาน และผลการสอบปฏิบัติให้ผ่านเกณฑ์หลักสูตรมาตรฐาน

หลังจากพนักงานได้รับการฝึกอบรม จากที่เคยเกิดอุบัติเหตุปีละหลายคนนั้น สถิติข้อมูลลดลงอย่างเห็นได้ชัด เรื่องนี้จึงกลายเป็นแผนหลักที่ผู้บริหารองค์กรได้อนุมัติงบประมาณให้มีการจัดฝึกอบรมเป็นประจำทุกปีให้กับพนักงานที่ขับขี่รถจักรยานยนต์มาปฏิบัติงาน เพื่อให้ขับขี่รถอย่างปลอดภัยและถูกวิธี

นอกจากนี้ยังได้มีการนำเสนอให้มีการจัดสัปดาห์แห่งความปลอดภัยให้กับพนักงาน แจกของรางวัลสำหรับพนักงานแต่ละหน่วยงานที่มีการทำงานอย่างปลอดภัยอีกด้วย โดยในเรื่องนี้หน่วยงาน HR จะต้องเก็บสถิติข้อมูลที่เกิดขึ้น โดยจะต้องมีความสามารถและทักษะในการนำเสนอผู้บริหารให้เห็นความสำคัญของปัญหาที่เกิดกับพนักงานภายในองค์กรให้เห็นอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม

11. วันหยุดพักผ่อนประจำปี

กรณีที่พนักงานปฏิบัติงานครบ 1 ปี ย่อมได้สิทธิวันหยุดพักผ่อนประจำปีตามกฎหมายจำนวน 6 วัน โดยให้นายจ้างเป็นผู้กำหนดวันให้กับพนักงาน ถ้าองค์กรใดจะให้มียุทธศาสตร์ที่กฎหมายกำหนดก็ได้ กลับเป็นผลดีต่อพนักงานเสียอีก หน่วยงาน HR ต้องเก็บสถิติข้อมูลไว้ให้ผู้บริหารทราบ และใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร กล่าวคือเมื่อถึงเวลาที่กำหนดให้พนักงานหยุดพักผ่อนประจำปี โดยเฉพาะช่วงต้นปีจะต้องดำเนินการจัดทำสิทธิที่พนักงานสมควรได้วันหยุดพักผ่อนประจำปี ว่ามีทั้งหมดกี่วัน โดยหัวหน้าและผู้จัดการต้องจัดสรรวันให้กับลูกน้องตามความเหมาะสม ถ้าจัดวันให้แล้ว พนักงานไม่ได้หยุดตามที่ได้กำหนดไว้ ในกรณีที่มียานเร่งด่วนเข้ามา หัวหน้า/ผู้จัดการเป็นผู้สั่งการให้มาปฏิบัติงานก็จะต้องจ่ายค่าทำงานวันหยุดให้กับพนักงานด้วย

การเก็บสถิติข้อมูลวันหยุดพักผ่อนของพนักงานทั้งหมดภายในองค์กร HR จะต้องทำสรุปเป็นรายเดือนส่งให้กับผู้บังคับบัญชาของพนักงานทุกหน่วยงาน เพื่อจะได้จัดสรรวันได้ถูกต้องครบถ้วน ถ้าหน่วยงาน HR ไม่ได้ดำเนินการเรื่องนี้ทางหน่วยงานมีโอกาสลืมหักพนักงานหยุด และเมื่อถึงช่วงปลายปี พนักงานต้องรืหาวันหยุดให้กับตนเองเพราะกลัวว่าจะถูกตัดสิทธิในวันหยุดที่เหลืออยู่ทำให้บางหน่วยงานเกิดปัญหาการขาดแคลนอัตรากำลังในการทำงานเลยก็มี สิ่งก็ตามมากก็คือ ค่าล่วงเวลาเพิ่มมากขึ้นในกรณีที่พนักงานใช้วันหยุดพักผ่อนประจำปีตรงกัน นั่นคือสาเหตุหนึ่งที่ต้องคิดจะต้องให้ความสำคัญ โดยหัวหน้า/ผู้จัดการต้องจัดสรรวันให้กับลูกน้องอย่างเหมาะสมในระยะ 1 ปี จะได้ไม่มีปัญหาในการทำงาน

ดังนั้นหน่วยงาน HR ต้องเก็บสถิติข้อมูลในเรื่องวันหยุดพักผ่อนประจำปีของพนักงานทุกคนเป็นรายเดือน ว่าพนักงานคนใดลาพักผ่อนไปแล้วบ้าง และเหลือจำนวนวันลาอีกเท่าใด เพื่อเป็นข้อมูลให้หัวหน้า

หน่วยงานวางแผนการดำเนินงานของลูกน้อง ไม่ให้มีผลกระทบต่อกระบวนการทำงาน โดยเฉพาะในช่วงปลายปี

จากประสบการณ์ของผู้เขียน ส่วนใหญ่พนักงานจะขอลาพักผ่อนอยู่ 3 ช่วงเวลาของแต่ละปี คือ วันปีใหม่ วันสงกรานต์ และวันเข้าพรรษา ถึงแม้ว่าหัวหน้างานจะบริหารวันลาพักผ่อนในแต่ละปีไว้ก็ตาม ก็มักจะประสบปัญหาพนักงานไม่ปฏิบัติตามการบริหารของหัวหน้า ฉะนั้นผู้บริหารองค์กรต้องเพิ่มความเข้มงวดและลงในรายละเอียด เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าเรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญที่เขาต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ขององค์กร ถ้าหัวหน้างานบางหน่วยงานไม่เข้มงวดก็มักเกิดปัญหาตามมา โดยพนักงานอาจเกิดความรู้สึกได้ว่าองค์กรไม่เอาจริง ปล่อยให้บางหน่วยงานปฏิบัติได้ ซึ่งฝ่าย HR ต้องเข้ามามีส่วนช่วยเหลือในการเป็นสื่อกลางการเก็บข้อมูลสรุปสถิติวันพักผ่อนที่เหลือของแต่ละหน่วยงาน เพื่อที่จะบริหารเรื่องดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

12. ส่วนลดในการซื้อผลิตภัณฑ์ขององค์กร

การให้สวัสดิการกับพนักงานกรณีซื้อผลิตภัณฑ์ขององค์กร ต้องมีกฎเกณฑ์และแนวทางเพื่อให้พนักงานทุกคนได้ปฏิบัติเหมือนกัน เช่น ควรกำหนดอายุการทำงานของพนักงานที่อยู่ภายในองค์กรว่าต้องผ่านการทดลองงานก่อนจึงจะมีสิทธิ์ในการใช้สวัสดิการเรื่องนี้ได้

การให้สวัสดิการพนักงานซื้อผลิตภัณฑ์ขององค์กรในราคาพิเศษ ส่วนใหญ่จะเป็นธุรกิจโรงงานอุตสาหกรรม เช่น ผลิตภัณฑ์ค้าอุปโภคบริโภค ผลิตภัณฑ์เครื่องใช้ในครัวเรือน และอุปกรณ์ก่อสร้าง เป็นต้น สำหรับการซื้อผลิตภัณฑ์ขององค์กร หน่วยงาน HR จะต้องเข้ามามีบทบาทในการกำหนดแนวปฏิบัติให้พนักงานซื้อสินค้าอย่างถูกต้อง และเกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อย

ผู้เขียนจะขอยกตัวอย่างแนวปฏิบัติในการซื้อสินค้าของพนักงาน ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับวัสดุก่อสร้าง จากที่ผู้บริหารอนุมัติงบประมาณให้พนักงานในแต่ละปี เพื่อให้พนักงานมีสิทธิ์ซื้อผลิตภัณฑ์ในราคาถูกลง หน่วยงาน HR ต้องเข้ามาช่วยผู้บริหารวางระบบการซื้อผลิตภัณฑ์ให้ชัดเจน เช่น กำหนดการซื้อแต่ละครั้งต้องไม่เกินเท่าไร ผลิตินค้าตามที่กำหนดไว้ ระยะเวลาในการซื้อแต่ละครั้งต้องห่างกันประมาณเท่าไร หลักฐานที่นำมาแสดงในการซื้อจะต้องมีอะไรบ้าง ผู้จัดการสายงานเป็นผู้อนุมัติ เป็นต้น สิ่งที่ผู้เขียนได้ยกตัวอย่างมานั้น ถ้าไม่ได้กำหนดไว้จะทำให้เกิดปัญหาต่อองค์กรได้ อย่างกรณีที่ไม่ได้กำหนดระยะเวลาไว้ว่าต้องซื้อห่างกันเท่าไร อาจทำให้พนักงานซื้อสินค้าเพื่อนำไปขายให้กับองค์กรภายนอก ในราคาที่ต่ำกว่าราคาส่ง ทำให้เกิดปัญหาด้านการกำหนดราคาตลาด หรือถ้าไม่ได้นำหลักฐานยืนยันตนเองมาแสดงเมื่อซื้อสินค้า จะเกิดปัญหาตามมาคือ ถ้าพนักงานซื้อแล้วนำไปให้คนอื่น จะทำให้งบประมาณขององค์กรมีปัญหา

การประกาศแนวปฏิบัติให้พนักงานทราบทุกคน โดยฝ่าย HR จะต้องเข้ามามีบทบาทในการเป็นตัวกลาง เมื่อออกแนวปฏิบัติให้พนักงานทราบแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การเก็บสถิติข้อมูลของการซื้อผลิตภัณฑ์ของพนักงานในแต่ละปีว่า มีพนักงานใช้สวัสดิการไปจำนวนกี่คน มีใครบ้าง งบประมาณที่ใช้แต่ละปีเป็นจำนวนเท่าไร และเป็นไปตามงบประมาณที่ตั้งไว้หรือไม่ ซึ่งการเก็บข้อมูลในแต่ละครั้ง ถ้าพบสิ่งผิดปกติ ฝ่าย HR จะต้องเข้าไปดูแลตรวจสอบการซื้อผลิตภัณฑ์ขององค์กร เพื่อให้เป็นไปตามระเบียบที่ได้กำหนดไว้ เคยมีตัวอย่างที่ผู้เขียนเคยสอบสวนแล้วพบพนักงานกระทำความผิดก็คือ พนักงานฝ่ายผลิตจะทราบว่ามีผลิตภัณฑ์สินค้าในโกดังเก็บสินค้า จะเรียงตามประเภท เกรด และรุ่นของสินค้า พนักงานคนดังกล่าวเมื่อส่งเรื่องขออนุมัติซื้อสินค้าของตนเองแล้ว กำลังอยู่ในขั้นตอนอนุมัติอยู่ พนักงานคนนี้ได้ทำการเปลี่ยนสินค้าในกล่องจากเกรด A ให้มาอยู่ในกล่องเกรด C เพื่อให้เรื่องที่อนุมัติไว้แล้วเป็นของพนักงานพอดี เพราะว่าพนักงานได้ส่งซื้อสินค้าที่เป็น

เกรด C เอาไว้ และในราคาสินค้าเกรด C ด้วย แต่เมื่อรับสินค้าจะได้สินค้า
เกรด A

เรื่องนี้ถ้าให้หน่วยงาน HR มาตรวจสอบก็จะไม่สามารถตรวจสอบได้
เพราะไม่มีทักษะที่จะทราบว่า สินค้าที่อยู่ในกล่องนั้นเป็นสินค้าเกรดอะไร
มีตำหนิตรงไหนบ้าง จะทราบกันเฉพาะพนักงานที่อยู่ในกระบวนการผลิต
เท่านั้น ประเด็นนี้ผู้เขียนยกตัวอย่างขึ้นเพื่อให้หน่วยงาน HR เกิดความ
ตระหนัก และรู้เทคนิคในการตรวจสอบการซื้อผลิตภัณฑ์ขององค์กรของพนักงาน
ว่าถ้าไม่ตรวจสอบให้เกิดความชัดเจน ก็จะทำให้พนักงานหาช่องทางในการ
กระทำความผิดได้ ซึ่งการออกระเบียบแต่ละครั้งต้องเขียนไว้ในหมายเหตุ
สุดท้ายไว้ว่า การที่พนักงานจงใจที่จะปกปิด/กระทำความผิดในการจัดซื้อ
ผลิตภัณฑ์ พนักงานจะได้รับโทษตามระเบียบข้อบังคับขององค์กรไว้ด้วย

ข้อมูลด้านการประเมินผล การปฏิบัติงาน

เมื่อพนักงานเข้ามาสู่วงศ์กรใหม่ ๆ จะมีการประเมินผลงาน เพื่อที่จะทราบว่าคุณสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่รับเข้ามาได้หรือไม่ ประเมินเพื่อจะบอกว่าผ่าน หรือไม่ผ่านทดลองงาน พอทำงานไปครบ 1 ปี จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ซึ่งส่วนใหญ่จะทำการประเมินในช่วงเดือนพฤศจิกายน-ธันวาคมของแต่ละปี เพื่อนำผลงานดังกล่าวไปพิจารณาขึ้นค่าจ้าง จ่ายโบนัสประจำปี หรือเป็นข้อมูลในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง

การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การประเมินคุณค่าการทำงานของคุณบุคลากร หรือการวัดความสามารถ และประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานอย่างมีระบบ ซึ่งมีหลักเกณฑ์และวิธีการโดยอาศัยความยุติธรรม (Value Judgments) ความไม่ลำเอียง หรืออคติของผู้ประเมิน เพื่อนำผลไปใช้ในการตัดสินใจ วินิจฉัย ปรับปรุง ส่งเสริม และพัฒนาพนักงานให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. เพื่อให้หน่วยงาน หรือองค์กร สามารถประเมินผลได้ว่าบุคลากรที่รับมาทำงานคุ้มค่าเงินที่ลงทุนไปหรือไม่
2. เพื่อประโยชน์ของกระบวนการตรวจสอบว่า พนักงานที่รับมา มีความรู้ มีคุณภาพถึงระดับที่จะพัฒนา หรือก้าวสู่ตำแหน่งระดับสูงต่อไปหรือไม่
3. การปรับองค์กร ขยาย หรือลดงาน ต้องการหามาตรการที่ชัดเจนว่าใครมีความเหมาะสมในตำแหน่งงานต่าง ๆ เพียงใด
4. พนักงานสามารถที่จะทราบว่าการทำงานของตนเองอยู่ในระดับใด
5. กระตุ้นให้พนักงานตื่นตัว เอาใจใส่งานอย่างสม่ำเสมอ (ทำงานนานเกินไปก็น่าเบื่อ)

