

4. การปฐมนิเทศบรรจุพนักงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Induction and Appraisal Process) คือ ขั้นตอนที่ต้องเนื่องจากขั้นที่ 2 ที่จะต้องเริ่มต้นส่งมอบคนเข้าทำงานด้วย กิจกรรมขั้นแรกสุดที่ต้องทำ คือ การแนะนำเพื่อบรรจุหรือการปฐมนิเทศ (Induction or Orientation) ซึ่งพนักงานใหม่ย่อมจะเริ่มทำงานในช่วงแรกของการทดลองงาน และเรื่อยไปจนมีการบรรจุ (Placement) ซึ่งประสิทธิภาพของระบบการบริหารบุคคลที่จะมีผลไกในการติดตามกำกับให้แน่ใจว่าทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่นั้น ได้มีประสิทธิภาพคืออยู่ตลอดเวลา สิ่งที่ต้องทำเป็นระยะเวลาดำเนินการ กันก็คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) นอกจากนี้ หลังจากทุกครั้งที่ได้รับทราบผลการปฏิบัติงานแล้ว เพื่อการส่งเสริมและแก้ไขปัญหอันอาจเกิดขึ้นจากความแตกต่างของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานก็จะดำเนินการโดยมีการเลื่อนขั้น โยกย้ายหรือลดตำแหน่ง

5. การอบรมและพัฒนา (Training and Development) คือ ขั้นตอนที่เป็นหน้าที่สำคัญที่ต้องมีอยู่ตลอดเวลาทุกขณะที่มีทรัพยากรมนุษย์ทำงานอยู่กับเรา หรือที่เรียกว่าการอบรมหรือการฝึกอบรม (Training) และการพัฒนา (Development) ซึ่งหมายถึงกิจกรรมหรือหน้าที่งานทางการบริหารบุคคลที่จัดทำขึ้นเพื่อมุ่งที่จะให้มีการเสริมความรู้ความสามารถ ตลอดจนความชำนาญให้เพิ่มขึ้นในตัวคนงาน เพื่อที่จะให้แน่ใจได้ว่าคุณภาพของตัวพนักงานจะไม่ตกต่ำลงเพราะผลอันสืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงในปัจจัยต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านเทคนิควิธีการผลิต และเงื่อนไขของปัจจัยสภาพแวดล้อมอื่น ตลอดจนการช่วยให้พนักงานมีความเติบโตก้าวหน้าทันโลก

6. การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation Process) คือ กิจกรรมทางด้านการหาวิธี และทำการจ่ายผลตอบแทนพนักงานด้วยผลประโยชน์ต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานได้รับความพอใจมากที่สุด ผลและพอใจเพียงในระดับที่จะสามารถสร้างแรงจูงใจขึ้นในตัวพนักงานที่ซึ่งจะส่งผลให้เกิดกำลังใจที่ดีและทำให้ผลผลิตสูงขึ้น งานเหล่านี้ก็คือ งานที่เกี่ยวกับการบริหารค่าจ้างเงินเดือน ตลอดจนผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ

7. การทะนุบำรุงรักษาทางด้านคุณภาพ ความปลอดภัยและการแรงงานสัมพันธ์ (Health Safety Maintenance Process and Labor Relations) เพื่อรักษาสัมพันธ์ภาพของพนักงานของบริษัท การต้องคอยดูแลทั้งเรื่องสุขภาพอนามัยและความปลอดภัย ย่อมเป็นงานอีกด้านหนึ่งที่ต้องคำนึงถึงและมีแผนงานและวิธีปฏิบัติทางด้านนี้ครบตามสมควรทั้งนี้เพื่อผลประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย กิจกรรมที่จะมีไว้เพื่อคอยป้องกัน แก้ไข และเสริมความสัมพันธ์ทั้งด้านการดูแลเอาใจใส่ตามปกติ และการมีวิธีเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายจ้างและคนงาน ตลอดเวลาที่จะต้องสร้างให้มีระบบของการเจรจาระหว่างทั้งสองฝ่ายที่มีฐานที่หวังดีและมีเจตนาดีต่อกัน ทั้งนี้ก็เพื่อความราบรื่นในการอยู่ร่วมกัน

8. การใช้วินัย และการควบคุมตลอดจนการประเมินผล (Discipline Control and Evaluation Process) ในขั้นนี้ก็คือ การต้องมีการรักษากฎการ ด้วยการใช้วิธีการดำเนินการทางวินัยที่ถูกต้องเพื่อ ป้องกันการเลิกลาและให้ความเป็นธรรมแก่พนักงาน ซึ่งก็ย่อมหมายถึงการต้องมีกลไกในการควบคุมติดตามและประเมินผลประสิทธิภาพของระบบการบริหารงานบุคคลให้ครบถ้วนทุกหน้าที่งานและทุกขอบเขตของกิจกรรม ทั้งนี้ก็เพื่อวัตถุประสงค์ในด้านความสำเร็จผลทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สมบูรณ์แบบให้ได้อยู่ตลอดเวลาแน่นอน ในที่นี้การวิจัยค้นคว้าและพัฒนาเทคนิควิธีการที่ใช้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นก็ต้องกระทำเป็นประจำด้วย

จากแนวคิดและการทำหน้าที่ที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกระบวนการ สรุปได้ว่าแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องตระหนักถึงสังคม การบริหารการจัดการ และความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งการดำเนินกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การ ประกอบด้วย การจัดองค์การ การจัดหาบุคลากร การอบรมพัฒนา การให้รางวัลและผลตอบแทน การประเมินผลปฏิบัติงาน การบำรุงรักษา ซึ่งเกี่ยวข้องกับโดยตรงต่อบุคลากรในองค์การและส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานของบุคลากรและผลการดำเนินงานขององค์การ คือ บุคลากรเกิดความพึงพอใจ การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ องค์การเกิดผลกำไรและสามารถปรับตัวอยู่รอดได้

แนวคิดและการทำหน้าที่ที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

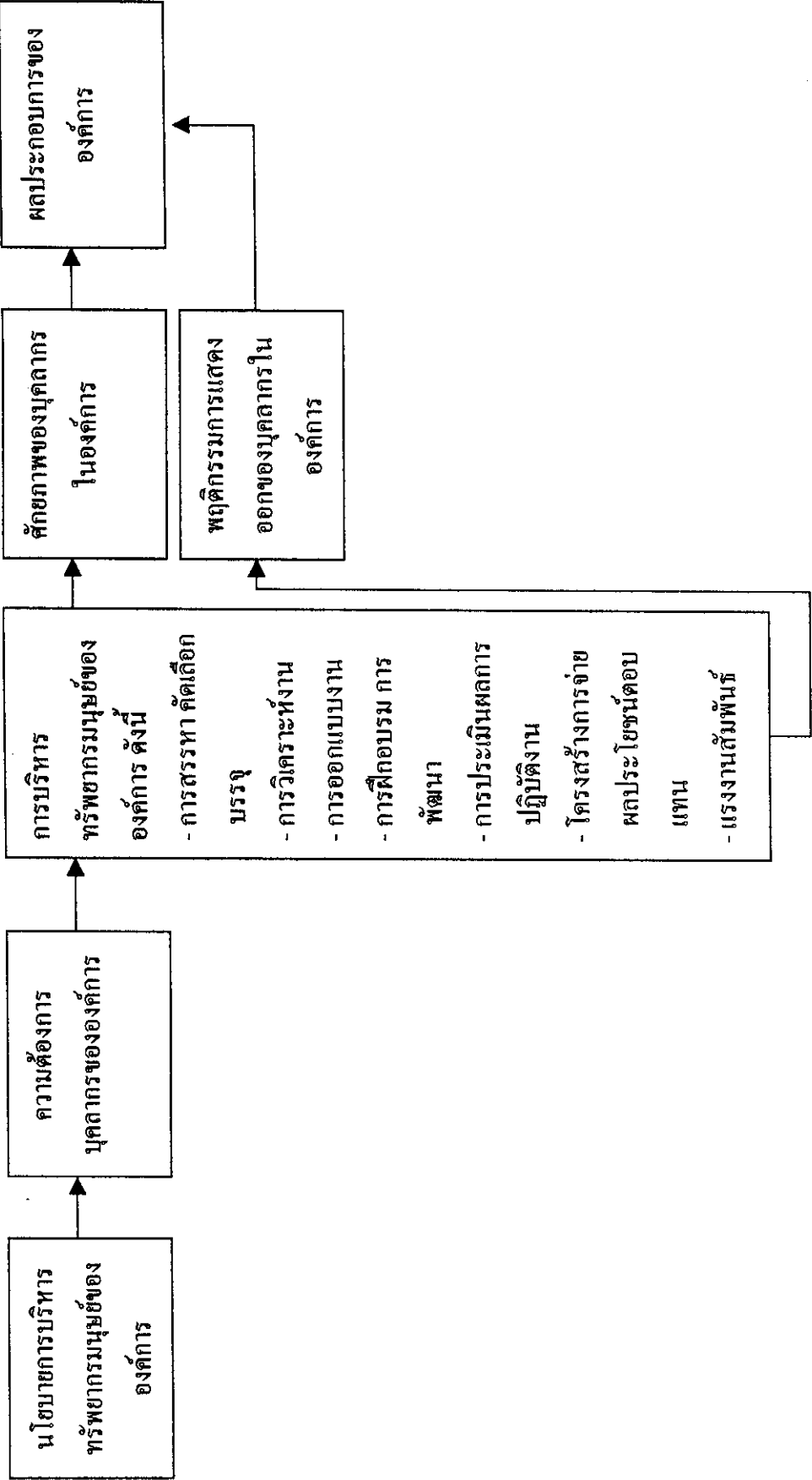
คณีย์ เทียนพูน (2539, หน้า 1-10) ความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ก่อน-หลัง ปี ค.ศ. 2000 จะเป็นเรื่องการจัดการคนในวิถีทางที่ปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรซึ่งจะต้องให้ความสนใจในสิ่งต่อไปนี้เป็นพิเศษ

1. สร้างสภาพแวดล้อมที่ช่วยให้สามารถจัดการเรื่องสรรหา การพัฒนาและจูงใจคนที่เหมาะสมกับความจำเป็นสำหรับงานในปัจจุบันและอนาคต
2. ช่วยสร้างสมดุล และปรับองค์กรเพื่อบูมไปสู่ความสนใจของหุ้นส่วนธุรกิจ เช่น ผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงาน ผู้ร่วมค้า ภาครัฐและชุมชนที่ธุรกิจนั้นตั้งอยู่
3. กำหนดความสนใจร่วมกันและสนับสนุนการทำงานแบบทีมการเรียนรู้ที่สามารถจัดการได้ด้วยตนเองจนกลายเป็นองค์กรอัจฉริยะ
4. พัฒนาความสามารถหรือศักยภาพของคนอย่างต่อเนื่อง และสร้างบรรยากาศที่จูงใจให้มุ่งไปสู่วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ
5. ติดตามความเคลื่อนไหวทั้งในระดับท้องถิ่น ประเทศและนานาชาติที่มีผลกระทบต่อการดูแลคนและแปลไปสู่การปฏิบัติให้สอดคล้องกับภารกิจของธุรกิจ
6. กำหนดวิธีการทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อให้ธุรกิจหลักดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งบริหารการเปลี่ยนแปลงในช่วงเวลาที่จะต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การไป

ในลักษณะที่สร้างพลังร่วมเพื่อเป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วยการเรียนรู้ในที่สุด

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ Raymond & Noe (2000, p. 44) ดังภาพที่ 2-8 ดังนี้

1. นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการพิจารณาพันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้ทราบว่าจะการดำเนินงานธุรกิจอะไร มีจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานอย่างไร โดยจะต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรให้เกิดความสอดคล้องและนำมากำหนดเป็นนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อไป เช่น การเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานโดยมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้สามารถแข่งขัน โดยองค์กรจะต้องทำการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะรวมถึงการกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ
2. ความต้องการบุคลากรขององค์กร เป็นการกำหนดว่าบุคลากรที่องค์กรต้องการควรมีทักษะ พฤติกรรม และวัฒนธรรมอย่างไร จึงจะทำให้กลยุทธ์ขององค์กรสามารถบรรลุผลที่ตั้งไว้ได้ เช่น ต้องการให้บุคลากรขององค์กรสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และสามารถปรับเปลี่ยนทักษะ พฤติกรรมให้สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการบริหารเพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติตามนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กรได้ โดยมีขั้นตอนดังนี้ การสรรหา คัดเลือก การวิเคราะห์งาน การออกแบบงาน การฝึกอบรม การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน โครงสร้างการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทน แรงงานสัมพันธ์ การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหาร ทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถปรับเปลี่ยนได้ตรงตามกลยุทธ์ และบุคลากรที่เข้ามาใหม่ในองค์กรตรงกับความต้องการขององค์กร เช่น การออกแบบงานเพื่อรองรับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาแทนการปฏิบัติงานในปัจจุบัน การกำหนดให้บุคลากรขององค์กรทำการเรียนรู้พัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น
4. สักยภาพของบุคลากรในองค์กรเป็นผลมาจากการที่บุคลากรเข้าสู่ขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ข้างต้น ทำให้บุคลากรเกิดทักษะ ทักษะ ทักษะ ความรู้ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งศักยภาพของบุคลากรจะส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร
5. พฤติกรรมการแสดงออกของบุคลากรในองค์กรเป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น หลังจากขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะส่งผลออกมาเป็น พฤติกรรม อัตราผลผลิต อัตราการลาออกของบุคลากรและผลดังกล่าวจะส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร
6. ผลประกอบการขององค์กรเป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการกำหนดนโยบาย กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สร้างให้เกิดผลผลิต คุณภาพ และผลกำไร ซึ่งผลดังกล่าวสามารถเป็นตัวชี้วัดได้ว่าองค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจเพียงใดด้วย



ภาพที่ 2-8 การบริหารทรัพยากรมนุษย์

ทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขัน (Raymond & Noe, 2000, pp. 32-33, 577) ดังแสดงในภาพที่ 2-9 มีดังนี้

1. สภาพแวดล้อมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกซึ่งจะมีผลกับการทุ่มเทการปฏิบัติงานของพนักงานในการเพิ่มผลผลิตและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 บริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปเป็นส่วนหนึ่งในเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร

1.2 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นไปตามกฎหมายของท้องถิ่น, รัฐหรือประเทศ

1.3 การบำรุงขวัญกำลังใจและการสร้างความพอใจกับพนักงานไปพร้อม ๆ กับการเพิ่มคุณภาพและปริมาณของผลผลิตและการบริการ

2. การจัดหาและการเตรียมการในส่วนทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์และการบริการใหม่ ๆ มีผลต่อการกำหนดจำนวนและความสามารถของพนักงานภายในองค์กร การเลิกจ้าง การเลื่อนขั้นและการเกษียณอายุนั้นก็ถือว่ามีผลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เช่นกัน ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนวณปริมาณพนักงานในองค์กรเพื่อให้เพียงพอกับความต้องการในสร้างผลิตภัณฑ์และการบริการลูกค้า ในการที่จะจัดการส่วนนี้ได้ นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาศักยภาพของพนักงานที่จะมีความสามารถในการสร้างผลิตภัณฑ์และการบริการลูกค้าได้ดังนี้

2.1 พิจารณาความต้องการในทรัพยากรบุคคลว่ามีอะไรบ้าง โดยขบวนการวางแผนการสรรหา และการคัดเลือก

2.2 การอบรมเพื่อเพิ่มทักษะความสามารถให้พนักงานในการปฏิบัติงานนั้น

3. การประเมินผลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารจำเป็นต้องให้พนักงานในองค์กรมีทักษะที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคตด้วย องค์กรหลายแห่งมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบงานให้ทำงานกันเป็นทีมมากขึ้น เนื่องจากเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าขึ้นและเพื่อให้ได้คุณภาพที่ดีขึ้น ดังนั้นผู้บริหารและพนักงานจำเป็นต้องพัฒนาทักษะตัวเองเพื่อให้ทำงานกันเป็นทีมได้ด้วย เพื่อที่จะจัดการในส่วนนี้ได้ นั้น องค์กรจะต้องมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ช่วยการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนี้

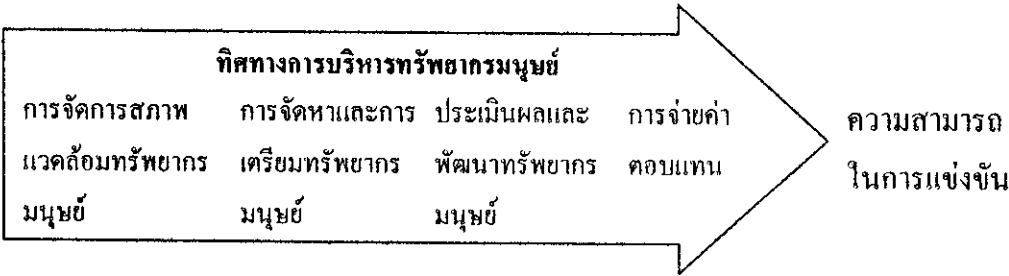
3.1 ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Performance)

3.2 พัฒนาพนักงานเพื่อให้พร้อมสำหรับการปฏิบัติงานที่จะมีขึ้นในอนาคตตามความสนใจ เป้าหมาย และผลงานของพนักงานนั้น ๆ

3.3 มีการจ้างงานและสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีผลดีต่อองค์การเอง และเป็นธรรมชาติ
ต่อพนักงาน

4. การจ่ายค่าตอบแทน นอกจากงานที่น่าสนใจแล้ว ค่าตอบแทนและสวัสดิการก็มีผล
สำคัญต่อการทุ่มเทของพนักงานในองค์การในการเพิ่มคุณภาพของผลผลิตและการบริการ
ค่าตอบแทนยังมีส่วนให้พนักงานเก่าทำงานกับองค์กรต่อไปและดึงพนักงานใหม่เข้ามาอีกด้วย
หากพนักงานไม่พอใจต่อค่าตอบแทนที่ได้หรือรู้สึกว่าไม่เป็นธรรม จะมีผลให้คุณภาพของ
ผลิตภัณฑ์และการบริการขององค์การไม่ดี วิธีการจ่ายค่าตอบแทนทำได้ดังนี้

- 4.1 มีระบบและกฎในการจ่ายค่าตอบแทน
- 4.2 มีรางวัลสำหรับความทุ่มเทของพนักงาน
- 4.3 มีสวัสดิการ



ภาพที่ 2-9 ทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้้องค์การมีความสามารถในการแข่งขัน

การเพิ่มประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังแสดงใน ภาพที่ 2-10 ควรพิจารณา
จากภาระหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นงานประจำวันไม่สร้างมูลค่า
ประมาณ (65-75%) คือ การจัดการสวัสดิการ การบันทึกประวัติและการบริการพนักงาน ส่วนงาน
ประจำวันสร้างมูลค่า (15%-30%) คือ การสรรหา คัดเลือก การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติ
งาน การจ่ายค่าตอบแทน และแรงงานสัมพันธ์ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควร
จะมีการจ้างหน่วยงานภายนอกเข้ามาปฏิบัติงานในส่วนที่ไม่สร้างมูลค่า และควรมีการออกแบบงาน
ใหม่เพื่อนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานเพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์
สามารถบริหารงานเชิงกลยุทธ์ (5-15%) คือ การจัดการองค์ความรู้ การเปลี่ยนแปลงทิศทางการกลยุทธ์
การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ การจัดการการพัฒนา ได้เพิ่มขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น สิ่งที่จะต้องปฏิบัติเพื่อการเพิ่มประสิทธิผลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์
การพัฒนากลยุทธ์ใหม่สำหรับหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ การประเมินประสิทธิผลของฝ่าย

ทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน และทำการออกแบบระบบใหม่และการจ้างหน่วยงานภายนอก (Outsource) เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อไป



ภาพที่ 2-10 การเพิ่มประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากแนวคิดและการทำหน้าที่ที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ สรุปได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่ได้มุ่งเน้นเพียงแค่กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น แต่จะพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรและนำมากำหนดเป็นนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เกิดเป็นเป้าหมายและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจน เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เกิดประสิทธิผล องค์กรสามารถแข่งขันได้ และยังเน้น

การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยลดงานประจำวันที่ไม่สร้างมูลค่า โดยการจ้างหน่วยงานภายนอก การออกแบบงานใหม่และนำ IT เข้ามาช่วย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มบริษัทในเครือ เนชั่น กรุ๊ป

ในส่วนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มบริษัทในเครือ เนชั่น กรุ๊ป ใช้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) โดยแบ่งส่วนการบริหารได้ 3 ส่วน ดังแสดงใน ภาพที่ 2-11 ประกอบด้วย

ส่วนระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์

เป็นส่วนงานที่พัฒนาออกแบบให้ความช่วยเหลือ และปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ส่วนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD.)

เป็นส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การ ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใหม่ ๆ เช่น KPIs , Balanced Scorecard เป็นต้น และนำมาเผยแพร่ให้เกิดประโยชน์ในองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานเพื่อพัฒนาศักยภาพและความสามารถของพนักงานอันจะนำองค์การไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ

ส่วนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM.)

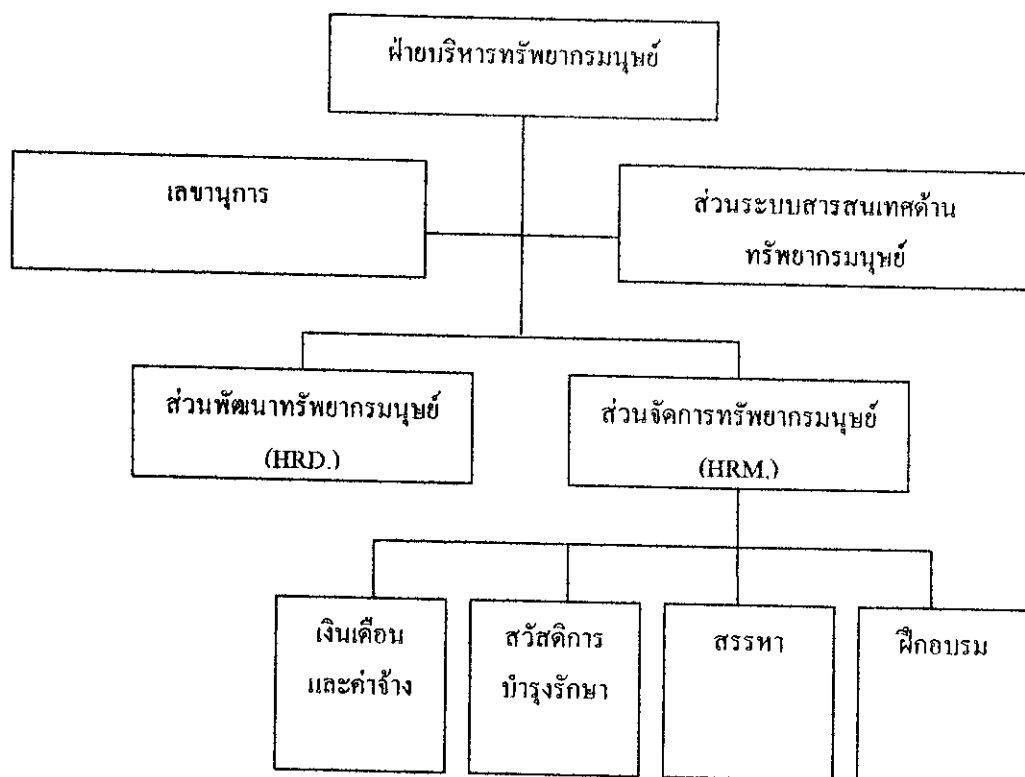
เป็นส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยมีรายละเอียดในการดำเนินการดังต่อไปนี้

ด้านบริหารเงินเดือนและค่าจ้าง ดำเนินการเรื่องเงินเดือนค่าจ้าง ทะเบียนประวัติพนักงาน และการออกจดหมายรับรอง

ด้านสวัสดิการ บำรุงรักษา แรงงานสัมพันธ์ ดำเนินการตามที่บริษัทจัดสวัสดิการให้พนักงานรวมถึงการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายในและภายนอกเช่น สรรพากร สำนักงานประกันสังคม กระทรวงแรงงาน กระทรวงต่างประเทศ และศาล

ด้านสรรหา ดำเนินการสรรหาและเลือกสรรให้ได้คนดีที่มีความสามารถเหมาะสมกับงานและสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรและงานพิธีการด้านบุคคล การบรรจุแต่งตั้ง โอนย้าย เลื่อนตำแหน่ง ลาออก ฯลฯ วางแผนอัตรากำลังระยะเวลาหนึ่งปีและบริหารอัตรากำลังให้เป็นไปตามงบประมาณอัตรากำลังของบริษัทและสรรหาหรือว่าจ้างพนักงานในการทดแทนการลาออกและรองรับเปิดโครงการใหม่ในธุรกิจขององค์กร