การสร้างระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี จะทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจ อยากจะทำงานให้กับองค์กรเพิ่มมากขึ้น ประโยชน์ก็จะตกอยู่ที่ตัวพนักงานและองค์กรเอง สำหรับองค์กรที่ได้วางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างดีแล้วจะทำให้พนักงาน

1. ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
2. ช่วยพัฒนาพฤติกรรมพนักงาน
3. ก่อให้เกิดความเข้าใจ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
4. เป็นแนวทางพิจารณาการปรับเปลี่ยนหน้าที่การงาน
5. เป็นมาตรการนำมาใช้พิจารณาค่าจ้างเงินเดือน
6. เป็นข้อมูลให้กับฝ่าย HR ในการเปรียบเทียบผลการคัดเลือกพนักงาน เพื่อเลื่อนตำแหน่งภายในองค์กร

ประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีดังต่อไปนี้

- ผู้ถูกประเมินทราบถึงจุดเด่น และจุดบกพร่องของตนเอง
- ทำให้ได้รับการว่ากล่าวตักเตือนในกรณีผลงานไม่ดี และจะได้รับการยกย่องในกรณีผลงานดี
- ทำให้พนักงานมั่นใจว่าผลงานของตนเองมีผู้สนใจ ดังที่บอกว่าคุณความสำเร็จต้องสำเร็จท่ามกลางมวลมิตรเสมอ เมื่อพนักงานถูกประเมินการปฏิบัติงานในทางที่ดีก็จะได้เสียงสรรเสริญ เยินยอจากหมู่เพื่อน ๆ
- จูงใจให้พนักงานในองค์กรปฏิบัติงานอย่างทุ่มเท

ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีดังต่อไปนี้

- ผู้บริหารสามารถวางแผนการทำงานได้ดีขึ้น โดยใช้การประเมินผลปีที่แล้วเป็นฐาน
- การพิจารณาความดี ความชอบจากผลการประเมิน จะดำเนินไปด้วยความถูกต้อง
- ทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงความสามารถพิเศษ จุดเด่น และจุดบกพร่องของพนักงาน
- นำไปใช้ปรับปรุงกระบวนการสรรหา และคัดเลือกบุคคลเข้าสู่องค์กร

เมื่อผู้อ่านเข้าใจเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว ต่อไปผู้เขียนจะอธิบายการเตรียมข้อมูลด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าหน่วยงาน HR จะต้องวางแผนการประเมินผลพนักงาน ซึ่งองค์กรโดยทั่วไปจะทำการประเมินปีละ 2 ครั้ง คือ ประมาณเดือนมิถุนายน และเดือนพฤศจิกายน เมื่อถึงช่วงการประเมินผลงาน หน่วยงาน HR จะส่งแบบประเมินผลการ

ปฏิบัติงานไปยังหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้หัวหน้าหน่วยงานประเมินลูกน้องในสังกัดตามหัวข้อ ซึ่งส่วนใหญ่องค์กรจะแบ่งหัวข้อประเมินไว้ 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ประเมินความสำเร็จในการทำงาน

- คุณภาพงาน
- ปริมาณงาน

ส่วนที่ 2 ความสามารถและพฤติกรรม

- ความกระตือรือร้น
- การทำงานเป็นทีม
- จิตสำนึกการให้บริการ
- ด้านพฤติกรรม ตามระเบียบข้อบังคับขององค์กร

ส่วนที่ 3 วิเคราะห์และแจ้งผลการประเมิน

ผู้เขียนขอแนะนำเสนอตัวอย่างแบบฟอร์มการประเมินผลของพนักงานระดับปฏิบัติการ ดังต่อไปนี้

แบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานระดับปฏิบัติการปี (ครั้งที่.....)
 ชื่อ-สกุล..... ตำแหน่ง.....วันเริ่มงาน.....
 ส่วนที่ 1 ประเมินผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

หัวข้อประเมิน	น้ำหนัก (A)	ผลการประเมิน (ระบุคะแนน 1-5) (B)					ผล คะแนน (A) X (B)
		ดีเลิศ (5)	ดีมาก (4)	ดี (3)	พอใช้ (2)	ปรับปรุง (1)	
1. ด้านความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย (คุณภาพ/เวลาที่ใช้ปริมาณงานที่กำหนด) (คิดเป็น 70%)							
1.1 คุณภาพของงาน พิจารณาจากความถูกต้อง ละเอียดรอบคอบ และความสมบูรณ์ครบถ้วนตรงตามเวลาที่กำหนด	60						
1.2 ปริมาณงาน พิจารณาจากปริมาณงานที่สำเร็จได้ตามระยะเวลาเปรียบเทียบกับมาตรฐานเวลาที่กำหนดไว้	40						
ผลรวมคะแนนข้อที่ 1 (1.1+1.2)							
2. ด้านความสามารถและพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (คิดเป็น 30%)							
2.1 ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานสำเร็จ พิจารณาจากความมุ่งมั่น พยายามในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	10						
2.2 การทำงานเป็นทีม พิจารณาจากการทำงานประสานงาน ช่วยเหลือสนับสนุนให้ความร่วมมือกับผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่นเพื่อให้งานทำงานบรรลุผลสำเร็จ	10						

หัวข้อประเมิน	น้ำหนัก (A)	ผลการประเมิน (ระบุคะแนน 1-5) (B)					ผล คะแนน (A) X (B)
		ดีเลิศ (5)	ดีมาก (4)	ดี (3)	พอใช้ (2)	ปรับปรุง (1)	
2.3 จิตสำนึกในการให้บริการลูกค้าภายใน/ภายนอก พิจารณาจากความมีมนุษยสัมพันธ์ มีน้ำใจเอื้ออาทรในการทำงานร่วมกับ บุคคลอื่น ใส่ใจให้บริการทั้งลูกค้าภายในและภายนอกอย่างถูกต้อง ทันเวลา	10						
2.4 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พัฒนา/ปรับปรุงงาน พิจารณาความสามารถนำความคิด หรือหลักการมาประยุกต์ใช้เพื่อปรับปรุง ระบบงาน วิธีการทำงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และเป็นไปตามเป้าหมาย	5						
2.5 การสื่อสาร พิจารณาจากทักษะในการสื่อสารที่เป็นสายลักษณะอักษร และไม่เป็น สายลักษณะอักษรที่ต้องให้ผู้รับสารเข้าใจในทิศทางเดียวกันโดยเกิด ประโยชน์สูงสุดต่องาน	5						
2.6 การจัดสรรทรัพยากร พิจารณาจากการคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรขององค์กรทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็น ตัวเงิน เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการทำงานรวมทั้งใช้อย่างประหยัดและคุ้มค่า	5						
2.7 การมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร พิจารณาจากการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์กร จัดขึ้น	5						
ผลรวมคะแนนข้อที่ 2 (2.1+2.2+2.3+2.4+2.5+2.6+2.7)							
ผลประเมินรวม = (ผลรวมคะแนนข้อที่ 1+ผลรวมคะแนนข้อที่ 2) ทหาร 150							

ส่วนที่ 2 ด้านพฤติกรรม ตามระเบียบข้อบังคับขององค์กร

หลักเกณฑ์การหักคะแนนประเมิน	คะแนนที่หัก ครั้งละ/วันละ (A)	จำนวนครั้ง หรือวัน (B)	รวมคะแนน ที่หัก (AXB)
1. ลาป่วย (หักวันละ 0.02 คะแนน)	0.02		
2. ลากิจ (หักวันละ 0.02 คะแนน)	0.02		
3. ลาอื่น ๆ เช่น ลาไม่รับเงินเดือน, ลาบวช (หักวันละ 0.02 คะแนน)	0.02		
4. ลาคลอด (หักครั้งละ 0.01 คะแนน)	0.01		
5. มาทำงานสาย, กลับก่อน, ไม่สแกนนิ้ว (หัก ครั้งละ 0.01 คะแนน)	0.01		
6. ขาดงาน (หักวันละ 1 คะแนน)	1.00		
7. โทษทางวินัย เช่น ใบแจ้งโทษครั้งที่ 1, 2 (หักครั้งละ 0.25 คะแนน) ใบแจ้งโทษครั้งที่ 3 (หักครั้งละ 0.50 คะแนน)	0.25 0.5		
รวมคะแนนที่หัก			
ผลการประเมินทั้งหมด = คะแนนรวมส่วนที่ 1 - คะแนนรวมส่วนที่ 2			

ส่วนที่ 3 วิเคราะห์และแจ้งผลการประเมิน

ผลการวิเคราะห์	แผนการพัฒนาศักยภาพ
จุดเด่น	แนวทางเพื่อพัฒนา
จุดที่ต้องพัฒนา	การฝึกอบรมที่จำเป็น (Training Need)
ลงชื่อ ผู้ประเมิน (.....) วันที่ / /	ความเห็นของพนักงานผู้ถูกประเมิน <input type="checkbox"/> เห็นด้วย <input type="checkbox"/> ไม่เห็นด้วย
ลงชื่อ ผู้บังคับบัญชาสูงสุด (.....) วันที่ / /	เนื่องจาก ลงชื่อ (.....) วันที่ / /

คำอธิบายผลคะแนน 4.51-5.00 = ดีเลิศ 4.01-4.50 = ดีมาก 3.01-4.00 = ดี 2.01-3.00 = พอใช้
หมายเหตุ ต่ำกว่า 2.01 ไม่ได้รับพิจารณาปรับเงินเดือน

เมื่อหัวหน้างานของแต่ละหน่วยงานได้แบบฟอร์มในการประเมินผลพนักงาน ก็จะมีการประเมินผล ซึ่งจากประสบการณ์ของผู้เขียนในการทำงาน และเป็นผู้รวบรวมผลการประเมิน พบว่าส่วนใหญ่จะเกิดปัญหาตรงที่หัวหน้าแต่ละหน่วยงานจะทำการประเมินผลงานของลูกน้องที่มีคะแนนที่ต่างกันอย่างเห็นได้ชัด ตัวอย่างเช่น บางหน่วยงานประเมินลูกน้องได้คะแนนสูง ๆ แต่บางหน่วยงานจะประเมินผลลูกน้องในคะแนนที่ต่ำ จึงทำให้ระบบการประเมินภายในองค์กรเกิดความไม่ยุติธรรม พนักงานมักจะพูดว่าหัวหน้าบางคนปล่อยเกรด แต่หัวหน้าบางคนกดเกรดให้ต่ำลง ซึ่งทำให้เกิดปัญหาและยิ่งไปกว่านั้น หัวหน้าบางหน่วยงานประเมินผลการปฏิบัติงานให้กับลูกน้องสูง ๆ เอาไว้เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาตัดลงมาเอง ถ้าไม่ตัดก็ถือว่าเป็นโชคดีของหน่วยงานนั้นไป

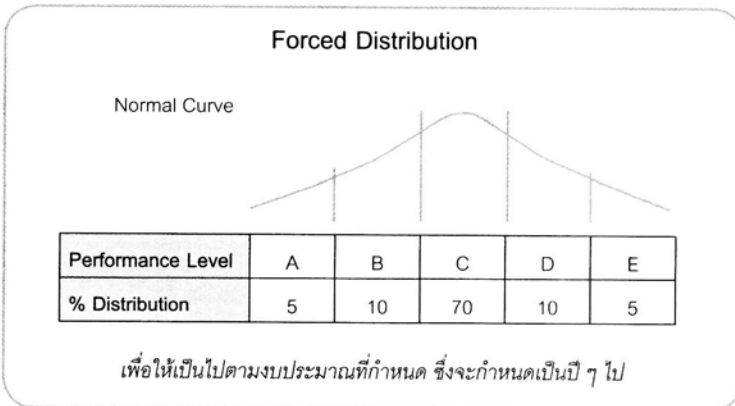
บางองค์กรจึงออกมาตราการมาเพื่อแก้ปัญหาการประเมินผลลูกน้องของแต่ละหน่วยงาน เพื่อไม่ให้เกิดกรณีดังกล่าวโดยสร้างแบบประเมินของแต่ละหัวข้อย่อยออกเป็นระดับ เพื่อให้หัวหน้าแยกพฤติกรรมของลูกน้องได้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยไม่ต้องคาดเดาพฤติกรรม ในแบบฟอร์มจะแบ่งพฤติกรรมของพนักงาน เพื่อพิจารณาให้คะแนนตามระดับที่ได้เขียนไว้ ซึ่งผู้เขียนขอยกตัวอย่างแบบประเมินผลที่แยกระดับคะแนนของแต่ละหัวข้อ เพื่อให้ผู้อ่านมองเห็นภาพชัดเจนยิ่งขึ้น ตามตารางดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1: การประเมินผลงานประจำปี

ลำดับ	หัวข้อประเด็น	คำอธิบาย	การพิจารณาระยะแบบ				
			5	4	3	2	1
1	ผลสำเร็จของงาน	สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายหรือสูงกว่า	ผลดีหรือสูงกว่าเป้าหมายที่คาดหวัง (120%) ทุกตัวชี้วัด	ผลดีหรือรวมเป็นไปตามเป้าหมายและบางส่วนสูงกว่าที่คาดหวัง (110%)	ผลดีหรือรวมเป็นไปตามเป้าหมายทุกประการ (100%)	ผลดีหรือโดยรวมเป็นไปตามเป้าหมาย แต่บางส่วนต่ำกว่าที่คาดหวัง (90%)	ผลดีหรือไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ (80%)
2	ความสามารถด้านวิชาชีพเทคนิค	สามารถใช้ความรู้ทักษะทางวิชาชีพที่เป็นและโปรแกรม Medtrak & Peoplesoft ปฏิบัติงานได้	มีความรู้ทักษะความสามารถที่เหมาะสมสามารถปฏิบัติงานที่ได้ดีกว่าที่คาดหวัง	มีความรู้ทักษะความสามารถพอเพียงสามารถปฏิบัติงานที่สำเร็จ	มีความรู้ทักษะความสามารถพอเพียงในการปฏิบัติงานที่ยังต้องให้คำแนะนำบางครั้ง	มีความรู้ทักษะความสามารถพอเพียงในการปฏิบัติงานที่จำเป็นต้องให้คำแนะนำบางครั้ง	มีความรู้ทักษะความสามารถพอเพียงในการปฏิบัติงานที่จำเป็นต้องให้คำแนะนำกับดูแล
3	การปฏิบัติตามคำสั่ง	สามารถรับและปฏิบัติตามคำสั่งโดยไม่มีข้อต่อต้าน	สามารถรับและปฏิบัติตามคำสั่งได้ตามที่กำหนด และมีบางส่วนดีกว่าที่คาดหวัง	สามารถรับและปฏิบัติตามคำสั่งได้ตามที่กำหนด	สามารถรับและปฏิบัติตามคำสั่งได้ตามที่กำหนด	สามารถรับและปฏิบัติตามคำสั่งได้ตามที่กำหนด แต่มีบางส่วนที่ไม่ได้	ไม่สามารถรับและปฏิบัติตามคำสั่งได้ตามที่กำหนดเป็นส่วนใหญ่

อย่างไรก็ตามการแก้ปัญหาขององค์กรโดยการเพิ่มการพิจารณาให้คะแนนดังกล่าว ไม่สามารถแก้ปัญหาด้านการประเมินผลพนักงานได้มากเท่าไรนัก จึงมีคำกล่าวที่ว่า **ไม่มีแบบฟอร์มประเมินผลใดที่ประเมินพนักงานได้ผล 100 เปอร์เซ็นต์**

ดังนั้นองค์กรจึงได้พัฒนาวิธีการเพื่อแก้ปัญหาการประเมินผลการทำงานสำหรับหัวหน้าของแต่ละหน่วยงานที่ประเมินผลลูกน้องด้วยมาตรฐานไม่เท่ากันออกมาเพิ่มเติม เพื่อให้พนักงานแต่ละหน่วยงานได้รับความยุติธรรม โดยการกำหนดเป็นโควตาของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้หัวหน้าแต่ละหน่วยงานประเมินผลลูกน้องของตนตามที่ได้กำหนดโควตาไว้ หรือตาม Normal Curve ดังตัวอย่างแผนภาพด้านล่างนี้



จากตัวอย่างแผนภาพด้านบน การกำหนด Normal Curve ให้แต่ละหน่วยงานนำไปปฏิบัติจะทำให้เกิดแนวปฏิบัติที่เหมือนกันทั้งองค์กร กล่าวคือในแต่ละหน่วยงานหัวหน้าสายงานจะต้องประเมินผลลูกน้องของตนโดยเฉลี่ยให้เข้าลักษณะเป็นรูป Normal Curve เช่น คนที่ได้ A กับ E จะมีอย่างละ 5%, คนที่ได้ B กับ D จะมีอย่างละ 10% และ C มีมากที่สุดคือ 70%

ของจำนวนพนักงานในหน่วยงานของตน เป็นต้น ซึ่งจะขอยกตัวอย่างองค์กร
แห่งหนึ่งและผู้เขียนเคยปฏิบัติงาน โดยสามารถทำให้ผลประเมินการปฏิบัติงาน
อยู่ในระบบและมาตรฐานเดียวกันได้ ดังรายละเอียดในตารางต่อไปนี้

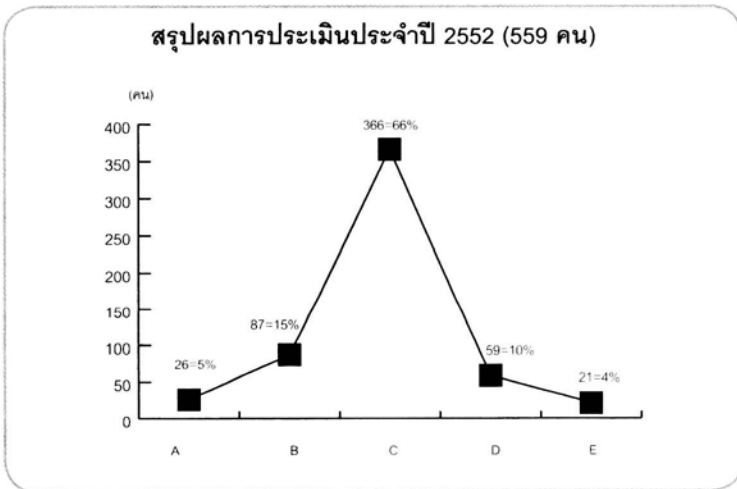
ตารางแจกแจงงบประมาณกำลังคนตามผลงานในแต่ละระดับ

หน่วยงาน	จำนวนคน ทั้งหมด	จำนวนคนที่ ได้รับการ ประเมิน	อัตราส่วนการกระจายผลงาน				
			A 5%	B 15%	C 65%	D 10%	E 5%
สำนักผู้อำนวยการ	12	5	0	1	3	1	0
สำนักผู้ตรวจการ	6	4	0	1	3	0	0
ฝ่ายการพยาบาล	566	496	25	74	322	50	25
ฝ่ายสนับสนุนการแพทย์	186	169	8	25	110	17	8
ฝ่ายคุณภาพ	24	24	1	4	16	2	1
ฝ่ายสื่อสารการตลาด	40	39	2	6	25	4	2
ฝ่ายปฏิบัติการและการ รับรองลูกค้า	78	70	4	11	46	7	4
ฝ่ายบริหารและพัฒนา ทรัพยากรบุคคล	15	14	1	2	9	1	1
ฝ่ายบัญชีการเงินและ สารสนเทศ	53	50	3	8	33	5	3
ฝ่ายบริหารและประเมิน การรักษา	22	22	1	3	14	2	1
	1002	893	45	134	580	89	45

จากตัวอย่าง มีจำนวนพนักงานที่ต้องได้รับการประเมินผลปฏิบัติงาน
จำนวน 893 คน ฉะนั้นการกำหนดโควตาของแต่ละหน่วยงานจะใช้จำนวน
เปอร์เซ็นต์ของเกรด A B C ที่ได้กำหนดไว้ในตารางแจกแจงการประเมินผล
การปฏิบัติงานไว้ตั้งแต่เริ่มแรก หน่วยงาน HR จะทยอยส่งข้อมูลของแต่ละ
หน่วยงาน เพื่อให้หัวหน้าหน่วยงานประเมินผลการทำงานของลูกน้อง

ซึ่งวิธีการนี้จะช่วยแก้ปัญหาหน่วยงานบางหน่วยงานที่มักประเมินผลลูกน้องของตนเกรด A และ B ทั้งแผนกได้ เป็นการช่วยกำกับให้แต่ละหน่วยงานประเมินผลลูกน้องอย่างไม่เอนเอียงเกินความเป็นจริง และเกินงบประมาณในการขึ้นค่าจ้างอีกด้วย

จากตารางแจกแจงงบประมาณกำลังคนตามผลงานในแต่ละระดับเราก็นำมาจัดทำเป็นกราฟสรุปผลการประเมินตามแผนภาพต่อไปนี้



พร้อมกันนี้หน่วยงาน HR ต้องส่งคำอธิบายรายละเอียดของระดับผลงานให้ทุกหน่วยงาน เพื่อให้ทราบว่าเป็นอย่างไร พนักงานมีคุณสมบัติครบตามที่กำหนดมาตรฐานไว้หรือไม่ ซึ่งหมายถึงระดับคะแนนและผลการปฏิบัติจะทำให้แต่ละหน่วยงานประเมินผลการปฏิบัติงานของลูกน้องออกมาตามเกณฑ์มาตรฐาน และใกล้เคียงกันมากที่สุด ดังตัวอย่างการแบ่งเกรดระดับผลงาน ดังนี้

ระดับผลงาน

แบ่งเป็น 5 เกณฑ์

ดีมาก A	ตั้งแต่ 95.00 คะแนน ขึ้นไป	ผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยมเกินมาตรฐานที่กำหนดเป็น พิเศษ
ดี B	85.00-94.99 คะแนน	ผลการปฏิบัติงานดีเกินมาตรฐานที่กำหนด และ ดีเยี่ยมในบางครั้ง
มาตรฐาน C	75.00-84.99 คะแนน	ผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนด มีความรู้ ความสามารถ และทักษะอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม
พอใช้ D	65.00-74.99 คะแนน	ผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด ควร มีการปรับปรุง
ปรับปรุง E	ต่ำกว่า 65.00 คะแนน	ผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด อย่างมาก จำเป็นต้องปรับปรุง

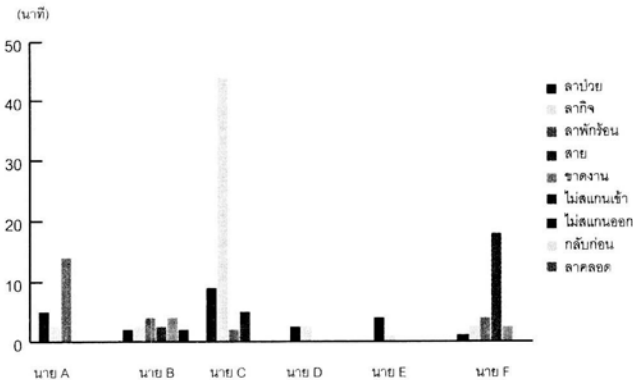
นอกจากนี้หน่วยงาน HR ต้องเก็บข้อมูล เช่น การลาป่วย ลาิจ ขาดงาน มาสาย รวมทั้งการถูกลงโทษด้วยหนังสือเตือน เพื่อนำมาประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการประเมินผลพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยผู้เขียนมองว่าเป็นสิ่งที่เห็นชัดกว่าส่วนอื่น และพนักงานยอมรับในสิ่งที่เขาปฏิบัติงานมาทั้งปี ถ้าหน่วยงาน HR ได้จัดทำเอกสารข้อมูลส่งให้หน่วยงานได้รับทราบ และให้แจ้งลูกน้องในสังกัดเป็นประจำทุกเดือนด้วยแล้ว ยิ่งทำให้พนักงานทราบผลงานที่ตัวเองได้ทำไว้ทั้งปี จะทำให้พนักงานเกิดการยอมรับผลการประเมินได้ง่ายยิ่งขึ้น

บริษัท รวมตารา จำกัด
 สรุปการลา (รายเดือน) เดือนมกราคม-ธันวาคม 2555

รายชื่อ	แผนปฏิบัติการ												หมายเหตุ
	สภาพการทำงานรายเดือน												
	วันที่เข้า ทำงาน	คาบวัย	ลาจ้าง	ลาจ้าง ระเบียบ	ลาจ้าง ตาม ระเบียบ	ลาป่วย	ลาคลอด	ลาคลอด นอก	ลาคลอด นอก	ลาคลอด นอก	ลาคลอด นอก	ลาคลอด นอก	
นายผืนทอง เชื้อดี	10/2/46	8	-	3	-	5	-	17	-	-	-	3	
นายคันทัน เคยชิน	17/10/52	3.5	-	2	0.5	-	-	2	-	-	-	1	
นายคนนี่ ที่เคยเจอ	10/10/52	3	-	3	1.5	38	-	2	-	-	-	-	
นายรุ่ง นศร	5/9/54	1	6.5	3	2	7	93	5	7	-	-	-	
นายเดี่ยว เทียวเพลิน	5/9/54	2	-	3	-	7	-	-	-	-	-	-	
นายดาวเด่น รอดอย	18/6/55	1.5	3	-	-	0.5	20	3	10	-	-	-	
นายกำนัน เทพจิ่ง	9/8/55	2	-	-	-	1	11	-	4	-	-	-	
น.ส. สำรวย รักเธอ	6/1/49	4	-	3	5	26	-	4	3	-	-	1	
น.ส. สุชาดา แกร่ม	7/8/48	1	1	3	6	41	-	1	-	-	67	-	
น.ส. มิ่งอร เอาแต่นอน	4/3/51	-	-	3	3.5	-	-	-	-	-	-	2.5	
น.ส. จิรา กลวิชัย	1/2/53	2	-	3	6	24	-	7	1	-	-	-	
นายชานนถุ บานเม็ก	8/8/55	5.5	-	-	-	24	-	3	-	-	-	-	

จากตารางข้างต้น เป็นตัวอย่างสรุปการลาของพนักงานหน่วยงานในองค์กรแห่งหนึ่ง ซึ่งหน่วยงาน HR เป็นผู้จัดทำและส่งข้อมูลให้หัวหน้าแต่ละหน่วยงานได้แจ้งลูกน้องเป็นประจำทุกเดือน โดยให้หัวหน้าเป็นผู้กำกับด้วยว่าในกรณีที่พนักงานคนใดมีการลางานมาก จะถูกนำมามีส่วนในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ซึ่งจะต้องถูกหักคะแนนของการลาแต่ละประเภทตามจำนวนวันที่ได้ลาไป (ย้อนกลับไปดูรายละเอียดการหักคะแนนตามแบบฟอร์มส่วนที่ 2 ด้านพฤติกรรมของพนักงาน ตามข้อบังคับขององค์กร หน้า 140) ซึ่งองค์กรใหญ่ ๆ นิยมใช้กันโดยเฉพาะการประเมินผลในระดับพนักงานระดับปฏิบัติการ เพราะถือว่าเป็นข้อมูลที่เห็นได้ชัดเจนและเป็นหลักฐานที่ดีที่สุด

สถิติการลาของพนักงานฝ่ายวิศวกรรม เดือนมกราคม-กันยายน 2555



ตารางด้านบนเป็นตัวอย่างสถิติข้อมูลการลาของหน่วยงานวิศวกรรมในรูปแบบกราฟแท่ง ซึ่งทำให้เห็นชัดเจนเมื่อมีการประชุมประจำเดือนของหน่วยงาน ก็สามารถนำมาเสนอให้แต่ละหน่วยงานได้เห็นภาพ เพื่อจะได้เห็น