ด้านฝึกอบรม ดำเนินการที่จะส่งเสริม ให้พนักงานมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์เพิ่มขึ้น



ภาพที่ 2-11 โครงสร้างฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

จากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มบริษัทในเครือ เนชั่น กรุ๊ป จะพบว่ามีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหน้าที่ โดยแบ่งหน้าที่ ดังนี้ เงินเดือนค่าจ้าง สวัสดิการบำนาญรักษา สรรหาและฝึกอบรม ซึ่งมีการนำการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เข้ามาใช้ด้วยคือ การลดงานประจำวันที่ไม่สร้างมูลค่า โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ และสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กรด้วย

เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ดำรง วัฒนา (2541, หน้า 327-335) กล่าวว่า ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องอาศัยระบบสารสนเทศด้านงานบุคคลเพื่อการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่า ระบบสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ระบบข้อมูลที่ได้มีการจัดขึ้นอย่างเป็นระเบียบเพื่อให้สามารถเก็บบันทึกและแยกแยะข้อมูลต่าง ๆ เพื่อใช้ในการพิจารณาและวินิจฉัยปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการต่าง ๆ ในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์รวมทั้งยังช่วยสนับสนุนการตัดสินใจในการจัดการเกี่ยวกับเรื่องของทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ โดยระบบสารสนเทศดังกล่าวสามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

- 1. ระบบสารสนเทศระดับกลยุทธ์ (Strategic Information System)
- 2. ระบบสารสนเทศระดับยุทธวิธี (Tactical Information System)
- 4. ระบบสารสนเทศระดับปฏิบัติการ (Operational Information System)

สำหรับการจำแนกระบบสารสนเทศดังกล่าว อาศัยลักษณะต่าง ๆ ของสารสนเทศ เช่น แหล่งที่มา แบ่งออกเป็นภายในและภายนอก เป็นต้น โดยที่ค่าระหว่างกลางเป็นส่วนกลางต่าง ๆ ของค่าทั้งสองดังกล่าว เป็นต้น ดังแสดงใน ตารางที่ 2-4 จะเห็นได้ว่าเราสามารถวัดระบบสารสนเทศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่วนย่อย ๆ ลงในตารางเป็นระดับต่าง ๆ ตัวอย่าง เช่น งานทะเบียนบุคคล เป็นงานในเชิงปฏิบัติการ เป็นต้น

ตารางที่ 2-4 ลักษณะสารสนเทศ

		ช่วงต่างของลักษณะสารสนเทศ									
ลักษณะสารสนเทศ	แหล่งที่มา	ภายใน	งานทะเบียน ทำเนียบ สถิติข้อมูล ฯลฯ	ระบบสารสนเทศด้านค่าจ้าง	ระบบสารสนเทศด้านการวิเคราะห์ และออกแบบงาน	ระบบสารสนเทศด้านการบริหารและพัฒนาพนักงาน	ระบบสารสนเทศค่าตอบแทนและผลประโยชน์ต่างๆ	การลดขนาดองค์การ	การวางแผนกำลังคน	ภายนอก กว้าง สรุป อนาคต ต่ำ ไม่บ่อย ไม่ทางการ พูด ภาพ อ่อน	แบบธรรมชาติ
	ขอบเขต	แคบ									
	ระดับการใช้ข้อมูล	รายละเอียด									
	กาลเวลา	ประวัติ									
	ความถูกต้อง	สูง									
	ความถี่ของการใช้	บ่อย									
	ระดับชั้น	ทางการ									
	สื่อการนำเสนอ	เขียน									
	รูปแบบ	อักษร									
	ธรรมชาติ	แข็ง									
	การเน้นโดยรวม	แบบหนังสือ									

จากการจำแนกระบบสารสนเทศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ข้างต้น สามารถนำมา กำหนดตัวแบบหรือรูปแบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ จากตัวแบบดังกล่าวจะสังเกตได้ถึง ความสัมพันธ์และการประสานกันของระบบสารสนเทศย่อยต่าง ๆ จะเห็นได้ว่า ระบบงานด้าน ทรัพยากรมนุษย์มีส่วนสำคัญในการส่งเสริมแผนหลักอื่น ๆ ขององค์กร และเป็นการวางแผนรวม ในระดับกลยุทธ์ขององค์กร

ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ ดังแสดงในภาพที่ 2-12 ประกอบด้วย

1. ระบบสารสนเทศด้านปฏิบัติการทรัพยากรมนุษย์ (Operational Human Resources Information System)
2. ระดับสารสนเทศด้านยุทธวิธีงานทรัพยากรมนุษย์ (Tactical Human Resources Information Systems)
3. ระบบสารสนเทศด้านกลยุทธ์งานทรัพยากรมนุษย์ (Strategic Human Resources Information Systems)

อธิบายเป็นรายชื่อได้ดังนี้

1. ระบบสารสนเทศด้านปฏิบัติการงานทรัพยากรมนุษย์ (Operation Human Resources Information Systems) นั้นจะให้ข้อมูลต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานประจำ (Routine Work) ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจในเรื่องที่มักเกิดขึ้นเสมอ ๆ หรือการเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ตลอดจน การออกรายงานเกี่ยวกับข้อมูลเหล่านั้น เป็นต้น ระบบสารสนเทศในระดับนี้ประกอบด้วยระบบย่อย ๆ คือ

1.1 ระบบสารสนเทศด้านทักษะพนักงาน (Employee's Skill Information Systems) เป็นระบบที่เก็บข้อมูลเกี่ยวกับทักษะของพนักงานแต่ละคน เพราะพนักงานแต่ละคนอาจมีทักษะในหลายด้าน ทั้งทักษะที่มีอยู่เดิมก่อนเข้ามาในองค์กรและทักษะที่เกิดขึ้นในขณะที่อยู่ในองค์กร เปรียบเสมือนคลังทักษะ (Skill Inventory) ที่สามารถดึงมาดูได้ว่าในแต่ละขณะ ใครมีทักษะอะไร อยู่บ้าง เหมาะเป็นข้อมูลสำหรับการประกอบการพิจารณาโยกย้าย เลื่อนตำแหน่ง หรือ เพิ่มความรับผิดชอบในงาน (Job Enlargement) และนำไปใช้ในการพัฒนาฝึกอบรมได้ด้วย

1.2 ระบบสารสนเทศด้านตัวพนักงาน (Employee's Information Systems) เป็นข้อมูล ที่เกี่ยวกับประวัติส่วนตัวของพนักงานแต่ละคนในองค์กร เช่น ชื่อ สกุล ชศที่อยู่ เพศ สถานภาพ การ สมรส ศาสนา วันเข้าทำงาน วันเกิด ประวัติการศึกษา การทำงาน ครอบครัว ผลการปฏิบัติงาน รหัสพนักงานตำแหน่งและสังกัดหน่วยงาน ฯลฯ ถือเป็นข้อมูลหลัก (Master File) ของพนักงานที่

จะเชื่อมต่อกับระบบย่อยอื่น ๆ นอกจากนี้ข้อมูลในระบบนี้ยังเป็นเรื่องเกี่ยวกับทักษะความชำนาญในงานของพนักงานแต่ละคน ประสบการณ์ ความสนใจ ตลอดจนความรู้ ความชำนาญพิเศษ ซึ่งนับว่าข้อมูลดังกล่าวนี้มีค่ายิ่งต่องานด้านปฏิบัติการ กล่าวคือข้อมูลเหล่านี้สามารถใช้ประกอบการพิจารณาโอนย้ายภายในการเลื่อนขั้นตำแหน่ง การฝึกอบรม และพัฒนาพนักงานแล้ว ยังช่วยไม่ให้เกิดภาวะการมอบหมายงานที่ต่ำกว่าความรู้ความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่ง อีกด้วย

ระบบสารสนเทศในเรื่องดังกล่าว ยังสามารถใช้ในการวางแผนยุทธวิธีและวางแผนกลยุทธ์ต่าง ๆ กรณีที่องค์การจะขยายงาน เปิดสาขา หรือสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ เมื่อเรามีข้อมูลเกี่ยวกับทักษะความชำนาญ ความชอบและความสนใจของพนักงานที่มีอยู่เราก็จะสามารถวางแผนหรือเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานขององค์การให้สอดคล้องไปกับทรัพยากรที่มีอยู่ นอกจากนี้ยังมีหนทางอีกมากมายที่จะสามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่มีอยู่ อาทิ การตั้งเงื่อนไขการคำนวณต่าง ๆ เป็นต้น

1.3 ระบบสารสนเทศตำแหน่งงาน (Position Information Systems) เป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานทั้งในด้าน ชื่อและรหัสตำแหน่งงาน การพรรณานาหน้าทำงาน (Job Description) ระดับตำแหน่งในองค์การ (Job Level) หมวดยุทธศาสตร์ (Job Group) โครงสร้างตำแหน่ง (Job Structure) และคุณสมบัติ ผู้ดำรงตำแหน่ง (Job Specification) ชื่อข้อมูลดังกล่าวนี้อาจนำไปใช้ในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่ตรงตามความต้องการของแต่ละตำแหน่งได้อย่างถูกต้อง หรือนำไปใช้ในการแต่งตั้งโยกย้ายคนที่มีทักษะ ความรู้ความสามารถกับตำแหน่งที่ว่างลง เป็นต้น

1.4 ระบบสารสนเทศด้านการรายงานต่อทางราชการ (Government Reporting Information Systems) เป็นข้อมูลที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย เช่น กฎหมายแรงงานที่กำหนดให้จัดทำทำเนียบถูกจ้างทุกคน กฎหมายประกันสังคมที่กำหนดให้ต้องนำส่งแบบการแจ้งเข้าทำงานของพนักงานใหม่ พนักงานลาออกและการจ่ายเงินสะสมและเงินสมทบประกันสังคม หรือการจัดทำรายงานอื่น ๆ ตามที่หน่วยงานราชการขอมาทั้งที่เป็นไปตามกฎหมายและการขอความร่วมมือ

1.5 ระบบการคัดเลือกและบรรจุผู้สมัคร (Applicant Selection and Placement Systems) ขั้นตอนนี้จะเกิดขึ้นหลังจากเราได้สรรหาผู้สมัครมาตามความต้องการของงานแล้ว เราก็จะนำผู้สมัครเหล่านี้มาคัดเลือกและประเมินหาความเหมาะสมมากที่สุดมาบรรจุในตำแหน่งนั้น กระบวนการดังกล่าวจะมีเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาก ซึ่งมักจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ การทดสอบ ซึ่งมักจะเป็นคะแนนที่นำมาเปรียบเทียบระหว่างผู้สมัครแต่ละคนเพื่อจะบรรจุคนที่คัดเลือกแล้วลงในตำแหน่งนั่นเอง

1.6 ระบบสารสนเทศด้านการประเมินพนักงาน (Employee Evaluation Information Systems) หรือที่เรียกว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นข้อมูล que แสดงให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงานตั้งแต่เข้ามาทำงานจนถึงผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน พร้อมทั้งคำอธิบายถึงผลงานในแต่ละปีว่าได้ผลงานในระดับไหน เพราะอะไร มีจุดเด่นจุดด้อยอย่างไร สามารถพัฒนาการของผลงานในแต่ละปีได้อย่างไร เพื่อที่จะนำไปวิเคราะห์หาสาเหตุในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่ยังบกพร่องอยู่นอกจากนี้ยังนำผลการปฏิบัติการในการพิจารณาขึ้นค่าจ้างประจำปี การพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง และพัฒนาฝึกอบรมอีกด้วย

1.7 ระบบสารสนเทศด้านค่าจ้าง (Payroll Information Systems) เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับค่าจ้าง เงินเดือน และผลตอบแทนอื่น ๆ ที่เป็นตัวเงิน จะเก็บบันทึกประวัติ ค่าจ้าง การขึ้นค่าจ้างประจำปี การปรับค่าจ้างเนื่องจากผลกระทบ การปรับค่าจ้างเพื่อความเหมาะสมกับตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบที่สูงขึ้น เป็นข้อมูลที่จะนำไปสู่การคำนวณหาต้นทุนด้านแรงงาน ดำเนินการในการคำนวณจ่ายค่าจ้าง รวมทั้งการนำไปเป็นฐานข้อมูลในการจัดทำงบประมาณ (Estimated Budgeting)

2. ระบบสารสนเทศ ด้านยุทธวิธี งานทรัพยากรมนุษย์ (Tactical Human Resources Information Systems) เป็นระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการตัดสินใจในการกระจายทรัพยากรขอบเขตของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในระดับนี้จะประกอบด้วย

2.1 ระบบสารสนเทศด้านการวิเคราะห์และออกแบบงาน (Job Analysis and Design Information Systems) เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับประเภทของงานทั้งหมดที่มีอยู่ในองค์กรและคุณสมบัติของบุคคลที่จะมาทำงานนั้นในเรื่องนี้จะต้องมีการจัดทำใบพรรณนาลักษณะงาน (Job Description) สำหรับทุกตำแหน่งงานที่มีในองค์กรซึ่งจะแสดงให้เห็นถึง จุดมุ่งหมาย เนื้องาน หน้าที่รับผิดชอบของงานนั้น ๆ ตลอดจนเงื่อนไขและมาตรฐานงานใน หน้าที่รับผิดชอบดังกล่าวด้วย

คุณสมบัติผู้ดำรงตำแหน่ง (Job Specification) ก็เป็นส่วนประกอบหนึ่งในการวิเคราะห์และออกแบบงานด้วย เพราะจะแสดงให้เห็นถึงทักษะ ความรู้ ประสบการณ์และคุณสมบัติต่าง ๆ ที่ต้องการสำหรับผู้ที่มาปฏิบัติงานนั้นหรือกล่าวอย่างสั้น ๆ ก็คือใบพรรณนาลักษณะงานจะอธิบายตัวงาน ในขณะที่คุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งจะอธิบายลักษณะของคนที่มาทำงานนั้น ดังนั้นระบบสารสนเทศในด้านนี้จึงเป็นข้อมูลที่ได้มาจากสัมภาษณ์ทั้งจากตัวพนักงานเองและผู้บังคับบัญชา ตลอดจนแหล่งข้อมูลจากภายนอก เช่น สหภาพแรงงาน คู่แข่งขันหรือจากทางราชการ ตัวใบพรรณนาลักษณะงานและคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งนี้จะช่วยในการตัดสินใจด้านยุทธวิธีงานทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือความรู้ค่างานจะทำให้สามารถจัดกลุ่มงานในองค์กร ตลอดจนกำหนดอัตราค่าจ้างให้เหมาะสมกับค่างานนั้นได้ คือ ยึดหลัก “งานเท่ากันเงินเท่ากัน”

(Equal Pay For Equal Work) เพราะหากไม่เป็นเช่นนั้น อาจนำมาซึ่งการขาดขวัญและกำลังใจของพนักงานที่จะส่งผลถึงการปฏิบัติงานที่ต่ำลงในที่สุด

นอกจากนี้ระบบสารสนเทศดังกล่าวยังเพิ่มความยืดหยุ่นในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ คือ หากสามารถรู้ตำแหน่งงานของแต่ละงานแล้วก็จะสามารถจัดกลุ่มงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบคล้ายกันไว้ด้วยกันทำให้ง่ายในการนำตำแหน่งต่าง ๆ ในกลุ่มงานเหล่านั้นมาดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการสรรหา การทดสอบ การบรรจุหรือแม้แต่การโอนย้ายระหว่างตำแหน่งในกลุ่มงานก็จะทำได้ง่ายขึ้น

จะเห็นได้ว่าระบบสารสนเทศในด้านนี้จะช่วยในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ได้มากสามารถกล่าวได้ว่าเป็นระบบสารสนเทศพื้นฐานในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์

3. ระบบสารสนเทศด้านการสรรหา (Recruiting Information Systems) ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่อาศัยข้อมูลสืบเนื่องมาจากระบบสารสนเทศด้านตำแหน่งงานกับระบบสารสนเทศด้านการวิเคราะห์และออกแบบงาน โดยจะสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่งานนั้นต้องการมาบรรจุลงในตำแหน่งว่างที่มีอยู่ ในเรื่องนี้องค์การจะต้องมีการวางแผนในการสรรหาโดยในแผนนั้นจะต้องระบุตำแหน่งที่ต้องการและคุณสมบัติของคนที่จะมาดำรงตำแหน่งนั้น และเพื่อที่จะให้แผนนั้นมีการพัฒนาตลอดจนมีตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนดังกล่าว ระบบสารสนเทศด้านการสรรหาจึงจำเป็นมาก เพราะจะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลหลายประเภทที่แตกต่างกันมากกำหนดเป็นแผน ไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งที่ยังว่างอยู่ หน้าที่รับผิดชอบและคุณสมบัติของคนที่ต้องการในตำแหน่งนั้น รายชื่อของพนักงานที่กำลังจะเกษียณอายุ โอนย้ายหรือกำลังจะออกไปรวมไปถึงข้อมูลเกี่ยวกับทักษะความรู้ความสามารถ ผลการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งหมดที่มีอยู่ในองค์กรนั้นด้วยนอกจากนี้ในการวางแผนยังต้องอาศัยข้อมูลเกี่ยวกับอัตราการเข้า-ออกในตำแหน่งที่ว่างนั้น ไปจนถึงความสำเร็จในการรับคนที่ผ่านมาซึ่งจำเป็นมาก เพราะหากตำแหน่งนั้นมีอัตราการเข้า-ออกสูง นั้นอาจแสดงว่าการรับพนักงานที่ผ่านมายังไม่มีคุณภาพและเมื่อเป็นเช่นนี้จะได้ทำการปรับปรุงวิธีการสรรหาคัดเลือกต่อไป

4. ระบบสารสนเทศด้านการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ต่าง ๆ (Compensation and Benefits Information Systems) ระบบสารสนเทศนี้ใช้ประกอบการตัดสินใจในด้านยุทธวิธีที่หลากหลาย จากการที่ข้อมูลนี้มักจะเกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศด้านอื่น ๆ ในปัจจุบันบางองค์การได้นำระบบการจ่ายผลประโยชน์แบบ “คาเฟ่ทีเรีย” (Cafeteria Style) มาใช้ นั่นคือการอนุญาตให้พนักงานสามารถเลื่อนหรือเปลี่ยนรูปแบบการได้รับผลประโยชน์ของตน เป็นการตั้งเงื่อนไขแล้วดู

ผลที่จะเกิดขึ้นจากเงื่อนไขนั้น ระบบนี้เป็นการตอบสนองความต้องการของพนักงานได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตามเพื่อให้สะดวกยิ่งขึ้นคอมพิวเตอร์จึงเข้ามามีบทบาทอย่างมากในเรื่องนี้

5. ระบบการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน (Employee Training and Development Systems) การจัดฝึกอบรมจะต้องตรงกับความต้องการของงานที่มีอยู่ในองค์การ ซึ่งจะรู้ได้จากข้อมูลในระบบสารสนเทศด้านตำแหน่งกับระบบสารสนเทศด้านการวิเคราะห์และออกแบบงาน ทั้งยังชี้ให้เห็นถึงความสนใจของแต่ละทรัพยากรมนุษย์ไปจนถึงความสามารถที่จะแสวงหาประโยชน์จากการอบรมนั้น

ข้อมูลในระบบนี้จึงมีตั้งแต่ประวัติและความสามารถของวิทยากร ผู้เข้าอบรม เนื้อหาและระยะเวลาของหลักสูตรการอบรมสัมมนาต่าง ๆ รวมถึงความสำเร็จในการจัดอบรม ซึ่งจะวัดได้จากการทดสอบ การประเมินผลผู้เข้าอบรม และการติดตามผลการฝึกอบรมนั้น

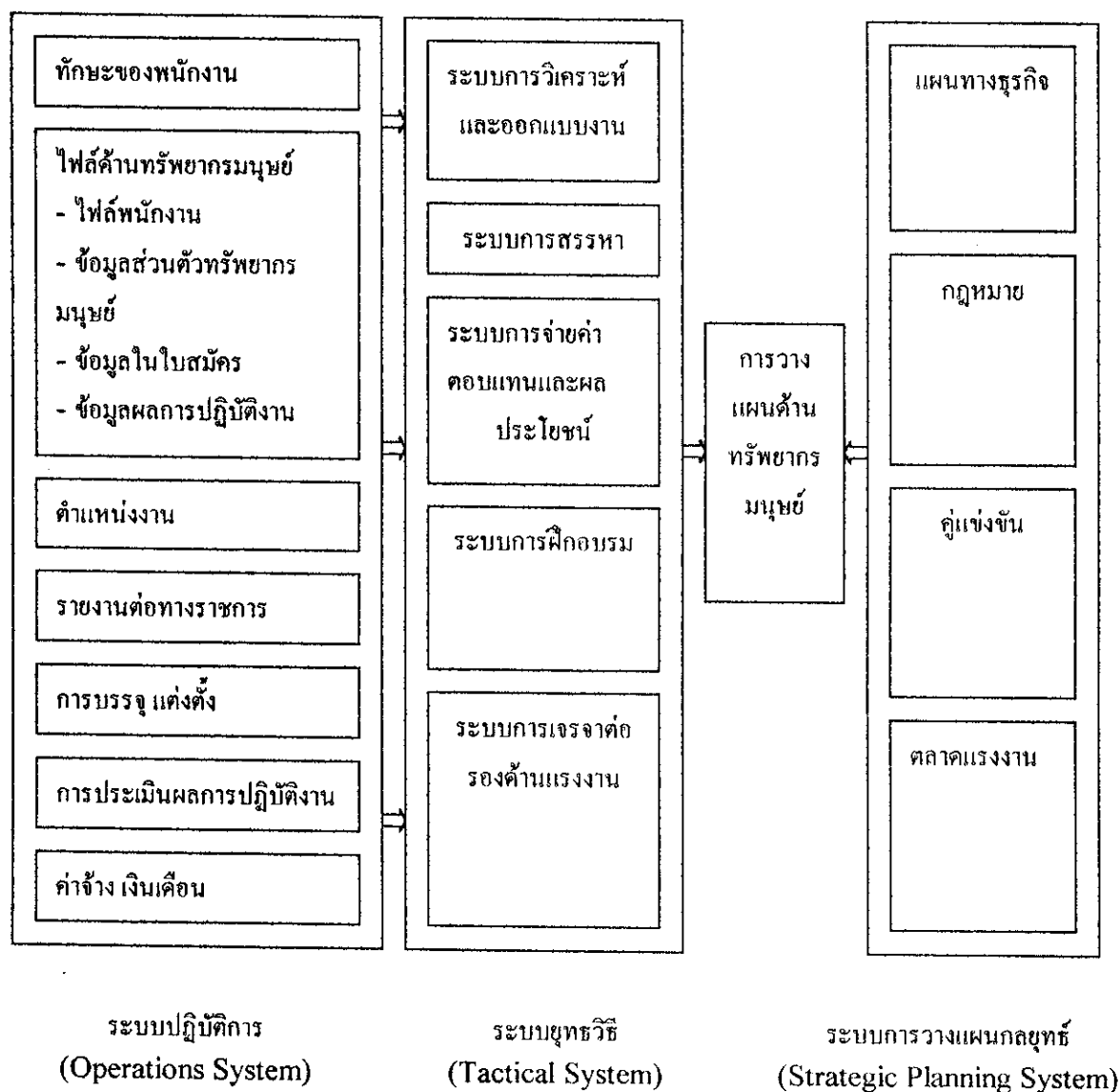
6. ระบบสารสนเทศด้านการเจรจาต่อรองด้านแรงงาน (Labor Negotiation Information Systems) การเจรจาต่อรองในเรื่องดังกล่าวจะต้องอาศัยข้อมูลจากหลาย ๆ ด้านรวมกันทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ โดยเฉพาะข้อมูลเกี่ยวกับระบบบัญชีการเงิน การจ่าย ค่าจ้างในองค์การ ของคู่แข่ง ข้อมูลทางด้านเศรษฐกิจ เป็นต้น สิ่งที่เป็นในการเจรจา ก็คือการออกรายงานที่สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นอยู่นั่นเอง

7. ระบบสารสนเทศ ด้านกลยุทธ์ งานทรัพยากรมนุษย์ (Strategic Human Resources Information Systems) การวางแผนด้านบุคลากรมีขึ้นก็เพื่อต้องการให้องค์การได้บุคลากรที่ดีมาทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของเขาในเวลาที่ต้องการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ มีอยู่ 2 ประเภท คือ

7.1 การวางแผนอัตรากำลัง (Manpower Planning) เป็นการวางแผน ความต้องการ กำลังตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ใน การวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งหมายถึงจะต้องมีการพยากรณ์อุปสงค์และอุปทานของกำลังคน ซึ่งมักจะประมาณการจากลักษณะปริมาณและค่าจ้างของแรงงานที่ต้องการในอันที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การที่ได้ตั้งไว้ในระยะยาว การพยากรณ์อุปสงค์และอุปทานในองค์การจะพิจารณาในระดับเศรษฐศาสตร์จุลภาค ซึ่งมักเป็นข้อมูลที่เฉพาะเจาะจงกับองค์การนั้น ๆ ไม่ว่าจะเป็นทั้งภายในและภายนอกองค์การ