ว่าลูกน้องของตนเองมีการขาด ลา มาสาย อย่างไรบ้าง จะได้นำไปตรวจสอบ ข้อมูลว่าการที่ลูกน้องได้ลางานไปนั้น มีสาเหตุจากอะไร ที่ผู้เขียนยกเรื่องนี้ ขึ้นมาเพื่อให้เป็นข้อมูลสำหรับหน่วยงานไว้บริหารคน ในกรณีลูกน้องมีสภาพ การมาสาย ลาป่วย ลากิจ และขาดงานบ่อย ๆ อาจแสดงถึงพนักงานเกิด ความรู้สึกไม่ดีต่อองค์กร หัวหน้า หรือสภาพการทำงานในปัจจุบัน ซึ่งเมื่อ หัวหน้าได้ทราบข้อมูลตั้งแต่เนิ่น ๆ จะทำให้หาทางแก้ปัญหาได้ทัน เพราะถ้า ปล่อยให้วนานอาจทำให้พนักงานเกิดความเบื่อหน่าย และเดินออกจากองค์กร ไปสมัครงานที่อื่น ซึ่งหากถึงขั้นตอนที่พนักงานเซ็นสัญญากับองค์กรอื่น ไปแล้ว หัวหน้าก็จะไม่สามารถดึงพนักงานให้อยู่กับองค์กรได้อีกต่อไป

จะเห็นได้ว่าสถิติข้อมูลการลาต่าง ๆ มีส่วนช่วยให้หัวหน้าทราบถึง ความเป็นอยู่และพฤติกรรมที่แสดงออกของลูกน้องในหน่วยงานของตนเอง ถ้ารู้แต่เนิ่น ๆ ก็จะสามารถหาทางแก้ไขได้ทันเวลา ฉะนั้นจึงกล่าวได้ว่า หน่วยงาน HR มีส่วนช่วยให้หน่วยงานต่าง ๆ ทราบข้อมูลดังกล่าว และยังนำ มาเป็นตัวช่วยให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดความชัดเจนได้ อีกด้วย

ตัวอย่างทั้งหมดที่นำเสนอมานั้น เป็นการนำข้อมูลของ HR ระดับ ปฏิบัติการ ที่ต้องมีการเตรียมข้อมูลแบบละเอียด และต้องสนับสนุน หน่วยงานทางด้านไลน์การผลิต เพื่อให้ได้ข้อมูลที่รวดเร็วและทันเวลา

แต่ถ้าเป็นข้อมูลเชิงบริหาร HR ระดับบริหารต้องนำข้อมูลที่เป็นแบบ ละเอียดมาสรุปและนำเสนอให้เห็นภาพรวมขององค์กร ยกตัวอย่างเช่น จำนวนวันลาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรจะส่งผลอย่างไรในการทำงานของ หน่วยงาน เช่น ไม่มีคนทำงาน เมื่อไม่มีคนทำงานหัวหน้าก็ต้องแก้ไขด้วยการ จ้างผู้รับเหมามาทำงานแทน หรือไม่ก็ให้พนักงานที่เหลืออยู่ทำงานล่วงเวลา เพิ่มขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้ค่าใช้จ่ายขององค์กรเพิ่มขึ้น ฉะนั้นหัวหน้าและผู้จัดการ ที่รับผิดชอบหน่วยงานต้องมีความตระหนักถึงผลที่จะเกิดขึ้น ถ้ารายจ่าย

ภายในหน่วยงานเพิ่มขึ้น แสดงว่ากระบวนการบริหารอัตรากำลังคนของหัวหน้ามีปัญหา ผู้เขียนขอยกตัวอย่างสถิติข้อมูลการลาของพนักงานที่จะนำเสนอในเชิงบริหาร ตามตารางดังต่อไปนี้

Leave

Item	Target	Job Q2/04	% Diff Q2/03	Job 2004	% Diff 2003
Sick with Non Medical Certification		11.38	-7.78%	26.69	-21%
Sick with Medical Certification		58.28	-28.31%	125.79	-21%
Business Leave		12.50	-44.64%	29.51	-29%
Vacation		361.72	26.67%	737.74	30%
Other Leave		72.67	121.35%	100.00	31%
Leave Manday (24 days = 1 person)		21.52	18.83%	21.19	-42%

จากตารางข้างต้น จะเห็นว่าหน่วยงาน HR ต้องเก็บข้อมูลตั้งแต่การลาป่วยที่มีใบรับรองแพทย์ และไม่มีใบรับรองแพทย์ ลาพัก ลาพักร้อน และลาอื่น ๆ ไว้ เพื่อนำเสนอในที่ประชุมผู้บริหารให้เห็นภาพรวมก่อนว่าจำนวนการลาดังกล่าว ณ ปัจจุบันมีเท่าไร จะเกิดผลกับองค์กรอย่างไรบ้าง

จากตัวอย่างจะเห็นว่าองค์กรตั้งเป้าไว้ที่ 24 วัน/คน/ไตรมาส ซึ่งเป็นเป้าหมายที่องค์กรรับได้ และจากการเก็บข้อมูลในไตรมาส 2 มีอยู่ 21.52 วัน ซึ่งยังไม่เกินเป้า และนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลปีที่แล้วในไตรมาสเดียวกัน ยิ่งทำให้เห็นภาพชัดเจนขึ้น แต่ผู้อ่านอาจมีข้อสงสัยว่าทำไมต้องนำวันพักร้อนมานำเสนอในส่วนนี้ด้วย เนื่องจากองค์กรส่วนใหญ่ไม่ได้นำวันพักร้อนมานับเป็นสภาพการทำงานที่ต้องถูกหักคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่ที่ต้องนำมาใส่ไว้ในข้อมูลเพราะวันพักร้อนจะมีผลต่อการทำงานล่วงเวลาของ

องค์กร จึงเป็นข้อมูลที่จะทำให้หัวหน้าสามารถจัดสรรวันพักก่อนของลูกน้องในสังกัดให้พอดีกับการทำงานในแต่ละวัน นี่คือประโยชน์ในการนำสถิติข้อมูลมาใช้ในการบริหารคน

นอกจากนี้ยังมีข้อมูลอีกส่วนหนึ่งที่หน่วยงาน HR ต้องเก็บข้อมูลเพื่อนำมาบริหารองค์กรคือ ข้อมูลเกี่ยวกับการกระทำผิดทางวินัยของพนักงาน ซึ่งถ้ามีพนักงานกระทำผิดทางวินัยมาก ๆ จะส่งผลกระทบต่อองค์กรในทางลบ เช่น มาสาย ขาดงาน และถูกลงโทษด้วยการดักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร ผู้เขียนขอยกตัวอย่างการเก็บสถิติข้อมูลทางวินัยของพนักงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจ ดังนี้

Discipline

Item	Target	Job Q2/04	% Diff Q2/03	Job 2004	% Diff 2003
Late		157.33	32.58%	351.66	35%
Absent		0.67	103.03%	2.00	30%
Disciplinary Letter		1.67	406.06%	3.34	-61%
% of Working Shift < 3%		1.03	2475.00%	1.19	-1%

จากแผนภาพ การเก็บสถิติข้อมูลการมาสาย การขาดงาน และการถูกลงโทษเพื่อนำเสนอผู้บริหารระดับสูง ว่าภาพรวมขององค์กรในแต่ละไตรมาสมีสถิติข้อมูลเป็นอย่างไร ถ้ามีจำนวนมาก ๆ จะไม่เกิดผลดีต่อองค์กร อาจแสดงว่าพนักงานทำงานไปวัน ๆ โดยไม่มีจุดหมายของตนเอง หรือทำงานเพื่อรอองค์กรอื่นเรียกตัว ซึ่งเมื่อผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเห็นข้อมูลแล้ว จะต้องหาข้อมูลเชิงลึกเพื่อแก้ปัญหา หรือนำไปใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารคนในองค์กรต่อไป

การประเมินผลงานที่กล่าวมาแล้วข้างต้น เป็นการประเมินเพื่อให้เห็นถึงผลสำเร็จของงาน และพฤติกรรมที่สนับสนุนให้ผลของงานสำเร็จ แต่ในบางองค์กรยังมีความเข้าใจสับสนเกี่ยวกับการนำการประเมินผลงานสองแบบเข้ามาอยู่ด้วยกันในแบบฟอร์มเดียวกันคือ “การประเมินผลการปฏิบัติงาน” และ “การประเมินศักยภาพของพนักงาน” ก่อนที่จะอธิบายเพิ่มเติม ขอแสดงตารางเพื่อให้ผู้อ่านได้เข้าใจเกี่ยวกับการประเมินทั้งสองแบบ ดังนี้

Performance Management System

การประเมินผลการปฏิบัติงาน KPIs	การประเมินศักยภาพ Competency
<ul style="list-style-type: none"> • เน้นการ “บริหารงาน” • มุ่งวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน หรือวัด Output ของงาน • เน้นวัดผลที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบัน (Current) • ประเมินผลจากตัวเลข หรือข้อมูลที่สามารถวัดผลได้ 	<ul style="list-style-type: none"> • เน้นการ “บริหารคน” • มุ่งวัดพฤติกรรม หรือความสามารถในการทำงานของคน หรือวัด Input/ Process เช่น ทักษะการขาย การวางแผนงาน เป็นต้น • เน้นวัดผลที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบัน (Current) และการพัฒนาความสามารถในอนาคต (Future) • การประเมินผลจากพฤติกรรมที่บ่งบอกถึง 3 มุมมอง ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และลักษณะส่วนบุคคล

บางองค์กรนำการประเมินทั้ง 2 แบบมารวมกัน แล้วนำคะแนนรวมทั้งหมดไปใช้ในการพิจารณาขึ้นค่าจ้าง และจ่ายโบนัสประจำปี ทำให้ระบบการประเมินผลงานบิดเบี้ยว ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์นัก

ในความเป็นจริง “การประเมินผลการปฏิบัติงาน” จะนำไปใช้ในการพิจารณาผลตอบแทนที่เป็นรูปตัวเงินมากกว่า โดยวัดจากผลลัพธ์และวิธีการทำงาน จะวัดเป็นในแต่ละปีไป

ส่วน “การประเมินศักยภาพ” ที่บางองค์กรใช้ Competency มาเป็นเครื่องมือในการประเมินศักยภาพของพนักงาน จะมุ่งไปที่การพัฒนาพนักงานว่าจะสามารถเติบโตในอนาคตได้หรือไม่ โดยจะพิจารณาออกมาเป็นสิ่งที่ไม่ใช่ตัวเงินมากกว่า เมื่อองค์กรนำมารวมอยู่ในแบบประเมินเดียวกันก็จะทำให้เกิดปัญหาเรื่องของผลงานที่ไม่ชัดเจน เพราะมีการประเมินศักยภาพเข้ามาร่วมด้วย

ผู้เขียนจึงมีความเห็นว่าควรจะแยกการประเมินทั้งสองส่วนออกจากกัน เพื่อจะได้ข้อมูลที่แท้จริงของพนักงาน กล่าวคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานจะได้วัดเฉพาะเรื่องของตัวเองที่กำหนดไว้เมื่อต้นปีว่าสำเร็จหรือไม่ แล้วนำไปใช้ในการขึ้นเงินเดือนและการจ่ายโบนัสประจำปี และอีกส่วนหนึ่งจะต้องมีการประเมินศักยภาพของพนักงานว่าสามารถเติบโตในระดับที่สูงขึ้นได้หรือไม่ ซึ่งข้อมูลในส่วนนี้สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาพนักงานให้มีทักษะความรู้ ความสามารถที่เพิ่มขึ้น

เมื่อได้ข้อมูลทั้งสองส่วนนี้แล้ว แต่วัตถุประสงค์การนำไปใช้ที่ต่างกัน หน่วยงาน HR จึงต้องมีการเก็บรวบรวมสถิติข้อมูลย้อนหลังทั้งสองส่วน เพื่อนำไปใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งของพนักงานในอนาคตดังตัวอย่างตารางต่อไปนี้

สถิติข้อมูลพนักงาน

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง	ระดับ	อายุงาน ในระดับ	อายุตัว	อายุงาน	ผลงาน 3 ปี			ศักยภาพ	แผนการดูแล
							43	42	41		
1	นางตี ทองแท้	HR Manager	J3	02/00	30	9/00	A	A	A	สูง	เลื่อนระดับพัฒนา
2	นางพัฒนา ต่อเนื่อง	พนักงานการตลาด	J3	03/05	31	8/01	A	A	B	ปกติ	เพิ่มโยกย้ายหน่วยงานที่
3	นายอัยย ไซด์ที่	นักบัญชี	J3	03/07	31	8/02	B	B	B	สูง	ใหม่
4	นายไป ดีหว่า	เจ้าหน้าที่พัสดุ	J3	03/07	35	8/02	C	C	C	ต่ำ	

การเก็บข้อมูลสถิติของพนักงานในส่วนที่เป็นทั้งผลการประเมินการปฏิบัติงานย้อนหลังไป 3 ปี เพื่อดูว่าพนักงานคนใดที่มีผลการประเมินผลงานที่คงที่มากที่สุด พนักงานที่จะเป็นคู่แข่งได้ต้องมีผลงานที่สม่ำเสมอต่อเนื่อง ถ้าดูจากตัวอย่างตารางประกอบ จะเห็นได้ว่าผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานจะมีความสัมพันธ์กับผลการประเมินศักยภาพของพนักงานตามทฤษฎี