7.2 การวางแผนการดำเนินงาน (Program Planning) เป็นการใช้นโยบาย วิธีการ ปฏิบัติงานและกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการตามแผนอัตรากำลังที่วางเอาไว้ กิจกรรมหลักสองกิจกรรมในการวางแผนการดำเนินงานคือ การวิเคราะห์และออกแบบงานกับการ

สรรหา ในขณะที่การวิเคราะห์และออกแบบงานจะอธิบายถึงลักษณะของกำลังคนที่ต้องการสำหรับองค์การ การสรรหาที่จะถูกวางแผนให้หาคนประเภทที่องค์การกำลังต้องการอยู่ ทั้งนี้จะต้องมีจำนวนเพียงพอกับความต้องการด้วย



ภาพที่ 2-12 รูปแบบสารสนเทศด้านงานบุคคล (A Model of a Human Resources Information)

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2541) ได้กล่าวว่า ปัจจุบันในแวดวงการบริหารทรัพยากรมนุษย์และวงการนักพัฒนาโปรแกรมสำเร็จรูป ได้ให้ความสำคัญในการประยุกต์ใช้ระบบ

เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมากขึ้น โดยให้สามารถเชื่อมโยงตั้งแต่สมัครงานจนถึงการลาออกจากบริษัท กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ช่วยทำให้การบันทึกจัดเก็บข้อมูลมีความสะดวกรวดเร็วต่อการเรียกใช้เมื่อจำเป็น การพัฒนาโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการบริหารจัดการกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถจำแนกออกเป็นระบบย่อยในลักษณะที่เป็นอิสระต่อกัน ได้แก่

1. ระบบการรับสมัครงาน (Recruitment Module)
2. ระบบฐานข้อมูลพนักงาน (Staff Data Bank)
3. ระบบการจ่ายเงินเดือน (Payroll Module)
4. ระบบการจัดการสวัสดิการ (Welfare Module)
5. ระบบการพัฒนาพนักงาน (Development Module)
6. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Module)
7. ระบบการจัดสรรงบประมาณเพื่อปรับเงินเดือนประจำปี (Salary Increase Module)
8. ระบบการบริหารค่าจ้างค่าตอบแทน (Remuneration Module)
9. ระบบการวางแผนกำลังคน (Manpower Planning Module)
10. ระบบการสนับสนุนงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Support System Module)

ในจำนวน 10 ระบบดังกล่าว มีอยู่เพียงระบบการจ่ายเงินเดือนและระบบฐานข้อมูลพนักงานเท่านั้นที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย

1. ระบบการรับสมัครงาน (Recruitment Module) คอมพิวเตอร์ทำหน้าที่รับสมัครงาน โดยผู้สมัครงานสามารถป้อนข้อมูลประวัติของตนเอง ผ่านหน้าจอคอมพิวเตอร์สมัครงานซึ่งเรียกว่า โปรแกรมรับสมัครงาน (Recruitment Module) ข้อมูลทั้งหมดจะถูกจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูล ผู้สมัคร (Recruitment Database) โดยฐานข้อมูลผู้สมัครจะเชื่อมต่อกับฐานข้อมูลพนักงาน (Staff Database) ประตูกึ่งจะเปิดเปิดระหว่างสองฐานนี้คือ การคัดเลือก (Selection) เมื่อผู้สมัครผ่านการคัดเลือกเป็นพนักงาน พนักงานบุคคลจะป้อนข้อมูลที่จำเป็นเพื่อเปลี่ยนสภาพของผู้สมัคร ประวัติของผู้สมัครจะถูกโอนเข้าสู่ฐานข้อมูลพนักงานโดยอัตโนมัติ โดยพนักงานบุคคลจะเป็นผู้มีอำนาจในการป้อนคำสั่งให้สามารถเก็บไว้ในฐานข้อมูลพนักงาน และจะมีการเพิ่มเติมข้อมูลบางส่วนที่จำเป็น เช่น ตำแหน่ง ระดับ สังกัด เงินเดือน รหัส พนักงาน และเลขที่บัญชีเพื่อจ่ายเงินเดือน

ระบบการวางแผนกำลังคน ข้อมูลพนักงานและข้อมูลบริษัท สามารถใช้เป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์และวางแผนกำลังคนได้ ขั้นตอนนี้เทคโนโลยีสารสนเทศเริ่มเข้ามามีบทบาทในการบันทึก จัดเก็บและประมวลผลทำให้สามารถสืบค้นได้ง่ายและสะดวกรวดเร็ว

การคัดเลือกผู้สมัครเป็นขั้นตอนระหว่างฐานข้อมูลผู้สมัคร (Applicant Database) และฐานข้อมูลพนักงาน (Staff Database) กล่าวคือ เมื่อผู้สมัครผ่านการคัดเลือกข้อมูลผู้สมัครก็จะถูกโอนเข้าไปสู่ฐานข้อมูลพนักงานโดยมีกลไกเงื่อนไขในการควบคุม

2. ระบบฐานข้อมูลพนักงาน (Staff Data Bank) ข้อมูลพื้นฐานเป็นที่จัดเก็บข้อมูลที่จำเป็นต้องใช้ในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ และเป็นข้อมูลพื้นฐานที่ใช้สำหรับการรับสมัครงาน วิธีการคัดเลือก วิธีการบริหารเงินเดือน วิธีการฝึกอบรม วิธีการสวัสดิการ วิธีการวางแผนกำลังคน ตลอดจนวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

2.1 สามารถเชื่อมโยงและดูข้อมูลพื้นฐานได้ โดยฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวิเคราะห์งานได้ตลอดเวลาที่ต้องการ และข้อมูลบางส่วนใช้เป็นข้อมูลข่าวสารให้ผู้สมัครหรือผู้ที่สนใจเข้าไปอ่านได้

2.2 การเข้าถึงข้อมูลพื้นฐานนี้ ถือเป็นเรื่องทั่วไปที่บริษัทต้องการให้พนักงานทุกคนรับรู้และเข้าใจภารกิจและนโยบายของบริษัท

2.3 สามารถสังพิมพ์ข้อมูล รายงาน เพื่อใช้ในการวิเคราะห์งาน การพัฒนากำลังคน หรือการปรับปรุงโครงสร้างทางการบริหาร

2.4 ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงาน ทั้งนี้เพื่อความสะดวกต่อการเรียกใช้ แก้ไข เปลี่ยนแปลง หรือเพิ่มเติมข้อมูล ฯลฯ รวมทั้งข้อมูลพื้นฐานของบริษัทที่สามารถจัดเก็บในรูปแบบข้อความ โดยอาศัยความสามารถของเทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียกใช้หรือสืบค้นข้อมูลเบื้องต้นที่ใช้ประกอบการวิเคราะห์และสรรหา

3. ระบบพัฒนาพนักงาน (Development Module)

3.1 การศึกษาขบวนการเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นกลไกสำคัญในการบรรลุทุกข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ความสามารถ (Information, Knowledge & Know-How) ไปยังผู้รับบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต นอกจากเป็นถนนที่ใช้บรรจุทุกข้อมูลพนักงานของบริษัทโดยมีโปรแกรมสำเร็จรูปทางการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ประมวลผลจัดการอยู่แล้ว ยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างพนักงานด้วยกัน

ข้อมูลข่าวสารเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องใช้ประกอบการตัดสินใจในการบริหารงาน เพื่อควบคุมและติดตามงาน หรือเพิ่มพูนความรู้หรือพัฒนาทักษะของตนเอง เพื่อแก้ปัญหาในการทำงาน

3.2 การฝึกอบรม ปัจจุบันได้มีการพัฒนาโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับงานฝึกอบรม เพื่อช่วยลดขั้นตอนและย่นเวลาในการจัดเตรียมการฝึกอบรมและการบริหารจัดการการฝึกอบรม ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสามารถช่วยงานธุรการของการฝึกอบรม ทำให้ผู้ที่รับผิดชอบต่อการฝึกอบรมมีเวลามากพอที่จะให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ความต้องการหรือความจำเป็นในการฝึกอบรมมากขึ้น ไม่ต้องเสียเวลาไปกับการเก็บรวบรวมรายละเอียดเช่นแต่ก่อน

3.3 ระบบความก้าวหน้าในอาชีพ การวางระบบก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นเรื่องของการวางแผนกลยุทธ์ เป็นการคิดเผื่อไปข้างหน้าให้กับพนักงานขององค์กร และเป็นกลยุทธ์ขององค์กรที่ต้องการจูงใจให้พนักงานทุ่มเทกำลังความรู้ในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร

4. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Module)

การเลือกสรรบุคคลจากฐานข้อมูลผู้สมัครงาน และเมื่อผู้สมัครผ่านการคัดเลือก ฐานข้อมูลผู้สมัครจะถูกโอนไปสู่ ฐานข้อมูลพนักงานโดยมีกลไกและเงื่อนไขในการควบคุมและเมื่อใดที่เขาพ้นทดลองงาน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยเตือนล่วงหน้า 1 เดือนเพื่อให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้เตรียมเอกสารประเมินผลทดลองงาน เพื่อให้ต้นสังกัดทำการประเมินผล

แบบประเมินผลทดลองงานในระบบโปรแกรมสำเร็จรูปได้มีการออกแบบไว้โดยสามารถดึงข้อมูลประวัติพนักงานทดลองงานจากฐานข้อมูลพนักงาน

ฐานข้อมูลที่ประมวลเอาข้อมูลที่จำเป็นต่อการตัดสินใจในการบริหารงานเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาคัดเลือกพนักงาน หรือเพื่อมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบงานที่สำคัญของบริษัท หรือใช้เพื่อจัดการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ

4.1 ประวัติการดำรงตำแหน่งของพนักงาน

4.2 ประสบการณ์ทั้งในบริษัทและก่อนร่วมงาน

4.3 ประวัติการศึกษาและฝึกอบรม

4.4 ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ

4.5 ผลงานที่ประสบความสำเร็จ / ล้มเหลว

4.6 การเป็นบุคคลที่มีวินัย / ไม่เคยถูกลงโทษ / คาดโทษ

4.7 รางวัลพิเศษที่ได้รับ

4.8 ความสามารถพิเศษ

4.9 ผลงานในแต่ละปี

5. ระบบการบริหารค่าจ้างค่าตอบแทน (Remuneration Module)

โปรแกรมการจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทนมีบทบาทในการจัดเก็บข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น อัตราเงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง อัตราค่าล่วงเวลา ภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา ค่าพาหนะ ค่าน้ำมันรถ หรือค่าเบี้ยเลี้ยง เงินโบนัส เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และเงินประกันสังคม

ข้อมูลที่ใช้เป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์มีดังต่อไปนี้

- 5.1 อัตราการเข้าออกของพนักงาน
- 5.2 จำนวนชั่วโมงการขาด ลา และมาสาย
- 5.3 จำนวนชั่วโมงของการไม่เข้ามาทำงาน
- 5.4 ค่าใช้จ่ายต่อหัวและแนวโน้ม
- 5.5 รายได้ต่อหัวและแนวโน้ม
- 5.6 อายุงานเฉลี่ยของพนักงานในแต่ละระดับ และของทั้งบริษัท

สมชาย หิรัญภักดี (2542, หน้า 369-371) ได้สรุปถึง ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ ความสัมพันธ์กับการปฏิบัติการด้านธุรกิจและประโยชน์ด้านต่าง ๆ ของระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์จึงควรถูกออกแบบให้สามารถจัดหาข้อมูลได้ในลักษณะต่อไปนี้

1. ทันเวลา (Timely) ผู้จัดการจำเป็นต้องดำเนินการด้วยสารสนเทศที่ทันเวลาและทันสมัย (Up-To-Date Information)
2. ความถูกต้อง (Accurate) ผู้จัดการจะต้องสามารถมั่นใจในความถูกต้องของข้อมูลที่จัดหา
3. สั้น กระชับ (Concise) ผู้จัดการต้องการข้อมูลที่สั้นแต่ได้ใจความสมบูรณ์ สามารถนำไปใช้ตัดสินใจได้ง่าย ไม่ต้องเสียเวลาสรุปข้อมูลอีก
4. ตรงประเด็น (Relevant) ผู้จัดการควรจะได้รับข้อมูลเฉพาะที่ต้องการใช้ในแต่ละสถานการณ์เท่านั้น
5. ครบถ้วนสมบูรณ์ (Complete) ผู้จัดการควรได้รับข้อมูลที่สมบูรณ์ครบถ้วน ไม่ใช่เป็นข้อมูลเพียงบางส่วนที่อาจทำให้การตัดสินใจผิดพลาด

การพยากรณ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติการด้านธุรกิจได้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. รายงานของงานประจำวัน (Routine Reports) ข้อมูลทางธุรกิจที่ถูกบันทึกลงในเอกสารตารางเวลาทำงานถือเป็นรายงานของงานประจำวัน ซึ่งรายงานเกี่ยวกับสถานะของการทำงานรายสัปดาห์และรายเดือน อาจถูกส่งไปยังผู้จัดการทั่วไป ขณะที่รายงานเป็นไตรมาสจะถูกส่งต่อไปยังผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

2. รายงานข้อยกเว้น (Exception Reports) รายงานที่เป็นข้อยกเว้นจะแสดงความผันผวน (Variation) ในการปฏิบัติการที่เกิดขึ้นอย่างผิดปกติ ซึ่งฝ่ายบริหารจำเป็นต้องให้ความสนใจได้ เช่น รายงานข้อยกเว้นด้านคุณภาพ การรายงานข้อยกเว้นนี้จะเกิดขึ้นเมื่อมีจำนวนของสินค้าที่เป็นของเสีย (Defects) มากกว่าจำนวนที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า (Predetermined Maximum) ซึ่งผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์อาจให้ความสนใจในข้อมูลประเภทนี้เพื่อนำไปวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมเพิ่มเติม

3. รายงานตามสิ่งที่ต้องการ (On-Demand Reports) รายงานตามสิ่งที่ต้องการเป็นการจัดหาข้อมูลข่าวสารที่ตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะ เช่น การเรียกให้แสดงรายชื่อของวิศวกรที่มีประสบการณ์ 5 ปีขึ้นไป ที่สามารถพูดภาษาญี่ปุ่นได้ ออกมาจากฐานข้อมูล (Database) ของระบบสารสนเทศ

4. การพยากรณ์ (Forecasts) ระบบสารสนเทศนำมาประยุกต์ใช้กับการทำนายเหตุการณ์เฉพาะ เช่น ผู้จัดการต้องการพยากรณ์จำนวนและประเภทของพนักงานในจำนวนที่จำเป็นต้องใช้สำหรับการผลิตสินค้าใหม่ของบริษัท

ประโยชน์ด้านต่าง ๆ ของระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์

1. ลดค่าใช้จ่ายในการสรรหาผู้สมัครงาน (Applicant Search Expenditures) ระบบสารสนเทศนี้จะเป็นที่เก็บสะสมใบสมัครเก่า และผลการคัดเลือกของผู้สมัครที่ไม่ผ่านการบรรจุตำแหน่งเอาไว้ จึงสามารถช่วยบริษัทโดยนำข้อมูลเหล่านี้ขึ้นมาใช้พิจารณา โดยอาจใช้การจ้างงานชั่วคราว หรือเรียกให้มาทำงานนอกเวลา (Overtime)

2. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ปัจจุบันในอุตสาหกรรมจำนวนมาก พนักงานที่ปฏิบัติงานอาจต้องมีใบอนุญาตต่าง ๆ (Licenses) เช่น ใบขับขี่ การผ่านการฝึกอบรมด้านความปลอดภัย (Safety Training) และการทดสอบสภาพทางร่างกาย (Physical Examinations) ระบบสารสนเทศสามารถนำมาใช้ในการติดตามตรวจสอบ และรายงานการหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานของพนักงาน

3. การบริหารด้านการฝึกอบรม (Training Management) ระบบสารสนเทศสามารถเปรียบเทียบงานที่มีความจำเป็นต้องฝึกอบรม โดยพิจารณาที่ประสบการณ์การฝึกอบรมที่แท้จริง

ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ทำให้ระบบนี้สามารถใช้ในการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมของบุคคลแต่ละคนและขององค์กรโดยรวม

4. การวางแผนด้านการเงิน (Financial Planning) โดยการใช้ระบบสารสนเทศนี้ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถจำลองสถานการณ์ผลกระทบทางการเงิน เนื่องจากงานเปลี่ยนแปลงของเงินเดือน ค่าจ้างและผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่ให้แก่พนักงานได้ ซึ่งเป็นไปได้ที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะได้มีโอกาสเข้าไปร่วมประชุม เพื่อพิจารณาเป้าหมายด้านงบประมาณรวมของบริษัทด้วย

5. การวิเคราะห์การลาออก (Turnover Analysis) การลาออกจะถูกตรวจสอบอย่างใกล้ชิดจากระบบสารสนเทศ และลักษณะของการลาออกสามารถถูกจำแนกและวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่เป็นไปได้ของการลาออกเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข

6. การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) เส้นทางความก้าวหน้า และขั้นตอนที่จำเป็นสำหรับความก้าวหน้าจะถูกจำแนกโดยระบบสารสนเทศนี้ ความก้าวหน้าของพนักงานแต่ละคนจะถูกควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด และเมื่อประโยชน์อย่างเต็มที่ให้แก่พนักงาน

7. การบริหารผลประโยชน์ที่ยืดหยุ่น (Flexible-Benefits Administration) ระบบสารสนเทศนี้สามารถใช้ในการบริหาร โปรแกรมผลประโยชน์ที่ยืดหยุ่น ถ้าปราศจากระบบสารสนเทศนี้ ค่าใช้จ่ายสำหรับการปฏิบัติการและการบริหารของโปรแกรมผลประโยชน์อาจสูงขึ้น

8. รายงานและวิเคราะห์การมาปฏิบัติงาน (Attendance Reporting and Analysis) การรวบรวมเกี่ยวกับการลาป่วย วันหยุด การลาทง สามารถเป็นค่าใช้จ่ายหรือเป็นความสูญเสียที่สำคัญ ถ้าพนักงานได้ใช้สิทธิอย่างเต็มที่ระบบสารสนเทศนี้สามารถติดตามข้อมูลเหล่านี้ได้อย่างง่ายดายเพื่อวิเคราะห์และนำมาใช้ประโยชน์

9. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์สามารถได้รับความช่วยเหลือจากระบบสารสนเทศที่สามารถพยากรณ์บนพื้นฐานของข้อมูลด้านกำลังแรงงานในปัจจุบัน

10. รายงานและการป้องกันอุบัติเหตุ (Accident Reporting and Prevention) ระบบสารสนเทศนี้สามารถใช้ในการบันทึกรายละเอียดของการเกิดอุบัติเหตุและนำมาวิเคราะห์ภายหลังซึ่งจะสามารถช่วยป้องกันอุบัติเหตุที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

11. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ระบบการบริการลูกค้าในปัจจุบันได้ให้ความสำคัญกับตัวบุคคลมากยิ่งขึ้น จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนกลยุทธ์เกี่ยวกับกำลังคนเพิ่มขึ้นในการบริหารระดับสูงของบริษัท

แนวคิดพื้นฐานของระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ ในการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์มาใช้ จำเป็นต้องพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. ความพร้อมขององค์การที่จะพัฒนาไปสู่งานที่ใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ องค์การต้องมีปริมาณงานที่มากเพียงพอที่จะใช้ระบบนี้ ถ้าองค์การจ้างพนักงานเพียง 2-3 คน ก็อาจยังไม่จำเป็น แต่ถ้าองค์การใดมีกำลังคนมากเพียงพอก็ยังต้องขึ้นอยู่กับการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงทั้งทางด้านนโยบาย กำลังคน กำลังเงิน วัสดุอุปกรณ์ และการเลือกใช้ระบบสารสนเทศที่เหมาะสมสำหรับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ก็จะต้องสามารถวางระบบงานร่วมกับผู้เขียนโปรแกรมหรือจัดซื้อโปรแกรมเพื่อให้ได้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์มาใช้ได้อย่างเหมาะสม สามารถใช้ระบบสารสนเทศนั้นให้เกิดประโยชน์ได้สูงสุด และบุคลากรในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องได้รับการฝึกอบรมให้สามารถใช้ระบบที่สร้างขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นเดียวกัน

2. การวางระบบต้องสามารถควบคุมความลับและความปลอดภัยของข้อมูลต่าง ๆ ได้ เนื่องจากระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับผลได้ผลเสียกับพนักงานและผู้บริหารทุกคน ถ้าบุคคลใดสามารถเข้าสู่ระบบและรู้ถึงข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้องหรือเกี่ยวข้องกับตนเอง อาจจะสร้างความสับสนวุ่นวาย หรือเข้าไปแก้ไขข้อมูลหรือทำลายข้อมูลเพื่อประโยชน์ของตน ก็อาจเกิดปัญหาให้กับองค์การขึ้นมาได้ เพราะข้อมูลดังกล่าวจะมีตั้งแต่การว่าจ้าง การสรรหา เพิ่มประวัติ ข้อมูลเงินเดือน โบนัส สิทธิประโยชน์ การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง วินัย และการลงโทษ ดังนั้นการควบคุมสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นเรื่องความลับและความปลอดภัย จำเป็นต้องมอบหมายให้ผู้ที่มีหน้าที่และมีอำนาจหรือได้รับมอบหมายโดยเฉพาะเท่านั้น จึงจะสามารถเปิดดูและแก้ไขเปลี่ยนแปลงได้ สิ่งที่ต้องระมัดระวังอีกประการหนึ่งสำหรับการรักษาข้อมูลคือ การปล่อยไวรัสคอมพิวเตอร์ที่อาจเข้ามาจากแหล่งต่าง ๆ ซึ่งอาจมาทำลายข้อมูลในระบบทั้งหมด จึงต้องคำนึงถึงความปลอดภัยในด้านนี้ด้วย

3. ต้นทุนการจัดทำระบบและค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง องค์การที่มีขนาดใหญ่มีสาขามากอาจทำให้มีข้อมูลอยู่จำนวนมาก การวางระบบเชื่อมเข้าหากันและการจัดเก็บข้อมูลจำนวนมากจะต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง องค์การจึงต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในการจัดทำระบบ เพราะส่งผลกระทบต่อกำไรขององค์การ ดังนั้นเมื่อจัดทำระบบสารสนเทศนี้ขึ้นควรทำการทดสอบระบบการทำงาน (Testing the System) เพื่อหาจุดบกพร่องของระบบและแก้ไขให้เรียบร้อยก่อนที่จะนำไปใช้จริง

4. กำหนดการสื่อสารข้อมูลจากระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ไปสู่งานอื่น ๆ ภายในองค์การ เช่น งานบัญชี งานการเงิน งานการผลิต งานการตลาด งานวิจัย งานสำนักงาน และงานอื่น ๆ เพื่อให้สามารถใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ กำหนด

กลยุทธ์ และกำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์กรโดยรวมให้แก่ผู้บริหารระดับสูง ส่วนระดับปฏิบัติการนั้น การเชื่อมข้อมูลจากระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์จะสามารถทำให้การดำเนินการสะดวกและรวดเร็วเป็นไปตามกรอบของแผนเชิงกลยุทธ์ที่ผู้บริหารระดับสูงได้วางไว้

5. การประเมินประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ในปัจจุบันองค์กรสามารถใช้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพด้วยการนำระบบสารสนเทศมาใช้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่ง เพราะทำให้รู้ถึงขีดความสามารถของกำลังคนที่มีอยู่ ต้นทุนของการดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์ การมีความพร้อมในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โภชยัยบุคลากรที่สูงกว่าคู่แข่ง มีความรวดเร็วและสามารถใช้สารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ได้ทันต่อเหตุการณ์ถูกต้องและแม่นยำ จึงสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการดึงดูดบุคคลที่มีความสามารถให้เข้ามาสู่องค์กรได้มากขึ้น โดยสามารถปรับเงินเดือนให้สามารถแข่งขันได้ สร้างโอกาสก้าวหน้าและผลประโยชน์ต่าง ๆ ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ขณะเดียวกันก็สามารถรักษามูลค่าที่มีความสามารถสูงให้อยู่กับองค์กรได้นานกว่าคู่แข่ง

จากเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์สรุปได้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศจะมีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในส่วนต่าง ๆ ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการ ระดับยุทธวิธี ระดับกลยุทธ์ ซึ่งการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะช่วยลดค่าใช้จ่าย บริหารความเสี่ยง บริหารการฝึกอบรม วางแผนด้านการเงิน วิเคราะห์การลาออก ฯลฯ ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มบริษัทในเครือ เนชั่น กรุ๊ป
 รายละเอียดการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) มีดังตาราง 2-5
 ต่อไปนี้