การเก็บสถิติข้อมูลตามตัวอย่างตารางข้างต้นเป็นข้อมูลที่มาจากฟังก์ชันงานพัฒนาและฝึกอบรมและการประเมินผลงาน อีกทั้งฝ่าย HR ยังต้องเก็บรวบรวมข้อมูลพนักงาน เช่น อายุตัว อายุงาน อายุงานในระดับ และตำแหน่งของพนักงาน เพื่อนำมาจัดทำเป็นสถิติข้อมูลเปรียบเทียบในการพิจารณานำเสนอผู้บริหารในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย พัฒนาเพิ่ม และการปลดออก ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะต้องใช้ผลการประเมินผลงานของพนักงานมาประกอบการพิจารณาทั้งสิ้น ฉะนั้นท่านผู้อ่านพอจะมองภาพออกแล้วใช่ไหมครับว่า ถ้าระบบการประเมินผลงานมีข้อมูลที่คลาดเคลื่อนจากหัวหน้างาน หรือมีการเก็บข้อมูลผิดมาตั้งแต่ต้น ย่อมส่งผลให้การรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนสุดท้ายคลาดเคลื่อนตามมาด้วย อันจะทำให้ผู้บริหารองค์กรใช้ข้อมูลตัดสินใจที่ผิดพลาดได้ ซึ่งจะส่งผลในกระบวนการบริหารงานบุคคลในช่วงสุดท้ายคือ การให้รางวัลและการพัฒนาพนักงาน ดังนั้นถึงเวลาแล้วที่ผู้บริหารองค์กรต้องเริ่มใส่ใจระบบการประเมินผลงานตั้งแต่เริ่มต้น ตลอดจนจนการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เพื่อจะได้ข้อมูลที่ถูกต้องตั้งแต่เริ่มแรก

ข้อมูลด้านการวางแผน สืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)

องค์กรที่เปิดดำเนินการมานาน ๆ ย่อมต้องมีการวางแผนในระยะยาว ยิ่งปล่อยไว้นาน ๆ โดยไม่มีการวางแผนก็จะได้ยินผู้บริหารบ่นว่าพนักงานที่ทำงานกับองค์กรมานาน ทำไมเดินออกจากองค์กรไปทุกวัน พอทราบอีกทีก็ปรากฏว่าคู่แข่งได้ซื้อตัวไปอยู่องค์กรของเขาแล้วในราคาค่าตัวที่ไม่สูงมาก เมื่อเทียบกับความรู้ ความสามารถที่พนักงานดังกล่าวสะสมมาตั้งแต่เริ่มเข้ามาทำงาน ซึ่งถ้าองค์กรขาดคนมีความรู้ ความสามารถมาก ๆ เข้า ก็จะทำให้ประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรลดลง และมีปัญหาด้านการผลิตมากขึ้นเรื่อย ๆ

ฉะนั้นผู้บริหารองค์กรไม่ควรมองข้ามเรื่องนี้ อย่าลืมว่าการสะสมความรู้ ความสามารถ ไม่สามารถทำในช่วงเวลาอันสั้น จึงต้องวางแผนในการพัฒนาพนักงานอย่างน้อยประมาณ 5 ปีขึ้นไป และพนักงานที่อยู่ในองค์กรเมื่อถึงจุด ๆ หนึ่งก็ต้องการการเจริญเติบโต มีหน้าที่การงานที่เหมาะสมกับ

ความรู้ ความสามารถ ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีของมาสโลว์ ยิ่งคนรุ่นใหม่ด้วยแล้วมักจะมีแนวคิดเรื่องความก้าวหน้าเป็นอันดับแรก เขาต้องการทราบว่าเมื่อเขาทำงานอยู่ในองค์กรแล้วอีก 5 ปี เขาจะอยู่ในตำแหน่งใด และอัตราเงินเดือนสามารถปรับไปอยู่สูงสุดได้เท่าไร

จากประสบการณ์ของผู้เขียนในการสัมภาษณ์พนักงานใหม่ ส่วนใหญ่จะถามผู้สัมภาษณ์เป็นข้อแรกว่าเมื่อเขาเข้ามาทำงานแล้วจะมีโอกาสก้าวหน้าไปอยู่จุดสูงสุดถึงระดับใด นั่นคือพนักงานใหม่มองถึงอนาคตของตัวเอง เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่เขาได้ไปสัมภาษณ์มา

ผู้บริหารองค์กรจึงต้องวางแผนองค์กรให้เกิดความชัดเจนให้มากขึ้น เพื่อตอบใจพนักงานได้ถูกต้อง และการวางแผนดังกล่าวจะต้องประกาศให้พนักงานในองค์กรได้รับทราบ และยึดถือปฏิบัติให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรด้วย การเริ่มต้นการวางแผนสืบทอดตำแหน่งมีกระบวนการดังต่อไปนี้คือ

1. การกำหนดตำแหน่งงานหลัก/กลุ่มงานหลัก

ในองค์กร จะต้องกำหนดกลุ่มงานหลัก ซึ่งดูได้จาก

- การตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร
- ตำแหน่งงานที่อยู่ในสายธุรกิจหลัก เช่น ทำรายได้ ผลกำไรให้กับองค์กร
- ตำแหน่งงานที่ค่อนข้างหายาก โดยต้องใช้ระยะเวลาในการสรรหาและคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมาดำรงตำแหน่ง
- อัตราการลาออก (Turnover) ของตำแหน่งงานนั้นอยู่ในเกณฑ์ที่ค่อนข้างสูง

- ตำแหน่งงานที่ต้องใช้ระยะเวลาในการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพ

สำหรับการเก็บข้อมูลในส่วนนี้ต้องมาจากการทำแบบสอบถาม เพื่อสอบถามระดับผู้บริหารองค์กรว่าจะต้องดำเนินการจัดทำในหน่วยงานใด ภายในองค์กรก่อน ซึ่งจะเป็นการให้ผู้บริหารระดับสูงได้มองภาพรวมองค์กร ให้ได้ก่อนว่า ทิศทางองค์กรในอนาคตจะมุ่งไปทางใด ฉะนั้นจึงต้องวางแผนอนาคตของพนักงานที่จะเติบโตเพื่อรองรับเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ เมื่อผู้บริหารพิจารณาพร้อมกันอย่างดีแล้ว ก็จะดำเนินการเก็บข้อมูลในส่วนของแบบสอบถามความเห็นของผู้บริหาร โดยจะขอเสนอตัวอย่างแบบสอบถามเพื่อการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งในเบื้องต้นก่อน ดังนี้

กลุ่มงาน (Job Family)	ลำดับความ สำคัญ	เหตุผล ประกอบ
1. กลุ่มงานตรวจรักษาผู้ป่วยนอก	<input type="checkbox"/>	
2. กลุ่มงานพยาบาลผ่าตัด	<input type="checkbox"/>	
3. กลุ่มงานพยาบาลผู้ป่วยพิเศษ	<input type="checkbox"/>	
4. กลุ่มงานพยาบาลรังสีวิทยา	<input type="checkbox"/>	
5. กลุ่มงานพยาบาลศัลยศาสตร์	<input type="checkbox"/>	
6. โรงเรียนผู้ช่วยพยาบาล	<input type="checkbox"/>	
7. กลุ่มงานวิจัยและวิชาการ	<input type="checkbox"/>	
8. กลุ่มงานพัฒนาคุณภาพการพยาบาล	<input type="checkbox"/>	
9. กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล	<input type="checkbox"/>	
10. กลุ่มงานธุรการ	<input type="checkbox"/>	

จากตารางข้างต้นเป็นตัวอย่างธุรกิจโรงพยาบาล การที่ผู้บริหารระดับสูงจะดำเนินการจัดทำแผนสี่บทอดตำแหน่งภายในองค์กรนั้น จะต้องประชุมหารือร่วมกันก่อนว่าจะจัดทำในสวนงานใดก่อน โดยยึดหลักการและเหตุผลตามที่คุณเขียนได้กล่าวถึงในรายละเอียดมาแล้วข้างต้น ซึ่งเมื่อถึงเวลาปฏิบัติจริง หน่วยงานในองค์กรจำเป็นต้องจัดทำแผนสี่บทอดตำแหน่งแทบทั้งหมด แต่การจัดทำแผนสี่บทอดตำแหน่งต้องอาศัยเวลา และข้อมูลของพนักงานค่อนข้างมาก ดังนั้นจึงต้องเลือกทำในหน่วยงานที่มีความจำเป็นเร่งด่วนก่อน โดยเรียงตามลำดับความสำคัญที่ผู้บริหารได้เลือกไว้ ซึ่งอาจจะต้องตั้งเป้าหมายก่อนว่าในระยะเวลา 1-3 ปี จะจัดทำแผนในส่วนงานที่ได้คะแนนสูงสุดก่อน แล้วเรียงลงมาจนถึงคะแนนต่ำสุด นั่นคือการเก็บข้อมูลในเรื่องการคัดเลือกหน่วยงานที่จะทำก่อนหลัง และการที่ผู้บริหารเลือกหน่วยงานใดเป็นอันดับที่หนึ่ง หรือสองก็ต้องระบุเหตุผลด้วยว่าทำไมจึงเลือกหน่วยงานนี้

เมื่อได้หน่วยงานที่องค์กรจะต้องจัดทำแผนสี่บทอดตำแหน่งแล้ว หน่วยงานที่ถูกเลือกเป็นหน่วยงานนำร่องในการจัดทำแผน จะต้องวางแผนในการเก็บสถิติข้อมูลของหน่วยงานและสถิติข้อมูลพนักงาน โดยเริ่มตั้งแต่การจัดทำเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติของตำแหน่งงานนั้น ๆ โดยหน่วยงานที่ถูกคัดเลือกมาเป็นหน่วยงานนำร่องนั้น ต้องสร้างเกณฑ์มาตรฐานตำแหน่งงานก่อนว่าตำแหน่งงานระดับสูงสุด เช่น ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการแผนก และหัวหน้า ควรจะต้องมีเกณฑ์มาตรฐานอย่างไรบ้าง ถ้ามีพนักงานได้รับการเลื่อนตำแหน่งจะต้องมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ โดยผู้เขียนขอเสนอแบบฟอร์มในการจัดทำ “เกณฑ์มาตรฐานตามตำแหน่งงาน” ดังตัวอย่างต่อไปนี้

เกณฑ์มาตรฐานตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	อายุตัว	อายุงาน	การศึกษา	ระดับผลการปฏิบัติงาน	ระดับศักยภาพ	ความพร้อม
พนักงานคุมประพฤติระดับชำนาญการพิเศษ	-	1. ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการการไม่น้อยกว่า 4 ปี 2. ปฏิบัติงานคุมประพฤติหรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องไม่น้อยกว่า 1 ปี	ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	1. ผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง 3 ปีเฉลี่ยไม่น้อยกว่า 60% 2. ผลงานที่นำเสนอ ผ่านเกณฑ์ ไม่ต่ำกว่า 60% 3. ไม่อยู่ระหว่างการดำเนินการทางวินัย	ด้าน Core Competency 1. มุ่งผลสัมฤทธิ์ ระดับ L3 2. บริการที่ดี ระดับ L4 3. สังคมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ระดับ L3 4. จริยธรรม และคุณธรรม ระดับ L3 5. ทำงานเป็นทีม ระดับ L3 ด้าน Functional Competency 1. ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ ระดับ L4 2. ความรู้ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่หลัก ระดับ L4 3. ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ระดับ L4 4. ความรู้และความสามารถเกี่ยวกับเทคโนโลยีและสารสนเทศของกรม ระดับ L4 5. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการทั่วไป ระดับ L4 ด้านการจัดการ Management Competency 1. ทักษะการมอบหมายงาน 2. ทักษะการจัดทำแผนและการบริหารจัดการ 3. ภาวะผู้นำ	1. พนักงานคุมประพฤติอาวุโส 2. ผู้บริหารระดับต้น 3. การปฏิบัติงานต้องกระทำผิดในขณะตนร่วมกัน 4. การวิจัยและประเมินผล 5. การเขียนและบริหารโครงการ 6. เทคนิคการสอนงาน 7. หลักสูตรผู้รู้ชำนาญการคุมประพฤติ 8. หลักสูตรภาษาต่างประเทศ 9. เทคนิคการเป็นวิทยากร 10. เทคนิคการจัดตั้งจังหวัดจำคุก 11. การจัดทำและเทคนิคการนำเสนอ 12. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุม 13. การจัดการความรู้ 14. เทคนิคการติดต่อสื่อสาร 15. การบริหารจัดการการภาครัฐแนวใหม่

ตำแหน่งงาน	อายุตัว	อายุงาน	การศึกษา	ระดับผลการปฏิบัติงาน	ระดับศักยภาพ	ความรู้รอบ
เจ้าพนักงาน ธุรการ ปฏิบัติงาน	-	-	ปวช./ปวท./ ปวส. หรือ เทียบเท่า	1. ผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง 3 ปีเฉลี่ยไม่น้อยกว่า 60% 2. ผลงานที่น่าเสนอ ผ่านเกณฑ์ไม่น้อยกว่า 60% 3. ไม่อยู่ระหว่างการดำเนินการ ทางวินัย	ด้าน Core Competency 1. มุ่งผลสัมฤทธิ์ ระดับ L1 2. บริการที่ดี ระดับ L1 3. ส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ระดับ L1 4. จริยธรรมและคุณธรรม ระดับ L1 5. ทำงานเป็นทีม ระดับ Level 1 ด้าน Functional Competency 1. มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง กับการปฏิบัติงาน 2. ความรู้ในการบันทึกข้อมูลในระบบ GFMS และ เทคโนโลยีสารสนเทศของกรมคอมพิวเตอร์ 3. ความรู้ความสามารถในงานตามหน้าที่ เช่น การ เงิน การบัญชี พัสดุ ระบบสารบรรณ จุกการคดี การพิมพ์ติดต่อ 4. ความรู้ความสามารถในการจัดทำงบประมาณ ประจำปี แผนงานโครงการ การติดตามและการ ประเมิน วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น 5. ความรู้และทักษะการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่	1. ความรู้ในงานที่รับผิดชอบ 2. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย และระเบียบ ปฏิบัติของกรมฯ 3. ทักษะการจัดเก็บเอกสาร 4. ทักษะการค้นหาคำขอมูล 5. ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์และ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขั้น พื้นฐาน

เมื่อหน่วยงานได้ดำเนินการจัดทำเกณฑ์มาตรฐานตำแหน่งงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การเก็บข้อมูลสำหรับพนักงานที่เข้าหลักเกณฑ์ของตำแหน่งว่ามีใครบ้าง ซึ่งการเก็บสถิติข้อมูลในส่วนนี้หน่วยงาน HR ขององค์กรจะต้องเข้ามามีบทบาทในการเก็บข้อมูลของพนักงาน โดยมีรายละเอียดตามข้อมูลที่ผู้เขียนได้ยกตัวอย่างตามแบบฟอร์มดังต่อไปนี้

Succession Planning
 ตารางการประเมินผู้สืบทอดตำแหน่ง

ตำแหน่งงานที่จัดทำ Succession Plan		หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล กลุ่มงาน: พยาบาล ฝ่าย: -						
ลำดับ	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่งงาน	อายุตัว	อายุงาน	การศึกษา	ระดับผลการปฏิบัติงาน	ระดับศักยภาพ	ความพร้อม (ปี)
1	คุณหนึ่ง	หัวหน้างานการพยาบาล	44	11	ปริญญาโท	A	A	ทันที
2	คุณสอง	หัวหน้างานสนับสนุน	42	9	ปริญญาตรี	C	B	5 ปีขึ้นไป
3	คุณสาม	หัวหน้างานการพยาบาลขนาดเล็ก	40	7	ปริญญาโท	B	B	5 ปี
4	คุณสี่	ผู้อำนวยการโรงเรียนผู้ช่วยพยาบาล	43	8	ปริญญาโท	A	B	2 ปี
5	คุณห้า	ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล	45	10	ปริญญาตรี	B	B	3 ปี

จากตัวอย่างที่ผู้เขียนได้ยกขึ้นมาเป็นของธุรกิจโรงพยาบาล หน่วยงาน
นักร้องต้องเริ่มจัดทำเกณฑ์มาตรฐานตำแหน่งงาน ตามตัวอย่างเป็นการ
จัดทำแผนสืบทอดในตำแหน่ง “หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล” ซึ่งจะมีพนักงานที่
อยู่ในข่ายการพิจารณา 5 คน โดยในทางปฏิบัติ ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน
จะเป็นผู้จัดทำขึ้นมาแล้วนำเสนอผู้บริหารองค์กร เพื่อพิจารณาว่าเห็นด้วย
หรือไม่ ซึ่งผู้บริหารต้องมองดูในภาพรวมด้วยว่าถ้ามีตำแหน่งที่เท่ากัน
เกณฑ์มาตรฐานตำแหน่งงานก็น่าจะเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

การเก็บข้อมูลพนักงานตามที่ได้ยกตัวอย่างตามแบบฟอร์มดังกล่าว
หน่วยงาน HR ต้องมีความรอบรู้ในการเก็บข้อมูลเพราะว่าทุกขั้นตอนเป็น
กระบวนการที่ต้องอาศัยความลับและความละเอียดอ่อนในการเก็บข้อมูล
ไม่สามารถบอกให้พนักงานที่มีรายชื่อที่อยู่ในข่ายพิจารณาทั้งหมดได้ เพราะ
ถ้าพนักงานทราบว่าตนเองได้รับการพิจารณาก็จะรู้สึกดี แต่เมื่อมีการ
พิจารณาในรอบสุดท้ายแล้ว หากพนักงานไม่ได้รับการพิจารณาก็อาจจะเกิด
ปัญหาตามมาได้ ฉะนั้นจึงต้องเก็บข้อมูลเป็นความลับไว้จนกว่าจะได้รับการ
พิจารณาขั้นสุดท้ายจากผู้บริหารองค์กรก่อน

2. การกำหนด Competency ตำแหน่งงานหลัก

การจัดทำขอบเขตหน้าที่งาน และการกำหนดความสามารถของ
ตำแหน่งงานหลัก

- ใช้เป็นแนวทางในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลโดยพิจารณา
จากขอบเขตหน้าที่งาน และคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง
งานที่ต้องจัดทำ Succession Plan
- ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแผนฝึกอบรมและพัฒนา
พนักงานโดยพิจารณาจากความสามารถของตำแหน่งงาน
นั้น ๆ

- ทำให้ผู้สืบทอดตำแหน่งงานทราบถึงขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของงานที่ต้องทำในอนาคต
- ทำให้ผู้สืบทอดตำแหน่งงานทราบถึงจุดแข็ง และข้อบกพร่องของตนเอง ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องพัฒนาและปรับปรุงเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น
- ทำให้ผู้สืบทอดตำแหน่งงานเตรียมความพร้อมในการฝึกอบรมและพัฒนาความสามารถ และศักยภาพของตนเองตามโปรแกรมที่กำหนดขึ้น

หน่วยงาน HR ควรจะต้องเตรียมข้อมูลเรื่องระบบการเก็บสถิติข้อมูลการประเมิน Competency ของพนักงานที่ได้รับการพิจารณาเข้าตามเกณฑ์มาตรฐานตำแหน่งงานทั้งหมด โดยการเก็บสถิติเพื่อให้ผู้บริหารมองเห็นถึงความแตกต่างของพนักงานที่เข้าเกณฑ์แต่ละคน ซึ่งผู้เขียนขอยกตัวอย่างการเก็บข้อมูลในการประเมิน Competency ของพนักงาน ดังนี้

**การประเมินศักยภาพของพนักงาน
ระดับผู้จัดการฝ่าย**

Core Competency				
ลำดับ	Competency	ความคาดหวัง	คุณ A	คุณ B
1	การทำงานเป็นทีม	5	4	3
2	จิตสำนึกการบริการ	5	4	4
3	การมุ่งเน้นคุณภาพ	5	3	3
4	การสื่อสาร	5	4	4
5	ความซื่อสัตย์และจริยธรรม	5	4	4
รวม		25	19	18

Functional Competency				
ลำดับ	Competency	ความคาดหวัง	คุณ A	คุณ B
1	การบริหารลาส์ชกรรม	4	4	4
2	การบริหารเวชภัณฑ์	4	4	4
3	การผลิตและเตรียมยา	4	4	3
4	การบริการวิชาการลาส์ชกรรม	4	4	3
5	การบริการลาส์ชกรรม สารสนเทศและการศึกษา	4	4	3
รวม		20	20	17
คะแนนรวมทั้งหมด		45	39	35
คิดเป็นเปอร์เซ็นต์ (%)		100	86.65	77.75

การเก็บสถิติข้อมูลการประเมิน Competency โดยเทียบจากความคาดหวังขององค์กรกับผลการประเมินความสามารถจริงของพนักงาน เมื่อได้คะแนนการประเมินแล้วก็นำมาคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ เพื่อให้เห็นว่าพนักงานที่เข้าเกณฑ์แต่ละคนมีผลการประเมิน Competency เป็นอย่างไร จากข้อมูลที่ได้ยกตัวอย่างจะเห็นว่า คุณ A และคุณ B มีเปอร์เซ็นต์ผลการประเมินเท่ากับ 86% และ 77% ตามลำดับ ซึ่งในทางปฏิบัติเราจะเลือกพนักงานที่มีผลการประเมิน Competency ที่สูงก่อน เพราะมีความพร้อมในการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าวมากกว่า แต่ทั้งนี้อาจจะต้องพิจารณาในส่วนอื่นประกอบด้วย สิ่งที่คุณเขียนได้ยกตัวอย่างจะทำให้ผู้อ่านมองเห็นว่าการเก็บข้อมูลในการประเมิน Competency อย่างเป็นระบบนั้น ง่ายต่อการที่ผู้บริหารองค์กรจะพิจารณาว่าผู้ที่เข้าเกณฑ์คนใดมีความพร้อมที่สุดนั่นเอง

3. กระบวนการวิเคราะห์หาผู้สืบทอดตำแหน่ง

หลังจากที่กำหนดตำแหน่งงานที่สามารถแทนที่ตำแหน่งงานหลักในการทำ Succession Plan แล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือ การวิเคราะห์หาผู้สืบทอดตำแหน่งงาน (Successor) ที่เหมาะสม โดยมีขั้นตอนดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ระบุตำแหน่งงานที่สามารถแทนที่ตำแหน่งงานหลักที่ต้องการจัดทำ Succession Plan
2. พิจารณาเลือกบุคคลที่ดำรงอยู่ในตำแหน่งงานต่าง ๆ ที่ระบุขึ้น ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะเป็น ผู้สืบทอดตำแหน่งงาน (Successor) ที่สำคัญ
3. จัดทำตารางการประเมินผู้สืบทอดตำแหน่งงานโดยระบุรายชื่อและตำแหน่งงานของบุคคลที่เลือกไว้แล้ว

แผนภาพต่อไปนี้เป็นตัวอย่างในการจัดทำผังแสดงการวิเคราะห์หาผู้สืบทอดตำแหน่งงานต่าง ๆ ภายในองค์กร

Succession Planning วิเคราะห์เพื่อหาผู้สืบทอดตำแหน่ง

ผู้บริหารระดับสูง			
คุณ XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX			
ผู้สืบทอด ตำแหน่ง	ผลการ ปฏิบัติงาน	ศักยภาพ	ความพร้อม
1. คุณ <			
2. คุณ <			
3. คุณ <			

ผู้สืบทอดตำแหน่งงาน

พนักงาน.....สำนักงานการพิเศษ			
คุณ XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX			
ผู้สืบทอด ตำแหน่ง	ผลการ ปฏิบัติงาน	ศักยภาพ	ความพร้อม
1. คุณXXXXX			
2. คุณXXXXX			
3. คุณXXXXX			

พนักงาน.....สำนักงานการพิเศษ			
คุณ XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX			
ผู้สืบทอด ตำแหน่ง	ผลการ ปฏิบัติงาน	ศักยภาพ	ความพร้อม
1. คุณXXXXX			
2. คุณXXXXX			
3. คุณXXXXX			

พนักงาน.....สำนักงานการพิเศษ			
คุณ XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX			
ผู้สืบทอด ตำแหน่ง	ผลการ ปฏิบัติงาน	ศักยภาพ	ความพร้อม
1. คุณXXXXX			
2. คุณXXXXX			
3. คุณXXXXX			

จากตัวอย่างแผนภาพข้างต้น จะเห็นว่าการวิเคราะห์หาผู้สืบทอดตำแหน่งในแต่ละหน่วยงาน และแต่ละระดับต้องมีการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ส่วนใหญ่การพิจารณาผู้สืบทอดตำแหน่งควรวิเคราะห์หาผู้สืบทอดตำแหน่งไว้ประมาณ 3 คนเป็นอย่างต่ำ เพื่อป้องกันในกรณีที่อาจจะมีความผิดพลาดเกิดขึ้นในบางระดับ เช่น พนักงานที่เข้าเกณฑ์ลาออก เกิดอุบัติเหตุไม่สามารถปฏิบัติงานได้ ก็อาจจะต้องพิจารณาผู้สืบทอดตำแหน่งที่อยู่ในระดับที่ 2 หรือ 3 ขึ้นมาทดแทน เป็นต้น

4. จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDPs)

เป็นแผนที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์และประเมินข้อดี (Strength) และข้อบกพร่อง (Weakness) กับศักยภาพของพนักงานในการปฏิบัติงานในปัจจุบัน เพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นสำหรับอนาคตข้างหน้า ดังนั้นการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลจึงเป็นการลดช่องว่าง (Gap) ที่เกิดขึ้นระหว่างความสามารถของพนักงานในปัจจุบันกับความสามารถที่คาดหวังให้มีสำหรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ตามตัวอย่างในหน้าถัดไป

ตัวอย่างแบบฟอร์มแผนการพัฒนาบุคคล (Individual Development Plan = IDP)

ความรู้/ทักษะ/ สมรรถนะที่ต้อง ได้รับการพัฒนา	เป้าหมาย การพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการ พัฒนา				เหตุผลหรือ ความสำคัญ
			Q1	Q2	Q3	Q4	
บริการที่ดี	ระดับที่ 3	การสอนงาน (Coaching) จาก หัวหน้างาน หรือ ผู้เชี่ยวชาญ	←→				เป็นสมรรถนะหลัก ที่สำคัญในการ ปฏิบัติงานร่วมกับ ผู้ประกอบการ
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับที่ 2	การส่งไปฝึก อบรม (Training and Workshop)		←→			มี Gap จากการ ประเมิน
การแสดงความ เชี่ยวชาญในงาน อาชีพ	ระดับที่ 2	การมอบหมาย งานใหม่ หรือ มอบหมายงานใน โครงการพิเศษ (Project Assignment)			←→		เป็นสมรรถนะที่ กำหนดใน ตำแหน่งงาน ที่ต้องการโยกย้าย ไปสู่ตำแหน่งงาน นั้น

กระบวนการทั้งหมดที่กล่าวมาแล้ว เป็นขั้นตอนในการทำแผนสืบทอดตำแหน่งภายในองค์กร ซึ่งแต่ละขั้นตอนจะต้องใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถเชิงการบริหาร โดยต้องมีการสร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินศักยภาพ และการหาตำแหน่งงานหลักจากโครงสร้างขององค์กร ในแต่ละขั้นตอนจะต้องมีการวางแผนงาน และมีผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษาในกรณีที่ต้องหาผู้สืบทอดเพื่อดำรงตำแหน่งจริง ๆ ถ้าองค์กรได้มีการพัฒนาและวางแผนองค์กรไว้ทั้งหมด ก็จะสามารถบอกพนักงานได้อย่างเป็นระบบ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งนั้นจะต้องใช้เวลาและอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหารระดับต้น และระดับกลางเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนด้วย จึงจะทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรและมีโอกาสประสบความสำเร็จได้มากขึ้น

เมื่อผู้อ่านได้ทราบถึงกระบวนการวิเคราะห์หาผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กรแล้ว คงจะพอเห็นได้ว่ากิจกรรมนี้ต้องมีการเก็บสถิติข้อมูลที่ค่อนข้างมีความละเอียด และข้อมูลที่ได้มาต้องมีความถูกต้องแม่นยำเป็นอย่างมาก เพราะจะเป็นการชี้ชะตาของพนักงานภายในองค์กร หากสมมุติว่าหน่วยงาน HR เก็บข้อมูลผิดพลาด จะส่งผลให้การจัดเรียงลำดับข้อมูลของพนักงานเปลี่ยนไป ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารองค์กรพิจารณาพนักงานเข้าดำรงตำแหน่งตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ผิดพลาดตามไปด้วย

ฉะนั้นจึงถือได้ว่าการเก็บสถิติข้อมูลเพื่อใช้วางแผนสืบทอดตำแหน่งเป็นสิ่งสำคัญ ที่หน่วยงาน HR จะต้องเก็บข้อมูลของพนักงานให้เป็นระบบ มีการตรวจสอบจากฐานข้อมูลจริงประกอบ เพื่อให้ได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง และครบถ้วน ถ้าเก็บข้อมูลผิดพลาดจะทำให้พนักงานขาดความเชื่อมั่นในระบบการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งพนักงานภายในองค์กรได้



บทที่

3

การนำเสนอข้อมูลงาน HR แบบมือโปร

ผู้เขียนได้อธิบายไว้ในหลาย ๆ บทก่อนหน้านี้แล้วว่าหน่วยงาน HR ต้องมีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการจัดเก็บรวบรวมสถิติข้อมูลของ ฟังก์ชันงาน HR สำหรับในบทนี้ประเด็นสำคัญอีกประการหนึ่งที่หน่วยงาน HR จะต้องมีทักษะและความสามารถก็คือ การนำข้อมูลที่ได้จัดเก็บไว้มา นำเสนอผู้บริหารให้เกิดความเข้าใจ ซึ่งก่อนที่จะเข้าใจได้นั้นตัวเจ้าหน้าที่ HR เองจะต้องมีความรู้ก่อนว่า ข้อมูลที่เก็บมานั้นมีที่มาของข้อมูลอย่างไร ต้องสามารถตอบในรายละเอียดของข้อมูลให้ได้ก่อน จึงจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นได้ว่าข้อมูลนั้นมาจากข้อเท็จจริงและถูกต้อง ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารเกิดความเชื่อมั่นในข้อมูลงานของ HR ว่าสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างไม่ผิดพลาด

เริ่มจากเจ้าหน้าที่ HR จะต้องมีองค์ความรู้ในเรื่องการเก็บสถิติข้อมูลของหน่วยงานตนเองก่อนว่าควรจะต้องเก็บข้อมูลแบบใดบ้าง ยกตัวอย่างเช่น

- Employee Satisfaction Index > 85%
- Employee Turnover Rate < 2%
- Annual Employee Check up Rate = 100%
- Accidental Rate = 0%
- Number of Suggestion > 2 Act./Emp./Years
- Training HR > 80-100 Hrs. (HOD > 140 Hrs.)
- Competency Gap Reduction > 20%
- Employee Productivity > 100,000 Baht/Month
- Cost Reduction-Staff Expense < 23%, OT+PT < 15%

การเก็บข้อมูลแต่ละงานที่เป็นมาตรฐานสากลควรจะเป็นแบบใด ซึ่งเจ้าหน้าที่ HR โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการจะต้องทราบว่างานของตนเองควรมีข้อมูลอะไรบ้าง โดยให้ย้อนกลับไปศึกษาเพิ่มเติมได้จากการเก็บข้อมูลของงานแต่ละด้านที่ผู้เขียนได้อธิบาย และยกตัวอย่างแบบการเก็บข้อมูลในแต่ละงานไปแล้วในบทที่ 2 ว่าเจ้าหน้าที่ HR ระดับปฏิบัติการควรจะต้องทราบ และรับผิดชอบในการเก็บข้อมูลไว้ให้ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน HR ที่จะต้องเตรียมข้อมูลนำเสนอผู้บริหารองค์กรประจำเดือน หรือประจำไตรมาส ในลักษณะต่อไปนี้

งานระดับนโยบาย/กลยุทธ์	ตัวชี้วัดผลงาน
การวางแผนกลยุทธ์	Revenue/Staff
โครงสร้างองค์กร	HR-ROI
การพัฒนาองค์กร	Expense/Staff

Revenue/Staff

จะเห็นได้ว่า HR ในระดับกลยุทธ์ หรือระดับสูง จะต้องนำข้อมูลของ HR ระดับปฏิบัติการมาใช้ในการวิเคราะห์องค์กรในภาพรวม เพื่อให้ผู้บริหารสูงสุดมองภาพรวมทั้งองค์กรได้อย่างถูกต้องแม่นยำยิ่งขึ้น จากข้อมูล HR ในระดับกลยุทธ์ที่ได้นำเสนอตามตารางข้างต้น เริ่มจากการหาข้อมูล Revenue/Staff ข้อมูลที่ต้องมีก็คือ รายได้ประจำเดือนขององค์กรทั้งหมดหารด้วยจำนวนพนักงานทั้งหมด ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{สูตรคำนวณ R/S} &= \frac{\text{รายได้ขององค์กร}}{\text{จำนวนพนักงานทั้งหมด}} \\ \text{ตัวอย่าง} &= \frac{800,000}{320} \\ &= 2,500 \text{ บาท/เดือน} \end{aligned}$$

วิธีการนำเสนอในภาพรวมขององค์กร เราอาจจะนำข้อมูลส่วนอื่นเสนอรวมไปด้วยก็ได้ จะได้ดูไม่เปลืองเนื้อที่มากเกินไป และทำให้ผู้บริหารองค์กรได้เห็นข้อมูลในส่วนอื่นด้วย ผู้เขียนขอยกตัวอย่างบางองค์กรที่เคยทำเพื่อนำเสนอผู้บริหารเอาไว้ บางแห่งอาจเรียกว่า Productivity ก็ได้ ดังตารางต่อไปนี้

Manpower (Average)

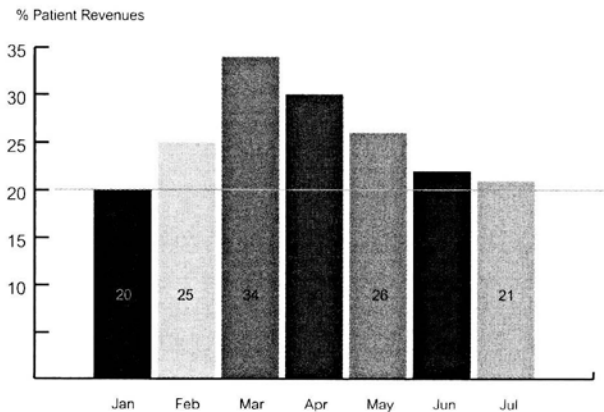
Item	Target	Current Period		
		Job Q3/09	% Diff Q2/Q3	Job Q2/09
Full Time Employee		711	-3.79%	739
Part Time Employee		74	-19.64%	92
Full Time Equivalent		785	-5.54%	831
OPD Patient /Day	425	323.00	31.30%	246.00
Staff : OPD Patient	>1.0	0.45	36.47%	0.33
IPD Patient/Day	80	52.00	8.33%	48.00
Staff : IPD Patient		13.67	-11.19%	15.40
Productivity Per Head		124,706.99	14.25%	109,156.52

จากตารางข้างต้น จะเห็นว่าในบรรทัดสุดท้ายมีการคำนวณ Revenue/Staff เอาไว้ โดยเปรียบเทียบกับช่วงปีที่แล้ว หรือไตรมาสที่แล้ว เพื่อเป็นข้อมูลในการบริหาร ถ้าสมมุติว่า Revenue/Staff มีตัวเลขที่สูงขึ้นแสดงว่าองค์กรมีผลประกอบการที่ดีขึ้น ซึ่งถือเป็นดัชนีชี้วัดองค์กรได้ในระดับหนึ่ง ฉะนั้นหากผู้บริหารอยากให้องค์กรมีผลประกอบการที่ดีขึ้น จะต้องดำเนินการ 2 วิธีคือ เพิ่มรายได้ขององค์กรให้มากขึ้น ควบคู่ไปกับการบริหารอัตรากำลังพนักงานให้เหมาะสมกับภาระของงาน ไม่ควรเพิ่มอัตรากำลังที่มากจนเกินไป นั่นคือสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องกำหนดเป็นนโยบายขององค์กรให้ผู้บริหารหน่วยงานได้รับนโยบายไปปฏิบัติให้เกิดผล ซึ่งวิธีนี้เป็นวิธีที่นิยมใช้กันโดยทั่วไปในหลักของการบริหารองค์กร กล่าวคือการใช้กำลังคนที้น้อยลง แต่ประสิทธิภาพขององค์กรยังคงที่หรือมากกว่าเดิม ซึ่งการที่จะทำได้ลักษณะนี้ จะต้องเพิ่มทักษะ ความรู้ให้กับพนักงานภายในหน่วยงานของตนเองให้มีศักยภาพที่จะบริการลูกค้า หรือทำงานด้านการผลิตให้บรรลุเป้าหมาย จึงทำให้องค์กรต่าง ๆ นิยมการพัฒนาพนักงานให้มีทักษะ ความสามารถเพิ่มขึ้น แทนที่จะเพิ่มจำนวนพนักงาน

Expense/Staff

ในทางกลับกัน เมื่อเก็บข้อมูลในด้านรายได้แล้ว ก็ควรจะมีการเก็บข้อมูลในส่วนรายจ่ายขององค์กรด้วย เพื่อให้เห็นมุมมองทั้งสองด้าน ที่เราเรียกว่า Expense/Staff โดยส่วนใหญ่จะเก็บข้อมูลที่เป็นส่วนของรายจ่ายพนักงานทั้งหมด เช่น ค่าจ้าง สวัสดิการ ประกันสังคม กองทุนเงินทดแทน กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ค่ารักษาพยาบาลของพนักงาน ประกันอุบัติเหตุ และเครื่องแบบพนักงาน เป็นต้น ในส่วนของรายจ่ายต่อพนักงานเป็นส่วนที่ทำให้ต้นทุนขององค์กรเพิ่มขึ้น เมื่อต้นทุนเพิ่มขึ้นจะส่งผลให้กำไรขององค์กรลดลง ซึ่งถ้าเรามองภาพด้านเดียวคือ รายได้ต่อหัวสำหรับพนักงานเพิ่มมากขึ้น โดยเราไม่ได้มองภาพรายจ่ายเลย ก็จะทำให้มองไม่ครบองค์ประกอบ ฉะนั้นหน่วยงาน HR ที่ต้องเก็บข้อมูลให้ผู้บริหารสูงสุด จึงต้องรวบรวมข้อมูลที่ถูกต้องและครบถ้วนให้กับหัวหน้า เมื่อนำเสนอผู้บริหารระดับสูงแล้วจะได้ไม่เกิดความผิดพลาด ผู้เขียนขอยกตัวอย่างการจัดการและนำเสนอเกี่ยวกับรายจ่ายขององค์กรที่เคยมีประสบการณ์มาให้ดู ดังนี้

% Staff Expenses-Total (2010)



จากแผนภาพด้านบน เป็นตัวอย่างข้อมูล % Staff Expenses ของหน่วยงานธุรกิจโรงพยาบาลแห่งหนึ่งที่ทำไว้เป็นรายเดือน โดยเก็บข้อมูลที่เป็นรายจ่ายทั้งหมดของพนักงานเปรียบเทียบกับเปอร์เซ็นต์ต่อรายได้ขององค์กรว่าเป็นอย่างไร ถ้ามองจากแผนภาพจะเห็นได้ว่าสถิติข้อมูลรายจ่ายของพนักงานที่มีเปรียบเทียบกับรายได้ขององค์กรคือ ประมาณ 20 กว่าเปอร์เซ็นต์ในแต่ละเดือน ซึ่งองค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้ว่าจะต้องไม่เกิน 20% แต่จากการดำเนินการทุกเดือน ไม่สามารถดำเนินการตามเป้าหมายได้เลย ยกเว้นเดือนเดียวคือ เดือนมกราคมเท่านั้น

เมื่อได้ข้อมูลมาแล้ว ผู้บริหารหน่วยงาน HR ต้องวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาว่าที่เกิดขึ้นในลักษณะเช่นนี้เป็นเพราะอะไร จากสถิติข้อมูลจะเห็นว่าเดือนมีนาคมมีจำนวนเปอร์เซ็นต์ของรายจ่ายสูงกว่าปกติ เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลแล้วพบว่าในเดือนดังกล่าวองค์กรมีการจ่ายโบนัสประจำปีให้กับพนักงาน จึงทำให้ยอดรายจ่ายของพนักงานสูงกว่าเดือนอื่น ๆ ขึ้นไปถึง 34% และจะลดลงเรื่อย ๆ ในเดือนเมษายน เหลือเพียง 30% สาเหตุเพราะมียอดการจ่ายโบนัสพนักงานตกค้างอยู่บางส่วน ประกอบกับในเดือนเมษายนของทุก ๆ ปี มีวันหยุดประเพณีสงกรานต์ขององค์กรจำนวน 4 วัน ส่งผลทำให้รายจ่ายขององค์กรเพิ่มขึ้น เพราะพนักงานลาหยุดกลับบ้านไปส่วนหนึ่ง จึงต้องมีการจัดพนักงานทำงานล่วงเวลาทดแทนพนักงานที่หยุดไป และในช่วงดังกล่าวมีคนไข้มาไข้มาบริการค่อนข้างน้อย จึงมีส่วนทำให้ยอดเปอร์เซ็นต์รายจ่ายสูงผิดปกติไปด้วย จะเห็นว่าการวิเคราะห์ข้อมูลต้องอ้างอิงด้วยหลักการและเหตุผลของข้อเท็จจริงประกอบด้วย

พอเดือนพฤษภาคมก็มียอดต่ำลงเกือบจะปกติ แต่ก็ยังสูงกว่าเดือนอื่น ๆ สาเหตุก็เพราะว่ามีวันหยุดประเพณีนั้นคือ วันแรงงานแห่งชาติ ที่ตรงกับวันหยุดเสาร์และอาทิตย์ ทำให้เป็นวันหยุดติดต่อกัน พนักงานบางส่วนขอลาหยุดยาว เลยทำให้ยอดค่าใช้จ่ายยังสูงกว่าเดือนอื่น ๆ

ถ้าเรามองเปรียบเทียบข้อเท็จจริงแล้ว ในการทำงานประจำหนึ่งเดือน จะมีวันทำงานจริง 22 วัน สำหรับกรณีที่มีวันหยุดประจำสัปดาห์ 2 วัน เมื่อไม่มีวันหยุดประเพณีเพิ่มเติม พนักงานจะปฏิบัติงานตามปกติ องค์กรก็จะมี การจ่ายค่าจ้างตามปกติ แต่ถ้ามีวันหยุดประเพณีมากขึ้นคือจำนวน 2-3 วัน พนักงานก็จะหยุดตามวันหยุดประเพณีนั้น ในขณะที่องค์กรต้องเปิดบริการ ทุกวัน และต้องจ่ายเงินเพิ่มกรณีที่พนักงานมาปฏิบัติงานในวันหยุดประเพณี จำนวน 2 เท่า และ 3 เท่า (กรณีทำหลังจาก 8 ชั่วโมง) เมื่อเป็นเช่นนี้ก็จะ ส่งผลให้ยอดค่าใช้จ่ายของพนักงานเพิ่มขึ้น ซึ่งยอดรายได้ขององค์กรไม่ได้ เพิ่มขึ้นตามไปด้วย จึงทำให้เปอร์เซ็นต์ค่าใช้จ่ายของพนักงานต่อรายได้ของ องค์กรเพิ่มขึ้น ในทางปฏิบัติที่จะแก้ไขเพื่อไม่ให้เปอร์เซ็นต์ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ก็ต้องเพิ่มรายได้ขององค์กร เพิ่มภาระงานของพนักงานที่ได้ค่าแรงเพิ่ม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสอดคล้องกับค่าใช้จ่ายที่เพิ่มมากขึ้น

จากตัวอย่างข้อมูล ผู้อ่านอาจจะสงสัยว่าเดือนมกราคมเดือนเดียว เท่านั้นที่มีเปอร์เซ็นต์ค่าใช้จ่ายต่อรายได้ขององค์กรได้ตามเป้าหมาย เพราะสาเหตุใด ถ้าเป็นข้อมูลที่เป็นจริง ผู้บริหารองค์กรก็อาจจะมิใช่สงสัย เหมือนกับที่ผู้เขียนได้ยกประเด็นขึ้นมา ซึ่งในฐานะ HR เราจะต้องสงสัย ไว้ก่อน เพื่อจะได้รับหาข้อมูลและเหตุผลสนับสนุนในการตอบข้อคำถาม ไว้ด้วย และจากการวิเคราะห์ข้อมูล จึงพบว่ากรณีที่เดือนมกราคมมียอดได้ ตามเป้าหมาย ก็เพราะในช่วงเดือนดังกล่าวเป็น High Season ของธุรกิจ โรงพยาบาล โดยจะเริ่มตั้งแต่เดือนตุลาคม-มกราคม เพราะจะมีลูกค้าจาก ต่างชาติทยอยเข้ามารับการรักษาพยาบาลในประเทศไทย นั่นเป็นเหตุผลหนึ่ง ที่ทำให้ยอดรายได้ขององค์กรสูงขึ้นกว่าเดือนอื่น ๆ

พอถึงช่วงเดือนมิถุนายน-กรกฎาคม จะเห็นว่าสถิติข้อมูลสูงกว่าเป้าหมายเล็กน้อย เพราะว่าธุรกิจโรงพยาบาลจะมีคนไข้ค่อนข้างมาก อาจจะเป็นเพราะว่าถูกละของฝนในช่วงฤดูฝน ทำให้เกิดอาการป่วยกันมากขึ้น โดยเฉพาะเด็ก ๆ จะมีการเจ็บป่วยเป็นจำนวนมากกว่าผู้ใหญ่ จึงทำให้ยอดรายได้ขององค์กรเพิ่มขึ้นในช่วงเดือนดังกล่าว ส่งผลให้ยอดค่าใช้จ่ายพนักงานต่อรายได้เกือบเท่ากับเป้าหมาย

HR ROI

HR ROI ไม่ถือว่าเป็นเรื่องใหม่แต่มีมานานแล้วพร้อม ๆ กับแนวคิดการเปลี่ยน HR จาก Cost Center เป็น Profit Center เรื่องนี้เข้ามาในเมืองไทยนับสิบปีแล้ว เพียงแต่ยังไม่ค่อยมีองค์กรใดนำระบบนี้ไปใช้อย่างจริงจังและเป็นรูปธรรมมากนัก แต่ในปัจจุบันและอนาคตอันใกล้นี้เรื่อง HR ROI ถือเป็นเรื่องใหญ่ที่ HR มืออาชีพจะต้องรู้และนำไปใช้จริง เหตุผลที่สำคัญคือ สถานการณ์การแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงขึ้น ความต้องการของผู้บริหารระดับสูงเปลี่ยนแปลงไป ผนวกกับกระแสของ “Out-source” ด้านงาน HR กำลังมาแรง ถ้า HR ไม่สามารถพิสูจน์ตัวเองให้ผู้บริหารเห็นได้ว่า HR สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรจริง ก็อาจจะถูกมองว่าไม่ใช่ HR มือโปร

ก่อนที่จะกล่าวถึงเทคนิคและวิธีการต่าง ๆ ในการนำ HR ROI ไปใช้ ขอแนะนำให้รู้จักคำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับผลตอบแทนจากการลงทุน 2 คำ คือ

HR-ROI หมายถึง อัตราผลตอบแทนต่อหนึ่งหน่วยของต้นทุน แต่จะแตกต่างจาก BCR ตรงที่ผลตอบแทนที่นำมาคำนวณนั้นเป็นผลตอบแทนสุทธิที่หักต้นทุนออกไปแล้ว

BCR (Benefit-Cost Ratio) หมายถึง อัตราผลตอบแทนต่อหนึ่งหน่วยของต้นทุนว่าได้ผลตอบแทนมาเท่าไร

$$\begin{aligned} \text{สูตรคำนวณ BCR} &= \frac{\text{ผลตอบแทนโครงการ}}{\text{ต้นทุนในการลงทุน}} \\ 600,000 &= 2:1 \\ &= 300,000 \end{aligned}$$

ดังนั้น อัตราผลตอบแทนต่อหนึ่งหน่วยลงทุนเท่ากับ 2:1 หมายถึง การลงทุนด้วยจำนวนเงินเท่ากับ 10 บาท จะได้ผลตอบแทนคืนมา 20 บาท

สำหรับคำว่า HR ROI มีสูตรการคำนวณตามรายละเอียดข้อมูลด้านล่าง ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{สูตรคำนวณ \% ROI} &= \frac{\text{กำไร-ต้นทุน}}{\text{ต้นทุน}} \times 100 \\ &= \frac{550,000-200,000}{200,000} \times 100 \\ &= 175\% \end{aligned}$$

การจัดทำโครงการแบ่งผลกำไรให้พนักงานนี้ อัตราผลตอบแทนสุทธิเท่ากับ 175 บาท จากเงินลงทุนทุก ๆ 100 บาท

อัตราผลตอบแทนสุทธิ (Net Profit) จากโครงการนี้เท่ากับ 1:1 หมายถึง จะได้ผลตอบแทนสุทธิ (หักต้นทุนเรียบร้อยแล้ว) กลับมา 1 บาท จากเงินลงทุนทุก 1 บาท

โดยทั่วไปแล้วการคำนวณหา ROI มักจะคำนวณออกมาเป็นเปอร์เซ็นต์ ซึ่งสามารถทำได้โดยการคูณด้วย 100 เข้าไปในสูตรคำนวณ

ดังนั้น อัตราผลตอบแทนสุทธิจากเงินลงทุนในครั้งนี้อยู่เท่ากับ 175% หมายความว่า เงินลงทุน 100 บาท จะได้ผลตอบแทนสุทธิ (หักค่าต้นทุนแล้ว) กลับคืนมา 175 บาท

HR ROI ถือเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ HR มีความเป็นมืออาชีพ หรือ มือโปรมากยิ่งขึ้น ทั้งในสายตาของผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารในสายงานอื่น ๆ ซึ่งในอดีตที่ผ่านมาทุกคนมักจะมองว่างานด้าน HR เป็นเพียง Cost Center หรือหน่วยงานที่มีแต่รายจ่ายเท่านั้น จึงทำให้ HR เป็นเพียงตัวประกอบในเวทีของการประชุมฝ่ายบริหารองค์กรเท่านั้น ส่วนใหญ่ผู้บริหารองค์กรในประเทศไทยจะหันมาหา HR ในสองโอกาสคือ เมื่อต้องการให้มีการเอาคนเข้าและเอาคนออกเท่านั้น หรือเมื่อองค์กรมีกำไรและต้องการเลี้ยงสังสรรค์ ทุกคนก็จะหันมาบอกให้ HR ดำเนินการ โอกาสที่จะได้เข้าไปมีส่วนร่วมในประเด็นของการลดต้นทุน เพิ่มรายได้ หรือกำไรขององค์กรมีน้อยมาก ทำให้หน่วยงาน HR ไม่ค่อยได้รับการยอมรับสักเท่าไร เพราะมันแต่ทำงานที่ไม่ได้สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรเลย ที่แย่ไปกว่านั้นบางองค์กรให้ HR ไปจับสุนัข จับแมว จับงู ที่เข้ามาในบริเวณโรงงาน ยิ่งทำให้ HR ถูกมองว่าไม่มีมูลค่าเพิ่มเลยในสายตาผู้บริหารด้วยกันเข้าไปอีก

การนำเอา ROI ไปใช้ไม่ใช่เรื่องยาก เพียงแต่จะต้องมีการเก็บรวบรวม และวิเคราะห์สถิติข้อมูลอย่างเป็นระบบเท่านั้นเอง

กล่าวโดยสรุปก็คือ การจัดทำโครงการด้าน HR บนพื้นฐานของ ROI นี้ จะช่วยให้การนำเสนอโครงการต่าง ๆ เข้าตาผู้บริหารมากยิ่งขึ้น โอกาสที่จะถูกให้ไปทำงานที่ไม่ได้สร้างมูลค่าเพิ่มก็จะลดน้อยลง ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานต่าง ๆ ยอมรับในผลงาน และอยากจะได้หน่วยงาน HR เข้าไปร่วมทำโครงการด้วย จึงอยากเชิญชวนให้ HR มีอาชีพเร่งศึกษาหาความรู้ และทดลองนำเอาเครื่องมือดังกล่าวนี้ไปใช้ เพื่อให้สามารถก้าวไปสู่การเป็น Business Player ซึ่งเป็นการก้าวเข้าสู่งาน HR อีกระดับหนึ่ง

ที่กล่าวมาทั้งหมดเป็นการแนะนำให้หน่วยงาน HR ได้มีเทคนิควิธีการนำเสนอผลงานที่มีคุณภาพ ให้ทุกหน่วยงานที่เป็นระดับบริหารเกิดความเชื่อมั่นว่างาน HR ไม่ได้เป็นรองใคร ด้วยการนำสถิติข้อมูลมาใช้อย่างเป็นระบบ และมีความเป็นมืออาชีพ ซึ่งการที่จะทำให้งาน HR ก้าวล้ำหน้าเป็นมืออาชีพได้นั้น ต้องอาศัยความรู้พื้นฐานงาน HR ที่ครอบคลุมทุก ๆ ด้านก่อน เพื่อทราบถึงจุดบกพร่องในงานของตนเอง และเมื่อทราบรายละเอียดของงานทั้งหมดแล้ว จึงค่อยต่อยอดในงานที่มีปัญหา และงานที่จะสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรต่อไป

BT20178

ประวัติผู้เชี่ยวชาญ ดร.กฤตินี กุลเพ็ง



การศึกษา

- ปริญญาเอก Doctor of Business Administration in Human Resource Management Golden State University USA.
- ปริญญาโท รัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัย
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA)
- ปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ประกาศนียบัตร Human Resources Management (HRM)
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

วุฒิบัตรสำคัญ

- โครงการศึกษา Business Concept Development (BCD)
- โครงการศึกษา การพัฒนาบุคลากร ในบริษัทไทย-ญี่ปุ่น-อเมริกา
- โครงการศึกษา Training for the trainer มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ประสบการณ์ทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

- ผู้จัดการแผนกบุคคล บริษัท โรบินสัน ราชดำเนิน จำกัด
- ผู้จัดการส่วนการบุคคล บริษัท ในเครือซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)
- ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล กลุ่มโรงพยาบาลกรุงเทพ ภาคตะวันออก
- ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล โรงพยาบาล บี เอ็น เอช
- ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานบุคคล โรงพยาบาลปิยะเวท

ผลงานและกิจกรรมทางวิชาการ

- เขียนบทความลงเว็บไซต์ของ HR Center
- เขียนบทความลงเว็บไซต์ของ Krittin.net
- เป็นวิทยากรบรรยายในหัวข้อที่เกี่ยวกับ การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- อดีตนายกลีมาสเตอร์ มานตาพูด
- เป็น Guest Speaker ให้กับมหาวิทยาลัยทั้งภาครัฐและเอกชน
- อาจารย์พิเศษ คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตบางแสน
- วิทยากรบรรยายให้กับ HR Center
- เขียนหนังสือ "ไม่อยากเสียคนเก่งในองค์กร ต้องทำอย่างไร"
- เขียนหนังสือ "การวางแผนและวิเคราะห์อัตราค่าจ้างเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์"
- เขียนหนังสือ "เทคนิคการสัมภาษณ์งานตามเครื่องมือ Competency"
- เขียนหนังสือ "เรื่องจริง เรื่องใจ"
- เขียนหนังสือ "กลยุทธ์การสรรหา"
- เขียนหนังสือ "HR สรรหามาแล้ว"
- เขียนหนังสือ "HR Shared Service"
- เขียนหนังสือ "คุยเฟื่องเรื่อง HR"

ศูนย์ความรู้ (ศร.)



BT20178

200 Baht



จัดพิมพ์และจำหน่ายโดย
บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด
52/37 ซอยกรุงเทพวิเชีย 15 ถนนกรุงเทพวิเชีย
แขวง/เขต สะพานสูง กรุงเทพฯ 10250
Tel. 02-736-2245-7 Fax. 02-736-0470-1
<http://www.hrcenter.co.th>

ISBN 978-616-7444-43-7



9 786167 444437