ตารางที่ 2-5 ระบบสารสนเทศฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

ระบบสารสนเทศ	ลักษณะการใช้งาน	ประโยชน์ที่ได้รับ	สภาพการใช้งาน	รายละเอียด
ด้านการสรรหา (Recruiting Information Systems)	โดยจะสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติตามตำแหน่งที่ต้องการมาบรรจุลงในตำแหน่งว่างที่มีอยู่	เพื่อให้ทราบถึงคุณภาพที่ได้รับจาก การสรรหา เช่น ตรวจสอบจากอัตรา การเข้า-ออกของพนักงาน เป็นต้น	ใช้	โปรแกรมสำเร็จ รูป Engle-HRS V24
การฝึกอบรมและ พัฒนาพนักงาน (Employee Training and Development Systems)	เป็นข้อมูลในการฝึกอบรมตั้งแต่ ประวัติและความสามารถของ วิทยากร ผู้ฝึกอบรม เนื้อหาและ ระยะเวลาของหลักสูตรการอบรม สัมมนาต่าง ๆ รวมถึงความสำเริงใน การจัดอบรม ซึ่งจะวัด ได้จากการ ทดสอบ การประเมินผลผู้เข้าอบรม และการติดตามผลการฝึกอบรมนั้น	เพื่อให้ทราบถึงความต้องการในการ ฝึกอบรมและความสนใจของ พนักงานแต่ละคนไปจนถึงความ สามารถที่จะแสวงหาประโยชน์จาก การอบรมนั้น	ใช้	โปรแกรมสำเร็จ รูป Engle-HRS V24

ตารางที่ 2-5 (ต่อ)

ระบบสารสนเทศ	ลักษณะการใช้งาน	ประโยชน์ที่ได้รับ	สภาพการใช้งาน	รายละเอียด
ด้านค่าจ้าง (Payroll Information Systems)	เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ ค่าจ้าง	เพื่อใช้เป็นข้อมูลที่จะนำไปสู่การ	ใช้	โปรแกรมสำเร็จ
	เงินเดือน และผลตอบแทนอื่นๆ ที่	คำนวณหาต้นทุนด้านแรงงาน คำนวณ		รูป Engle-HRS
	เป็นตัวเงิน จะเก็บบันทึกประวัติ	การในการคำนวณจ่ายค่าจ้าง รวมทั้ง		V24
	ค่าจ้าง การขึ้นค่าจ้างประจำปี	การนำไปเป็นฐานข้อมูลในการจัดทำ		
	การปรับค่าจ้างเนื่องจากผลกระทบ	งบประมาณ (Estimated Budgeting)		
การปรับค่าจ้างเพื่อความเหมาะสม				
กับตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบที่				
สูงขึ้น				
ด้านตัวพนักงาน (Employee's Information Systems)	เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับประวัติส่วนตัว	สามารถใช้ประกอบการพิจารณาโอน	ใช้	โปรแกรมสำเร็จ
	ของพนักงานแต่ละคนในองค์กร	ย้ายภายในการเลื่อนขั้นตำแหน่ง การ		รูป Engle-HRS
	เช่น ชื่อ สกุล ยศ ที่อยู่ เพศ	ฝึกอบรม และพัฒนาพนักงานแล้ว ยัง		V24
	สถานภาพการ สมรส ศาสนา วันเข้า	ช่วยไม่ให้เกิดภาวะการมอบหมายงาน		
	ทำงาน วันเกิด ประวัติการศึกษา	ที่ต่ำกว่าความรู้ความชำนาญของผู้		
	การทำงาน ครอบครัว ผลการปฏิบัติ	ดำรงตำแหน่ง		
	งาน รหัสพนักงานตำแหน่งและ			
	สังกัดหน่วยงาน ฯลฯ			

ตารางที่ 2-5 (ต่อ)

ระบบสารสนเทศ	ลักษณะการใช้งาน	ประโยชน์ที่ได้รับ	สภาพการใช้งาน	รายละเอียด
ตำแหน่งงาน (Position Information Systems)	เป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานทั้งในด้าน ชื่อและรหัสตำแหน่งงาน คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ระดับตำแหน่งในองค์การ (Job Level) หมวดหมู่ตำแหน่ง (Job Group) โครงสร้างตำแหน่ง (Job Structure) และคุณสมบัติผู้ดำรงตำแหน่ง (Job Specification)	ใช้ในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่ตรงตามความต้องการของแต่ละตำแหน่งได้อย่างถูกต้อง หรือนำไปใช้ในการแต่งตั้ง โยกย้ายคนที่มีทักษะความรู้ความสามารถกับตำแหน่งที่ว่างลง	กำลังพัฒนา	มีเพียงบางส่วน ส่วนที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติม คือ คำบรรยายลักษณะงาน และ คุณสมบัติ ผู้ดำรงตำแหน่ง
การคัดเลือกและบรรจุผู้สมัคร (Applicant Selection and Placement Systems)	นำผู้สมัครเหล่านี้มาคัดเลือกและประเมินหาความเหมาะสมมากที่สุด มาบรรจุในตำแหน่ง ซึ่งจะนำข้อมูลเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ การทดสอบที่เป็นคะแนนนำมาเปรียบเทียบกับระหว่างผู้สมัครแต่ละคนเพื่อจะบรรจุคนที่คัดเลือกแล้วลงในตำแหน่ง	เพื่อคัดเลือกและประเมินผู้สมัครที่มีความเหมาะสมมาสุดมาบรรจุในตำแหน่งว่าง	กำลังพัฒนา	กำลังพัฒนา ในรูปแบบ Web Base

ตารางที่ 2-5 (ต่อ)

ระบบสารสนเทศ	ลักษณะการใช้งาน	ประโยชน์ที่ได้รับ	สภาพการใช้งาน	รายละเอียด
ด้านการวิเคราะห์และออกแบบงาน (Job Analysis and Design Information Systems)	เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับประเภทของงานทั้งหมดที่มีอยู่ในองค์การและคุณสมบัติของบุคคลที่จะมาทำงานนั้นในเรื่องนี้จะต้องมีการจัดทำใบพรรณนาลักษณะสำหรับทุกตำแหน่งงานที่มีในองค์การซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงจุดมุ่งหมายเนื่องงานหน้าที่รับผิดชอบ ของงานนั้น ๆ ตลอดจนเงื่อนไขและมาตรฐานงานในหน้าที่รับผิดชอบดังกล่าวด้วย	เพื่อให้สามารถตรวจสอบมาตรฐานการทำงานได้และเป็นข้อมูลในตำแหน่งงานที่ชัดเจน	กำลังพัฒนา	กำลังพัฒนาในรูปแบบ Web Base

จากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มบริษัทในเครือ เนชั่น กรุ๊ป จะพบว่าปัจจุบันมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศดังนี้ ด้านการสรรหา การฝึกอบรมพัฒนา ค่าจ้าง ประวัติตัวพนักงาน และกำลังมีการพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในด้านตำแหน่งงาน การคัดเลือก บรรจุ การวิเคราะห์ออกแบบระบบงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งได้ศึกษาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิจัยเรื่องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรผลิตสื่อ มีดังนี้

งานวิจัยในประเทศ

ฤทธิ์ไกร เอื้อถาวรพิพัฒน์ (2546, หน้า 43) ได้ศึกษาเรื่องการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารงานตามความคิดเห็นของพนักงาน สำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคกลาง จังหวัดชลบุรี พบว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่าง อายุแตกต่างกัน ประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารงานกับองค์กรไม่แตกต่างกัน พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารงานกับองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่รับ 0.05

สมใจ จตุพรเรืองฤทธิ์ (2543, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ กรณีศึกษา บริษัท การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย จำกัด (มหาชน) โดยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัท การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย จำกัด (มหาชน) ที่นำมาใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นระบบที่สามารถครอบคลุมภารกิจหน้าที่และกระบวนการบริหารงานบุคคล และก่อให้เกิดประโยชน์ในการลดความซ้ำซ้อนของงาน ประหยัดค่าใช้จ่ายในการบริหารข้อมูล ระบบงานด้านเอกสารลดลง มีความสะดวกรวดเร็ว และข้อมูลมีความถูกต้องและทันสมัยเป็นปัจจุบัน มีระบบวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ผู้บริหารตัดสินใจได้รวดเร็วขึ้น แต่ในการดำเนินการยังไม่สามารถใช้ประโยชน์จากระบบได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากปัจจัยหลายด้าน เช่น ความรู้ความเข้าใจระบบของบุคลากร การป้อนข้อมูลผิดพลาดทำให้ข้อมูลที่ปรากฏไม่ถูกต้อง บุคลากรขาดทักษะและความชำนาญในการใช้ระบบ และเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งทางบริษัท การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย จำกัด (มหาชน) ได้มีการแนะนำและปรับปรุงวิธีการทำงานของระบบอย่างต่อเนื่องจนปัญหาดังกล่าวลดน้อยลงและสามารถพัฒนาระบบได้มากยิ่งขึ้น และสามารถช่วยให้ผู้บริหารมีความสะดวกและรวดเร็วในการตัดสินใจ โดยข้อมูลมีความถูกต้องแม่นยำและ Update ตลอดเวลา ซึ่งในอนาคตจะมีการพัฒนาระบบไปสู่การพัฒนาด้านสายอาชีพ (Career Development) เพื่อให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่ถูกต้องและสะดวกต่อการตัดสินใจในการคัดเลือกบุคลากรขึ้นดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น

รุ่งชัย จันทสิงห์ (บทคัดย่อ, 2541) ได้ศึกษาเรื่องสภาพความต้องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงานวิชาการของสถาบันราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร โดยศึกษาใช้

แบบสอบถาม สอบถามความคิดเห็นจากคณะผู้บริหารงานวิชาการจำนวน 123 คน จากจำนวนประชากรทั้งหมด 289 คน ผลการศึกษาสถานภาพทั่วไปของผู้บริหารงานวิชาการพบว่า ส่วนมากดำรงตำแหน่งในหน่วยงานนั้น ๆ มากกว่า 1 สมัย คิดเป็นร้อยละ 62.6 ซึ่งส่วนมากมีอายุมากกว่า 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 43.1 โดยมีการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 61.8 และจบการศึกษาสาขาสังคมศาสตร์มากที่สุดร้อยละ 76.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า สถาบันราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานครมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงานวิชาการในด้านต่าง ๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีปัญหาในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงานวิชาการด้านต่าง ๆ ในระดับปานกลาง และมีความต้องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงานวิชาการด้านการจัดการบริหารเกี่ยวกับการเรียนการสอนมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านวัดผลและประเมินผล ด้านการวางแผนงานวิชาการและการจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอนตามลำดับ และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์พบว่าอายุของผู้บริหาร ระดับการบริหารของผู้บริหาร และสาขาที่จบการศึกษาของผู้บริหาร ไม่มีความแตกต่างต่อระดับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ระดับปัญหาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและความต้องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

ราช จีรวัดณ์สถิตย์ (2541, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบสารสนเทศด้านบุคลากรของส่วนระบบตอนในที่ 4 ขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย โดยการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และออกแบบการจัดการฐานข้อมูลบุคลากรของส่วนระบบตอนในที่ 4 ขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย โดยดำเนินการตามทฤษฎีของ System Development Life Cycle หรือวงจรการพัฒนา ผู้วิจัยได้ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องถึงขั้นตอนการดำเนินงานในปัจจุบัน แล้วนำมาออกแบบระบบนำเสนอพร้อมทั้งพัฒนาโปรแกรม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปไมโครซอฟท์เอกเซล 97 การประเมินผลระบบได้จากการสอบถามและสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร ภายหลังจากที่ได้ทดลองใช้ระบบนำเสนอเป็นเวลาหนึ่งเดือน พบว่าผู้ใช้ทั้งสองกลุ่มมีความพึงพอใจต่อการ จัดการฐานข้อมูลและสารสนเทศ ในด้านที่เกี่ยวกับความถูกต้อง ครบถ้วน ตรงตามความต้องการและสะดวกรวดเร็ว

ณรงค์ พิรพุทธรางกูร (2541, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การเพิ่มพูนประสิทธิภาพระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานบุคคล (PIAS : Personnel Information Administrative System) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานบุคคล PIAS (Personnel Information Administrative System) ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ได้พัฒนาขึ้นมาใช้โดยฝ่ายบริการข้อมูลของบริษัทฯ ร่วมกับคณะทำงานจากฝ่ายการพนักงาน ตั้งแต่ปี พ.ศ.2527 ตามวัตถุประสงค์หลักในขณะนั้นคือเพื่อให้ได้ข้อมูล

ด้านบุคคลที่ถูกต้องและรวดเร็วต่อการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร ตลอดจนจะได้สนองต่อภาระหน้าที่ของการบริหารงานบุคคล สามารถให้บริการพนักงานในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว ตลอดจนให้ ข้อมูลการบริหารบุคคลเป็นเอกภาพมีศูนย์กลางข้อมูลพนักงานอยู่ที่ฝ่ายการพนักงาน ลดการเก็บข้อมูลซ้ำซ้อนอันทำให้ข้อมูลที่ได้จากแต่ละแห่งไม่ตรงกัน ประหยัดค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน ข้อมูล ลดบุคลากรที่ทำงานในด้านนี้ และนับแต่นั้นมาระบบ PIAS ก็เป็นระบบหลักของบริษัทฯ ที่นำมาใช้บริหารงานบุคคล จากการศึกษาพบว่าระบบ PIAS ในปัจจุบันได้รับการพัฒนาสมรรถนะ และรูปแบบรายการต่าง ๆ ให้มีความสามารถครอบคลุมภารกิจของการบริหารงานบุคคลในระดับปฏิบัติงานหรืองานประจำวัน (Routine) ได้เป็นอย่างดี แต่ในทางปฏิบัติยังไม่ได้ใช้ประโยชน์ของระบบอย่างเต็มความสามารถของระบบที่มีอยู่ อย่างไรก็ตามจากการศึกษาในครั้งนี้ผู้ศึกษาได้รวบรวมข้อมูลทั้งจากแบบสอบถามและจากเอกสารที่เกี่ยวข้องมานำเสนอเพื่อชี้ให้เห็นถึงขีดความสามารถของระบบ PIAS โดยอาศัยแนวคิด ทฤษฎี และผลงานทางด้านการบริหารงานบุคคลและด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารงานบุคคล พร้อมทั้งแนวทางการเพิ่มพูนประโยชน์ของระบบพร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงระบบ PIAS

มยุรา เกษแก้ว (2540, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาว่า การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารงานบุคคล : ศึกษากรณีสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐสำนักงาน ก.พ. โดยการศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนางานด้านการบริหารงานบุคคลของสำนักงาน ก.พ. โดยศึกษาจากกระบวนการบริหารงาน ระบบงานหลัก ข้อมูลและสารสนเทศ สถานภาพการใช้งานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ตลอดจนผลกระทบที่เคยเกิดขึ้นแล้วและคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

เนื่องจากระบบราชการเป็นกลไกสำคัญในการดำเนินงานของรัฐบาล จึงจำเป็นต้องพัฒนาระบบราชการให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง ประกอบกับคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้กำหนดแผนการปรับเปลี่ยนระบบราชการที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ โดยกำหนดเป็นแผนงานพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ ตามแผนปฏิบัติการ 5 ปี (พ.ศ. 2540-2544) ของสำนักงาน ก.พ. เพื่อจัดหาระบบฐานข้อมูลเกี่ยวกับข้าราชการพลเรือน การบริหารงานบุคคล และข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างสมบูรณ์ สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ ได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาบริหารจัดการกับระบบงานหลักแล้ว แต่เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพียงในระดับปฏิบัติการเท่านั้น ทำให้ได้รับประโยชน์ค่อนข้างต่ำจากการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์การ

ผลการศึกษาพบว่า ระบบงานหลัก 5 ระบบงาน ด้านการบริหารงานบุคคลได้มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศประเภทคอมพิวเตอร์บ้าง เป็นจำนวนน้อย เมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณงานทั้งระบบ โดยติดตั้งเครื่องคอมพิวเตอร์แบบเป็นอิสระและไม่มีการเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่าย และนำมาใช้ในลักษณะเป็นการพิมพ์เอกสาร และการประมวลผลข้อมูลเท่านั้น ทำให้พบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานคือ ขาดการวางแผนระยะยาว ขาดบุคลากรด้านคอมพิวเตอร์ มีกระบวนการทำงานที่ยาวเกินไป และใช้ข้อมูลซ้ำซ้อนกัน จึงมีผลกระทบต่อโครงสร้าง ระบบงาน บุคลากร และงบประมาณอย่างชัดเจน ทั้งในแง่บวกและแง่ลบ

แนวทางแก้ไขเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของระบบงานหลัก จำเป็นต้อง

1. จัดระบบงานใหม่ จัดหน่วยงานเฉพาะเพื่อเป็นศูนย์รวมการจัดเก็บข้อมูล จัดหน่วยงานเฉพาะเพื่อทำหน้าที่กำหนดหลักเกณฑ์ หรืออนุมัติให้ดำเนินการได้ และจัดหน่วยงานเฉพาะเพื่อพัฒนาฝึกอบรมบุคลากรให้ทันยุคสมัย
2. พัฒนาระบบเอกสารเพื่อลดปริมาณการใช้กระดาษและใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์รับส่งข้อมูลและสารสนเทศ จนเป็นระบบสำนักงานอัตโนมัติ
3. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในเรื่องจัดเก็บข้อมูลให้อยู่ในระบบฐานข้อมูล และออกแบบเพื่อวางระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ ตลอดจน พัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อการตัดสินใจสำหรับผู้บริหารต่อไปด้วย

ข้อเสนอแนะ สำหรับสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐในอนาคต ควรจะต้องมีการวางแผนการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อรองรับฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศของระบบงานด้านการบริหารงานบุคคลในอนาคต แก้ไขกฎหมายและระเบียบทางราชการ รองรับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน และควรจะต้องพัฒนาข้าราชการและบุคลากรของสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐทุกคนให้ได้รับการอบรม และฝึกการปฏิบัติด้านคอมพิวเตอร์ และด้านโทรคมนาคมตั้งแต่ความรู้พื้นฐานจนถึงระดับสูงที่จำเป็นต่อการใช้งานทั้งระบบ

จันทร์ธิดา ถาวรพุทธิรักษ์ (2539, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการจัดระบบสารสนเทศการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบถึงวิธีการจัดทำระบบสารสนเทศการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งการนำระบบไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน และเป็นแนวทางสำหรับองค์การอื่นที่สนใจจะจัดทำระบบดังกล่าวขึ้นใช้ในองค์การ โดยได้ศึกษาขั้นตอนการจัดทำระบบสารสนเทศ จากการวิจัยเอกสารที่เกี่ยวข้อง และศึกษาจากองค์การธุรกิจเอกชน 2 แห่ง คือ บริษัทเทเลคอมฝึกอบรมและพัฒนา จำกัด ได้ใช้ระบบ SAP ซึ่งซื้อจากประเทศ

เยอรมัน ในขณะที่เครือข่ายโทรได้พัฒนาซอฟต์แวร์ขึ้นใช้เองโดยฝ่ายวิเคราะห์ระบบโดยใช้ชื่อว่า PIS2000 ซึ่งทั้งสององค์การสามารถนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดระบบสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ ช่วยให้ห้องค์การได้รับสารสนเทศถูกต้อง สมบูรณ์ ครบถ้วนและตรงตามต้องการในเวลารวดเร็วซึ่งทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องพึงพอใจต่อระบบ

สมิต วิโรจน์วรรณ (2537, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการบนฐานข้อมูลแบบระบบเปิด เพื่อสร้างให้เป็นระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานบุคคลโดยใช้ระบบงานบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการเป็นกรณีศึกษา ขั้นตอนการดำเนินการ ศึกษา ระบบงานรูปแบบข้อมูลที่ใช้ในระดับผู้ปฏิบัติงาน วิเคราะห์และออกแบบข้อมูล พัฒนาและทดสอบการทำงานของโปรแกรม โดยใช้โปรแกรมภาษาโคบอล ศึกษากระบวนการนี้ประกอบด้วยระบบงานย่อย ดังนี้ ประวัติส่วนตัว ที่อยู่อาศัย สถานภาพครอบครัว การศึกษา การฝึกอบรมดูงาน ความรู้ความสามารถพิเศษ การปฏิบัติงาน การดำรงตำแหน่ง การปรับขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนระดับ เครื่องราชอิสริยาภรณ์ การจ่ายเงินเดือน และโทษทางวินัย ระบบงานนี้ออกแบบให้มีโปรแกรมสำหรับประมวลผลแบบโต้ตอบ เพื่อการเพิ่มและปรับปรุงข้อมูลในระบบงานนี้ให้เป็นข้อมูลที่ถูกต้อง ทันสมัยและใช้การประมวลผลแบบกลุ่มเพื่อการรายงานข้อสนเทศตามจุดประสงค์ของผู้บริหาร รายงานเฉพาะเรื่องตามจุดประสงค์ของผู้ปฏิบัติและรายงานเฉพาะบุคคลที่ต้องการ โดยใช้แฟ้มรายการเปลี่ยนแปลง ผลการทดลองระบบบุคลากร สามารถดำเนินได้เป็นอย่างดี เป็นที่พอใจแก่ผู้ปฏิบัติและผู้บริหาร และสำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สามารถนำระบบงานบุคลากรนี้ไปใช้ในการบริหารงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุรางค์ ณรงค์ศักดิ์สกุล (2534, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบสารสนเทศด้านบุคลากรด้วยคอมพิวเตอร์เพื่อใช้ในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช โดยการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และออกแบบการจัดการฐานข้อมูลบุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช โดยดำเนินการตามรูปแบบโปรโตไทป์ (Prototype Model) ผู้วิจัยได้ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร และจากการสัมภาษณ์ เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องถึงขั้นตอนการดำเนินงานในปัจจุบัน แล้วนำมาออกแบบระบบนำเสนอ พร้อมทั้งพัฒนาโปรแกรมโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดีเบส ทรี พลัส (dBase III Plus) การประเมินผลระบบได้จากการสอบถามและสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติการและผู้บริหาร ภายหลังจากที่ได้ทดลองใช้ระบบนำเสนอเป็น เวลาหนึ่งเดือน พบว่าผู้ใช้ทั้งสองกลุ่มมีความพึงพอใจต่อการจัดการฐานข้อมูลและสารสนเทศในด้านเกี่ยวกับ ความถูกต้อง ครบถ้วน ตรงตามความต้องการ และสะดวกรวดเร็ว

งานวิจัยต่างประเทศ

Levin & Gordon (1989, pp. 69-88) ได้ศึกษาผลกระทบทางเพศและประสบการณ์ที่มีต่อทัศนคติต่อคอมพิวเตอร์ โดยศึกษาจากนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาพบว่า เพศและประสบการณ์มีผลต่อทัศนคติของนักเรียน

Koohang (1988, pp. 349-353) ได้ศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่อคอมพิวเตอร์ในเรื่องการยอมรับประโยชน์ โดยศึกษานักศึกษาระดับปริญญาตรีที่ลงทะเบียนเรียนคอมพิวเตอร์เบื้องต้น ในมหาวิทยาลัยเซาท์เทิร์น อิลลินอยส์ ผลการศึกษาพบว่า ความแตกต่างระหว่างเพศชายและเพศหญิงมีผลต่อการใช้คอมพิวเตอร์

Loyd & Gressard (1984, Abstract) ได้ศึกษาผลของเพศ อายุและประสบการณ์ในการใช้คอมพิวเตอร์ที่มีต่อทัศนคติต่อคอมพิวเตอร์ พบว่าผลกระทบเกี่ยวกับเพศ อายุ ประสบการณ์ของนักเรียนโรงเรียนสอนภาษา นักเรียนโรงเรียนทางด้านคณิตศาสตร์และ นักเรียนโรงเรียนประจำ มีทัศนคติต่อคอมพิวเตอร์ในเชิงบวก ประสบการณ์ในการใช้คอมพิวเตอร์มีผลต่อทัศนคติในเชิงบวก อายุมีผลต่อความชอบที่มีต่อคอมพิวเตอร์ เพศไม่มีผลต่อทัศนคติที่มีต่อคอมพิวเตอร์

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ว่า การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีการศึกษาความต้องการของผู้ใช้เพื่อให้สามารถพัฒนาโปรแกรมหรือระบบเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง และควรมีการเตรียมพร้อมให้บุคลากรในด้านการใช้เพื่อให้เกิดการลงทุนที่คุ้มค่า ซึ่งการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้เกิดการจัดเก็บ วิเคราะห์ ข้อมูลเพื่อให้ผู้บริหารตัดสินใจได้แม่นยำถูกต้อง ส่งผลให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร