

**การใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริม
ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร:
กรณีศึกษา บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)**

ปิยะฉัตร ฤกษ์เย็น

**วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)
โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์**

พ.ศ. 2547

การใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพ

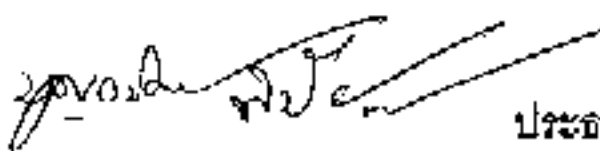
การบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร:

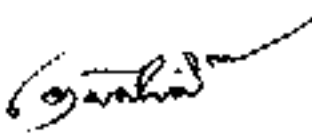
กรณีศึกษา บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน)

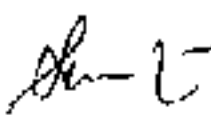
ปิยะฉัตร ฤกษ์เย็น

โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาแล้วเห็นสมควรให้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษานักศึกษาระดับปริญญาตรี (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

ผศ. ดร.  ประธานกรรมการ
(ผศ. ดร. ปญญอนันต์ พินัยทรัพย์)

 กรรมการ
(เต็มศักดิ์ สุวรรณศักดิ์)

 กรรมการ
(สุนทร มีนเดช)

บทคัดย่อ

ชื่อวิทยานิพนธ์ : การใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ชื่อผู้เขียน : ปิยะฉัตร ฤกษ์เย็น

ชื่อปริญญา : วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

ปีการศึกษา : 2547

การศึกษาเรื่อง การใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการจัดทำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กร การนำระบบสารสนเทศฯ ไปใช้ การบำรุงรักษาระบบสารสนเทศฯ ปัญหาและอุปสรรคในการนำระบบสารสนเทศฯ ไปใช้ในองค์กร พร้อมทั้งวิธีแก้ไข และบทบาทของระบบสารสนเทศ ฯ ในการส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร

การเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาใช้การสัมภาษณ์ผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้ในองค์กร ในช่วงเดือนตุลาคม พ.ศ. 2545 โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก

ผลการศึกษาพบว่า

1. กระบวนการจัดทำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วยกระบวนการวางแผนระบบ กระบวนการออกแบบระบบ การคัดเลือกผู้ขาย และการนำระบบไปใช้งาน โดยในแต่ละกระบวนการจะประกอบด้วยขั้นตอนย่อยๆ หลายขั้นตอน ซึ่งแต่ละกระบวนการจะใช้เวลามากน้อยต่างกัน ขึ้นอยู่กับความละเอียดซับซ้อนในการดำเนินการ
2. ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลถูกนำไปใช้งานในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการสรรหาบุคลากร

กระบวนการพัฒนาบุคลากร กระบวนการรู้ใจบุคลากร และกระบวนการรักษาบุคลากร แม้ว่าการใช้งานในบางกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคลจะยังไม่สมบูรณ์นัก แต่บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ก็มุ่งมั่นที่จะนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้งานอย่างสมบูรณ์ โดยการส่งเสริมและสนับสนุนปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานทางด้านระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล

3. บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) แบ่งการบำรุงรักษาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลออกเป็น การบำรุงรักษาฮาร์ดแวร์ และการบำรุงรักษาซอฟต์แวร์ โดยในแต่ละส่วนจะมีวิธีการบำรุงรักษา รวมถึงผู้ดูแลรับผิดชอบที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขหรือข้อตกลงระหว่างผู้ขายอุปกรณ์ ที่มที่ปรึกษาจากบริษัทจีนวิตร และคณะทำงานพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลจากบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

4. ปัญหาและอุปสรรคในการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้ใน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วยปัญหาอันเนื่องมาจากข้อจำกัดของตัวระบบ ซึ่งค่อนข้างยากต่อการแก้ไข และปัญหาอันเนื่องมาจากข้อจำกัดของผู้ปฏิบัติงานและผู้ใช้ระบบ ซึ่งแก้ไขได้ง่ายกว่า หน่วยงานทรัพยากรบุคคลของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จึงมุ่งสร้างความรู้ความเข้าใจในการใช้งานระบบให้กับผู้ปฏิบัติงานโดยการฝึกอบรมก่อนที่จะนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้

5. ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมีบทบาทในการส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัท ปตท. จำกัด ในทุกกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการสรรหาบุคลากร กระบวนการพัฒนาบุคลากร กระบวนการรู้ใจบุคลากร และกระบวนการรักษาบุคลากร โดยเฉพาะในด้านความรวดเร็วในการปฏิบัติงานด้านข้อมูลบุคลากรของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล และในด้านความถูกต้อง แม่นยำของข้อมูลบุคลากร

ABSTRACT

Title of Thesis : The Application of Human Resource Information System
For Human Resource Management : A case study of PTT
Co., Ltd. (Public)
Author : Miss Piyachat Rerkyen
Degree : Master of Science (Human Resource Development)
Year : 2004

This is a study of the application of human resource information system for human resource management : A case study of PTT Public Co., Ltd.. The purpose of the study is to learn a procedure of human resource information system (HRIS) including implementation, maintenance, solutions method and the HRIS' s role to support human resource management (HRM) process.

The method of collecting data was through in-dept interview with users, an information technology specialist and HRIS' s policy committees who are responsible for the HRIS on October 2002.

The result of this study was as follows :

1. The processes of the HRIS set up are planning and designing system, vender selection and application the system. Each process contains many sub-processes which depend on the complication of the process.
2. Although the application of the HRIS isn't utilized in all processes of HRM in PTT Public Co., Ltd. but the company is still developing more the HRIS in order to support other relevant factors for utilizing the HRIS completely.

3. There are two sections under maintenance area. The first section is hardware maintenance. The second section is software maintenance. Different method and persons are assigned for maintaining each section of HRIS. It depends on the agreement between PTT and its vendors or consultants.
4. The application problems of the HRIS in PTT Public Co., Ltd. are system's limitation and users' limitation. However, human resource department of PTT Public Co., Ltd. attends to reduce the previous problem through training.
5. The purpose of the HRIS in PTT Public Co., Ltd. is to support the effectiveness of the HRM processes especially in human resource data management in terms of time consuming, data accuracy and validity.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ เรื่อง การใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) สำเร็จได้เนื่องจากความช่วยเหลือทางด้านข้อมูล ข้อเสนอแนะ คำแนะนำ ปรีกษา รวมถึงกำลังใจ จากบุคคลหลายท่าน

ผศ. ดร. บุญอนันต์ พันัญรักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ให้คำปรึกษาชี้แนะ และกระตุ้นเตือนให้ผู้ศึกษาเพียรพยายามทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้สำเร็จลุล่วง รวมถึงตรวจสอบวิทยานิพนธ์ทุกขั้นตอน คุณเดิมศักดิ์ สุวรรณศักดิ์ ผู้จัดการฝ่ายบริการงานทรัพยากรบุคคล บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ผู้อำนวยการความสะดวกให้แก่ผู้ศึกษาในการเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ รวมถึงให้ข้อมูลและตรวจสอบความถูกต้องของงานศึกษาวิจัย คุณสุนทร มีนตร Vice president – HR Development บริษัท Glow จำกัด ที่ช่วยตรวจสอบความถูกต้องของงานศึกษาวิจัยและให้คำแนะนำในการศึกษาวิจัยให้สำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์

คณาจารย์โครงการบัณฑิตศึกษากาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ให้แก่ผู้ศึกษา เจ้าหน้าที่โครงการบัณฑิตศึกษากาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ ด้วยดี และทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ที่กรุณาตลอดเวลาเพื่อให้ข้อมูลแก่ผู้ศึกษา อันเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ท้ายสุดนี้ หากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ก่อให้เกิดคุณประโยชน์ต่อผู้ใด ขอให้ท่านลงชื่อแสดงความดีดังกล่าวกลับคืนสู่บิดา มารดา อันเป็นที่รัก ผู้ให้การสนับสนุน กระตุ้นเตือน ให้กำลังใจ และอยู่เบื้องหลังความสำเร็จอย่างแท้จริงของผู้ศึกษา

ปิยะจักร ฤกษ์เย็น

กันยายน 2547

สารบัญ

	หน้า
<u>บทคัดย่อ</u>	(3)
ABSTRACT	(5)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
สารบัญ	(8)
สารบัญตาราง	(10)
สารบัญภาพ	(11)
 <u>บทที่ 1</u> บทนำ	 12
1.1 ที่มาและความสำคัญ	12
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	16
1.3 กรอบแนวคิดในการศึกษา	17
1.4 ขอบเขตการศึกษา	18
1.5 วิธีการศึกษา	19
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	20
1.7 นิยามคำศัพท์เฉพาะ	21
 <u>บทที่ 2</u> กรอบแนวความคิด ทฤษฎี และการทบทวนวรรณกรรม	 24
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล	26
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล	36
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	75
 <u>บทที่ 3</u> วิธีการดำเนินการวิจัย	 81
3.1 รูปแบบของการวิจัย	81
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	82
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	82
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล	83
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	84

บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลและการอภิปรายผล	85
4.1 กระบวนการจัดทำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล	86
4.2 การนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้ในการบริหาร ทรัพยากรบุคคล	112
4.3 การบำรุงรักษาและประเมินผลระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล	127
4.4 ปัญหาอุปสรรคในการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้ และวิธีแก้ไข	133
4.5 บทบาทของระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลในการส่งเสริม ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร	136
บทที่ 5 บทสรุปและข้อเสนอแนะ	142
5.1 สรุปผลการศึกษา	143
5.2 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา	153
5.3 ข้อจำกัดในการศึกษา	155
บรรณานุกรม	157
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก	163
ภาคผนวก ข	168
ประวัติผู้ทำวิทยานิพนธ์	195

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 แสดงวัตถุประสงค์ในการใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล ในการบริหารทรัพยากรบุคคล	39
2.2 แสดงขั้นตอนในการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล	49
2.3 แสดงคุณลักษณะของระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลแต่ละระดับ	66

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา การใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร: กรณีศึกษาบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	17
1.2 กระบวนการศึกษา	20
2.1 กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล	33
2.2 ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล	45
2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลและสารสนเทศ ของหน่วยงานอื่นกับการตัดสินใจของผู้บริหาร	68
5.1 กระบวนการในการจัดทำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล ของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	146
5.2 ความเชื่อมโยงของโมดูลต่าง ๆ ภายใต้ระบบสารสนเทศ ด้านทรัพยากรบุคคลของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	149
5.3 การใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริม ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร	152

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ไม่หยุดนิ่ง ส่งผลให้การติดต่อสื่อสารและการเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ในปัจจุบันทำได้สะดวกรวดเร็วขึ้น จนเกิดคำถามที่ว่า โลกปัจจุบันเป็นโลกไร้พรมแดน (Globalization) เนื่องจากเขตแดนระหว่างประเทศไม่เป็นอุปสรรคต่อการติดต่อสื่อสารและการเข้าถึงข้อมูลแต่อย่างใด ด้วยเหตุนี้เอง สารสนเทศจึงมีบทบาทสำคัญและนับว่าเป็นหัวใจของการดำเนินภารกิจทั้งของบุคคลและองค์กร เพราะนอกจากจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นปัญหาและโอกาสในการตัดสินใจดำเนินการต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว จึงทำให้ผู้บริหารมีเวลาสำหรับงานด้านอื่นเพิ่มขึ้นแล้ว สารสนเทศยังช่วยควบคุมการดำเนินการขององค์กรให้ดีขึ้น จนกลายเป็นความจำเป็นที่องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศที่ถูกต้อง รวดเร็วและแม่นยำ เพื่อประโยชน์ในการบริหารและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (ประสงค์ ปราณีตพลกรังและคณะ, 2541: 20)

ประกอบกับปัจจุบันรูปแบบการปฏิบัติงานในสำนักงานและองค์กรเปลี่ยนแปลงไป มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ซึ่งผู้ผลิต หรือผู้พัฒนาระบบต่าง ๆ ที่เป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กร ต่างก็พยายามนำเสนอระบบสนับสนุนที่หลากหลายและง่ายต่อการใช้งานให้แก่องค์กร ทำให้การนำระบบเหล่านั้นไปใช้ในองค์กรมีความแพร่หลายมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นระบบจัดซื้อ ระบบพัสดุ ระบบบัญชีรับ - จ่าย หรือระบบขนส่ง เป็นต้น หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรจึงต้องปรับตัวให้ทันทันกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว รวมไปถึงหน่วยงานทรัพยากรบุคคล ด้วยเหตุผลที่ว่า ปัจจุบันการบริหารทรัพยากรบุคคลกลายเป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน (Gratton, Hope - Haily, Stiles and Truss, 1999: 21; Losey, 1999: 100; Pfeffer, 1994: 34) และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลก็เป็น

องค์ประกอบหนึ่งที่ช่วยให้การทำงานของนักบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากขึ้น (McNemy, 1996: 78) อันจะส่งผลโดยตรงต่อข้อได้เปรียบดังกล่าว

นอกจากนั้น การทำหน้าที่ของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล ไม่ว่าจะเป็นหน้าที่ในการสรรหา บุคลากร การฝึกอบรม การเลื่อนชั้น การให้ข้อคิด และการเผชิญกับข้อเรียกร้องทางกฎหมายต่าง ๆ (Anthony, 1999: 20) รวมถึงการอำนวยความสะดวกในการพัฒนาและการใช้ชีวิตกำลัง ตลอดจนการรักษาบรรยากาศการทำงานภายในองค์กรให้เอื้อต่อการมีส่วนร่วม การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการสนับสนุนการเติบโตทั้งของบุคคลและองค์กร (Pfeffer, 1994: 101) ต่างมีความจำเป็นต้องใช้ข้อมูลด้านบุคคล เนื่องจาก (สมชาย เลิศวิเศษธีรกุล, 2541: 47)

1. ข้อมูลด้านบุคคลทำให้ทราบถึงสภาพโครงสร้างกำลังคนในองค์กร (Manpower Structure)
2. ทำให้ทราบข้อมูลบุคลากรทั้งทางด้านปริมาณ (Quantity) และคุณภาพ (Quality)
3. ทำให้ทราบถึงสภาพการเคลื่อนไหวของกำลังคนในองค์กร (Manpower Movement)
4. ทำให้ทราบถึงต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรในองค์กร (Labor Cost)

ข้อมูลนำเข้าเหล่านี้เมื่อผ่านการประมวลผลแล้วจะกลายเป็นสารสนเทศที่พร้อมต่อการนำไปใช้ในการวิเคราะห์และกำหนดแนวทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Analysis for Human Resource Management) และปรับปรุงนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร ให้ทันต่อเหตุการณ์เสมอ (Policies and Procedures Development)

ความต้องการข้อมูลด้านบุคคลดังกล่าว สร้างความยุ่งยากสำหรับวิธีการทำงานแบบเดิมที่ทำการบันทึกข้อมูลด้านบุคคลด้วยระบบทำด้วยมือ (Manual System) ไม่น้อย เพราะเวลาส่วนใหญ่มักถูกนำไปใช้กับการจัดบันทึก การค้นหา การประมวลผล การสื่อสารสารสนเทศ และการเก็บรักษาข้อมูล (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540: 1) นอกจากนั้นระบบทำด้วยมือยังก่อให้เกิดปัญหาหลายประการ ดังนี้ (วัชรวิทย์ ทรงประทุม, 2530: 3)

1. ข้อมูลข่าวสารไม่เที่ยงตรง ขาดความแน่นอนและเชื่อถือได้ ทำให้เกิดความสับสนในหมู่ผู้ใช้
2. ใช้เวลาในการเรียกค้นข้อมูลล่าช้ามากเกินไป
3. ข้อมูลซ้ำซ้อนมากและก้าวร้าวกันระหว่างหน้าที่ทางการบริหารงานบุคคลที่มีอยู่
4. ข้อมูลขาดมาตรฐานทางสถิติ

ปัญหาสำคัญอื่น ๆ นอกเหนือจากที่กล่าวมาที่องค์กรส่วนมากมักจะเผชิญก็คือ การไม่สามารถสนองข้อมูลด้านบุคคลให้ทันกับความจำเป็นที่จะต้องใช้ในการดำเนินการหรือตัดสินใจ ปัญหาบางประการ (องรัช สันติวงษ์, 2535: 325) รวมถึงการไม่สามารถนำข้อมูลข่าวสารที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจทางการบริหารและการผลิตได้ (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2544: 52) ซึ่งปัญหาเหล่านี้นับว่าเป็นปัญหาที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรพิจารณาปรับปรุงแก้ไขอย่างเร่งด่วน เพราะในปัจจุบันและอนาคต แนวโน้มของกระแสการบริหารระบบสารสนเทศทั่วทั้งองค์กร (Total Information Management System) จะทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้น (ณรงควิทย์ แดนทอง, 2544: 5) ส่งผลให้ลักษณะของกิจกรรมหรืองานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งในระดับกลยุทธ์ (Strategics) ระดับบริการ (Service Delivery) และระดับธุรการ (Administration) ในทศวรรษหน้ามีการเปลี่ยนแปลง (คณัช เทียนพุ่ม, 2543: 113)

จากปัญหาที่เกิดขึ้นทำให้มีความพยายามนำระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยจัดการในการบันทึก ประมวลผล และสืบค้น รวมทั้งพิมพ์รายงาน ตลอดจนเอกสารรายงานต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความรวดเร็วและมีผลลาค้น้อยที่สุด (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2544: 55) โดยเรียกระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้ในการจัดการสารสนเทศด้านบุคคลว่า "ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล" (Human Resource Information System หรือ HRIS) ซึ่งไม่ว่าองค์กรขนาดใหญ่หรือเล็ก ต่างสามารถนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ประโยชน์ได้ทั้งสิ้น เพราะระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลช่วยขจัดความซ้ำซ้อนในการทำงาน ทำให้มีเวลาสำหรับการตัดสินใจและวางแผนกลยุทธ์มากขึ้น และลดเวลาในการบริหารข้อมูลที่ต้องทำวันต่อวันซึ่งมีเป็นจำนวนมาก ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Berardine, 1997: 17)

ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลยังช่วยประหยัดต้นทุนด้านบุคลากร เพราะงานในส่วนธุรการจะถูกแทนที่ด้วยระบบดังกล่าว ทำให้ใช้คนน้อยลง ประหยัดพื้นที่ในการจัดเก็บแฟ้มข้อมูล ลดต้นทุนการบริการนอกสถานที่ และวัสดุในสำนักงาน (Ceriello and Freeman, 1991: 24) หรืออาจกล่าวได้ว่าการใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลจะเป็นเครื่องมือหนึ่งในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับงานบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Based Value Added Management) (ณรงควิทย์ แดนทอง, 2544: 59) เนื่องจากช่วยลดต้นทุนทางการบริหาร และที่สำคัญคือ ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจทั้งของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลและผู้บริหารฝ่ายอื่น ๆ รวมทั้งพนักงาน ให้ตัดสินใจได้ดีขึ้น (Milkovich and Boudreau, 1994: 253) เพราะบ่อยครั้งที่ข้อมูลด้านบุคคลไม่สามารถนำไปตีความ รูปความ หรือแปลความหมาย เพื่อใช้ในการตัดสินใจ

ใด ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือถ้าตัดสินใจไปแล้วก็มีโอกาสพลาดเกินกว่าครึ่งหนึ่ง การนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ในการประมวลผลข้อมูล จะทำให้สารสนเทศที่ได้จากระบบสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ประเวศน์ มหารัตน์ ลกุล, 2544: 56) เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะและความชำนาญงานของพนักงาน สามารถนำไปใช้ในการสรรหาพนักงานภายในองค์กรสำหรับตำแหน่งงานที่ว่าง โดยช่วยจำแนกศักยภาพของพนักงานที่มีอยู่ที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน และยังใช้ในการจำแนกพนักงานเพื่อการโยกย้าย การเลื่อนขั้น หรือการพัฒนาและฝึกอบรม และยังสามารถแสดงให้เห็นถึงการวางแผนในองค์กร ซึ่งอาจมีพนักงานบางรายมีทักษะความชำนาญงานสูงกว่างานที่ได้รับมอบหมาย เป็นต้น (สุภาพร พิศาลบุตร และนารีรัตน์ หวังสุนทรภาพร, 2544: 44)

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลจะมีบทบาทในการสนับสนุนงานบริหารทรัพยากรบุคคลมานานพอสมควร แต่องค์กรหลายแห่งกลับประสบปัญหาที่ว่าสารสนเทศที่ได้จากระบบไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้แต่ละระดับที่มีความต้องการสารสนเทศที่แตกต่างกัน เพื่อจุดมุ่งหมายในการใช้ประโยชน์ที่แตกต่างกัน ดังนี้ (ณัย เทียนพูน, 2543: 159)

ระดับองค์กร ต้องการใช้สารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลที่จำเป็นสำหรับการวางแผนนโยบาย กำหนดกลยุทธ์และทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคล

ระดับหน่วยงาน นำสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้ดำเนินการในลักษณะที่เน้นวิธีปฏิบัติตามกรอบ นโยบาย หรือกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดจากองค์กร

ระดับบุคคล ต้องการใช้สารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อตัดสินใจเปรียบเทียบรายได้ หรือเป็นแรงจูงใจในการทำงานต่อไป

ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลที่จะช่วยสนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดจึงควรสนองความต้องการของผู้ใช้สารสนเทศในแต่ละระดับได้ และให้ความสะดวกในการเรียกใช้สารสนเทศ ประกอบกับที่ผ่านมา สารสนเทศที่ได้จากระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมักถูกนำไปใช้ในเชิงบริหารมากกว่าเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะการนำมาใช้ดูแลและวางแผนทางด้านเงินเดือน และการบันทึกประวัติบุคคล (Kavanagh, Gueutal and Tannenbaum, 1990: 57) อีกทั้งหน่วยงานทรัพยากรบุคคลมักไม่ได้นำสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปวิเคราะห์และเชื่อมโยงกับกระบวนการบริหารธุรกิจทั้งระบบ ซึ่งนับเป็นเรื่องสำคัญ เพราะเป็นสิ่งที่ทำให้สารสนเทศมีคุณค่าเพิ่มมากขึ้น (ณรงค์วิทย์ แดนทอง, 2544: 99)

การศึกษาในครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาเกี่ยวกับการใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร โดยทำการศึกษารายบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นองค์กรธุรกิจด้านพลังงานที่มีการพัฒนาระบบสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งกำหนดให้การสร้างศักยภาพด้านการวิจัยพัฒนาและเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายและทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์กรสำหรับปี 2544-2548 เพื่อศึกษากระบวนการจัดทำและการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้ การบำรุงรักษาและการประเมินผลระบบ ปัญหาและอุปสรรคในการนำระบบไปใช้ พร้อมทั้งแนวทางการแก้ไข และบทบาทของระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลในการส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัยจากผู้เกี่ยวข้องกับการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้ในองค์กร ในช่วงเดือนตุลาคม พ.ศ.2545 ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) อยู่ในระหว่างการปรับตัว ภายหลังจากที่องค์กรได้แปรรูปจากองค์กรรัฐวิสาหกิจไปเป็นองค์กรเอกชน ทั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับหน่วยงานทรัพยากรบุคคลในการพัฒนาและให้ความสำคัญกับการดำเนินงานดังกล่าว อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลเป็นเครื่องมือสนับสนุน และเพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กรอื่นในการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 เพื่อศึกษากระบวนการจัดทำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กร การนำระบบไปใช้ รวมถึงการบำรุงรักษาและประเมินผลระบบ

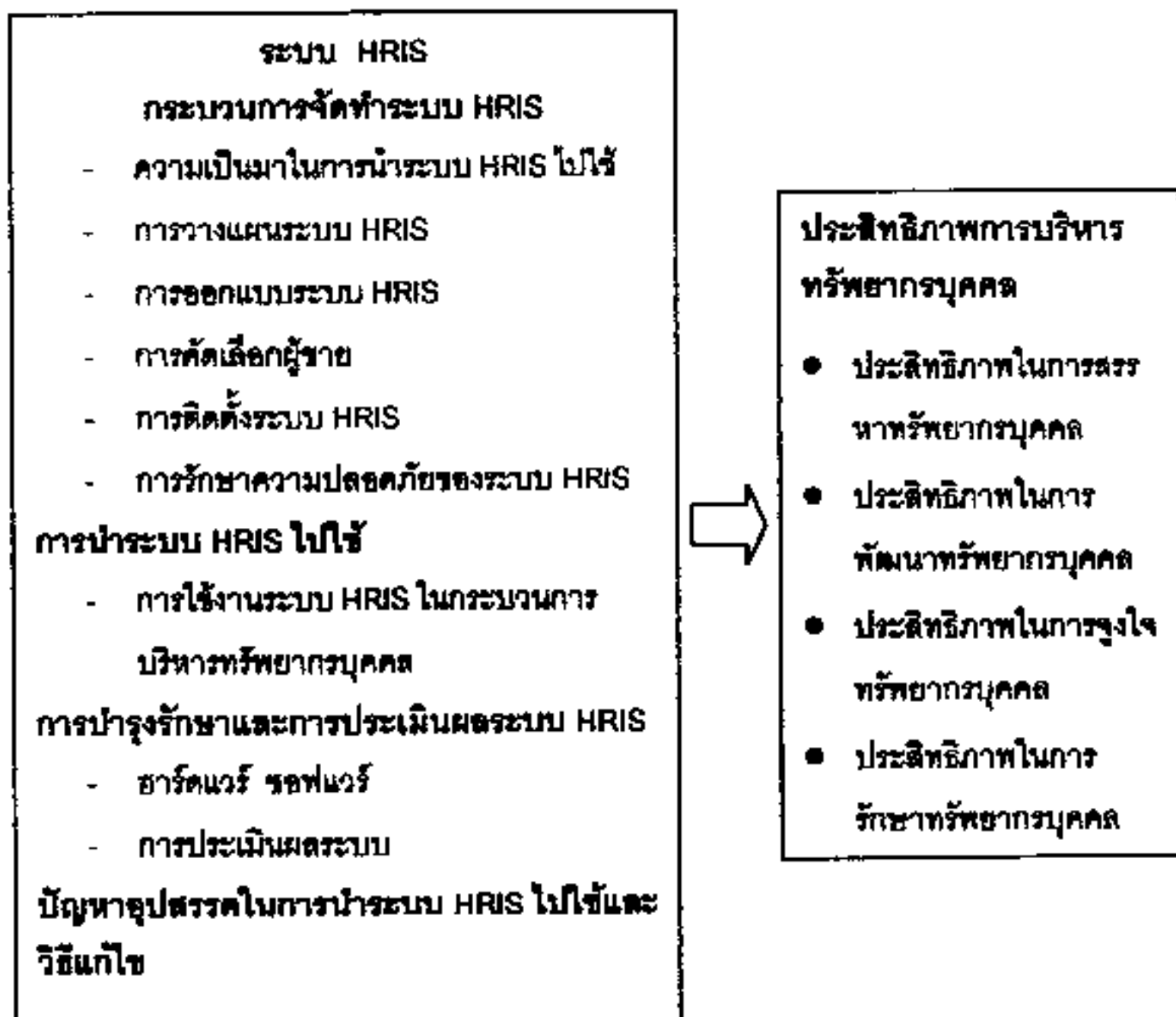
1.2.2 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้ในองค์กร และวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวเพื่อศึกษาแนวทางแก้ไข

1.2.3 เพื่อศึกษาบทบาทของระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลในการส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร

1.3 กรอบแนวคิดในการศึกษา

การศึกษากาการใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีกรอบแนวคิดในการศึกษา ดังแผนภาพที่ 1.1

แผนภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา การใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)



จากกรอบแนวคิดในการศึกษาข้างต้นสามารถอธิบายได้ว่า ผู้ศึกษาจะทำการศึกษาระบบงานการจัดทำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล การนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้ รวมถึงการบำรุงรักษาและการประเมินผลระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กร ว่ามีการดำเนินงานอย่างไร ปัญหาอุปสรรคในการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้ รวมถึงแนวทางการแก้ไข ซึ่งเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรบุคคล อันประกอบด้วยประสิทธิภาพในการสรรหาทรัพยากรบุคคล ประสิทธิภาพในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประสิทธิภาพในการจูงใจทรัพยากรบุคคล และประสิทธิภาพในการรักษาทรัพยากรบุคคล เพื่อเป็นแนวทางสำหรับหน่วยงานทรัพยากรบุคคลในการพัฒนาและให้ความสำคัญกับการดำเนินงานดังกล่าว อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพโดยรวมที่เพิ่มขึ้นของการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร

1.4 ขอบเขตการศึกษา

การศึกษานี้มุ่งเน้นศึกษาและวิเคราะห์การใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร ตลอดจนปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องกับการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้ในองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยผู้ที่มีบทบาทในการนำเสนอนโยบายต่อผู้บริหารระดับสูง เกี่ยวกับการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ในองค์กร ผู้ควบคุมและพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล ผู้ปฏิบัติงานนำข้อมูลเข้าสู่ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล และผู้บริหารที่ต้องใช้สารสนเทศจากระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อช่วยในการวางแผนและตัดสินใจทางด้านทรัพยากรบุคคล โดยเลือกศึกษาของค์กรธุรกิจทางด้านพลังงานที่มีการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลเข้ามาใช้เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร ได้แก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัย ในช่วงเดือนตุลาคม พ.ศ.2545 ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) อยู่ระหว่างการปรับตัว ภายหลังจากที่องค์กรได้แปรรูปจากองค์กรรัฐวิสาหกิจไปเป็นองค์กรเอกชน

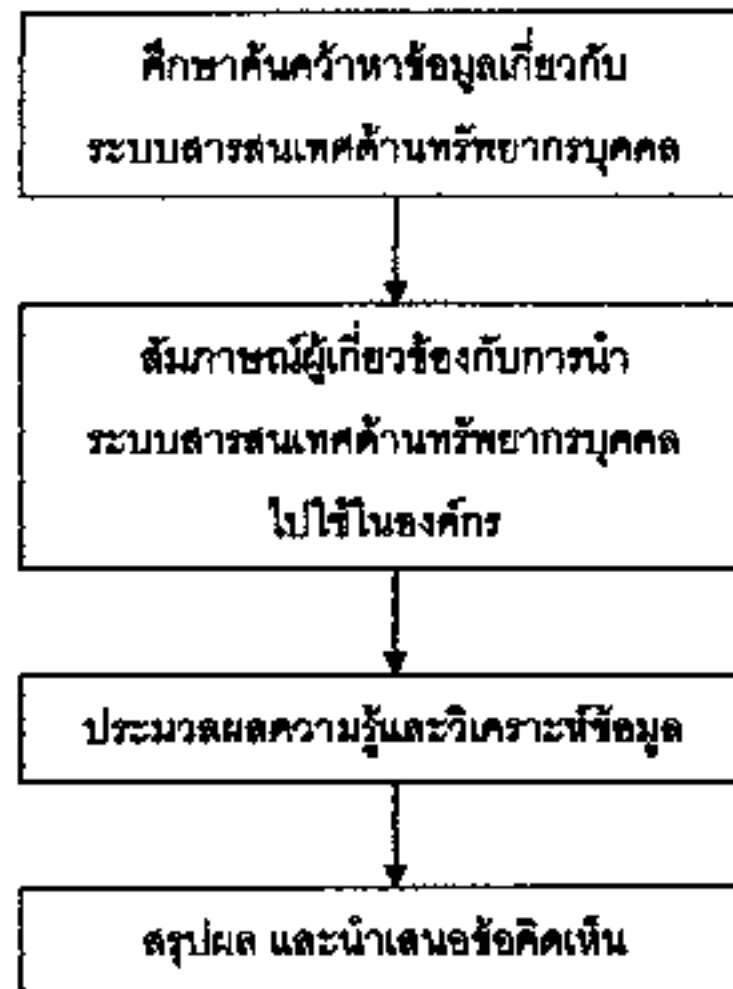
จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ความวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดในการศึกษา

1.5 วิธีการศึกษา

1. ศึกษาค้นคว้า รวบรวม เรียบเรียงและวิเคราะห์ข้อมูลจากตำราวิชาการ เอกสาร วารสาร บทความ เอกสารเผยแพร่ทางอินเทอร์เน็ต และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. สัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้ในองค์กร โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์เป็นแบบสัมภาษณ์ที่มีการกำหนดลักษณะคำถามไว้ล่วงหน้า

กระบวนการศึกษาจะเริ่มจากการศึกษากระบวนการจัดทำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลว่าประกอบด้วยขั้นตอนใดบ้าง ในแต่ละขั้นตอนมีวิธีดำเนินการอย่างไร การนำระบบไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมถึงการบำรุงรักษาและการประเมินผลระบบ จากการศึกษาค้นคว้า รวบรวม เรียบเรียงและวิเคราะห์ข้อมูลจากตำราวิชาการ เอกสาร วารสาร บทความ เอกสารเผยแพร่ทางอินเทอร์เน็ต และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นผู้ศึกษาจึงจะทำการศึกษากระบวนการจัดทำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กรตัวอย่าง ซึ่งได้แก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ว่ามีกระบวนการจัดทำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลอย่างไร เมื่อกระบวนการจัดทำระบบดังกล่าวเสร็จสิ้นแล้ว องค์กรมีการนำไปใช้ และบำรุงรักษาพร้อมทั้งประเมินผลระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลอย่างไร รวมถึงปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นและวิธีแก้ไข ทั้งนี้ สิ่งที่จะบอกได้ว่าระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมีคุณค่าต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรมากน้อยเพียงใด คือ ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรภายหลังจากที่ได้นำระบบไปใช้ ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะได้จากการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้ในองค์กร เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ สรุปผล และนำเสนอข้อคิดเห็นในการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้ในการส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังแผนภาพที่ 1.2

แผนภาพที่ 1.2 กระบวนการศึกษา



1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงกระบวนการจัดทำ การนำไปใช้ รวมถึงการบำรุงรักษา และประเมินผลระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กร

1.6.2 เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้ในองค์กร รวมถึงแนวทางแก้ไข

1.6.3 เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงบทบาทของระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลในการส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล

1.6.4 เพื่อเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานทรัพยากรบุคคลขององค์กรในการพัฒนาและให้ความสำคัญกับกระบวนการจัดทำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล การนำสารสนเทศที่ได้จากระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้ รวมถึงการบำรุงรักษาและการประเมินผลระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากร

บุคคล และเพื่อเป็นแนวทางสำหรับองค์กรอื่นที่ต้องการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้ในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

1.7 นิยามคำศัพท์เฉพาะ

1.7.1 ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Information System: HRIS) หมายถึง ระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อดำเนินการเกี่ยวกับการบันทึก ประมวลผล และจัดเก็บข้อมูลทางด้านบุคลากรขององค์กร โดยข้อมูลเหล่านั้นจะต้องเป็นข้อมูลที่ตรงกับความต้องการในการใช้งานขององค์กร และสามารถนำไปใช้ในการพิจารณาวินิจฉัยปัญหาด้านบุคลากร รวมทั้งช่วยในการตัดสินใจทางการบริหารทรัพยากรบุคคลได้

1.7.2 ระบบการวางแผนทรัพยากรทางธุรกิจ (Enterprise Resource Planning Systems: ERP Systems) หมายถึง ระบบที่ประกอบไปด้วย software ที่ทำหน้าที่สนับสนุนการบริหารจัดการทรัพยากรด้านต่าง ๆ ขององค์กร เช่น software ด้านการจัดซื้อ software ด้านตัด software ด้านบัญชีรับ – จ่าย software ด้านการขนส่ง และ software ด้านทรัพยากรบุคคล เป็นต้น

1.7.3 การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร หรือผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากร ร่วมกันดำเนินการเพื่อให้องค์กรได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม พร้อมทั้งธำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ตลอดจนสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องหันจากการร่วมงานกับองค์กรให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของทั้งส่วนบุคคล องค์กร และสังคมโดยรวม

1.7.4 ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล (Efficiency of Human Resource Management) หมายถึง การทำหน้าที่ของผู้บริหาร หรือผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากร ให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ได้ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจนโดยหน่วยงานทรัพยากรบุคคลขององค์กร กรณี บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) นั้น ได้กำหนดประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยพิจารณาจากประสิทธิภาพของแต่ละกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่

1.7.4.1 ประสิทธิภาพการสรรหาทรัพยากรบุคคล พิจารณาจากความสามารถขององค์กรในการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ และ

ความสามารถ ที่เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งงานและองค์กรมากที่สุด ภายใต้ เวลาและงบประมาณที่จำกัด

1.7.4.2 ประสิทธิภาพการพัฒนาทรัพยากรบุคคล พิจารณาจากการที่องค์กร สามารถเสริมสร้างความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ให้กับบุคลากร เพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองไม่ว่าจะเพื่อการปฏิบัติงานหรือเพื่อการดำเนิน ชีวิต พร้อมทั้งสามารถดึงศักยภาพส่วนบุคคลของบุคลากรออกมาใช้ประโยชน์ใน การปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ภายใต้เวลาและงบประมาณที่จำกัด

1.7.4.3 ประสิทธิภาพการจูงใจทรัพยากรบุคคล พิจารณาจากการที่องค์กร สามารถจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่าง เต็มที่ ซึ่งการจูงใจดังกล่าวนี้มักเกี่ยวข้องกับการจัดสรรค่าตอบแทนทั้งที่อยู่ในรูป ตัวเงินและไม่อยู่ในรูปตัวเงินในปริมาณที่เหมาะสมให้กับบุคลากร

1.7.4.4 ประสิทธิภาพการรักษาทรัพยากรบุคคล พิจารณาจากการที่องค์กร สามารถรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้คงอยู่กับองค์กร และพร้อมที่ จะทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ โดยการสร้าง ความไว้วางใจและความจงรักภักดีต่อองค์กรให้เกิดขึ้นกับบุคลากร ซึ่งการรักษา บุคลากรให้คงอยู่ในองค์กรได้นั้นมักจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมด้านสุขภาพและ ความปลอดภัย การสื่อสารภายในองค์กร และพนักงานสัมพันธ์

1.7.5 ผู้ใช้งานระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล (Users) หมายถึง ผู้ที่นำสารสนเทศ ที่เกิดจากระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้ ซึ่งผู้ใช้งานระบบนี้ไม่จำเป็นต้องมีความรู้ เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์มากนักก็ได้ แต่จะรู้ขั้นตอนการเรียกใช้สารสนเทศจากระบบคอมพิวเตอร์ สำหรับการศึกษานี้ ผู้ใช้งานระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล คือ ผู้จัดการฝ่ายบริการ งานทรัพยากรบุคคล และผู้จัดการส่วนฝึกอบรม ของบริษัท ปตท. จำกัด มหาชน

1.7.6 ผู้ปฏิบัติงาน (Operating Personnel) หมายถึง บุคลากรที่มีหน้าที่นำข้อมูลเข้าสู่ ระบบคอมพิวเตอร์ และมีหน้าที่เรียกใช้งานโปรแกรมประยุกต์ต่าง ๆ ที่ถูกเขียนไว้แล้ว เพื่อส่งให้ คอมพิวเตอร์ประมวลผลและสร้างสารสนเทศออกมาและจะคอยรับสารสนเทศจากระบบ คอมพิวเตอร์ เพื่อส่งให้แก่ผู้ใช้งานต่อไป สำหรับการศึกษานี้ ผู้ปฏิบัติงานระบบสารสนเทศ ด้านทรัพยากรบุคคล คือ พนักงานทรัพยากรบุคคลที่มีหน้าที่นำข้อมูลด้านบุคคลเข้าสู่ระบบ สารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล

1.7.7 ผู้ควบคุมระบบและพัฒนาโปรแกรม (System and Application Programmer)
หมายถึง ผู้ที่มีหน้าที่ควบคุมระบบทางด้าน Hardware เพื่อให้ระบบสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น ไม่มีปัญหา หรือคอยแก้ไขปัญหาก็อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของคอมพิวเตอร์ และมีหน้าที่พัฒนาโปรแกรมประยุกต์ต่าง ๆ เพื่อสั่งงานให้คอมพิวเตอร์ทำการประมวลผลและสร้างสารสนเทศในระบบงานใด ๆ

บทที่ 2

กรอบแนวความคิด ทฤษฎี และการทบทวนวรรณกรรม

ภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศของศตวรรษที่ 21 ทุกองค์กรต้องเผชิญกับแรงผลักดันและสิ่งท้าทายหลายประการที่ส่งผลกระทบต่อรูปแบบการทำงานที่เป็นอยู่ โดยเฉพาะการที่เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรและได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสำหรับการประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน จึงจำเป็นที่ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจพร้อมทั้งติดตามสภาวะของการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และเตรียมการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถยืนหยัดอยู่ได้ภายใต้ภาวะการแข่งขันที่รุนแรงดังเช่นปัจจุบัน

การปรับตัวขององค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่กระทำกันโดยทั่วไป คือ การนำเครื่องจักรมาทดแทนแรงงาน โดยเฉพาะงานที่ไม่ต้องอาศัยทักษะความสามารถเฉพาะด้าน รวมทั้งการนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการจัดกระบวนการทำงานในรูปของสำนักงานอัตโนมัติ (Automatic Office) หรือสำนักงานไร้กระดาษ (Paperless Office) เนื่องจากปัญหาดำคัญในการดำเนินการกิจขององค์กรส่วนใหญ่ คือ ไม่สามารถนำข้อมูลที่มีอยู่มาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการตัดสินใจทางการบริหารและการผลิตได้ ซึ่งถ้าหากองค์กรใดสามารถประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมก่อให้เกิดประโยชน์มหาศาลต่อองค์กร เพราะข้อมูลข่าวสารที่ผ่านการประมวลผลโดยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจนกลายเป็นสารสนเทศที่พร้อมต่อการนำไปใช้งานนั้น นอกจากจะช่วยขจัดอุปสรรคด้านเวลาที่ใช้ในกระบวนการทำงาน โดยการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้เกี่ยวข้องกับการใช้ข้อมูลในการเรียกใช้ข้อมูลได้ตลอดเวลา จึงทำให้เกิดความคล่องตัวในการประสานงานระหว่างผู้ใช้ข้อมูลแล้ว ยังช่วยลดความเสี่ยงในการได้รับข้อมูลที่ถูกบิดเบือนจากผู้วิเคราะห์ข้อมูลทั้งโดยความตั้งใจ หรือความไม่ตั้งใจ (Human Error) ก็ตาม อันจะส่งผลต่อค่าใช้จ่ายต่อหน่วยในการผลิตสินค้าและบริการ รวมทั้งการเพิ่มโอกาสและศักยภาพของการแข่งขันในตลาดโลก (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2544: 103)

อิทธิพลจากการเปลี่ยนแปลงของสังคมการทำงานดังกล่าว ส่งผลต่อการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร รวมถึงหน่วยงานทรัพยากรบุคคลที่ต้องปรับกระบวนการทำงานเพื่อให้เหมาะสมกับองค์กร ซึ่งรูปแบบหนึ่งของการปรับกระบวนการทำงานก็คือ การนำระบบสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคล

การนำเสนอแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในการทบทวนวรรณกรรมของการศึกษารังนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาโดยรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการนำระบบสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วยข้อมูลของประเทศไทยและข้อมูลของต่างประเทศ โดยมุ่งเน้นไปที่การส่งเสริมประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อแสดงให้เห็นถึงคุณค่าของระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลที่มีต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล การทำความเข้าใจเกี่ยวกับระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลในแง่มุมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น กระบวนการจัดทำระบบ การนำระบบไปใช้ การบำรุงรักษาระบบ และปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นพร้อมทั้งวิธีแก้ไข จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่หน่วยงานทรัพยากรบุคคล ผู้บริหาร ตลอดจนหน่วยงานอื่นหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการใช้ระบบและสารสนเทศจากระบบจะต้องทราบ เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์คุณค่าหรือความจำเป็นในการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยมีลำดับขั้นตอนในการนำเสนอแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ดังนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

- 2.1.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 2.1.2 ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 2.1.3 วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 2.1.4 กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 2.1.5 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล

- 2.2.1 ความหมายของระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล
- 2.2.2 ความสำคัญของระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล
- 2.2.3 วัตถุประสงค์ในการใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล
- 2.2.4 กระบวนการจัดทำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล

- 2.2.5 การนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 2.2.6 การบำรุงรักษาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล
- 2.2.7 ปัญหาอุปสรรคในการใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

ปัจจุบันการบริหารทรัพยากรบุคคลได้รับการยอมรับว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนขององค์กร (Gratton, Hope – Haily, Stiles and Truss, 1999 :21; Losey, 1999: 100; Pfeffer, 1994: 34) เพราะถึงแม้ว่าองค์กรจะมีระบบหรือเครื่องมือที่ดีเพียงใด แต่ระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับบุคคลถูกมองข้ามไป อาจทำให้การบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรเป็นไปได้ยาก เนื่องจากการดำเนินภารกิจขององค์กรทุกแห่งต่างต้องอาศัยคนเป็นผู้ดำเนินการทั้งสิ้น และไม่ว่าโลกจะเปลี่ยนแปลงไปมากน้อยเพียงใดก็ตาม แต่ทรัพยากรพื้นฐานที่ทุกองค์กรต้องการคือ “คน” ประกอบกับการแข่งขันในอนาคตมีแนวโน้มว่า จะเปลี่ยนจากการแข่งขันด้วยข้อมูลข่าวสาร (Information) ไปเป็นการแข่งขันด้วยองค์ความรู้ (Knowledge) ซึ่งองค์ความรู้ดังกล่าวนั้นคงไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากปราศจาก “คน” (ณรงควิทย์ แสงทอง, 2544: 10) จึงทำให้องค์กรต่าง ๆ หันมาให้ความสำคัญกับการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมากขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรได้คน ใช้คน และบำรุงรักษาคน ให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุด อันจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

2.1.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคล

แนวคิดของการบริหารทรัพยากรบุคคล หรือ Human Resource Management (HRM) เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับการบริหารงานแบบเปิด คือการให้โอกาสแก่พนักงานได้มีส่วนร่วมในการบริหาร กิจกรรม และภารกิจต่าง ๆ มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันเป็นระบบ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลโดยรวมขององค์กร ทั้งนี้ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้หลากหลาย โดยมีทั้งแนวคิดที่สอดคล้องหรือใกล้เคียงกัน และแนวคิดที่แตกต่างกัน ดังนี้

แนวคิดแรก ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยพิจารณาจากกิจกรรมและวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่ง ศิริวรรณ เจริญรัตน์ และคณะ (2538:181) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ว่า หมายถึง การวางแผน การจัดองค์กร การอำนวยการ และการควบคุมเกี่ยวกับการสรรหา การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การประสานประโยชน์ การธำรงรักษา และการพ้นจากงานของทรัพยากรบุคคล โดยมีจุดหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ของทั้งส่วนบุคคล องค์กร และสังคมโดยรวม ไกล่เคียงกับแนวคิดของ พยอม วงศ์สารศรี (2538: 5) และ ณโฏฐพันธุ์ เจริญนันท (2541: 3) ที่กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร หรือผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากร ใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งส่งเสริมเพื่อพัฒนาและธำรงรักษาให้ผู้ปฏิบัติงานได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพดีทั้งกายและจิต พร้อมทั้งจะทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ช่วยให้สมาชิกผู้พ้นจากงานด้วยเหตุที่เกี่ยวข้องกับงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข ส่วนเสนาะ ติยาวั (2543: 11) มีแนวคิดว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการที่ทำให้ได้คน ใ้คน และบำรุงรักษาคนที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในจำนวนที่เพียงพอและเหมาะสม

แนวคิดที่สอง ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยพิจารณาจากการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคล ซึ่งเพ็ญศรี วายวานนท์ (2537: 1) อำนวย แสงสว่าง (2540: 3) สุภาพร พิศาลบุตร และนารีรัตน์ พ่วงสุนทรภาพร (2544: 2) Bartol and Martin (1994: 343) และ Mondy, Noe and Premeaux (1999: 4) ต่างก็มีแนวคิดที่สอดคล้องกัน โดยให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ว่า หมายถึงความสามารถขององค์กรในการใช้บุคลากรให้ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่โครงการ ขณะที่ยุทธินันท์ เลาพานนท์ (2542: 5) ให้ความหมายเพิ่มเติมว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการตัดสินใจ และการปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กรเป็นทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพสูงสุด อันจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

แนวคิดสุดท้ายเป็นการให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่แตกต่างไปจากสองแนวคิดข้างต้น ได้แก่แนวคิดของ Armstrong (1999: 3) ที่กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร แนวคิดของ Byars and Rue (1997: 4) ที่กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นกิจกรรมที่ออกแบบเพื่อจัดหาความร่วมมือกับทรัพยากรบุคคลขององค์กร แนวคิดของ Graham and Bennette (1998: 3) ที่ให้ความหมายของ

การบริหารทรัพยากรบุคคลว่า หมายถึง การตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารงานด้านบุคคลที่อยู่ในองค์กร และความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างกับองค์กร นอกจากนั้น Harris (2000: 4) ยังได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่แตกต่างออกไป โดยกล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นโครงการ นโยบาย และการดำเนินการจัดการกับแรงขับเคลื่อนจากการทำงานในองค์กร

กล่าวโดยสรุป การบริหารทรัพยากรบุคคล คือ กระบวนการที่ผู้บริหาร หรือผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากร ร่วมกันดำเนินการเพื่อให้องค์กรได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม พร้อมทั้งบริหารรักษาและพัฒนาให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ตลอดจนสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์กรให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของทั้งส่วนบุคคล องค์กร และสังคมโดยรวม

จากความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคลดังที่ได้สรุปไปนั้น แสดงให้เห็นว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กร และมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการบริหารจัดการทรัพยากรด้านอื่น ๆ ขององค์กรที่ผู้บริหารไม่สามารถมองข้ามไปได้

2.1.2 ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล

การที่องค์กรอยู่ในระบบเปิด ทำให้ยากที่จะหลีกเลี่ยงการเผชิญกับความเป็นพลวัตรของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร หนึ่งในสิ่งที่องค์กรเลือกใช้เพื่อให้ยืนหยัดอยู่ได้ภายใต้สภาพการณ์ดังกล่าวก็คือ การปรับกระบวนการทำงาน หรือวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการทางด้านต่าง ๆ เสียใหม่ ทั้งนี้ รวมถึงการบริหารจัดการทางด้านคน หรือการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร ซึ่งได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการบริหารจัดการทรัพยากรอื่น ๆ เนื่องจากเหตุผลหลายประการ ดังนี้ (เสนาะ ตีเขาว, 2543: 16)

1) การแข่งขันกันที่เพิ่มขึ้น ทำให้บทบาทหรือความสำคัญของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีมากขึ้น หากองค์กรไม่สามารถให้ผลตอบแทน หรือสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรอยู่กับองค์กรได้ องค์กรก็ไม่สามารถอยู่รอดได้เช่นเดียวกัน

2) กฎเกณฑ์และข้อกำหนดของรัฐ การที่รัฐเข้ามามีบทบาทในการกำหนดสวัสดิการรายได้สภาพการทำงาน การจ้างแรงงาน วันหยุดงาน และเงินทดแทน ทำให้องค์กรต้องใส่ใจกับเรื่องเหล่านี้มากขึ้น

3) ความซับซ้อนทางเทคโนโลยี ทำให้องค์กรจะต้องจ้างบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการทำงานกับเทคโนโลยี และรักษามูลค่าเหล่านั้นให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด

4) พลังของสภาพแรงงาน ทำให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องทำหน้าที่

ประธานความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง

5) องค์กรมีความซับซ้อนมากขึ้น เนื่องจากผลกระทบจากปัจจัยภายนอกองค์กร ทำให้องค์กรต้องกำหนดให้การดำเนินงานทุกอย่างเป็นระบบที่แน่นอน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรจะต้องมีหลักการ มีขั้นตอน และเป็นแบบทางการ

6) บทบาทของฝ่ายบริหารเปลี่ยนไปจากเดิม เนื่องจากสภาพแวดล้อมปัจจุบัน ไม่ได้ทำให้ผู้เป็นเจ้าของปัจจัยการผลิตมีอิทธิพลเหนือผู้บริโภคแต่ฝ่ายเดียวเหมือนในอดีต ดังนั้น วัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันนอกจากมุ่งกำไรสูงสุดแล้ว ยังต้องสนองความต้องการของบุคลากรในองค์กร ลูกค้า และสังคมอีกด้วย

7) ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์มีมากขึ้น การค้นพบว่าปัจจัยทางจิตวิทยา และสังคมวิทยามีส่วนสำคัญอย่างมากต่อการปฏิบัติงาน ทำให้ฝ่ายบริหารต้องหาแนวทางการบริหารแบบใหม่โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยดังกล่าวมากขึ้น

ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลดังกล่าว ทำให้องค์กรต้องดำเนินการบริหารจัดการ ควบคุม และจัดระบบทรัพยากรบุคคลอย่างมีคุณภาพ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร อันจะส่งผลให้องค์กรสามารถดำรงไว้ซึ่งศักยภาพในการแข่งขัน อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายได้ง่ายขึ้น การคำนึงถึงความชัดเจนของวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน

2.1.3 วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรบุคคล

การบริหารทรัพยากรบุคคลที่จะช่วยผลักดันให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายได้นั้น จำเป็นต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องหรือเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งโดยทั่วไปแล้วการบริหารทรัพยากรบุคคลมีวัตถุประสงค์ดังนี้ (สุนันทา เลาहनันท์, 2542: 12)

- 1) เพื่อช่วยให้องค์กรดำเนินงานบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์
- 2) เพื่อใช้ทักษะความสามารถและความเชี่ยวชาญของทรัพยากรบุคคลในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) เพื่อสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพและมีแรงจูงใจไม่เต็มฤทธิ์สูงมาปฏิบัติงานในองค์กร
- 4) เพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงานและการตระหนักในคุณค่าและศักยภาพของพนักงาน
- 5) เพื่อพัฒนาและสร้างไว้ซึ่งชีวิตการทำงานที่มีคุณภาพในระดับที่พึง

ปรารถนา

- 6) เพื่อช่วยธำรงนโยบายด้านระเบียบวินัยและจริยธรรมขององค์กร
- 7) เพื่อช่วยในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลยังมีวัตถุประสงค์เพื่อสื่อสารนโยบายการบริหาร ทรัพยากรบุคคลให้กับบุคลากรในองค์กรได้ทราบอีกทางหนึ่ง (สมชาย นิธิภูมิศักดิ์, 2542: 10) และ ไม่เพียงแต่วัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและองค์กรโดยตรงเท่านั้น การบริหารทรัพยากร บุคคลยังมีวัตถุประสงค์โดยอ้อมคือ เพื่อนำเสนอสินค้าและบริการที่ดีที่สุดสำหรับสังคม และเพื่อ แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น การตระหนักถึงสิ่งแวดล้อม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เป็นต้น (Cherrington, 1991: 6)

อย่างไรก็ตาม การดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้นอาจทำได้ไม่ ง่ายนักหากองค์กรมีการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลอย่างไม่เป็นระบบและไม่เป็นขั้นตอน ดังนั้น สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารหรือผู้ที่ทำหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรควร ตระหนักถึง คือ ความเป็นระบบและเป็นขั้นตอนของการดำเนินงานทางด้านการบริหารทรัพยากร บุคคล

2.1.4 กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลดำเนินไปอย่างมีคุณภาพ อันจะส่งผลต่อการบรรลุ วัตถุประสงค์ทั้งของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลและวัตถุประสงค์ขององค์กร จำเป็นที่ผู้บริหารหรือ ผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จะต้องดำเนินการตามกระบวนการบริหาร ทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความต่อเนื่องสัมพันธ์กันเป็นระบบ โดยแต่ละกระบวนการมีรายละเอียดดังนี้ (Decenzo and Robbins, 2002: 39 - 46)

2.1.4.1 กระบวนการสรรหาบุคลากร (Staffing)

กระบวนการสรรหาบุคลากรประกอบไปด้วยกิจกรรมการวางแผนทรัพยากรบุคคล (Human Resource Planning) การสรรหา (Recruiting) และการคัดเลือกและบรรจุพนักงาน (Selection and Placement) (Decenzo and Robbins, 2002: 42) ซึ่งก่อนที่จะดำเนินกิจกรรม ดังกล่าวได้นั้น จำเป็นที่นักบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับการ วางแผนจัดองค์กรและเนื้อหาสาระงานหรือภารกิจขององค์กรทั้งหมดเสียก่อน ความสำเร็จของ กิจกรรมทั้ง 3 กิจกรรมนี้เองที่เป็นสิ่งสำคัญต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของหน่วยงาน ทรัพยากรบุคคล (สุนันทา เกาพันธ์, 2542: 15)

2.1.4.2 กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)

กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาประกอบไปด้วยกิจกรรมการปฐมนิเทศ (Orientation) การฝึกอบรมบุคลากร (Training) การพัฒนาบุคลากร (Development) และความก้าวหน้าในงานอาชีพ (Career Development) (Decenzo and Robbins, 2002: 43)

2.1.4.3 กระบวนการจูงใจ (Motivation)

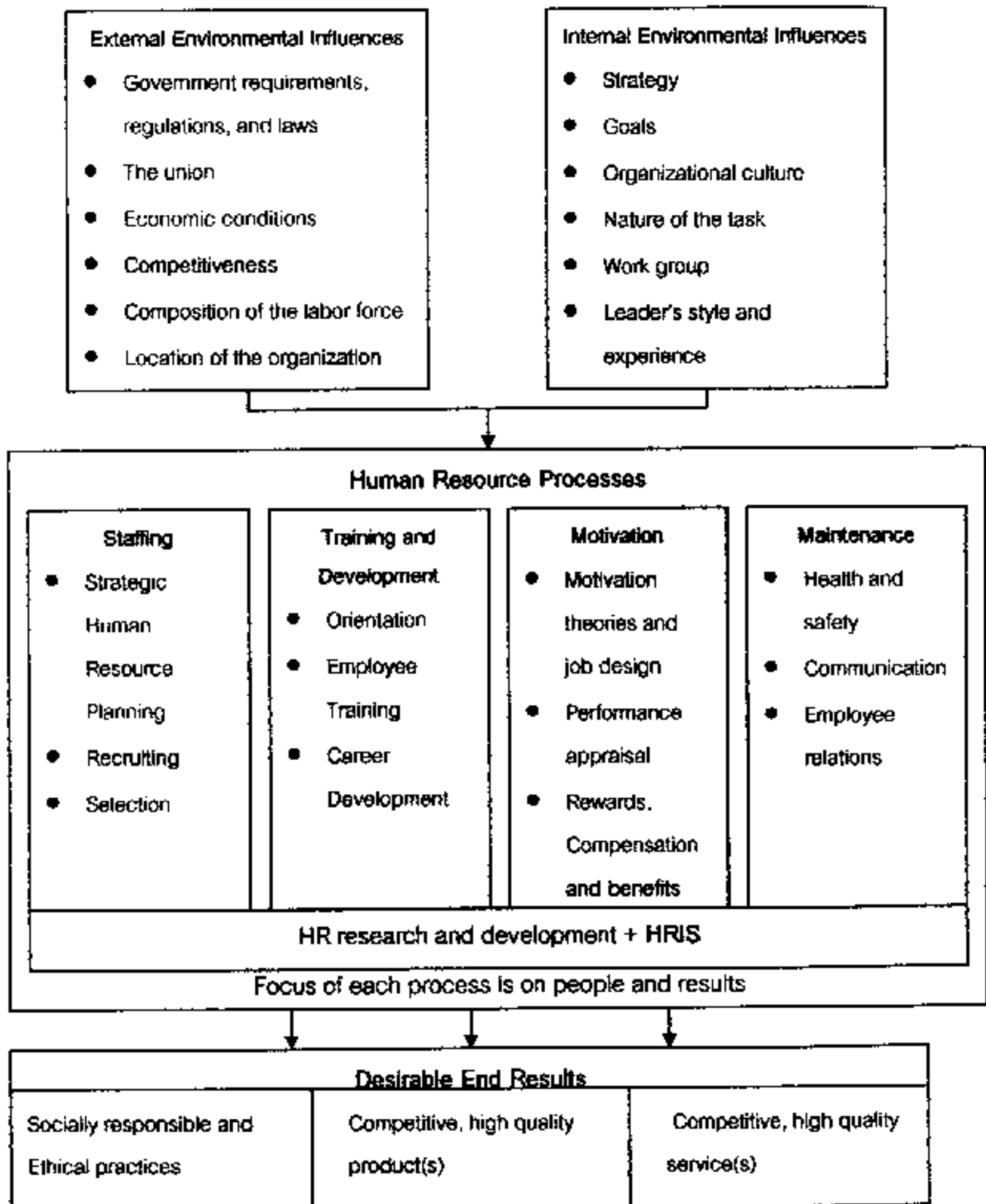
เป็นกระบวนการที่จัดให้มีขึ้นเพื่อช่วยให้บุคลากรทุ่มเทแรงกายแรงใจในการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ โดยประกอบไปด้วยกิจกรรมการออกแบบงาน (Job Design) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) การให้รางวัลและค่าตอบแทน (Rewards and Compensation) และผลประโยชน์เกื้อกูล (Benefits) (Decenzo and Robbins, 2002: 45) อย่างไรก็ตาม การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจถูกจัดให้เป็นกิจกรรมภายใต้กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและทีมงานนั้นทำขึ้นเพื่อวัดความสามารถในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายว่าทำได้ดีเพียงใด เพื่อที่บุคลากรจะได้มีโอกาสพัฒนาจุดแข็งให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ส่วนข้อบกพร่องจะได้รับการช่วยเหลือแก้ไขและปรับปรุงให้ดีขึ้น (Mathis and Jackson, 2000: 378; สุนันทา เลาहनันท์, 2542: 16)

2.1.4.4 กระบวนการรักษา (Maintenance)

เป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับการสร้างความไว้วางใจและความจงรักภักดีต่อองค์กรให้เกิดขึ้นกับบุคลากร โดยประกอบไปด้วยกิจกรรมด้านสุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety) การสื่อสารภายในองค์กร (Communications) และพนักงานสัมพันธ์ (Employee Relations) (Decenzo and Robbins, 2002: 46) นอกจากนี้ การจัดการด้านระเบียบวินัย (Discipline Management) ขององค์กรก็เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยรักษามูลค่าให้อยู่กับองค์กร การกำหนดระเบียบข้อบังคับด้านบุคลากรจึงต้องพิจารณาให้เหมาะสมและติดตามดูว่าได้มีการบังคับใช้เพียงใด และผลที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร โดยเฉพาะปฏิภพของบุคลากรที่มีต่อระเบียบวินัยนั้น (ธงชัย สันติวงษ์, 2535: 302)

จากแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลประกอบไปด้วย 1) กระบวนการสรรหาทรัพยากรบุคคล (Staffing) ซึ่งเป็นกระบวนการหาบุคลากรที่มีทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) และความสามารถ (Ability) เพื่อให้องค์กรได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานและองค์กรมากที่สุด 2) กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Training and Development) ซึ่งเป็นกระบวนการที่เสริมสร้างความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ให้บุคลากร เพื่อให้

บุคลากรได้พัฒนาตนเองไม่ว่าจะเพื่อการทำงานหรือเพื่อการดำเนินชีวิต 3) กระบวนการจูงใจ (Motivation) ซึ่งเป็นกระบวนการที่จัดให้มีขึ้นเพื่อช่วยให้บุคลากรทุ่มเทร่างกายแรงใจในการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ โดยมีจุดเน้นอยู่ที่การบริหารค่าตอบแทน (Compensation) และ 4) กระบวนการรักษาทรัพยากรบุคคล (Maintenance) ซึ่งเป็นกระบวนการที่พยายามจะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานด้วยบรรยากาศที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน โดยทั้ง 4 กระบวนการนั้น จำเป็นต้องอาศัยผลจากการวิจัยทางด้านทรัพยากรบุคคลและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสนับสนุนในการสร้างสรรค์และพัฒนากระบวนการดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น (สุนันทา เลาหพันธ์, 2542: 15) ทั้งนี้ อาจแสดงกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลในรูปของแผนภาพได้ดังแผนภาพที่ 2.1 ต่อไปนี้



แผนภาพที่ 2.1 กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

แหล่งที่มา : คัดแปลงจาก Ivancevich, 2001: 101.

ขณะเดียวกัน เป็นที่น่าสังเกตว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลของประเทศไทยไม่ได้พัฒนาก้าวหน้าเท่าที่ควร แม้ว่าจะมีการยอมรับ ดัดแปลงและประยุกต์วิทยาการใหม่ ๆ จากต่างประเทศมาใช้ จึงทำให้ผู้บริหารและนักบริหารทรัพยากรบุคคลพยายามหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มากขึ้น อย่างไรก็ตาม เนื่องจากแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน การระบุคำจำกัดความของคำว่า “ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล” ของแต่ละองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญ ทั้งนี้ เพื่อให้ทุกฝ่ายในองค์กรมีความเข้าใจที่ตรงกันในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีคุณภาพในทิศทางที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรต่อไป

2.1.5 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

สาเหตุที่การบริหารทรัพยากรบุคคลในประเทศไทยไม่ได้พัฒนาก้าวหน้าเท่าที่ควร แม้ว่าจะมีการยอมรับ ดัดแปลงและประยุกต์วิทยาการใหม่ ๆ จากต่างประเทศมาใช้ เนื่องจากอาจเป็น การยอมรับการถ่ายทอดทางเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว โดยไม่ได้คำนึงถึงเป้าหมายและปรัชญาขององค์กรแต่ละแห่ง ราวการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เพื่อทราบปัญหาและความต้องการขององค์กร การหาข้อมูลที่ถูกต้องทันสมัยและเพียงพอต่อการวิจัยสังเคราะห์เป็นต้น (ทองศรี กำภู ณ อยุธยา, 2543: 121-131)

ข้อบกพร่องดังกล่าว ส่งผลให้ผู้บริหารหรือหน่วยงานทรัพยากรบุคคลในองค์กรพยายามหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรบุคคล อย่างไรก็ตาม เนื่องจากคำว่า “ประสิทธิภาพ” นั้น มักขึ้นอยู่กับแนวความคิดที่ใช้และบุคคลที่ประเมิน (ปราณี จิตกรรมกิจศิลป์, 2528: 11) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคลจึงอาจพิจารณาจากภาวะวิเคราะห้ต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับ หรือจากการทำให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุสำเร็จ หรือจากการสนองความพอใจของผู้รับบริการจากหน่วยงานทรัพยากรบุคคล ตามแต่วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่หน่วยงานทรัพยากรบุคคลในองค์กรได้กำหนดขึ้น (ปราณี จิตกรรมกิจศิลป์, 2528: 9)

นอกจากนั้น หากองค์กรนำความรู้ความเข้าใจทางด้านทฤษฎีการจัดองค์กรผสมผสานเข้าไปในการประเมินประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล จะทำให้เกิดความชัดเจนมากขึ้นเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยทฤษฎีดังกล่าว ประกอบด้วย 2 แนวคิดที่ใช้เป็นฐานในการประเมินประสิทธิภาพของการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร ดังนี้

1) แนวคิดในด้านวัตถุประสงค์

แนวคิดนี้ ให้คำจำกัดความของคำว่า "ประสิทธิภาพ" ว่าหมายถึง การทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการ

2) แนวคิดที่เป็นระบบและการแก้ไขปัญหา

แนวคิดที่เป็นระบบนี้มองว่าองค์กรเป็นระบบเปิดที่ต้องรักษาระดับแห่งดุลยภาพเอาไว้ (Yuchman and Seashore, 1967: 57) การกำหนดคำจำกัดความของคำว่า "ประสิทธิภาพ" จึงหมายถึง การใช้ทรัพยากรที่จัดหามาได้อย่างดีที่สุดหลังจากจัดการกับผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมภายนอกแล้ว แต่แนวคิดนี้มีจุดอ่อนที่ว่า การใช้ทรัพยากรนั้นมิได้คำนึงถึงการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแนวคิดแรก ขณะเดียวกัน Devadga และคณะ (1981: 96) ได้เสนอแนวคิดว่า ถ้าหากมีการประสานงานภายในหน่วยงานระหว่างบุคคล งาน โครงสร้าง และกระบวนการ อย่างเป็นระบบแล้ว หน่วยงานนั้น ๆ จะถูกพิจารณาว่ามีประสิทธิภาพ

ส่วนแนวคิดในการแก้ไขปัญหา ซึ่งเสนอโดย Georgopoulos (1975: 72) นั้นเป็นการผสมผสานระหว่างแนวคิดที่เป็นระบบกับแนวคิดในด้านวัตถุประสงค์ โดยแนวคิดนี้มองว่าหน่วยงานมีปัญหาคือต้องได้รับการแก้ไข และวิธีแก้ไขนี้มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของหน่วยงาน ดังนั้นการให้คำจำกัดความของคำว่า "ประสิทธิภาพ" จึงหมายถึงระดับของการจัดการกับปัญหาของหน่วยงาน

เมื่อเกณฑ์การพิจารณาประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคลมีหลายเกณฑ์ และแต่ละองค์กรต่างใช้เกณฑ์การพิจารณาที่แตกต่างกันไปตามความเหมาะสม จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่าประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง ความสามารถในการดำเนินกิจกรรมทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งของหน่วยงานและวัตถุประสงค์ขององค์กร

อย่างไรก็ตาม หนทางหนึ่งที่สามารถช่วยให้ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคลเพิ่มขึ้นได้ก็คือ การใช้ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจหรือรวบรวมมากำหนดกิจกรรมที่สำคัญขององค์กร เพื่อกระตุ้นให้มีการปรับปรุงงานด้านต่าง ๆ ให้ดีขึ้น และการวัดความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลทางด้านบุคคลกับข้อมูลอื่นขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพขององค์กร ถ้าไร การเจริญเติบโตค่าใช้จ่ายและอื่น ๆ (เดนาเว ดิเยอร์, 2543: 33) ขณะเดียวกัน แนวโน้มการบริหารทรัพยากรบุคคลในอนาคตที่ค่อข ๆ เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลจากความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี ทำให้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลในองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนาให้มีขึ้น (สุนันทา เลาหพันธ์, 2542: 31; ดนัย เทียนพูน, 2543: 33-35) สภาพการณ์ดังกล่าวนี้บ่งชี้ว่าเป็น

ความท้าทายต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลที่นักบริหารทรัพยากรบุคคลไม่ควรมองข้าม แต่ควรเรียนรู้และทำความเข้าใจ พร้อมทั้งพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล

ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลกลายเป็นส่วนสำคัญในการดำเนินภารกิจขององค์กรตั้งแต่ทศวรรษที่ 1970 เป็นต้นมา เมื่อองค์กรส่วนใหญ่พบว่า องค์กรจะไม่สามารถอยู่รอดได้ หากไม่มีการใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล (สุภาพร พิศาลบุตร และนารีรัตน์ หวังสุนทรภาพร, 2544: 56) เพราะเกือบทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับกรรวบรวม เก็บรักษา ดูแล ค้นหา และบริหารข้อมูลและสารสนเทศด้านบุคคลที่มีอยู่จำนวนมาก ซึ่งนับว่าเป็นกิจกรรมเบื้องต้นของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลที่นอกเหนือไปจากการสรรหาว่าจ้าง การให้การศึกษาและฝึกอบรม การบริหารค่าจ้างเงินเดือน และการให้ชดเชยจากงาน เพื่อให้ข้อมูลนั้นตรงกับความต้องการของผู้ใช้ ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลที่ต้องบันทึกเป็นประจำทุกวัน เช่น การบันทึกเวลาเข้า-ออกในแต่ละวันของพนักงาน หรือข้อมูลที่บันทึกเป็นครั้งคราว เช่น ข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะการบันทึกข้อมูลดังกล่าวต่างมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ เพื่อนำข้อมูลเหล่านั้นไปประมวลผลเพื่อให้ได้สารสนเทศที่พร้อมแก่การนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนกลยุทธ์หรือตัดสินใจทางการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถลดทอนเวลาในการดำเนินงานของผู้ใช้ระบบ ลดจำนวนผู้บันทึกข้อมูล แต่การประมวลผลสามารถทำได้รวดเร็ว และแม่นยำยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังทำให้ผู้ปฏิบัติงานและนักบริหารทรัพยากรบุคคลมีเวลาในการคิดวิเคราะห์โครงสร้างงานมากขึ้น เพราะไม่ต้องคอยจดจำกระบวนการทำงานจนทำให้เสียเวลา (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2544: 20)

2.2.1 ความหมายของระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล

แม้ว่าจะมีผู้ให้ความหมายของระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไว้หลากหลาย แต่ถ้าหากพิจารณาแล้วจะพบว่าแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลตามที่มีผู้ให้ความหมายไว้นั้น แบ่งออกเป็น 3 แนวคิด ดังนี้

แนวคิดแรก ให้ความหมายของระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลโดยพิจารณาจากองค์ประกอบของระบบ ซึ่ง Cerello and Freeman (1991: 26) ได้ให้ความหมายของระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลว่า หมายถึง software hardware ส่วนสนับสนุน และนโยบาย

และวิธีการทำงานของระบบที่ออกแบบขึ้นเพื่อช่วยการทำงานของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Sherman, Bohlander and Snell (2001: 8) ที่ได้ให้ความหมายของระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลว่า หมายถึง เครือข่ายของวิธีการทำงาน อุปกรณ์ ข้อมูล และบุคลากร เพื่อทำงานให้ข้อมูลที่ช่วยในการควบคุมและการตัดสินใจ

แนวคิดที่สอง ให้ความหมายของระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลโดยพิจารณาจากกระบวนการทำงานของระบบ ซึ่ง Carrell, Kutzmits and Elbert (1992: 697) ให้ความหมายของระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลว่า หมายถึง วิธีการรวบรวม เก็บรักษา ค้นคืน และตรวจสอบความสมเหตุสมผลของข้อมูล โดยใช้คอมพิวเตอร์ ขณะที่ Milkovich and Boudreau (1994: 253) มองว่ากระบวนการดังกล่าวนั้นจะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ และให้ความหมายเพิ่มเติมว่า ข้อมูลที่จะได้รับการตรวจสอบความสมเหตุสมผลนั้นจะต้องเป็นข้อมูลที่องค์กรจำเป็นต้องมีเกี่ยวกับบุคลากร กิจกรรมของบุคลากร และลักษณะของหน่วยงานในองค์กร สำหรับมุมมองของนักวิชาการชาวไทย ชงชัย ดันติวงศ์ (2535: 324) มีแนวคิดว่า ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลจะต้องมีการจัดระบบข้อมูลที่ได้จัดทำขึ้นให้มีระเบียบ เพื่อให้สามารถเก็บบันทึก รวมทั้งแยกแยะเพื่อการพิจารณาและวินิจฉัยปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานด้านบุคลากร และสามารถสนับสนุนให้มีการตัดสินใจด้านบุคลากรได้อย่างถูกต้อง

แนวคิดที่สาม ให้ความหมายของระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลโดยพิจารณาจากบทบาทของระบบ โดย O'Brien (1997: 6-9) ได้ให้ความหมายของระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลว่า หมายถึง ระบบสารสนเทศที่ช่วยงานด้านบริหารบุคลากรขององค์กร เช่น การสรรหา การคัดเลือก และการจ้างงาน การบรรจุและการประเมินผลงาน และการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นต้น ส่วน Mondy, Noe and Premeaux (1999: 163) ได้ให้ความหมายในแนวทางที่สอดคล้องกัน คือ ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลเป็นระบบที่องค์กรจัดทำขึ้นเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับความต้องการใช้และสามารถเรียกใช้ได้ตลอดเวลา สำหรับใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจทางด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่ง Decenzo and Robbins (2002: 130) ได้ให้ความหมายเพิ่มเติมว่า ข้อมูลด้านบุคลากรขององค์กรนั้นจำเป็นต้องถูกรวบรวมเพื่อให้อยู่ในที่ที่เป็นศูนย์กลางที่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย ซึ่งก็คือในระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลนั่นเอง

กล่าวโดยสรุป ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล หมายถึง ระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารบุคคล ประมวลผล และจัดเก็บข้อมูลทางด้านบุคลากรขององค์กร โดยข้อมูลเหล่านั้นจะต้องเป็นข้อมูลที่ตรงกับความต้องการในการใช้งานขององค์กร และสามารถ

นำไปใช้ในการพิจารณาวินิจฉัยปัญหาด้านบุคลากร รวมทั้งช่วยในการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้

จากความหมายของระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลที่ได้สรุปไปนั้น แสดงให้เห็นถึงบทบาทของระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลที่ถูกนำไปใช้เพื่อจัดการข้อมูลด้านบุคลากร ซึ่งนับว่าเป็นบทบาทที่อำนวยความสะดวกให้กับการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรได้อย่างมาก ส่งผลให้ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ได้นำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้กันมากขึ้น เนื่องจากตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากระบบดังกล่าวนั่นเอง

2.2.2 ความสำคัญของระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล

ความต้องการในการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้เพื่อสนับสนุนกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรนับวันจะมีมากขึ้น เนื่องจากระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลช่วยทำให้งานบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพและคุณค่าต่อองค์กรยิ่งขึ้น ดังนี้

2.2.2.1 ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลจะทำหน้าที่เชื่อมโยงวัตถุประสงค์ของการทำงานระหว่างงานทรัพยากรบุคคลและองค์กรเข้าด้วยกัน (Ceriello and Freeman, 1991: 23; Sherman and Bohlander, 2001: 8)

2.2.2.2 ความสามารถในการประมวลผลข้อมูลของระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลจะช่วยให้หน่วยงานทรัพยากรบุคคลสามารถตัดสินใจดำเนินงานได้เร็วขึ้น (Ceriello and Freeman, 1991: 23; Milkovich and Boudreau, 1994: 254; Sherman and Bohlander, 2001: 8)

2.2.2.3 ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลสามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านการบริหารได้ (Milkovich and Boudreau, 1994: 253).

2.2.2.4 ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลสามารถช่วยปรับปรุงการทำงานของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลให้มีความหมาย มีประสิทธิภาพ และน่าสนใจมากขึ้น (Ceriello and Freeman, 1991: 23; Greengard, 1994: 35; Milkovich and Boudreau, 1994: 254)

2.2.2.5 ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลสามารถกระตุ้นให้ผู้ที่ทำงานด้านทรัพยากรบุคคลต้องเปลี่ยนแปลงการทำงานให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (Ceriello and Freeman, 1991: 24; Greengard, 1995: 59; O'Connell, 1995: 45)

บทบาทของระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลในการสนับสนุนงานบริหารทรัพยากรบุคคลดังกล่าว เป็นแรงผลักดันให้องค์กรต่าง ๆ ริเริ่มนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้ อย่างไรก็ตาม ในการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลขึ้นนั้น จำเป็นที่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับ

การใช้ข้อมูลด้านบุคคลทุก ๆ ฝ่าย จะต้องร่วมกันวิเคราะห์วัตถุประสงค์ในการใช้ระบบให้ชัดเจน เพื่อให้การลงทุนในการพัฒนาระบบเกิดคุ้มค่าอย่างแท้จริง

2.2.3 วัตถุประสงค์ในการใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล

การใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลนั้นมีวัตถุประสงค์หลายประการ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าจะนำระบบไปใช้ประโยชน์กับกิจกรรมใด ซึ่งในตารางที่ 2.1 จะแสดงให้เห็นถึงวัตถุประสงค์ในการใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล โดยจำแนกตามหน้าที่การบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

ตารางที่ 2.1 วัตถุประสงค์ในการใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล (HRIS) ในการบริหารทรัพยากรบุคคล

งาน	วัตถุประสงค์ในการใช้ HRIS
1. การบริหารค่าตอบแทน	1. ลดค่าใช้จ่ายด้านการบริหารงาน และช่วยวิเคราะห์แผนการจ่ายเงินเดือน
2. การจัดการเรื่องสวัสดิการ	2. สร้างโปรแกรมสวัสดิการหลายแบบตามความต้องการของบุคลากร และช่วยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
3. การจ่ายเงินเดือน	3. เพิ่มความรวดเร็ว ตรงต่อเวลา และควบคุมได้ง่ายขึ้น
4. การบริหารทรัพยากรบุคคล	4. คึงข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลมาใช้ได้ทันที การสำรวจทัศนคติและคลังทักษะ
5. แรงงานสัมพันธ์	5. รวบรวมและคึงข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรและกร้างงานมาใช้ได้โดยทันที บันทึกเรื่องความขัดแย้งในงาน และบันทึกความผิดของบุคลากรที่ต้องเก็บเป็นความลับ
6. การวางตำแหน่งงาน	6. ช่วยคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถตรงกับข้อกำหนดได้เร็วและง่ายขึ้น เก็บข้อมูลผู้สมัคร แบบทดสอบที่ใช้คัดเลือก
7. การสรรหาและคัดเลือก	7. ช่วยคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามข้อกำหนดได้เร็วและง่ายขึ้น เก็บข้อมูลผู้สมัคร แบบทดสอบที่ใช้คัดเลือก
8. การฝึกอบรมและพัฒนา	8. Computer-based training พัฒนาแผนความก้าวหน้าของบุคลากร

งาน	วัตถุประสงค์ในการใช้ HRIS
9. การวางแผนจำนวนบุคลากรในองค์กร	9. วิเคราะห์ความต้องการในการเพิ่มจำนวนบุคลากร วิเคราะห์แนวโน้มในอนาคต และคลังทักษะ
10. การวางแผนความก้าวหน้าในงานอาชีพ	10. เก็บข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรเพื่อใช้ในการพัฒนาความรู้ ความชำนาญให้ตรงความต้องการขององค์กร
11. การดำเนินงานเรื่องบำเหน็จและกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	11. ลดค่าใช้จ่ายด้านการดำเนินการ ช่วยบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับ เงินบำเหน็จและกองทุนสำรองเลี้ยงชีพของบุคลากร

แหล่งที่มา : คัดแปลงจาก Carrell and Elbert, 1992: 540; O'Brien, 1997: 291.

เมื่อวัตถุประสงค์ในการใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมีความชัดเจน ย่อมอำนวยความสะดวกให้แก่ทีมงานพัฒนาระบบในการวางแผน และออกแบบระบบให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ อันจะส่งผลให้องค์กรประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงแก้ไขระบบ ซึ่งปัญหาดังกล่าวนี้นักเกิดขึ้นเสมอ

2.2.4 กระบวนการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล

ก่อนจะกล่าวถึงกระบวนการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลนั้น จำเป็นที่เราจะต้องทราบถึงลักษณะของข้อมูลที่ผู้บริหาร หรือนักบริหารทรัพยากรบุคคล รวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องกับการใช้งานข้อมูลด้านบุคคลสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรได้ ซึ่งระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลที่ดีนั้น จะต้องให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่มีลักษณะครบถ้วน 6 ประการ ดังนี้ (Anthony, Perrewe and Kacmar, 2002: 136; Mondy, Noe and Premeaux, 1999: 163)

- 1) เป็นข้อมูลที่สามารถใช้ได้ตลอดเวลา (timely) หมายถึง เป็นข้อมูลที่มีอยู่พร้อมเมื่อมีความจำเป็นต้องใช้ และได้มีการปรับปรุงข้อมูลต่างๆ ให้ทันเหตุการณ์ตลอดเวลา
- 2) มีความถูกต้อง (accurate) หมายถึง จะต้องเป็นข้อมูลที่ถูกต้องตามความเป็นจริงที่สุด
- 3) มีคุณค่า (consistent in format) หมายถึง จะต้องสร้างข้อมูลที่ประกอบด้วยข้อมูลที่มีความสำคัญและมีคุณค่าเหมาะสมสำหรับใช้เพื่อการบริหารเท่านั้น
- 4) ตรงกับความต้องการใช้ (relevant) หมายถึง จะต้องเป็นข้อมูลที่สอดคล้องกับความต้องการใช้ของผู้บริหาร
- 5) จะต้องมีความพร้อมสมบูรณ์ (complete) หมายถึง ต้องมีข้อมูลที่จำเป็นต่อ

การใช้งานอย่างครบถ้วน เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจได้

นอกจากนั้น ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลจะต้องมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการประสบความสำเร็จในการนำระบบไปใช้ด้วย นั่นคือ (Ceriello and Freeman, 1991: 12)

- 1) สามารถจัดเก็บ และประมวลข้อมูลได้ตามความต้องการของผู้ใช้
- 2) สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามข้อกำหนดของกฎหมาย นโยบายขององค์กร หรือตามสภาพของธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป
- 3) ใช้เวลานานพอสมควรในการพัฒนาระบบ
- 4) ใช้งบประมาณมากในระดับหนึ่ง
- 5) อนุญาตให้ผู้ที่มีสิทธิตามที่กำหนดเท่านั้นในการเข้าถึงข้อมูลที่เป็นความลับ
- 6) เพิ่มส่วนใหม่ ๆ ได้ เมื่อต้องการให้มีการประมวลผลข้อมูลด้านอื่น ๆ ของงาน ทรัพยากรบุคคลเพิ่ม
- 7) เป็นการสร้างระบบตามวิธีการทำงานขององค์กร (Transaction – driven)

มากกว่าตามวิธีการทำงานของคอมพิวเตอร์ (Computation – driven)

เมื่อทราบถึงลักษณะของข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจทางด้านบุคคลของผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการนำข้อมูลด้านบุคคลไปใช้ รวมถึงคุณลักษณะของระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลที่ดีแล้ว การพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลจึงต้องคำนึงถึงการตอบสนองความต้องการทางด้านข้อมูลและคุณลักษณะของระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลที่ดี ซึ่งโดยทั่วไป กระบวนการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลนั้น มีขั้นตอนในการดำเนินงาน ดังนี้ (Ceriello and Freeman, 1991: 92-93)

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนระบบ (System Planning)

การวางแผนเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในกระบวนการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล โดยจะประกอบไปด้วยขั้นตอนย่อย ๆ อีก 3 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) การจัดตั้งคณะทำงาน (Project Team) ซึ่งประกอบด้วยบุคลากร 2 ฝ่าย คือ Functional Specification Team เป็นผู้มีความรู้ และทักษะทางด้านเทคโนโลยี และ System Planning Team เป็นผู้มีความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล แต่ขาดความรู้ความชำนาญด้านคอมพิวเตอร์

บุคลากรทั้งสองฝ่ายนี้มีหน้าที่ในการวางแผนระบบ กำหนดความต้องการ

วิเคราะห์ความเป็นไปได้ ออกแบบระบบ โดยแสดงเหตุผลและความจำเป็นในการพัฒนาระบบในรูปเอกสารเสนอโครงการต่อผู้บริหาร รวมถึงหน้าที่ให้คำแนะนำในการติดตั้งระบบ ผูกอบรมการใช้ระบบ เพื่อให้ผู้บริหารทรัพยากรบุคคลและนักเทคโนโลยีสารสนเทศเข้าใจระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลร่วมกัน

2) การกำหนดความต้องการ ด้วยการค้นหาชนิดของข้อมูล การวิเคราะห์ด้านความปลอดภัยของระบบ รูปแบบรายงาน และอื่น ๆ ที่ผู้ใช้ต้องการ นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมและแนวโน้มของการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้วยวิธีสัมภาษณ์ผู้ใช้ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการใช้ระบบ พิจารณาระบบเดิมที่มีอยู่ และจัดเตรียมสิ่งที่ได้ค้นพบจากการตอบข้อซักถาม และข้อแนะนำต่าง ๆ ในขั้นตอนนี้จะเป็นพื้นฐานสำหรับการพิจารณาจัดระบบข้อมูลขึ้นใหม่ให้สามารถรองรับการปฏิบัติงานจากระบบที่เป็นอยู่ ถึงแม้ว่าองค์กรจะไม่มีระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบเท่าที่ควรอยู่ก็ตาม แต่ก็สามารถตรวจสอบดูระบบเดิมเท่าที่มีใช้อยู่อย่างไม่เป็นทางการทั้งในหน่วยงานทรัพยากรบุคคลตลอดจนในหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง พยายามทำความเข้าใจข้อมูลต่าง ๆ ที่มีอยู่ให้มากที่สุด ซึ่งคำถามที่อาจจะเป็นเครื่องช่วยในการพิจารณาในขั้นตอนนี้ก็คือ (องรัช สันติวงษ์, 2535: 326-327; สมชาย นิรัญกิตติ, 2542: 371-377)

- (1) ข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลในปัจจุบันที่เป็นอยู่มีกระแสดการไหลหรือผ่านไป
ในจุดต่าง ๆ อย่างไร
- (2) ข้อมูลเหล่านั้นได้มีการนำไปใช้อะไรบ้าง
- (3) เนื้อหาของข้อมูลที่มีอยู่นั้นมีคุณค่าความสำคัญเพียงใด
- (4) มีข้อมูลชนิดใดบ้างที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นต่อการใช้งาน
เป็นพิเศษ
- (5) ข้อมูลที่มีความจำเป็นเหล่านั้นได้มีการเก็บบันทึกไว้ในแหล่งใดบ้าง
- (6) ต้องใช้เวลานานเพียงใด ในการผลิตข้อมูลที่มีความต้องการออกมา

โดยทั่วไป เมื่อผ่านขั้นตอนการพิจารณาวิเคราะห์ดังได้กล่าวไว้ข้างต้นแล้ว มักพบว่ามีการเก็บบันทึกข้อมูลซ้ำซ้อน ซึ่งก่อให้เกิดการสิ้นเปลืองอย่างมาก อีกทั้งประโยชน์ในการใช้งานก็น้อย การบันทึก การจัดเก็บ และการผลิตข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลเท่าที่เป็นอยู่มักจะตรงกันข้ามกับความจำเป็นและความต้องการใช้ หรือในบางครั้งอาจมีการเก็บบันทึกข้อมูลบางรายการอย่างครบถ้วนสมบูรณ์และมีผู้รักษาอย่างดีตลอดเวลา แต่ข้อมูลเหล่านั้นกลับไม่เคยถูกเรียกใช้ ใน

กรณีเช่นนี้ ย่อมแสดงว่าข้อมูลเหล่านั้นมีความจำเป็นไม่มากนัก ควรแยกเป็นระบบต่างหาก เป็น
คั่น (ธงชัย สันติวงษ์, 2535: 327)

การจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของข้อมูลด้านบุคคลต่าง ๆ ที่มีอยู่ก็เป็นสิ่ง
สำคัญ เนื่องจากหากพิจารณาอย่างถี่ถ้วนจะพบว่า การปฏิบัติหน้าที่บริหารทรัพยากรบุคคลให้
ลุล่วงไปด้วยดีนั้น มีข้อมูลที่มีความสำคัญเป็นลำดับแรกอยู่กลุ่มหนึ่ง ซึ่งเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ
หรือเสนอรายงานข้อมูลที่สำคัญ ๆ ต่อผู้บริหารระดับสูง ดังนั้น การจัดข้อมูลด้านบุคคลจึงต้อง
พยายามจัดเก็บโดยแบ่งตามน้ำหนักความสำคัญ คือ จัดเก็บข้อมูลที่มีความสำคัญให้พร้อม
สมบูรณ์อย่างเป็นระบบก่อน ส่วนข้อมูลที่มีความสำคัญน้อยกว่านั้นก็ให้มีเพียงเท่าที่จำเป็นและ
ต้องการใช้เท่านั้น (ธงชัย สันติวงษ์, 2535: 327)

3) การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ และประมาณความต้องการของทรัพยากรที่จะ
ทำให้เป้าหมายบรรลุผลสำเร็จ โดยพิจารณาถึงต้นทุนของ hardware software เครื่องมือเครื่องใช้
ค่าจ้างบริษัทที่ปรึกษา การพัฒนา software การปรับปรุงเอกสารและการฝึกอบรม ค่าบริการ
นอกจากนี้ยังรวมถึงต้นทุนทางการเงิน การจัดสรรบุคลากร และระยะเวลาที่จะนำโครงการมาใช้
งาน อาจกล่าวได้ว่า ความเป็นไปได้ในการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลนั้น
ประกอบไปด้วย (Senn, 1990: 674-676)

(1) ความเป็นไปได้ทางด้านเทคนิค ซึ่งหมายถึงความเป็นไปได้ในการจัดหา
เครื่องมือหรืออุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการพัฒนาระบบ ตลอดจนความรู้ความชำนาญของ
บุคลากรในการนำเอาเทคนิคและเทคโนโลยีที่มีอยู่มาพัฒนาระบบ

(2) ความเป็นไปได้ด้านการปฏิบัติงาน เป็นการพิจารณาถึงความเป็นไปได้
ของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมใหม่ในการปฏิบัติงานว่าสามารถตอบสนองต่อความต้องการ
ของผู้ใช้ระบบได้หรือไม่

(3) ความเป็นไปได้ทางเศรษฐกิจ เป็นการพิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายกับ
ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับว่าคุ้มค่าหรือไม่

(4) ความเป็นไปได้ทางด้านเวลา ซึ่งหมายถึงเวลาที่ใช้ในการพัฒนาระบบนั้น
อยู่ในระยะที่สอดคล้องกับความต้องการใช้ระบบหรือไม่

(5) ความเป็นไปได้ทางด้านกฎเกณฑ์ เป็นการศึกษาถึงระเบียบข้อบังคับ
 ตลอดจนนโยบายขององค์กร เพื่อพิจารณาว่าระบบงานที่จะพัฒนานั้นไม่ขัดกับสิ่งเหล่านี้

ทั้งนี้ หลังจากศึกษาความเป็นไปได้แล้ว ทีมงานวางแผนระบบควรเก็บรวบรวม
ข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาจัดทำเป็นรายงานเพื่อเสนอต่อผู้บริหาร โดยมีเนื้อหาเกี่ยวกับ

วัตถุประสงค์ของโครงการ คำอธิบายระบบงานโดยย่อ แนวความคิดของระบบที่จะพัฒนาขึ้น การวิเคราะห์ความคุ้มค่า และข้อเสนอแนะ

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบระบบ (System Design)

หลังจากคณะทำงานได้กำหนดความต้องการระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล และศึกษาความพร้อมขององค์กรในด้านต่าง ๆ แล้วพบว่าองค์กรมีความพร้อมในการนำระบบมาใช้ ขั้นตอนต่อไปจะเป็นเรื่องของการออกแบบระบบ ซึ่งขั้นตอนนี้องค์กรสามารถดำเนินการเองได้ หรือจะว่าจ้างบริษัทภายนอกให้เป็นผู้ดำเนินการก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม เช่น หากองค์กรมีความพร้อมด้านบุคลากร กล่าวคือ มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการออกแบบระบบสารสนเทศที่มีเวลาในการปฏิบัติงานส่วนนี้ได้เป็นอย่างดีและต่อเนื่อง การออกแบบระบบเองก็มีความเหมาะสม ทั้งยังช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายขององค์กรอีกทางหนึ่ง เป็นต้น แต่ในทางกลับกัน ถ้าหากองค์กรขาดความพร้อมทางด้านบุคลากร การว่าจ้างบริษัทภายนอกก็เป็นทางเลือกหนึ่งที่น่าสนใจและกำลังเป็นที่นิยมในปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม สิ่งสำคัญที่จะขาดมิได้แม้ว่าองค์กรจะว่าจ้างบริษัทภายนอกให้ออกแบบระบบให้ก็คือ การมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กรในการให้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการออกแบบระบบแก่บริษัทที่ได้รับการว่าจ้างดังกล่าว เพื่อให้ระบบที่ถูกออกแบบขึ้นมานั้นตรงความต้องการของผู้ใช้งานมากที่สุด

ขั้นตอนการออกแบบระบบตามแนวคิดของ Ceriello and Freeman (1991 : 67) นั้นประกอบไปด้วย

1. การระบุถึงข้อมูลที่ต้องการโดยการออกแบบโครงสร้างข้อมูล เนื้อหา และข้อมูลที่
ต้องการควบคุม
2. เลือก สร้าง หรือปรับ software ที่จะใช้เก็บข้อมูล หรือใช้สำหรับดำเนินการกับข้อมูล
ที่เป็นที่ต้องการ
3. เลือก hardware ที่สามารถทำงานเข้ากันได้กับ software หรือติดตั้ง software ที่
สามารถใช้งานได้กับ hardware ที่องค์กรมีอยู่

นอกจากนั้น Mondy, Noe and Premeaux (1999: 163-164) ยังเสนอแนวคิดว่า ระบบที่ได้รับการออกแบบมาอย่างดีนั้นควรสนองข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรที่มีความจำเป็นและต้องการใช้ได้อย่างครบถ้วน ทั้งนี้ รวมถึงการผลิตรายงานที่เกี่ยวข้องตามที่ได้มีการวิเคราะห์ไว้แล้วด้วย โดยอาจอยู่ในรูปของรายงานประจำวัน (Routine reports) รายงานข้อยกเว้น (Exception reports) รายงานตามสิ่งที่ต้องการ (On-demand reports) และการพยากรณ์ (Forecasts) ดังแสดงไว้ในแผนภาพที่ 2.2 ต่อไปนี้

ชนิดของข้อมูลนำเข้า

ชนิดของข้อมูลส่งออก



แผนภาพที่ 2.2 ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล

แหล่งที่มา : Mondy and Premeaux, 1999: 164.

จากตัวอย่างระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลตามแผนภาพที่ 2.2 จะสังเกตได้ว่ามีข้อมูลหลายชนิดจากแหล่งต่าง ๆ ที่จะต้องบันทึกเข้าไปในระบบ และรายงานที่ผลิตออกมาได้นั้นต่างก็มาจากการประมวลผลข้อมูลที่ได้บันทึกไว้ ความสำคัญของระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลนั้นอยู่ที่ความสามารถในการนำเอาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเข้ามาไว้ในที่เดียวกันโดยเป็นระบบข้อมูลร่วมอันเดียวกัน ทั้งยังมีการสร้างระบบและรูปแบบการวิเคราะห์จนสามารถผลิตสารสนเทศที่จำเป็นต่อการใช้งานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลออกมาได้

ขั้นตอนที่ 3 การคัดเลือกผู้ขาย (Vender Selection)

เมื่อสามารถระบุลักษณะของ hardware หรือ software ที่เป็นที่ต้องการได้แล้ว ขั้นตอนต่อไป คือการพิจารณาเลือกผู้ให้บริการ ทั้งนี้จะต้องอาศัยปัจจัยหลัก 2 ประการ คือ พื้นฐานขององค์กร ได้แก่ ขนาด งบประมาณ ทักษะของบุคลากร เป็นต้น เพื่อให้ทราบว่าองค์กรมีความต้องการเทคโนโลยีสารสนเทศในเรื่องใด ระดับใด เช่น หากเป็นองค์กรขนาดเล็ก และมีงบประมาณน้อย การเลือกผู้ให้บริการจึงควรพิจารณาถึงความคุ้มค่ากับการลงทุน ซึ่งองค์กรอาจตัดสินใจพัฒนา software package เองเพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย หรือตัดสินใจซื้อ package ทั้งหมด ซึ่งต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก ส่วนอีกปัจจัยหนึ่งที่ต้องพิจารณา คือ ศักยภาพของผู้ขาย โดยประเมินถึงคุณภาพของสินค้าและบริการ รวมทั้งการบริการหลังการขายเพื่อให้ได้ผู้บริการที่สามารถตอบสนองของความต้องการได้ (สุรวี คุนาลัย, 2540: 15)

อย่างไรก็ตาม ในกรณีของบริษัทปตท. จำกัด (มหาชน) นั้น ไม่มีขั้นตอนการคัดเลือกผู้ขายแยกออกมาให้เห็นเด่นชัด ทั้งนี้ เนื่องจากคณะทำงานสามารถระบุสิ่งที่ต้องการจากระบบ HRIS ได้ค่อนข้างชัดเจน รวมถึงมีข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับ software และบริษัทที่ปรึกษาที่สามารถตอบสนองของความต้องการในการใช้งานระบบ HRIS ได้ จึงทำให้คณะทำงานทำการพิจารณาคัดเลือกผู้ขายควบคู่ไปกับขั้นตอนการวางแผนระบบ

นอกจากนั้น หากองค์กรใดเลือกที่จะพัฒนาระบบเองก็จะมีขั้นตอนการคัดเลือกผู้ขายเช่นเดียวกัน

สำหรับข้อแนะนำในการเลือกผู้ขายตามแนวคิดของ Ceriello and Freeman (1991: 189-190) Kavanagh, Gueutel and Tannenbaum (1990: 154-157) และ O'brien (1997: 407-409) นั้นต่างมีความสอดคล้องกัน กล่าวคือ สิ่งที่ต้องพิจารณาเมื่อจะคัดเลือกผู้ขาย ได้แก่

1. ผู้ขายอยู่ในธุรกิจมานานเพียงใด
2. ผู้ขายมีประสบการณ์เกี่ยวกับธุรกิจขององค์กรหรือไม่
3. ผู้ขายมีผลงานในการขายและติดตั้ง HRIS Products ของตนเองให้กับองค์กรอื่นมากน้อยเพียงใด
4. ผู้ขายมีการรับประกันสินค้าของตนเองอย่างไรบ้าง
5. ผู้ขายมีบริการในระยะการติดตั้งระบบอย่างไร เช่น การปรับเปลี่ยนตัวเชื่อมประสาน (interfaces) รายงาน (reports) ชุดคำสั่งสำเร็จหลัก (basic package) เพื่อให้ใช้ได้
6. ผู้ขายมีการฝึกอบรมการใช้งานระบบให้กับพนักงานขององค์กรผู้ซื้อหรือไม่ อย่างไร

ทั้งนี้ ในการคัดเลือกผู้ขายอาจมอบหมายให้ผู้เชี่ยวชาญด้านคอมพิวเตอร์ทำหน้าที่เสนอความคิดเห็นก็เป็นการเพียงพอ ส่วนเรื่องความพร้อม ความถูกต้องของสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลที่จะนำไปใช้นั้น ย่อมเกิดจากอย่างอื่นมากกว่าเกิดจากตัวคอมพิวเตอร์เอง (องชัย สันติวงษ์, 2535: 329)

ขั้นตอนที่ 4 การนำระบบไปใช้งาน (System Implementation)

โดยทั่วไปแล้วการนำระบบไปใช้งานประกอบไปด้วยขั้นตอนย่อย ๆ ดังนี้ (Ceriello and Freeman, 1991: 249)

1) การวางแผนการนำไปปฏิบัติ (Implementation Planning) การจะนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรไปใช้งานนั้นจำเป็นต้องมีการวางแผนที่ระบุถึงเป้าหมายของโครงการ ระยะเวลาในการดำเนินงาน หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้อง การจัดสรรทรัพยากร และการจัดตั้งกลไกเพื่อตรวจสอบและควบคุมให้การดำเนินโครงการเป็นไปตามแผนงาน (Ceriello and Freeman, 1991: 250)

2) นโยบายและการพัฒนากระบวนการ (Policy and Procedure Development) เนื่องจากระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลนั้นจะต้องถูกนำมาใช้ภายใต้ นโยบายและกระบวนการทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและระบบสารสนเทศ ดังนั้นการปฏิบัติทางด้านคอมพิวเตอร์และกิจกรรมต่าง ๆ จึงต้องดำเนินตามโดยคำนึงถึงเป้าหมายโดยรวมของทั้งสองหน่วยงานมากกว่าเป้าหมายของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง (Ceriello and Freeman, 1991: 258)

3) การฝึกอบรมคณะทำงานตามโครงการ (Project Team Training)

4) การติดตั้งระบบ (Installation) ซึ่งประกอบไปด้วยการติดตั้ง hardware และ software

5) การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบ (Modification) เพื่อให้การทำงานของระบบใกล้เคียงกับความต้องการของผู้ใช้มากที่สุด

6) การเชื่อมต่อกับระบบอื่น (Interfaces) เช่น การเชื่อมระบบทรัพยากรบุคคลกับระบบเงินเดือน เป็นต้น

7) การแปลงข้อมูล (Conversion) เพื่อให้ข้อมูลที่ถูกโอนย้ายมาจากระบบจัดเก็บข้อมูลเดิมอยู่ในรูปแบบที่ระบบจัดเก็บข้อมูลใหม่สามารถอ่านได้

8) การฝึกอบรมผู้ใช้งาน (User Training) ผู้ใช้งานจะต้องได้รับการฝึกอบรม

ก่อนที่ระบบจะถูกนำมาใช้งาน โดยหัวข้อการฝึกอบรมจะแบ่งเป็น ความรู้ทางด้านคอมพิวเตอร์ เบื้องต้นและความรับผิดชอบของผู้ใช้ และการฝึกอบรมเฉพาะด้านทางด้านระบบสารสนเทศด้าน ทรัพยากรบุคคล

9) การทดสอบควบคุม (Controlled Testing) เป็นการทดสอบโปรแกรมก่อนนำไปปฏิบัติจริง หากพบข้อผิดพลาดจะได้ทำการแก้ไขก่อนนำไปใช้จริง

10) การทดสอบแบบคู่ขนาน (Parallel Testing) เป็นการทดสอบการทำงานของระบบใหม่ให้ทำงานไปพร้อม ๆ กับระบบเก่า เพื่อเปรียบเทียบและประเมินผลการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้มองเห็นความแตกต่างของทั้งสองระบบ เพื่อให้เกิดการยอมรับระบบใหม่กรณีที่ระบบใหม่สามารถทำงานได้ดีกว่า หรือถ้าหากระบบใหม่ไม่สามารถทำงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ งานก็ยังสามารถดำเนินต่อไปได้ เพราะยังมีระบบเก่าทำงานอยู่

ขั้นตอนที่ 5 การบำรุงรักษาระบบและการประเมินผล (System Maintenance and Evaluation)

การบำรุงรักษาระบบและการประเมินผลเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตลอดช่วงวงจรชีวิตของระบบ เนื่องจากองค์กรมีความต้องการด้านข้อมูลและรายงานต่าง ๆ อยู่เสมอ ดังนั้นองค์กรจึงมักจะใช้เงินลงทุนในระบบสารสนเทศไปกับการบำรุงรักษาระบบปฏิบัติการมากกว่า 80 เปอร์เซ็นต์

การบำรุงรักษาจะเกิดขึ้นหลังจากส่งมอบระบบและนำระบบไปใช้แล้ว ส่วนใหญ่เป็นงานด้าน software สำหรับการแก้ไขปัญหาค้าง ๆ ที่ทีมงานผู้พัฒนาระบบจะต้องติดต่อกับผู้ตรวจสอบและประเมินผลกับผู้ใช้งาน โดยอาจต้องปรับปรุงกระบวนการและวิธีการในการเก็บข้อมูล ประเมินด้านต้นทุนและผลกำไรใหม่อีกครั้ง ปรับปรุงทีมงานและงบประมาณ รวมทั้งแก้ไขปัญหาก็อาจเกิดขึ้นจากขั้นตอนการออกแบบระบบ หรือการติดตั้งระบบ ทีมงานจะต้องเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นจริงกับความต้องการที่ได้กำหนดไว้ และถ้าหากการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมไม่สามารถทำให้ระบบใช้งานได้ อย่างมีคุณค่าต่อไป ก็จำเป็นต้องเริ่มต้นวางแผนสำหรับระบบใหม่อีกครั้ง

จากขั้นตอนในการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลทั้ง 5 ขั้นตอนนั้น สามารถสรุปในรูปแบบตารางได้ ดังแสดงไว้ในตารางที่ 2.2 ดังนี้

ตารางที่ 2.2 ขั้นตอนในการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล (HRIS)

ขั้นตอน	รายละเอียด
ขั้นที่ 1 การวางแผนระบบ	● การจัดตั้งคณะทำงาน ● การกำหนดความต้องการ ● การวิเคราะห์ความเป็นไปได้
ขั้นที่ 2 การออกแบบระบบ	● การระบุถึงข้อมูลที่ต้องการ ● เลือก สร้าง หรือปรับ software ที่จะใช้เก็บข้อมูล ● เลือก hardware
ขั้นที่ 3 การคัดเลือกผู้ขาย (หมายเหตุ : ขั้นตอนนี้อาจมีหรือไม่มี ขึ้นอยู่กับวิธีการในการพัฒนาระบบ HRIS ของแต่ละองค์กร)	● การวิเคราะห์ความสามารถของระบบที่ต้องการ ● การวิเคราะห์ความพร้อมขององค์กร ● เลือกผู้ขาย
ขั้นที่ 4 การนำระบบไปใช้งาน	● การวางแผนการนำไปปฏิบัติ (Implementation Planning) ● นโยบายและการพัฒนาระบบงาน (Policy and Procedure Development) ● การฝึกอบรมคณะทำงานตามโครงการ (Project Team Training) ● การติดตั้งระบบ (Installation) ● การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบ (Modification) ● การเชื่อมต่อกับระบบอื่น (Interfaces) ● การแปลงข้อมูล (Conversion) ● การฝึกอบรมผู้ใช้งาน (User Training) ● การทดสอบควบคุม (Controlled Testing) ● การทดสอบแบบคู่ขนาน (Parallel Testing)

ขั้นตอน	รายละเอียด
ขั้นที่ 5 การบำรุงรักษาระบบและประเมินผล	• ดูแลระบบให้สามารถใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง • ระบุปัญหา • ประเมินผลประโยชน์ • ปรับระบบ

แหล่งที่มา : คัดแปลงจาก สุภาพร พิศาลบุตร และนาวิรัตน์ ทวีงสุนทรภาพร, 2544: 93.

สิ่งสำคัญประการหนึ่งก็คือ เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการใช้ระบบควรได้รับการฝึกอบรมให้มีความสามารถเพียงพอและเข้าใจถึงความถูกต้อง ความรวดเร็วของข้อมูลที่จะต้องผลิตให้กับจุดต่าง ๆ เพื่อให้สามารถใช้ตัดสินใจหรือใช้งานได้ทันกับเวลาและเหตุการณ์ ทั้งนี้ สำหรับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานนั้นควรเก็บบันทึกข้อมูลอยู่เสมอ โดยไม่ปล่อยให้ข้อมูลค้างคั่ง หรือในกรณีของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการประมวลผล วิเคราะห์และเสนอข้อมูลด้านบุคคลไปยังผู้บริหารระดับสูงก็จะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบสารสนเทศทั้งหมด ตลอดจนสามารถแปลผลข้อมูลเป็นความคิดเห็นประกอบให้กับผู้ที่ต้องการใช้ได้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2535: 329-330)

อย่างไรก็ตาม ในการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลขึ้นนั้น จำเป็นที่ทีมงานพัฒนาระบบจะต้องคำนึงถึงการพัฒนาระบบให้เหมาะสมกับการใช้งานทั้งของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลเองและหน่วยงานอื่น ๆ ภายในองค์กร รวมถึงการใช้งานของผู้ที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากงานบริหารทรัพยากรบุคคลนั้นมีความสัมพันธ์กับทุก ๆ งานภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นงานด้านการเงิน การตลาด การผลิต งานวิจัย และยังสัมพันธ์กับผู้บริหารระดับสูง ผู้บังคับบัญชาตามสายงาน ตลอดจนพนักงานทุกคน (สมชาย พิรุฎิกิตติ, 2542: 372-373) และเพื่อให้ขั้นตอนของการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสนองตอบความต้องการสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลของผู้ใช้ที่มีอยู่หลายกลุ่มและมีความต้องการที่แตกต่างกันไป ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลจึงถูกแบ่งออกเป็น 3 ประเภทตามระดับการจัดการหรือการวางแผนของผู้บริหารองค์กร จึงจะได้กล่าวถึงในลำดับต่อไป

2.2.5 การนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้ในกระบวนการบริหาร ทรัพยากรบุคคล

เนื่องจากแต่ละองค์กรมีปริมาณของข้อมูลด้านบุคคลอยู่เป็นจำนวนมาก การบันทึกข้อมูลด้านบุคคลไว้ในระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลจึงต้องแบ่งข้อมูลออกเป็น 2 ประเภท คือ (สุภาพร พิศาลบุตร และณารัตน์ หวังสุนทรภาพร, 2544: 56)

ประเภทที่ 1 เป็นข้อมูลประวัติพนักงาน ซึ่งประกอบด้วยข้อมูลชื่อพนักงาน ที่อยู่ เบอร์โทรศัพท์ ประวัติการศึกษา ประวัติการรักษาพยาบาล เป็นต้น ข้อมูลประเภทนี้จะเป็นข้อมูลหลักในระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลที่ถูกจัดเก็บเป็นอันดับแรก โดยจัดเก็บในฐานะข้อมูลของระบบ และไม่ได้นำมาใช้เฉพาะในระบบย่อยหนึ่ง ๆ เท่านั้น แต่ทุกระบบย่อยภายใต้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลต่างต้องใช้ข้อมูลเหล่านี้ร่วมกัน นอกจากนั้นระบบสารสนเทศของหน่วยงานอื่น ๆ อาจจำเป็นต้องใช้ข้อมูลในส่วนนี้ด้วยเช่นเดียวกัน

ประเภทที่ 2 เป็นข้อมูลที่เกิดจากความต้องการใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลให้กว้างขวางยิ่งขึ้น ข้อมูลประเภทนี้จะประกอบด้วยข้อมูลที่ครอบคลุมเนื้อหาของการบริหารทรัพยากรบุคคลและมีขอบเขตกว้างกว่าข้อมูลประเภทที่ 1 เป็นข้อมูลที่สามารถนำไปวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคล การวางแผนความก้าวหน้าในงานอาชีพ การสรรหาและทดสอบคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงานและค่าจ้าง เป็นต้น

นอกจากนั้น การที่ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมีบทบาทในการสนับสนุนการตัดสินใจทางด้านทรัพยากรบุคคลหลายระดับ ทำให้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลประกอบไปด้วยระบบย่อยหลายระบบ เพื่อให้สามารถรองรับการนำสารสนเทศจากระบบไปใช้ในการวางแผนทางด้านทรัพยากรบุคคลแต่ละระดับได้ ทั้งนี้ ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลถูกแบ่งประเภทตามระดับการจัดการหรือการวางแผนของผู้บริหารองค์กรเป็น 3 ประเภท ได้แก่ (สุภาพร พิศาลบุตร และณารัตน์ หวังสุนทรภาพร, 2544: 58-92)

2.2.5.1 ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลระดับปฏิบัติการ

2.2.5.2 ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลระดับกลยุทธ์

2.2.5.3 ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลระดับกลยุทธ์

ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลแต่ละระดับจะประกอบด้วยระบบสารสนเทศสำหรับระบบงานย่อยตามหน้าที่การบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารแต่ละระดับและผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรบุคคลสามารถนำระบบดังกล่าวไปสนับสนุนการปฏิบัติงานตามหน้าที่การบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

2.2.5.1 ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลระดับปฏิบัติการ

ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลระดับปฏิบัติการนี้จะให้ข้อมูลแก่ผู้บริหาร เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานประจำและการตัดสินใจที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ เป็นประจำ นอกจากนั้น จะรายงานสารสนเทศเกี่ยวกับพนักงานและกฎหมายรัฐที่เกี่ยวข้องกับแรงงาน โดยระบบย่อยที่อยู่ภายใต้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลระดับปฏิบัติการประกอบไปด้วยระบบสารสนเทศการพนักงาน ระบบสารสนเทศการควบคุมตำแหน่ง ระบบสารสนเทศการคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง ระบบสารสนเทศการประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบสารสนเทศการจ่ายเงินเดือน ซึ่งมีรายละเอียดของแต่ละระบบย่อย ดังนี้

1) ระบบสารสนเทศการพนักงาน

เนื่องจากฝ่ายบุคคลต้องเก็บรักษาข้อมูลของพนักงานทุกคนในองค์กร เพื่อใช้ในการตัดสินใจและการรายงานเพื่อวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ซึ่งระบบสารสนเทศการพนักงานจะประกอบด้วยข้อมูล 2 ส่วน คือ บันทึกประวัติพนักงาน และบันทึกทักษะและความชำนาญงานของพนักงาน

ระบบสารสนเทศการพนักงานสามารถใช้ในการวางแผนระดับกลยุทธ์และระดับกลยุทธ์ได้ในกรณีที่องค์กรจะขยายกิจการหรือเข้าสู่ธุรกิจใหม่หรือสร้างสินค้าหรือบริการใหม่ สารสนเทศเกี่ยวกับทักษะ ความชอบ และความสนใจของพนักงานปัจจุบันจะทำให้ผู้บริหารงานทรัพยากรบุคคลทราบว่าองค์กรมีบุคลากรที่สนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรหรือไม่ โดยระบบสารสนเทศการพนักงานจะสามารถดำเนินการได้ดังนี้

1.1 เก็บบันทึกรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับประวัติและการเคลื่อนไหวของพนักงานตั้งแต่เริ่มทดลองงานจนกระทั่งพ้นหน้าที่ตามช่วงเวลาที่กำหนด ทั้งประวัติส่วนตัว ประวัติการศึกษา และประวัติการทำงาน ซึ่งประวัติพนักงานบางส่วนอาจจะถูกส่งมาจากระบบงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องได้โดยอัตโนมัติ

1.2 ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง แก้ไข และเพิ่มเติมข้อมูลเกี่ยวกับประวัติพนักงานได้ โดยมีระบบช่วยในการตรวจสอบแก้ไขเปลี่ยนแปลงประวัติพนักงาน

1.3 ปรับเปลี่ยนรหัสโครงสร้างขององค์กรได้ตามความเหมาะสมเมื่อมีการเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานใหม่ และสามารถแสดงประวัติการดำรงตำแหน่งของพนักงานตั้งแต่เริ่มเข้าปฏิบัติงานจนกระทั่งถึงปัจจุบัน โดยมีชื่อตำแหน่ง และชื่อสังกัดเป็นชื่อเดิม ถึงแม้จะเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรไปแล้ว

1.4 สามารถแสดงสารสนเทศทางจอภาพหรือพิมพ์รายงานได้ เช่น

สารสนเทศแสดงรายชื่อพนักงานปัจจุบัน สารสนเทศประวัติพนักงานที่ต้องการติดตาม รายงานแสดงข้อมูลสถิติของพนักงานแยกตามระดับ ตามตำแหน่งงาน ตามตำแหน่งบริหาร ตามระดับเงินเดือน รายงานสรุปการเคลื่อนไหว (โยกย้าย ลาออก บรรจุใหม่) ของพนักงานประจำเดือน

2) ระบบสารสนเทศการควบคุมตำแหน่ง

วัตถุประสงค์ของระบบสารสนเทศการควบคุมตำแหน่งคือ จำแนกแต่ละตำแหน่งในองค์กรตามชื่อตำแหน่งและพนักงานที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน ผู้บริหารจะใช้ระบบการควบคุมตำแหน่งอ้างอิงว่ามีตำแหน่งใดบ้างที่ยังว่าง

เจ้าหน้าที่หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถใช้ประโยชน์จากบัญชีรายชื่อตำแหน่งงานว่างที่แยกเป็นกลุ่มงานในการวางแผนจัดกิจกรรมการสรรหา นอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้บริหารหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถระบุปัญหาด้านทรัพยากรบุคคลได้ และนำไปใช้ในการวิเคราะห์ว่าตำแหน่งงานว่างใดที่มีอัตราการหมุนเวียนเข้าออกของพนักงานสูง ซึ่งการวิเคราะห์เหล่านี้จะนำไปสู่การตัดสินใจวางแผนระดับกลยุทธ์เกี่ยวกับการฝึกอบรม การปฏิบัติงาน การตอบแทน หรือการสรรหาพนักงานที่มีทักษะ ความรู้และความสามารถตรงตามตำแหน่งเหล่านี้ โดยระบบสารสนเทศการควบคุมตำแหน่ง ประกอบด้วยระบบงานย่อย ดังนี้

1. ระบบงานมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง กำหนดได้ว่าหน่วยงานมีตำแหน่งงานใด และชื่อตำแหน่งใด ในแต่ละตำแหน่งงานมีลักษณะงานโดยทั่วไปอย่างไร คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง และความรู้ความสามารถที่ต้องการ

2. ระบบงานบัญชีกำหนดตำแหน่ง กำหนดจำนวนอัตรากำลังให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร กำหนดชื่อตำแหน่งของแต่ละอัตรา ซึ่งสามารถเปลี่ยนชื่อตำแหน่งและ/ หรือโอนย้ายตำแหน่งจากหน่วยงานหนึ่งไปอีกหน่วยงานหนึ่งได้ สามารถยกเลิก หรือเพิ่มเติมตำแหน่งงานได้ กรณีโครงสร้างองค์กรเปลี่ยนไประบบอาจเปลี่ยนโครงสร้างอัตรากำลังตามโครงสร้างองค์กรใหม่ รวมทั้งจัดพนักงานลงตำแหน่งตามโครงสร้างใหม่ได้โดยอัตโนมัติ

ระบบสามารถแสดงข้อมูลทางจอภาพ หรือพิมพ์รายงานได้ เช่น รายงานแสดงตำแหน่ง จำนวนพนักงาน รายละเอียดของอัตรากำลัง ผู้ดำรงตำแหน่ง ตำแหน่งว่าง โดยสามารถเลือกรายงานเฉพาะหน่วยงานที่ต้องการ หรือรายงานทุกตำแหน่ง หรือรายงานตามเงื่อนไขที่ต้องการ

3) ระบบสารสนเทศการคัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้ง

ระบบสารสนเทศการคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งจะเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ การทดสอบ และการพิจารณาบรรจุแต่งตั้งบุคลากรไว้ โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อ

ช่วยเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการพิจารณา ประเมิน คัดเลือก และบรรจุแต่งตั้งบุคลากรใน ตำแหน่งงานที่เปิดรับสมัคร นอกจากนั้น ยังช่วยในการปฏิบัติงานตามกฎหมายของรัฐ

ถ้ากระบวนการคัดเลือกหรือบรรจุแต่งตั้งกำหนดให้มีการทดสอบผู้สมัคร ข้อมูลผู้สมัครและคะแนนทดสอบจะเก็บไว้ในระบบเพื่อการวิเคราะห์ต่อไป เจ้าหน้าที่งานบรรจุ แต่งตั้งและคัดเลือกสามารถติดตามผลการวิเคราะห์โดยเปรียบเทียบผลสำเร็จของการคัดเลือกกับ คะแนนทดสอบที่วิเคราะห์ได้ ถ้าการคัดเลือกประสบผลสำเร็จคะแนนทดสอบก็จะมีประโยชน์ แต่ ถ้าการคัดเลือกไม่ประสบผลสำเร็จคะแนนทดสอบที่ใช้วิเคราะห์ก็ไม่มีประโยชน์สามารถตัดทิ้งได้ โดยระบบสารสนเทศการคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง ประกอบด้วยระบบงานย่อย ได้แก่

1. ระบบงานบรรจุพนักงานใหม่ โดยระบบสามารถดำเนินการได้ดังนี้

1.1 สร้างตำแหน่งว่างได้จากตำแหน่งงานที่ว่างจริงและที่กำลังจะว่าง เช่น ตำแหน่งที่ผู้ดำรงตำแหน่งกำลังจะครบเกษียณอายุ ตำแหน่งที่ผู้ดำรงตำแหน่งเดิมกำลัง จะได้รับแต่งตั้ง หรือโยกย้ายไปตำแหน่งอื่น

1.2 คัดเลือกรายชื่อจากบัญชีรายชื่อผู้ถูกคัดเลือก โดยใช้ข้อมูล ร่วมกับระบบสารสนเทศการสรรหา เพื่อเรียกผู้ถูกคัดเลือกมารายงานตัว

1.3 บันทึกข้อมูลการมารายงานตัว การเลือกหน่วยงาน ตำแหน่ง งาน เลขที่ตำแหน่ง ระดับสังกัด

1.4 ตรวจสอบข้อมูลตำแหน่งงานที่เป็นตำแหน่งว่าง ระดับเงินเดือน ที่ควรเป็นตามระเบียบขององค์กร ตรวจสอบคุณสมบัติผู้มารายงานตัวกับคุณสมบัติของตำแหน่ง ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

1.5 เปลี่ยนแปลงการขึ้นบัญชีสำรอง สำหรับผู้ไม่มารายงานตัวหรือ สละสิทธิการบรรจุ หรือกรณีครบกำหนดอายุการขึ้นบัญชี โดยให้คงชื่อขึ้นบัญชีไว้ลำดับที่เดิม หรือ นำชื่อไปต่อท้ายบัญชี หรือตัดชื่อออกจากบัญชี

1.6 บันทึกข้อมูลพนักงานใหม่ เพื่อกำหนดเป็นทะเบียนประวัติพนักงาน เช่น ประวัติส่วนตัว ประวัติการศึกษา ประวัติการทำงานอื่น ประวัติการเปลี่ยนชื่อ-นามสกุล ประวัติคู่สมรส ประวัติบิดา มารดา และบุตร การประกันความเสียหาย (ถ้ามี) และอื่น ๆ

1.7 พิมพ์หนังสือส่งตัวพนักงานใหม่ถึงหัวหน้าหน่วยงานเพื่อได้รับ เจ้าปฏิบัติงาน และบันทึกการรับตัวเข้าปฏิบัติงานหรือบันทึกแจ้งการไม่เข้าปฏิบัติงาน จากหนังสือ คอรับของหน่วยงานนั้น

1.8 กำหนดรหัสให้พนักงานบรรจุใหม่

1.9 แสดงข้อมูลทางจอภาพ และ/ หรือพิมพ์รายงาน เช่น รายชื่อผู้มารายงานตัว รายงานการจัดพนักงานใหม่ลงตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อแจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รายงานรายชื่อพนักงานใหม่เรียงตามรหัสพนักงาน โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับรหัสพนักงาน ชื่อนามสกุล ตำแหน่งงาน สังกัด เลขที่ตำแหน่ง คุณสมบัติ เงินเดือน เป็นต้น

2. ระบบงานแต่งตั้ง โยกย้าย หรือเลื่อนตำแหน่ง โดยระบบสามารถดำเนินการได้ดังนี้

2.1 นำเสนอข้อมูลเพื่อการพิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย หรือเลื่อนตำแหน่งพนักงานโดยแสดงข้อมูลประวัติพนักงาน รูปภาพพนักงาน และตำแหน่งว่าง

2.2 ผู้ใช้ระบบสามารถกำหนดเงื่อนไขในการคัดเลือกข้อมูลที่ใช้ในการพิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย และเลื่อนตำแหน่ง

2.3 ตรวจสอบคุณสมบัติพนักงานที่จะแต่งตั้ง โยกย้ายหรือเลื่อนระดับสำหรับตำแหน่งงานใหม่

2.4 นำข้อมูลจากระบบอื่นมาใช้ เช่น ประวัติส่วนตัว ประวัติการดำรงตำแหน่ง ประวัติการฝึกอบรม ประวัติการศึกษา ประวัติการทำงานที่อื่น ประวัติการเลื่อนชั้นเงินเดือน ประวัติการลา ประวัติคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงาน ประวัติความดีความชอบ และประวัติความผิด เป็นต้น

2.5 แสดงให้เห็นผลการพิจารณา โดยทศของจัดพนักงานลงตำแหน่งตามผลการพิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย หรือเลื่อนระดับ

2.6 นำเสนอสารสนเทศทางจอภาพหรือพิมพ์รายงานได้ เช่น รายงานพนักงานที่มีคุณสมบัติเลื่อนระดับ รายงานการโยกย้ายพนักงาน รายงานสถิติจำนวนพนักงานที่ผ่านการคัดเลือกและไม่ผ่านการคัดเลือกให้เลื่อนระดับ รายงานแสดงสถิติการแต่งตั้งโยกย้ายพนักงานในรอบปี เป็นต้น

4) ระบบสารสนเทศประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทน เพิ่มค่าตอบแทน โยกย้าย หรือเลื่อนชั้นให้พนักงาน ซึ่งระบบสารสนเทศประเมินผลการปฏิบัติงานจะรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลงานพนักงาน วิธีการที่ใช้ในการประเมินผล และระดับผลงานขั้นต่ำที่ต้องมีการรายงาน บันทึกข้อมูลเรื่องร้องทุกข์จากพนักงาน

สารสนเทศที่ได้จากระบบนี้สามารถใช้ในการตัดสินใจระดับปฏิบัติการ เพื่อรักษา ส่งเสริม โยกย้าย หรือเกษียณอายุพนักงานเป็นรายบุคคลได้ ใช้ในการหาแหล่งสรรหา แรงงานว่าที่ไหนเป็นแหล่งงานที่มีผลการปฏิบัติงานไม่ดีก็จะสามารถหลีกเลี่ยงได้ แต่ถ้าสารสนเทศ ผลการปฏิบัติงานไม่สามารถแสดงให้เห็นว่ามีแหล่งงานที่องค์กรสามารถยอมรับได้ องค์กรก็ จำเป็นต้องพัฒนาฝึกอบรมพนักงานตามที่ต้องการเอง โดยระบบสารสนเทศประเมินผลการ ปฏิบัติงานสามารถดำเนินการได้ดังนี้

4.1 จัดเก็บข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนการ
ประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยจัดเก็บข้อมูลที่ต้องการได้จากแบบประเมินผลที่กำหนด

4.2 ประมวลผลการประเมินผลการปฏิบัติงานตามสูตรหรือวิธีการ
วิเคราะห์ที่องค์กรกำหนด

4.3 แสดงสารสนเทศทางจอภาพ และ / หรือพิมพ์รายงานได้ เช่น
รายงานแสดงรายละเอียดของแบบประเมินผลการปฏิบัติงานแยกกลุ่มตามผู้ประเมินและแบบ
ประเมินผล หรือเรียงตามรหัสพนักงาน ตารางแสดงรายละเอียดและคะแนนประเมินผลจำแนก
ตามสังกัดและผู้ประเมิน รายงานแสดงคะแนนประเมินผลเรียงตามรหัสพนักงานและเกรด เป็นต้น

นอกจากนั้น ยังมีระบบสารสนเทศระดับปฏิบัติการอีกหลายประเภทที่
สนับสนุนหน้าที่งานบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบสารสนเทศแรงงานสัมพันธ์ซึ่งช่วยให้ฝ่าย
งานทรัพยากรบุคคลติดตามและทราบถึงสิ่งที่ทำให้พนักงานเป็นทุกข์หรือเกิดความไม่พอใจในการ
ทำงาน และระบบสารสนเทศการลา ช่วยให้ติดตามวันเวลาการปฏิบัติงานของพนักงานได้ เป็นต้น

5) ระบบสารสนเทศการจ่ายเงินเดือน

ระบบสารสนเทศการจ่ายเงินเดือนอาจเป็นระบบหนึ่งของระบบสารสนเทศ
ทางการเงินได้ โดยระบบจะรวบรวมและรายงานข้อมูลทรัพยากรบุคคลสำหรับการปฏิบัติงาน
ระดับปฏิบัติการ สิ่งสำคัญเกี่ยวกับข้อมูลในระบบสารสนเทศการจ่ายเงินเดือนก็คือ ข้อมูลในระบบ
นี้จะต้องไม่ซ้ำกับข้อมูลในระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่น เพื่อใช้ในการสร้าง
รายงานสำหรับระดับกลวิธีซึ่งต้องดึงข้อมูลมาจากหลาย ๆ ระบบ เช่น ข้อมูลในระบบสารสนเทศ
การจ่ายเงินเดือนและข้อมูลในระบบสารสนเทศการพนักงานอาจถูกดึงมาใช้งานร่วมกันโดยระบบ
การจัดการฐานข้อมูล ระบบงานย่อยภายใต้ระบบสารสนเทศการจ่ายเงินเดือน ได้แก่

1. ระบบงานโครงสร้างเงินเดือนของพนักงาน แสดงโครงสร้างอัตรา

เงินเดือนของพนักงานได้ทั้งในอดีตและปัจจุบัน ทดลองกำหนดโครงสร้างอัตราเงินเดือนใหม่ได้
หลายโครงสร้างตามความต้องการ และคำนวณค่าใช้จ่ายเงินเดือนตามโครงสร้างอัตราเงินเดือน

ใหม่ให้ผู้บริหารทราบเงินเดือนที่ต้องจ่ายทั้งหมดและเงินเดือนที่ต้องจ่ายเพิ่มขึ้นเมื่อปรับโครงสร้างเงินเดือนใหม่ นอกจากนี้ระบบสามารถแสดงโครงสร้างอัตราเงินเดือนที่ใช้เฉพาะสำหรับบางตำแหน่ง และเมื่อมีการเปลี่ยนโครงสร้างเงินเดือนใหม่แล้วก็สามารถเปลี่ยนแปลงเงินเดือนของพนักงานทุกคนตามโครงสร้างเงินเดือนใหม่ ในกรณีที่การปรับโครงสร้างเงินเดือนมีผลย้อนหลัง ระบบจะคำนวณเงินคงเบิกของพนักงานแต่ละคนแล้วส่งข้อมูลเงินคงเบิกสู่ระบบงานจ่ายเงินเดือนพนักงานโดยอัตโนมัติ และแสดงตารางผลตอบแทนทางจอภาพ หรือพิมพ์รายงานได้

2. ระบบงานเลื่อนขึ้นเงินเดือนพนักงาน โดยระบบสามารถดำเนินการ

2.1 จัดเก็บข้อมูลการเสนอเลื่อนขึ้นเงินเดือน

2.2 ตรวจสอบคุณสมบัติของพนักงานที่ได้รับการเลื่อนขึ้นเงินเดือน

ว่าเป็นไปตามระเบียบขององค์กรหรือไม่

2.3 ทดลองเปลี่ยนอัตราเงินเดือนของพนักงานเป็นอัตราเงินเดือน

ใหม่ก่อนมีการเปลี่ยนแปลงจริงได้ และกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงอัตราเงินเดือนใหม่แล้ว ระบบสามารถคำนวณเงินเดือนของพนักงานตามอัตราใหม่ แล้วส่งเป็นข้อมูลเงินเดือนสู่ระบบงานจ่ายเงินเดือนพนักงานโดยอัตโนมัติ เพื่อจ่ายเงินเดือนตามอัตราใหม่

2.4 แสดงตารางผลตอบแทนทางจอภาพ หรือพิมพ์รายงานได้ เช่น รายงานรายชื่อพนักงานที่ได้รับการเลื่อนขึ้นเงินเดือนและไม่ได้รับการเลื่อนขึ้นเงินเดือนพร้อมอธิบายเหตุผลประกอบ รายงานรายละเอียดค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นเมื่อเลื่อนขึ้นเงินเดือน รายงานสถิติการได้เลื่อนขึ้นเงินเดือนของหน่วยงานต่าง ๆ เป็นต้น

3. ระบบงานจ่ายเงินเดือนพนักงาน ซึ่งสามารถดำเนินการได้ดังนี้

3.1 เก็บบันทึกรายการเงินได้ต่าง ๆ ของพนักงานไว้ในแฟ้มข้อมูล

เงินได้ และรายการหักเงินได้ไว้ในแฟ้มข้อมูลเงินหัก โดยบันทึกข้อมูลจำนวนเงินที่ต้องนำไปหักจากเงินได้ก่อนนำไปคิดภาษี และระบบอาจรับข้อมูลเงินหักจากระบบเครื่องอื่น ๆ ได้ เช่น หักเงินใช้หนี้ เงินกู้สหกรณ์จากเครื่องคอมพิวเตอร์ของสหกรณ์ออมทรัพย์

3.2 ประมวลผลการตั้งจ่ายเงินเดือน โดยระบบจะทำการคำนวณ

เงินได้สุทธิจากแฟ้มข้อมูลเงินได้ และแฟ้มข้อมูลเงินหักของพนักงานแต่ละคน แล้วพิมพ์รายงานเพื่อใช้ในการตรวจสอบความถูกต้องก่อนพิมพ์เป็นเอกสารประกอบการจ่ายเงินเดือนส่งให้พนักงานได้รับเงินเดือน

3.3 ตรวจสอบการคิดเงินได้และเงินหักโดยไม่ขาดและไม่รั่วร้อน

3.4 แสดงตารางผลตอบแทนของระบบออกทางจอภาพ หรือพิมพ์รายงาน

ได้ เช่น รายงานบัญชีคุมยอดการจ่ายเงินเดือน รายงานอัตราเงินเดือน และเงินเดือนต่อปีจำแนกตามสังกัด เป็นต้น

2.2.5.2 ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลระดับกลยุทธ์

ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไม่เพียงแต่ช่วยหน่วยงานทรัพยากรบุคคลในการเก็บบันทึกข้อมูลและสร้างรายงานประจำวัน ระบบยังช่วยพนักงานในการวางแผนกลยุทธ์และแผนกลยุทธ์ โดยการให้ข้อมูลเบื้องต้นที่จำเป็นต่อการจ้างงาน การพยากรณ์ การวิเคราะห์เชิงสถิติ การสืบค้น และการจัดการข้อมูลทรัพยากรบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกัน

ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลระดับกลยุทธ์มีบทบาทในการช่วยสนับสนุนการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรบุคคล ไม่ว่าจะเป็น การสรรหา การออกแบบและวิเคราะห์ การพัฒนาและฝึกอบรม และการวางแผนการชดเชยพนักงาน โดยประกอบไปด้วยระบบสารสนเทศการออกแบบและวิเคราะห์งาน ระบบสารสนเทศการสรรหา ระบบสารสนเทศผลประโยชน์ และระบบสารสนเทศการพัฒนาและฝึกอบรม ซึ่งรายละเอียดของแต่ละระบบย่อยนั้นมีดังนี้

1) ระบบสารสนเทศการออกแบบและวิเคราะห์งาน

การออกแบบและวิเคราะห์งานเป็นการอธิบายงานที่ต้องการให้ทำในองค์กร และคุณภาพของพนักงานที่ต้องการให้ปฏิบัติงานนั้น ซึ่งต้องทำการพรรณนางานสำหรับทุกตำแหน่งในองค์กร นอกจากนั้น ยังรวมถึงการพัฒนาคุณลักษณะเฉพาะงานสำหรับงานแต่ละประเภท โดยคุณลักษณะเฉพาะงานจะอธิบายทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ และคุณสมบัติของบุคคลที่ต้องการ

ข้อมูลที่เข้าสู่ระบบสารสนเทศออกแบบและวิเคราะห์งานคือข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์หัวหน้างาน พนักงาน และคู่มือการปฏิบัติงาน รวมทั้งสารสนเทศจากภายนอกองค์กร เช่น สหภาพแรงงาน คู่แข่ง และหน่วยงานของรัฐ

ส่วนสารสนเทศที่ออกจากระบบสารสนเทศการออกแบบและการวิเคราะห์งานคือ คำพรรณนางานและคุณลักษณะเฉพาะงาน ซึ่งผู้บริหารใช้สารสนเทศนี้เป็นพื้นฐานสำหรับการตัดสินใจระดับกลยุทธ์ เช่น ใช้คำพรรณนางานและคุณลักษณะเฉพาะงานหาความสัมพันธ์และค่าของงานกับผลงานที่พนักงานปฏิบัติได้ วิธีการนี้ทำให้ผู้บริหารสามารถจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงานได้เท่าเทียมกับผลงานที่เราทำได้ เป็นต้น นอกจากนั้นอาจใช้สารสนเทศในการวิเคราะห์เพื่อเพิ่มหรือลดทรัพยากรบุคคลขององค์กรได้ หรือใช้ในการกำหนดคุณสมบัติและประเภทของพนักงานที่ต้องการสรรหา ช่วยในการคัดเลือกผู้สมัคร และช่วยให้ทราบว่าควรบรรจุ

แต่งตั้งพนักงานที่ผ่านการคัดเลือกแล้วที่ใด ช่วยในการกำหนดค่าตอบแทน การประเมินผล การเลื่อนขั้น การยกเลิกรหรือการสิ้นสุดการจ้าง โดยที่ผู้บริหารเกือบทุกคนทุกระดับสามารถใช้สารสนเทศที่ได้จากระบบสารสนเทศการออกแบบและวิเคราะห์งานนี้ได้

2) ระบบสารสนเทศการสรรหา

ระบบสารสนเทศการสรรหาจะทำงานร่วมกับระบบสารสนเทศการควบคุมตำแหน่งเพื่อบรรจุผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามที่ได้บันทึกไว้ในระบบสารสนเทศการสรรหาลงในตำแหน่งงานว่าง โดยระบบสารสนเทศการออกแบบและวิเคราะห์งานจะทำหน้าที่อธิบายรายละเอียดของงานและคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการ

เราสามารถจากระบบสารสนเทศการสรรหาในการพัฒนาการวางแผนและการติดตามผล โดยทำการเก็บรวบรวมและประมวลผลสารสนเทศที่ใช้ในการจัดทำแผน เช่น ตำแหน่งงานว่าง หน้าที่และความต้องการในตำแหน่งงานว่าง สาสนเทศเกี่ยวกับทักษะและความชอบของพนักงานปัจจุบัน การประเมินผลพนักงานโดยสรุป อัตราการหมุนเวียนเข้าออกของพนักงาน และความล้มเหลวในการบรรจุแต่งตั้งที่ผ่านมา จากนั้นจึงดำเนินงานอื่นเพิ่มเติมตามแหล่งแรงงานที่จะสรรหา ดังนี้

1. ระบบงานสรรหาจากบุคคลภายนอก ผู้ใช้ระบบจะบันทึกข้อมูลของผู้สมัครจากใบสมัครงาน แล้วทำการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครเปรียบเทียบกับคุณสมบัติในตำแหน่งงานที่ต้องการที่ระบุในประกาศรับสมัคร จากนั้นจึงพิมพ์รายงานต่าง ๆ เช่น รายงานรายชื่อผู้สมัครตามตำแหน่งที่เปิดรับสมัคร รายชื่อผู้มีสิทธิ์สอบ จดหมายเชิญผู้สมัครเพื่อนัดวันเวลาสอบ ใบเงินหรือผู้เข้าสอบ บัตรคิดโด้ะที่นั่งสอบ คำวนขอยอดเงินค่าสมัครงาน และรายงานแสดงผู้สมัครที่มีคุณสมบัติไม่ตรงตามประกาศ เป็นต้น

2. ระบบงานสรรหาจากบุคคลภายในองค์กร โดยระบบจะทำการตรวจสอบตำแหน่งงานว่างและคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งแต่ละตำแหน่ง ในกรณีที่มีพนักงานภายในองค์กรสมัคร เจ้าหน้าที่บริหารทรัพยากรบุคคลจะบันทึกข้อมูลคุณสมบัติของตำแหน่งงานที่เปิดรับสมัคร แล้วจัดเก็บข้อมูลจากใบสมัครรวมกับการนำข้อมูลจากระบบงานอื่น ๆ มาใช้ประกอบ เช่น ประวัติการดำรงตำแหน่ง ประวัติการเลื่อนเงินเดือน ประวัติความผิด ประวัติการลา ประวัติการศึกษาและการฝึกอบรมเพิ่มเติม เป็นต้น

ระบบสารสนเทศการสรรหาสร้างสารสนเทศให้ผู้บริหารใช้ในการควบคุมกิจกรรมในการสรรหา ดังนั้น อาจเพิ่มเติมข้อมูลเกี่ยวกับสถาบันการศึกษาและตำแหน่งงาน จัดหา งาน การโฆษณาลงหนังสือพิมพ์ หนังสือสารคดี และวารสาร แผ่นปลิวหรือแผ่นพับประกาศ

โฆษณารับสมัครงาน รวมไว้ในระบบได้เช่นกัน หรืออาจเป็นข้อมูลเกี่ยวกับความสำเร็จของการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง เพื่อใช้ในการประเมินประสิทธิภาพของกลวิธี สื่อโฆษณา และแหล่งแรงงานที่ใช้ในการสรรหาในอดีต และอาจแสดงสารสนเทศของระบบออกทางจอภาพหรือพิมพ์รายงานสรุปจำนวนผู้สมัครในแต่ละตำแหน่ง และรายชื่อผู้สมัครตอบทั้งหมด นอกจากนี้บางองค์กรอาจใช้ระบบสารสนเทศการสรรหาเชื่อมโยงกับเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อประกาศตำแหน่งงานที่ต้องการรับสมัคร และเมื่อมีผู้สนใจสมัครอาจทำการสมัครได้จากอินเทอร์เน็ตแล้วส่งข้อมูลเข้าสู่เครือข่ายอินเทอร์เน็ตได้ทันที ซึ่งจะทำให้เจ้าหน้าที่งานบริหารทรัพยากรบุคคลทำงานได้สะดวกและรวดเร็วขึ้น โดยข้อมูลจากผู้สมัครกรอกนั้นจะสามารถโอนเป็นฐานข้อมูลพนักงานสำหรับระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลระบบอื่นได้โดยไม่จำเป็นต้องป้อนข้อมูลใหม่

3) ระบบสารสนเทศผลประโยชน์

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ไม่ได้จ่ายเพียงแค่เงินเดือนและค่าจ้างให้กับบุคลากรเท่านั้นแต่ยังจัดแผนการจูงใจพนักงานด้วยการจ่ายค่าตอบแทนอื่นที่เป็นผลประโยชน์พิเศษ เช่น การปิ่นเงิน การประกันสุขภาพ การประกันชีวิต การบริการรักษาพยาบาล การให้ขบชมหลักสูตรพิเศษ และค่าตอบแทนการเกษียณอายุก่อนกำหนด เป็นต้น ซึ่งผลประโยชน์พิเศษบางอย่างได้ถูกกำหนดให้องค์กรจ่ายให้กับพนักงานโดยกฎหมายของรัฐ ทำให้องค์กรจำเป็นต้องรายงานการจ่ายผลประโยชน์เหล่านั้นให้กับรัฐด้วย

การใช้สารสนเทศที่รายงานแผนการใช้จ่ายสวัสดิการช่วยให้ผู้บริหารงานทรัพยากรบุคคลสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายสวัสดิการได้ นอกจากนั้น ระบบสามารถช่วยคาดการณ์ผลที่เกิดจากการใช้จ่ายค่าตอบแทน เงินเกษียณอายุ และสวัสดิการต่าง ๆ ที่ให้กับพนักงาน เช่น ผลประโยชน์ที่องค์กรจ่ายให้พนักงานอาจเพิ่มแรงจูงใจให้พนักงานที่มีความสามารถสูงยังคงทำงานอยู่กับองค์กร ในระยะ 2-3 ปีหลังจากมีการให้เงินเกษียณอายุสูงขึ้นเพื่อจูงใจให้พนักงานที่มีอายุมากลาออกจากองค์กรก่อนครบกำหนดเกษียณอายุ จึงมีผลทำให้ค่าใช้จ่ายเงินเดือนลดลง เป็นต้น

ระบบสารสนเทศผลประโยชน์สามารถรวบรวมข้อมูลการให้ผลประโยชน์แก่พนักงานขององค์กรได้อย่างครบถ้วน และเมื่อมีการใช้ประโยชน์จากสิทธิที่มีอยู่ ระบบจะสามารถตรวจสอบสิทธิที่พนักงานมี รวมถึงความครบถ้วนของการใช้สิทธิที่พนักงานมี อาจกล่าวได้ว่าความสามารถของระบบสารสนเทศผลประโยชน์คือ

3.1 ดำรวจและบันทึกแยกประเภทผลประโยชน์ทั้งหมดที่องค์กรมีให้พนักงาน เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร เงินช่วยเหลือบุตร ค่าเครื่องแบบ เป็นต้น

3.2 บันทึกข้อมูลหลักเกณฑ์และเงื่อนไขของการให้สิทธิ เช่น

คุณสมบัติของพนักงานและครอบครัวของพนักงานที่สามารถได้รับสิทธิ

3.3 บันทึกข้อมูลการขอให้สิทธิจากพนักงาน โดยจะมีการกำหนด

รูปแบบเอกสารการขอใช้สิทธิที่จำเป็น เช่น หนังสือรับรองแพทย์ ใบคำคัญจ่าย ใบแจ้งเกิดของบุตร เป็นต้น

3.4 ตรวจสอบการขอรับผลประโยชน์เปรียบเทียบกับสิทธิที่องค์กร

ให้พนักงาน เช่น สิทธิในการเบิกค่ารักษาพยาบาลของพนักงานและครอบครัว จำนวนเงินที่องค์กรกำหนดให้สามารถเบิกค่ารักษาพยาบาลได้ และการหมดสิทธิในการเบิกค่ารักษาพยาบาลของบุคคลในครอบครัว เป็นต้น

3.5 คำนวณเงินและผลประโยชน์อื่นที่จะให้กับพนักงาน ในกรณีที่

เป็นผลประโยชน์ในรูปตัวเงินระบบจะทำการเปรียบเทียบกับงบประมาณที่ได้รับ และส่งข้อมูลเข้าสู่ระบบสารสนเทศการจ่ายเงินเดือนโดยอัตโนมัติ อย่างไรก็ตามระบบสารสนเทศผลประโยชน์สามารถทำงานได้โดยอิสระหรือทำงานร่วมกับระบบงานเงินเดือนก็ได้

นอกจากนั้น ระบบสารสนเทศผลประโยชน์ยังมีบทบาทในการช่วยผู้

บริหารตัดสินใจ โดยช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นผลกระทบที่เกิดขึ้นจากนโยบายการให้ผลประโยชน์ และระบบสามารถประเมินค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งอาจมีผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายขององค์กร รวมถึงการตัดสินใจเลือกใช้วิธีดำเนินการโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดนั้น ผู้บริหารอาจนำผลประโยชน์ที่องค์กรจ่ายให้กับพนักงานมาพิจารณาก่อนที่จะเสนอโครงการให้พนักงานสมัคร และแม้ว่าสารสนเทศที่ได้จากระบบมักถูกนำไปใช้ประโยชน์ภายในองค์กร แต่อย่างไรก็ตาม การนำสารสนเทศด้านผลประโยชน์ไปใช้ภายนอกองค์กรอาจมีบ้างแต่มักเป็นการแลกเปลี่ยนกับองค์กรอื่น ได้แก่ รายงานตารางผลประโยชน์ และรายงานสิทธิค่าตอบแทน

4) ระบบสารสนเทศการพัฒนาและฝึกอบรม

การวางแผนและการจัดการพัฒนาและฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงความรู้

ความสามารถของพนักงาน นับเป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล ซึ่งในปัจจุบันได้มีระบบสารสนเทศการพัฒนาและฝึกอบรมเป็นเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงานดังกล่าว โดยระบบจะรวบรวมสารสนเทศเกี่ยวกับวิทยากรหรือผู้สอน เช่น รายชื่อ และความรู้ความสามารถของวิทยากรแต่ละราย หลักสูตรและวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรม และผลสำเร็จของการฝึกอบรมที่ผ่านมา ทั้งนี้ ระบบจะต้องเชื่อมโยงกับแหล่งข้อมูลหลายแหล่ง ไม่ว่าจะเป็นระบบสารสนเทศการสรรหา ระบบสารสนเทศการพนักงาน ระบบสารสนเทศควบคุมตำแหน่ง

ระบบสารสนเทศการออกแบบและวิเคราะห์งาน และระบบสารสนเทศประเมินผลการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์สารสนเทศที่ได้จากระบบต่าง ๆ เหล่านี้ทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนการพัฒนา และฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงคุณภาพและจำนวนพนักงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ระบบสารสนเทศการพัฒนาและฝึกอบรม สามารถดำเนินการได้ดังนี้

4.1 เรียกใช้ข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการพิจารณาคัดเลือก พนักงานที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนา เช่น ประวัติพนักงาน ประวัติการศึกษา ประวัติการ ฝึกอบรมสัมมนา เป็นต้น

4.2 จัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการฝึกอบรม เช่น ข้อมูลหลักสูตร ฝึกอบรม ข้อมูลวิทยากร ข้อมูลประวัติการฝึกอบรมของพนักงาน

4.3 กำหนดแผนการฝึกอบรม ซึ่งระบบจะคัดเลือกพนักงานตาม คุณสมบัติที่กำหนด และสามารถเพิ่มหรือลดผู้เข้ารับการอบรมได้ คิดงบประมาณค่าฝึกอบรม

4.4 จัดพิมพ์หนังสือแจ้งผู้เกี่ยวข้อง เช่น ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ให้ทราบและเตรียมพร้อมเข้ารับการฝึกอบรม

4.5 เมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม ระบบจะบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ที่ เกิดขึ้นภายหลังการฝึกอบรม เช่น ผู้ที่ไม่สามารถเข้ารับการอบรม ข้อมูลประเมินผลวิทยากร ข้อมูล ผลการฝึกอบรม ข้อมูลค่าใช้จ่ายจริงของการฝึกอบรม

4.6 ส่งข้อมูลการฝึกอบรมไปสู่ระบบอื่นที่เกี่ยวข้องโดยอัตโนมัติ เช่น ส่งข้อมูลผู้ผ่านการฝึกอบรมเก็บเป็นประวัติการฝึกอบรม โดยระบบนั้นไม่ต้องบันทึกข้อมูลใหม่

4.7 แสดงสารสนเทศทางจอภาพ หรือพิมพ์รายงานได้ เช่น รายงานรายชื่อผู้สมควรเข้าฝึกอบรมแยกตามสังกัด และรายงานรายชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมแยก ตามหลักสูตร รายงานประวัติการฝึกอบรมของพนักงานแยกตามรหัสพนักงาน โครงการฝึกอบรม และรายงานการฝึกอบรมประจำปี ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม เป็นต้น

4.8 บันทึกข้อมูลการฝึกอบรมหลักสูตรที่พนักงานไปอบรมด้วย ตนเองตามหลักฐานที่พนักงานแจ้งมา แต่จะบันทึกเฉพาะหลักสูตรที่องค์กรเห็นสมควรเก็บเป็น ประวัติไว้เท่านั้น

นอกจากองค์กรจะนำระบบสารสนเทศการพัฒนาและฝึกอบรมมาใช้

สำหรับบันทึกข้อมูลและประมวลผลสารสนเทศเพื่อวิเคราะห์ความต้องการหรือความจำเป็นในการ ฝึกอบรมแล้ว องค์กรยังสามารถนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรมความรู้ ความสามารถให้กับพนักงานได้โดยตรง เช่น การส่งเสริมให้พนักงานใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ต ชับ

เป็นแหล่งความรู้ขนาดใหญ่มหาศาล หรือการใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ตเผยแพร่ความรู้บางหลักสูตร หรือการใช้ออฟต์แวร์อบรมแบบสำเร็จรูปที่มีอยู่หลายชนิดเพื่อใช้ออฟต์แวร์นี้ในการอบรมแบบ On-line ซึ่งการอบรมด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์นั้นจะช่วยผู้สอนให้สอนง่ายขึ้น และสอนได้เป็นรายบุคคลได้ง่ายกว่าวิธีสอนแบบเดิมและง่ายกว่าการอบรมเป็นกลุ่ม การอบรมด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ช่วยให้พนักงานเข้ารับการอบรมได้จากที่บ้านหรือพบทวนบทเรียนก่อนได้โดยไม่ต้องรอความช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่บริหารทรัพยากรบุคคล โดยพนักงานที่สนใจสามารถเรียกดูและเข้ารับการอบรมได้ตามวันและเวลาที่ต้องการ ดังนั้น จึงจำเป็นที่ระบบจะต้องสร้างฐานข้อมูลความรู้ โดยสรุปความรู้จากวารสาร จากกรณีศึกษา และจากหนังสือต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานสามารถค้นหาและศึกษาจากฐานข้อมูลที่ระบบได้จัดทำไว้ด้วยตนเอง

ระบบสารสนเทศการพัฒนาและฝึกอบรมช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจได้ เนื่องจากข้อมูลทักษะพนักงานที่บันทึกไว้ในระบบจะทำให้ผู้บริหารตัดสินใจได้ว่าพนักงานคนใดที่สมควรได้รับการฝึกอบรมและควรได้รับการฝึกอบรมในหลักสูตรใด ข้อมูลทักษะพนักงานยังใช้ในการจำแนกพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานว่างเพื่อการเลื่อนตำแหน่งหรือการโยกย้ายได้ และรวมพนักงานเป็นกลุ่มให้ทำงานร่วมกันเมื่อต้องการพนักงานที่มีทักษะเฉพาะที่สามารถตอบสนองของความต้องการของลูกค้า หรือความต้องการในการผลิตสินค้าใหม่ หรือตอบสนองต่อการปฏิบัติงานระหว่างประเทศ หรือเหมาะสมกับการแก้ไขปัญหางาน นอกจากนี้ระบบยังช่วยให้ผู้บริหารสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยระบบจะทำให้พนักงานเข้าใจถึงความรู้ความสามารถที่เขาต้องมีไว้เพื่อการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้เขาทราบว่าในอนาคตเขาจะมีความก้าวหน้าในงานอาชีพไปทางไหน ทำให้ผู้บริหารได้รับความร่วมมือในการพัฒนางานจากพนักงานที่มากขึ้น หรือหากพนักงานต้องการก้าวหน้าไปทางไหน หรือในอนาคตจะมีตำแหน่งงานใดเปิดรับสมัครและตำแหน่งงานนั้นได้กำหนดคุณสมบัติพนักงานที่ต้องการ เราก็จะทราบได้ว่าเราควรเข้ารับการฝึกอบรมในเรื่องใดบ้างที่สามารถพัฒนาความรู้ความสามารถให้สอดคล้องกับงานอาชีพที่ต้องการ

2.2.5.3 ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลระดับกลยุทธ์

ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลระดับกลยุทธ์ถูกออกแบบขึ้นมาสำหรับผู้บริหารระดับสูงใช้ในการตัดสินใจวางแผนระยะยาว ซึ่งความแตกต่างระหว่างระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลระดับกลยุทธ์และระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลระดับกฏวิธีจะไม่ชัดเจนนัก เพราะระบบสารสนเทศทั้งสองแบบอาจให้ข้อมูลเหมือนกัน เช่น ผู้บริหารระดับกลางใช้สารสนเทศงบประมาณช่วยในการจัดสรรทรัพยากรสำหรับการดำเนินงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายของ

องค์กรมากที่สุด กรณีนี้สารสนเทศงบประมาณจะเป็นสารสนเทศสำหรับการตัดสินใจระดับกลยุทธ์ แต่ถ้าผู้บริหารระดับสูงใช้สารสนเทศงบประมาณเดียวกันนี้ในการวางแผนระยะยาวขององค์กร จะทำให้สารสนเทศงบประมาณกลายเป็นสารสนเทศสำหรับการตัดสินใจระดับกลยุทธ์ อย่างไรก็ตาม ความแตกต่างที่สำคัญอยู่ที่สารสนเทศที่ได้จากระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลนั้นสร้างเพื่อใครและถูกนำไปใช้ในการปฏิบัติงานอะไร

ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลระดับกลยุทธ์ประกอบไปด้วย ระบบสารสนเทศการวางแผนทรัพยากรบุคคล และระบบสารสนเทศสนับสนุนการเจรจาต่อรอง ซึ่งแต่ละระบบย่อยนั้นมีรายละเอียดดังนี้

1) ระบบสารสนเทศการวางแผนทรัพยากรบุคคล

เพื่อให้ทราบสถานการณ์ด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กรก่อนที่จะเกิด

ปัญหา หรือวิธีการแก้ไขปัญหาที่ไว้ไม่ทันสมัยเพียงพอ หน่วยงานทรัพยากรบุคคลในหลายองค์กร จึงได้จัดตั้งกลุ่มบุคลากรขึ้นมาเพื่อให้ทำหน้าที่จำแนก วิเคราะห์ พยากรณ์ และวางแผนการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กรโดยเฉพาะ โดยเรียกหน้าที่เหล่านี้ว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคล การวางแผนทรัพยากรบุคคลจะเกี่ยวข้องกับการจำแนกทรัพยากรบุคคลที่องค์กรต้องการใช้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรตามที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ ซึ่งหมายถึงการพยากรณ์อุปทานและอุปสงค์ของแรงงานที่ต้องการนั่นเอง และการพยากรณ์นี้เองที่ทำให้การวางแผนทรัพยากรบุคคลมีความเกี่ยวข้องกับการวางแผนความก้าวหน้าในงานอาชีพ การออกแบบโครงสร้างองค์กร การปรับโครงสร้างการบริหารองค์กร การวิเคราะห์การทดแทน และการหมุนเวียนแรงงาน ความซับซ้อนดังกล่าวส่งผลให้ระบบสารสนเทศการวางแผนทรัพยากรบุคคลถูกนำมาใช้ในการพยากรณ์และการวางแผนมากขึ้น

ระบบสารสนเทศการวางแผนทรัพยากรบุคคลจะเก็บรวบรวมเพิ่มข้อมูลมากมาย เช่น เพิ่มข้อมูลพนักงาน เพิ่มข้อมูลอัตราการออกจากงาน เพิ่มข้อมูลอัตราการเจริญเติบโต เพิ่มข้อมูลรูปแบบการเลื่อนตำแหน่ง โดยระบบจะถูกนำไปใช้ในการวางแผนทรัพยากรบุคคล 2 ลักษณะ คือ ใช้ในการวางแผนทรัพยากรบุคคลให้ประสบความสำเร็จ เพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรจะมีพนักงานพร้อมที่จะเคลื่อนไปสู่ตำแหน่งที่มีการเกษียณอายุ การเลื่อนตำแหน่ง หรือการสิ้นสุดการจ้างจากกรณีอื่น หรือการขยายองค์กรให้ใหญ่ขึ้น และใช้ในการพยากรณ์จำนวนพนักงานที่มีทักษะและคุณสมบัติที่ต้องการในตลาดแรงงาน

อย่างไรก็ตาม ระบบสารสนเทศการวางแผนทรัพยากรบุคคลนั้นเป็นระบบที่มีลักษณะเฉพาะสำหรับแต่ละองค์กร เนื่องจากการวางแผนทรัพยากรบุคคลจะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์จำนวนพนักงานที่ต้องการในอนาคต อัตราการเจริญเติบโตของแรงงานที่เกี่ยวข้องกับองค์กร และรูปแบบการส่งเสริมและเลื่อนตำแหน่งพนักงาน ซึ่งแต่ละองค์กรจะมีลักษณะเหล่านี้ไม่เหมือนกัน จึงต้องมีการปรับระบบสารสนเทศการวางแผนทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับองค์กรนั้น ๆ

หน่วยงานทรัพยากรบุคคลสามารถใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศการวางแผนทรัพยากรบุคคลในการวิเคราะห์หาอุปสงค์และอุปทานแรงงานในอนาคตที่จำเป็นได้ โดยสร้างรายงานซึ่งให้สารสนเทศที่ใช้ในการทบทวนประวัติพนักงาน เช่น อายุ หรือจำนวนพนักงานในแต่ละตำแหน่งงาน และความสัมพันธ์ระหว่างประวัติพนักงานกับองค์กร เช่น อายุเฉลี่ยของพนักงานในแต่ละตำแหน่งงาน หรือในแต่ละหน่วยงานขององค์กร เพื่อใช้จำแนกคุณลักษณะของแรงงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน

นอกจากนั้น ระบบสารสนเทศการวางแผนทรัพยากรบุคคลยังเป็นระบบที่มีการสร้างรายงานที่ยืดหยุ่นเพียงพอสำหรับการรายงานผลการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรตั้งแต่อดีต ปัจจุบัน รูปแบบและแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ให้กับหน่วยงานย่อย ๆ ภายใต้หน่วยงานทรัพยากรบุคคล เช่น หน่วยงานพัฒนาและฝึกอบรม หน่วยงานจัดจ้างพนักงาน รูปแบบรายงานของระบบสารสนเทศการวางแผนทรัพยากรบุคคลจะขึ้นอยู่กับวิธีการที่ใช้ในการพยากรณ์ว่าองค์กรให้ความสำคัญกับการพยากรณ์อุปสงค์หรืออุปทานแรงงานหรือทั้งสองอย่าง ที่สำคัญคือระบบสามารถเชื่อมโยงกับระบบสารสนเทศการจ่ายเงินเดือนเพื่อใช้ข้อมูลร่วมกันจากฐานข้อมูลเดียวกัน โดยจะรายงานสารสนเทศเกี่ยวกับจำนวนพนักงานที่ว่าง เลิกจ้าง โยกย้าย และเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งแยกตามระดับค่าจ้างเงินเดือน การเปลี่ยนแปลงสุทธิและเปอร์เซ็นต์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับการจ้างงาน การเลิกจ้าง หรือการโยกย้ายพนักงานระหว่างช่วงเวลาแต่ละระยะ อาจรายงานเป็นเดือน ปี หรือตามช่วงเวลาที่ใช้สารสนเทศต้องการ

2) ระบบสารสนเทศสนับสนุนการเจรจาต่อรอง

การเจรจาต่อรองกับสหภาพแรงงานต้องการสารสนเทศที่รวบรวมจากระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล สารสนเทศจากระบบบัญชีการเงิน และจากแหล่งภายนอก รวมถึงข้อตกลงค่าจ้างของคู่แข่งและข้อมูลทางเศรษฐกิจที่เหมาะสมสำหรับโรงงาน กลุ่มลูกค้า และสภาพทางภูมิศาสตร์ หากหน่วยงานทรัพยากรบุคคลต้องการให้การเจรจาต่อรองมีความสมบูรณ์จะต้องใช้รายงานเฉพาะจำนวนมากในการวิเคราะห์ตำแหน่งขององค์กรและของสหภาพ

แรงงานภายในกรอบของโรงงานหรือองค์กร และภายใต้สถานการณ์เศรษฐกิจปัจจุบัน ทั้งนี้ สารสนเทศหรือรายงานเฉพาะดังกล่าวต้องมีความเหมาะสมด้วย เพราะคำถามและกลวิธีต่าง ๆ จะเกิดขึ้นกับทีมงานขณะที่กำลังดำเนินการเจรจาต่อรองกับกลุ่มสหภาพแรงงาน

3) การนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์อื่น

ข้อมูลในระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลสามารถนำไปใช้ในการสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์อื่น ๆ เช่น กรณีองค์กรกำลังวางแผนปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ ลดขนาดองค์กร ลดหน่วยงานบางหน่วยงาน หรือรวมองค์กรเข้ากับองค์กรอื่น องค์กรจำเป็นต้องทราบข้อมูลเกี่ยวกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับการตัดสินใจข้างต้น ไม่ว่าจะเป็นผลกระทบด้านต้นทุนแรงงาน ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับแผนงานให้ผลประโยชน์แก่พนักงาน เช่น แผนการเกษียณ และแผนสุขภาพ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะได้มาจากระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลนั่นเอง

คุณลักษณะของระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลแต่ละระดับอาจสรุปได้ในรูปตารางดังแสดงไว้ในตารางที่ 2.3 ดังนี้

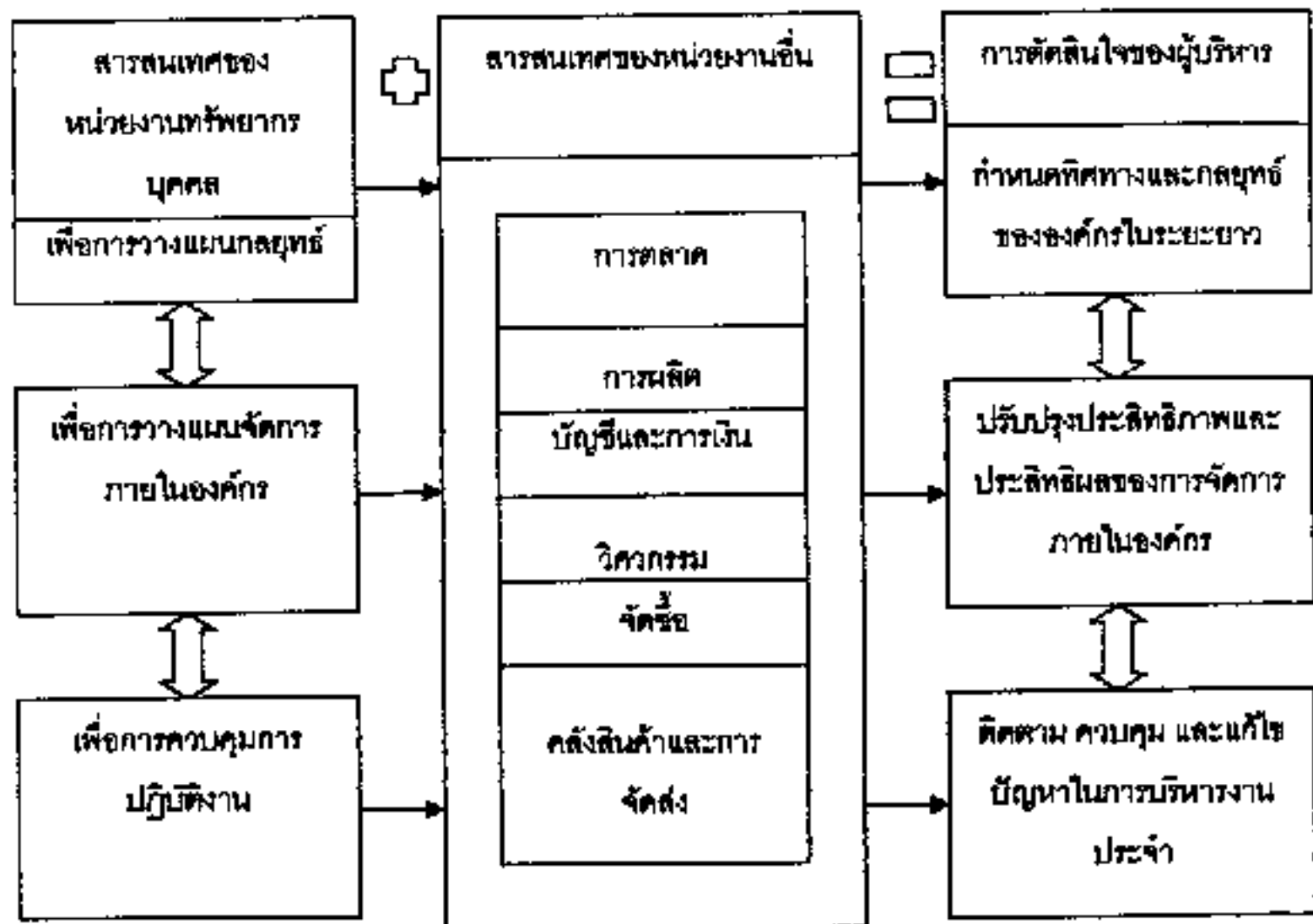
ตารางที่ 2.3 คุณลักษณะของระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลแต่ละระดับ

คุณลักษณะ	ระดับปฏิบัติการ	ระดับกลวิธี	ระดับกลยุทธ์
ระบบย่อย	1. ระบบสารสนเทศ การพนักงาน	1. ระบบสารสนเทศ การออกแบบและ วิเคราะห์งาน	1. ระบบสารสนเทศ สนับสนุนการวางแผน อัตรากำลัง
	2. ระบบสารสนเทศ การควบคุมตำแหน่ง	2. ระบบสารสนเทศ สรรหาพนักงาน	2. ระบบสารสนเทศ สนับสนุนการเจรจา ต่อรอง
	3. ระบบสารสนเทศ การคัดเลือกและบรรจุ แต่งตั้ง	3. ระบบสารสนเทศ ผลประโยชน์	3. กลยุทธ์อื่นที่ใช้
	4. ระบบสารสนเทศ ประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	4. ระบบสารสนเทศ การพัฒนาและ ฝึกอบรม	ระบบสารสนเทศด้าน ทรัพยากรบุคคล

คุณลักษณะ	ระดับปฏิบัติการ	ระดับกลวิธี	ระดับกลยุทธ์
5. ระบบสารสนเทศ การจ่ายเงินเดือน			
ความถี่	เกิดขึ้นเป็นปกติ ประจำ	ค่อนข้างประจำ	เกิดขึ้นเป็นครั้งคราว
ผลที่เกิดขึ้น	คาดการณ์ได้	อาจเกิดเหตุการณ์ที่ คาดไม่ถึงบ้าง	มักเกิดเหตุการณ์ที่ คาดไม่ถึงอยู่เสมอ
ช่วงเวลาที่ครอบคลุม	อดีต	เปรียบเทียบอดีตกับ ปัจจุบัน	ทำนายอนาคต
ระดับความละเอียด ของข้อมูล	ละเอียดมาก	สรุป	สรุป
แหล่งที่มาของข้อมูล	ภายในองค์กร	ภายในและภายนอก องค์กร	ภายนอกองค์กรเป็น ส่วนใหญ่
ความถูกต้องของ ข้อมูล	มีความถูกต้องสูง	มีความเห็นส่วนตัว บ้าง	มีความเห็นส่วนตัวสูง
ลักษณะข้อมูล	มีโครงสร้างแน่นอน	มีโครงสร้างบ้างส่วน	ไม่มีโครงสร้างแน่นอน
ผู้ใช้ข้อมูล	ผู้บริหารระดับ ปฏิบัติการ	ผู้บริหารระดับกลาง	ผู้บริหารระดับสูง
ระดับการตัดสินใจ	ควบคุมการทำงาน ประจำ	ควบคุมงานและ จัดสรรทรัพยากร	กำหนดจุดหมายของ องค์กร

แหล่งที่มา : คัดแปลงจาก สุภาพร พิศาลบุตร และนารีรัตน์ หวังสุนทรภาพร, 2544: 59.

นอกจากนั้น การที่สารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลทั้งสามระดับดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องกับ
การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การบริหารจัดการระบบต่าง ๆ ตลอดจนเป็นเครื่องมือช่วยแก้ไขปัญห
ของการควบคุมการปฏิบัติงานประจำภายในองค์กร ทำให้สามารถสรุปเป็นสมการความสัมพันธ์
ระหว่างสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลและสารสนเทศของหน่วยงานอื่นกับการตัดสินใจของ
ผู้บริหารได้ดังแผนภาพที่ 2.3 ต่อไปนี้



แผนภาพที่ 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลและสารสนเทศของ
หน่วยงานอื่นกับการตัดสินใจของผู้บริหาร

แหล่งที่มา : ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2544: 118.

แม้ว่าระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลแต่ละประเภทจะถูกนำไปใช้ประโยชน์ในการสนับสนุนการตัดสินใจทางด้านทรัพยากรบุคคลที่แตกต่างกันไปตามระดับของการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคล ไม่ว่าจะเป็น การวางแผนระดับกลยุทธ์ การวางแผนระดับกลยุทธ์ หรือการวางแผนระดับปฏิบัติการก็ตาม แต่วัตถุประสงค์หลักของการนำระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลไปใช้ก็คือ การอำนวยความสะดวก และสนับสนุนให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากขึ้น บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานและเป้าหมายขององค์กร ภายใต้การใช้เวลา ทรัพยากรบุคคล วัสดุอุปกรณ์ และงบประมาณที่ลดลง

อย่างไรก็ตาม ในการพิจารณาถึงประสิทธิภาพของการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้ว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดนั้น ควรมีการพิจารณาในประเด็นต่อไปนี้ (คณีย เทียนอุดม, 2543: 167-168)

1) การใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลในระดับองค์กร

(1) ระบบสามารถกำหนดนโยบายด้านทรัพยากรบุคคลได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ

(2) สารสนเทศจากระบบสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

ด้านทรัพยากรบุคคลได้ เช่น การสรรหา การโอนย้าย/ เลื่อนตำแหน่ง ค่าตอบแทน/ โบนัส/ ประโยชน์เพิ่ม การวางแผนด้านผลงาน ความก้าวหน้าในงานอาชีพ การบริหารการลี้ภัยทดตำแหน่ง การฝึกอบรมและพัฒนา ระบบจำแนกตำแหน่ง/ การประเมินผลงาน เป็นต้น

(3) ระบบสามารถแสดงสารสนเทศได้ทางหน้าจอ หรือพิมพ์ออกมาในรูปรายงานได้ โดยอาจเชื่อมโยงกับเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ซึ่งจะทำให้ผู้ใช้ระบบสามารถเข้าถึงสารสนเทศได้ทุกที่ ทุกเวลา

2) การใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลในระดับฝ่ายงาน

(1) ผู้ใช้ระบบสามารถให้ระบบเพื่อออกแบบและการวิเคราะห์งานได้

โดยระบบอาจเชื่อมโยงกับเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและสามารถแสดงสารสนเทศได้ทางหน้าจอ หรือพิมพ์ออกมาในรูปรายงานได้

(2) ระบบสามารถปรับเสริมได้ ง่ายต่อการใช้งาน และมีระบบสนับสนุน

3) การใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลในระดับปฏิบัติงาน ผู้ใช้ระบบ

สามารถเข้าถึงสารสนเทศได้ทุกที่ ทุกเวลา ทุกคน

นอกจากนั้น สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยสนับสนุนให้การนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดก็คือ คุณสมบัตินของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการใช้งานระบบ ซึ่งควรจะมีความรู้ ความสามารถและทักษะดังต่อไปนี้ (Carrell, Kutzmits and Elbert, 1992: 258; O'Connell, 1994: 249; O'Connell, 1995: 263)

1. รู้วิธีการสร้างและจัด Directories และ Files ต่าง ๆ เพื่อช่วยให้ผู้ใช้เข้าถึง

ข้อมูลได้ง่าย

2. สามารถใช้ Word processors, Graphic programs, Spreadsheets

โดยเฉพาะบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลที่ทำงานกับองค์กรเล็ก ๆ ที่การใช้คอมพิวเตอร์เพียงเครื่องเดียวก็สามารถทำงานได้ครบตามความจำเป็นแล้ว

3. รู้จักหลักการ ความสำคัญ และวิธีการใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากร

บุคคลที่เหมาะสมกับองค์กร และควรมีความรู้ความชำนาญในการป้อนหรือลบข้อมูล การดึงข้อมูล ออกมาใช้และอธิบายความหมายของข้อมูล สามารถทำงานร่วมกันกับนักคอมพิวเตอร์ในการ เปลี่ยนแปลงข้อมูลนำเข้า หรือสารสนเทศต่าง ๆ ที่ออกจากระบบ เพื่อการปรับปรุงการทำงานของ ระบบให้ดีขึ้น และสามารถให้คอมพิวเตอร์ในการรวบรวมข้อมูลทั้งหมดเพื่อเขียนเป็นรายงานต่อผู้ที่ เกี่ยวข้องได้ด้วย

ประเด็นสำคัญอีกประการหนึ่งที่กำลังได้รับความสนใจ และมีการเน้นย้ำให้ผู้ใช้งานระบบ สารสนเทศระหนักถึงก็คือ จริยธรรมในการทำงานด้านสารสนเทศ ซึ่งการที่จะได้ชื่อว่าเป็น ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ทางด้านสารสนเทศนั้น ไม่เพียงแต่การมีความรู้ ความสามารถ และทักษะ ดังที่ได้กล่าวไปแล้วเท่านั้น ผู้ปฏิบัติงานยังจะต้องนำสารสนเทศไปใช้อย่างถูกต้องเหมาะสมและ จริยธรรม (Haag, Cummings and Dawkins, 1998: 24) เช่น ไม่แอบดูข้อมูลของผู้อื่นโดยไม่ได้รับ อนุญาต ไม่แอบแก้ไขข้อมูลให้เป็นไปตามความต้องการของตน เป็นต้น หรือถ้าหากที่มงานพัฒนา ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมีการปกป้องข้อมูลโดยการสร้างกระบวนการเพื่อควบคุม การเข้าถึงและการเรียกใช้ข้อมูล ก็จะช่วยป้องกันการทำลายข้อมูลหรือการนำข้อมูลไปใช้ในทางที่ ผิดของผู้ไม่หวังดีต่อองค์กรได้ ทั้งนี้ ที่มงานพัฒนาระบบอาจปกป้องข้อมูลด้วยวิธีการดังนี้ (จรัมพร แก้วกังวาล, 2538: 126)

1. การปกป้องทางกายภาพ (Physical security) หมายถึง เทคนิคการจับเก็บ รักษาสิ่งของที่เก็บข้อมูล เช่น มีขามรักษาการเผื่อศูนย์ข้อมูล การล็อกห้องคอมพิวเตอร์ ซึ่งใน ปัจจุบันวิธีการดังกล่าวอาจใช้ไม่ได้ผล เนื่องจากการใช้งานระบบแบบ on - line

2. การควบคุมการเข้าถึงข้อมูล (Data access security) ซึ่งการควบคุมนี้ จะต้องเริ่มตั้งแต่การออกแบบวางระบบ และรูปแบบของระบบที่ดีจะต้องมีการกำหนดระดับการ ปกป้องรักษาข้อมูลให้สามารถควบคุมปริมาณการใช้ข้อมูลภายในองค์กรได้อย่างรัดกุม

3. การกำหนดมาตรฐานการใช้อยู่ข้อมูล (Data access measures) เช่น การ กำหนดหมายเลขรหัสผ่านของผู้มีสิทธิใช้ระบบ การใช้ลักษณะเฉพาะทางชีวภาพของผู้ใช้ระบบ เป็นต้น ควบคุมการใช้ระบบ เช่น การตรวจลายนิ้วมือ รูปถ่าย เป็นต้น การกำหนดลักษณะเฉพาะ ของผู้ใช้ระบบ และการจำกัดโดยลักษณะการจัด hardware

4. การเปลี่ยนแปลงรหัสข้อมูล (Data encryption) เป็นการกำหนดวิธีการ

เปลี่ยนแปลงรหัสข้อมูลที่จัดเก็บอยู่ในระบบให้อยู่ในรูปที่อ่านไม่เข้าใจสำหรับผู้ที่ไม่ได้รับอนุญาตให้เรียกอ่านข้อมูล แต่ถ้าหากข้อมูลถูกเรียกอ่านโดยผู้ที่มีสิทธิ ข้อมูลนั้น ๆ ก็จะมีอยู่ในรูปที่อ่านได้ตามปกติ

การบำรุงรักษาระบบอย่างสม่ำเสมอตลอดระยะเวลาในการใช้งานก็เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่ผู้เกี่ยวข้องกับการใช้ระบบจะต้องให้ความสนใจ เนื่องจากในระหว่างการใช้งานระบบอาจเกิดปัญหาที่คาดไม่ถึงไม่ว่าจะเป็นความผิดข้องทางเทคนิค หรือปัญหาอันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอก ซึ่งปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้อาจสร้างความเสียหาย หรือความล่าช้าให้กับการทำงานที่จำเป็นต้องใช้สารสนเทศจากระบบ ด้วยเหตุนี้เอง ทำให้ผู้เกี่ยวข้องกับการใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลทุกคนไม่สามารถละเลยการบำรุงรักษาระบบไปได้

2.2.6 การบำรุงรักษาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล

การบำรุงรักษาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลจะเกิดขึ้นตลอดระยะเวลาในการใช้งานระบบ เนื่องจากการทำงานของระบบอาจไม่เป็นไปตามความคาดหวัง หรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมทำให้ต้องปรับปรุงระบบเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เป็นต้น ซึ่งการบำรุงรักษาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

(Ceriello and Freeman, 1991: 288 – 325)

1. Corrective maintenance เป็นการแก้ไขปัญหาที่ทำให้ระบบไม่ทำงานตามแนวที่คาดหวัง เช่น แก้ไขข้อผิดพลาดใน software หรือข้อมูล ซึ่งประมาณ 60% ของงานบำรุงรักษาระบบจะเกี่ยวข้องกับการแก้ไขข้อผิดพลาดเหล่านี้

2. Adaptive maintenance เป็นการปรับระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเพิ่ม Module ใหม่เกี่ยวกับงานทรัพยากรบุคคล การที่ผู้ขาย software ปรับเปลี่ยน software ให้ทันสมัยมากขึ้น ซึ่งการบำรุงรักษาระบบจะเกี่ยวข้องกับการปรับระบบนี้ประมาณ 25%

3. Perfective maintenance เป็นการปรับปรุงระบบตามความต้องการของผู้ใช้ เช่น ปรับให้ระบบทำงานเร็วขึ้น ปรับปรุงรูปแบบการรายงานให้ดูดีขึ้นหรือง่ายต่อการอ่านมากขึ้น ซึ่งการบำรุงรักษาระบบด้วยวิธีนี้จะมีประมาณ 15% ของงานบำรุงรักษาระบบทั้งหมด

ทั้งนี้ หลักการที่สำคัญของการบำรุงรักษาระบบก็คือ การเริ่มต้นที่ดีที่ทำให้มีความจำเป็นในการดูแลน้อยที่สุด โดยมีวิธีการดังนี้ (Ceriello and Freeman, 1991: 288 – 325)

1. มีการบันทึกงาน คู่มือ และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลโดยละเอียดตั้งแต่เริ่มวางแผนโครงการ

2. ในขณะที่วางแผนโครงการติดตั้งระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลควรคำนึงถึงงานบำรุงรักษาระบบควบคู่กันไปด้วย
 3. การออกแบบโครงสร้างของข้อมูลควรทำให้ง่ายต่อการดัดแปลง แก้ไข
 4. ใช้ 4th GL (Forth Generation Language) และ Database Management Technology
 5. กำหนดหลักเกณฑ์ของการบำรุงรักษาระบบ และกำหนดระดับมาตรฐานการทำงานของระบบ เพื่อให้มีข้อมูลและตัวเลขที่ใช้เปรียบเทียบได้
 6. เลือกบริษัทผู้จำหน่ายระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลที่มีมาตรฐานการบำรุงรักษาระบบในระดับที่องค์กรต้องการ
 7. ทำความตกลงกับบริษัทผู้จำหน่ายระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลเรื่องการบำรุงรักษาระบบว่าองค์กรมีความคาดหวังต่อการให้บริการด้านการดูแลและบำรุงรักษาระบบหลังการขายจากผู้จำหน่ายระบบอย่างไรบ้าง
 8. มีกำหนดเวลาการดำเนินงานดูแลบำรุงรักษาระบบที่แน่นอนและเป็นระยะ ๆ
- นอกจากการบำรุงรักษาระบบแล้ว การประเมินผลการทำงานของระบบหลังจากใช้ระบบไประยะหนึ่งก็มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่ากัน เนื่องจากการจัดระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลให้มีไว้ในองค์กรนั้นเป็นกิจกรรมที่มีค่าใช้จ่ายสูง การประเมินผลประโยชน์ที่ได้จากระบบจะช่วยให้การวิเคราะห์ความคุ้มค่าของค่าใช้จ่ายที่สูญเสียนั้นไป ซึ่งแม้ว่าผลประโยชน์ดังกล่าวจะคำนวณออกมาเป็นตัวเลขได้ยาก แต่เราอาจพิจารณาได้จากสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้
1. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานบางอย่างลดลงเนื่องจากการนำระบบไปใช้ เช่น จำนวนบุคลากรลดลง หรือใช้บุคลากรจำนวนเท่าเดิม แต่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น แม้ว่าองค์กรจะขยายใหญ่ขึ้น
 2. การทำงานบางอย่างใช้เวลาน้อยลงหรือไม่ เมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการทำงานแบบเดิมที่ใช้ระบบคน (Manual System)
 3. คุณภาพการทำงานของบุคลากรดีขึ้นหรือไม่ เช่น ความคล่องตัวในการทำงาน ประสิทธิภาพในการทำงาน และโอกาสในการใช้วิทยาการใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของเขา

ในการประเมินผลนี้ ผู้บริหารงานระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลควรเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กรได้แสดงความคิดเห็นต่อผลการทำงานของระบบ ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรภายในองค์กร เช่น ผู้ใช้ระบบ (Users) ผู้บริหารหน่วยงาน

ทรัพยากรบุคคล (HR Functional Managers) เจ้าหน้าที่ด้านเทคนิค (Technical Staff) และผู้บริหารองค์กรที่ได้รับข้อมูลจากระบบ (Organizational Users of HRIS – generated reports) และผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก เช่น ผู้เชี่ยวชาญจากสถาบันการศึกษาหรือบริษัทที่ให้คำปรึกษาทางด้านคอมพิวเตอร์ที่สามารถให้คำแนะนำทั้งระบบและเปรียบเทียบกับการใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลในองค์กรอื่นที่ไม่มีดจรรยาบรรณทางด้านการใช้ข้อมูลของผู้อื่น โดยใช้วิธีการประเมินผลดังนี้

1. การสำรวจผู้ใช้ (Users survey) โดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มผู้ใช้ระบบ ซึ่งวิธีนี้จะใช้ได้ดีในการประเมินผลการทำงานของระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล และยังเป็น การติดต่อสื่อสารกับผู้ใช้อีกทางหนึ่ง ในแบบสอบถามนั้นจะครอบคลุมในเรื่องเหล่านี้

- 1.1 ผู้ใช้มีกิจกรรมใดที่เกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล
- 1.2 งานบริหารทรัพยากรบุคคลส่วนใดที่ผู้ใช้เกี่ยวข้อง
- 1.3 ในแต่ละส่วนของการใช้งานระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล ควรระดับความพอใจของผู้ใช้จากมากไปน้อย
- 1.4 ควรให้ผู้ใช้ระบบได้ระบุความต้องการในการปรับปรุงงานส่วนใด ส่วนหนึ่งของระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล โดยระบุความต้องการจากมากไปน้อย

2. การตรวจสอบ (Audits) เป็นการตรวจสอบระดับของการทำงานและผล การทำงานของระบบอย่างเป็นทางการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

- 2.1 ตรวจสอบว่าระบบมีการทำงานตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่
- 2.2 ตรวจสอบสิ่งที่ผิดพลาดและสิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไข
- 2.3 ประเมินผลการทำงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล

2.4 ให้ข้อมูลเกี่ยวกับระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลที่เป็นกลางแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการใช้ข้อมูลทุกคนในองค์กร

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าองค์กรจะมีการบำรุงรักษาและการประเมินผลระบบอยู่เสมอ แต่เนื่องจากทั้งตัวระบบเองและผู้ใช้ระบบต่างก็มีข้อจำกัดหลายประการ อาจทำให้เกิดปัญหา หรืออุปสรรคในการนำระบบสารสนเทศไปใช้ได้เช่นเดียวกัน

2.2.7 ปัญหาอุปสรรคในการใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล

แม้ว่าระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลจะมีประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมาก แต่มีใช้ว่าทุกองค์กรจะให้ระบบดังกล่าวได้โดยปราศจากปัญหาอุปสรรคใด ๆ เนื่องจากทั้งตัวระบบสารสนเทศเองและผู้ใช้งานระบบต่างก็มีข้อจำกัดซึ่งก่อให้เกิดปัญหาในการประยุกต์ใช้ระบบสารสนเทศ ดังนี้ (สุภาพร พิศาลบุตร และนารีรัตน์ หวังสุนทรภาพร, 2544: 51 – 53; ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2544: 115 -116)

2.2.7.1 ปัญหาอันเนื่องมาจากข้อจำกัดของระบบสารสนเทศ

- 1) การลงทุนครั้งแรกสูงและมีค่าใช้จ่ายผูกพันต่อเนื่อง โดยเฉพาะอุปกรณ์ส่วนประกอบที่สิ้นเปลือง หรือมีอายุการใช้งานสั้น หรือเสื่อมสภาพได้ง่าย
- 2) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่ในระหว่างการพัฒนาที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว คาดว่าคงใช้เวลานานพอสมควรกว่าจะพัฒนาถึงจุดอิ่มตัว ซึ่งพัฒนาการดังกล่าวทำให้การลงทุนในคอมพิวเตอร์ที่ได้ชื่อว่าทันสมัยในวันนี้ อาจล้าสมัยในวันพรุ่งนี้ ดังนั้น ในการลงทุนด้านระบบสารสนเทศจะต้องพิจารณาให้รอบคอบ เพื่อให้ระบบสารสนเทศสามารถประยุกต์ใช้ในองค์กรได้อย่างเหมาะสมกับงานโดยไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงความทันสมัย ไม่เช่นนั้น องค์กรจะต้องเสียค่าใช้จ่ายในการลงทุนตลอดเวลาหากคิดเพียงแต่จะมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย
- 3) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถประยุกต์ใช้ได้ดีในกระบวนการทำงานที่นิ่งและคงที่พอสมควร และอาจนำไปใช้ในงานบางงานไม่ได้ โดยเฉพาะงานที่ต้องอาศัยความคิดวิเคราะห์ ผู้บริหารต้องเข้าใจธรรมชาติของงานดังกล่าวเพื่อให้การลงทุนในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเกิดความคุ้มค่าที่สุด
- 4) ข้อจำกัดของการแสดงผลบนจอคอมพิวเตอร์ที่ต้องแสดงผลอย่างเป็นลำดับขั้นตอน ไม่สามารถแสดงผลทีละรายการและไม่สามารถจัดการข้อมูลเชิงซ้อนได้ ทำให้การศึกษาข้อมูลจำนวนมาก ๆ ในลักษณะของการตรวจสอบข้อมูลจากแหล่งข้อมูลหลาย ๆ แหล่งทำได้ไม่สะดวก

2.2.7.2 ปัญหาอันเนื่องมาจากข้อจำกัดของผู้ใช้ระบบ

- 1) ความคุ้นเคยของการเรียนรู้และการศึกษาจากเอกสาร อาจทำให้ผู้ใช้ระบบไม่ถนัดกับการศึกษาข้อมูลโดยการอ่านผ่านหน้าจอคอมพิวเตอร์ อย่างไรก็ตาม ในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศนี้ ผู้ใช้งานระบบจะต้องรับเอาพฤติกรรมการเรียนรู้ทั้งสองแบบไปพร้อมกัน
- 2) ภาษาคอมพิวเตอร์เป็นภาษาที่มีความยากพอสมควร ผู้ใช้ระบบ

จำเป็นต้องพยายามเรียนรู้และทำความเข้าใจ ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว ผู้ที่จบการศึกษาทางด้านคอมพิวเตอร์มักเข้าใจภาษาคอมพิวเตอร์มากกว่าผู้ที่จบการศึกษาด้านอื่น ดังนั้นองค์กรจึงต้องเพิ่มบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทางด้านระบบคอมพิวเตอร์เพื่อคอยช่วยเหลือในกรณีที่เกิดปัญหาเกี่ยวกับระบบขึ้น

3) การจะใช้งานคอมพิวเตอร์ได้ดี ผู้ใช้งานต้องศึกษาและทำความเข้าใจคำสั่งของโปรแกรมและลำดับการทำงานของคำสั่ง ไมเช่นนั้นแล้วจะไม่สามารถใช้คอมพิวเตอร์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้

4) ความเข้าใจของผู้ใช้ไม่ถูกต้อง โดยเข้าใจว่าระบบคอมพิวเตอร์สามารถทำงานแทนคนได้ จึงเป็นการเข้าใจผิดอย่างใหญ่หลวง เพราะแท้จริงแล้วคอมพิวเตอร์เป็นเพียงเครื่องมือ ความรู้ความสามารถของคนในการใช้เครื่องมือ นั้นต่างหากที่จะทำให้การใช้เครื่องมือเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แม้ว่าข้อจำกัดดังกล่าวอาจก่อให้เกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้ แต่ถ้าหากที่มงานพัฒนาระบบหรือทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการใช้ระบบร่วมมือกันศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับระบบให้ถ่องแท้ตั้งแต่เริ่มกระบวนการจัดทำระบบ สร้างความคุ้นเคยกับระบบ รวมไปถึงการฝึกอบรมผู้ใช้งาน ย่อมช่วยให้ปัญหาหรืออุปสรรคดังกล่าวลดน้อยลงไปได้

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล

สุรางค์ ณรงค์ศักดิ์สกุล (2535: 3) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาสารสนเทศด้านบุคลากรด้วยคอมพิวเตอร์เพื่อใช้ในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำการวิเคราะห์และออกแบบการจัดการฐานข้อมูลบุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ซึ่งผลจากการนำรูปแบบโปรโตไทป์ (Prototype Model) มาใช้และพัฒนาระบบโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปดีเบสทรีพลัส (dBase III Plus) นั้น ทำให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อการจัดการฐานข้อมูลและสารสนเทศ เนื่องจากความสะดวกรวดเร็วและถูกต้องครบถ้วนตามความต้องการของผู้ใช้

สุราวัดี อิ่มมี (2537: 4) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการจัดระบบสารสนเทศบุคลากรพยาบาลเพื่อการบริหาร โดยมุ่งศึกษาสภาพปัจจุบันของระบบการจัดเก็บข้อมูลบุคลากรพยาบาล

และการค้นหาข้อมูลบุคลากรพยาบาลที่จำเป็นต่อการบริหาร เพื่อนำมาจัดระบบสารสนเทศบุคลากรพยาบาลเพื่อการบริหาร และทดลองใช้โปรแกรมของระบบที่โรงพยาบาลประจวบคีรีขันธ์ โดยสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อข้อมูลสารสนเทศบุคลากรพยาบาลที่ผู้บริหารได้รับก่อนและภายหลังทดลองใช้โปรแกรมของระบบ ซึ่งจากการดำเนินการจัดระบบตามกระบวนการพัฒนาและออกแบบระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโดยการกำหนดรูปแบบรายงานต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการบริหารเกี่ยวกับบุคลากรพยาบาล และใช้โปรแกรมการจัดการฐานข้อมูลสำหรับไมโครคอมพิวเตอร์ในการสร้างแฟ้มข้อมูล ปรับปรุงข้อมูล และออกรายงานต่าง ๆ ผลการศึกษาพบว่า การจัดเก็บข้อมูลบุคลากรพยาบาลในปัจจุบัน ส่วนใหญ่มีการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับประวัติส่วนตัว และข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินผล โดยจะบันทึกข้อมูลทั้งหมด ส่วนข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานนั้น จะบันทึกเฉพาะข้อมูลที่ถูกพิจารณาว่าจำเป็นต่อการนำไปใช้ ข้อมูลบุคลากรที่จำเป็นต่อการบริหารส่วนใหญ่มีการบันทึกและจัดเก็บไว้ และความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อข้อมูลและสารสนเทศที่ได้รับจากระบบที่สร้างขึ้นใหม่และระบบเดิมในด้านความรวดเร็ว ถูกต้อง มีคุณค่า และสมบูรณ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สุพรรณิกา งามสมภาค (2537: 4) ได้ศึกษาเกี่ยวกับระบบสารสนเทศเพื่อการพัฒนาบุคลากร : แนวคิดพื้นฐานในการจัดทำระบบ เพื่อศึกษาหลักการ แนวคิด และวิธีการในการจัดทำระบบสารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการเก็บข้อมูลที่ได้จากการปฏิบัติงานของหน่วยงานพัฒนาบุคลากรในองค์การ ผลการศึกษาพบว่า การจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในงานเฉพาะอย่างจะต้องทำการศึกษาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ขององค์การและหน่วยงานนั้นด้วยการศึกษาเพียงทฤษฎีไม่สามารถทำให้การจัดทำระบบสมบูรณ์ได้ เนื่องจากแต่ละขั้นตอนของการจัดทำระบบยังต้องการข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับรายละเอียดของงานอีกมาก ซึ่งควรทำการศึกษาในทางปฏิบัติเพิ่มขึ้น

มนูดี อนุศาสน์ (2538: 3) ทำการศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของเทคโนโลยีสารสนเทศต่อผลิตภาพขององค์การ : กรณีศึกษาบริษัทสยามยามาฮ่า จำกัด เพื่อศึกษาแนวคิด ความสำคัญ และผลกระทบของเทคโนโลยีสารสนเทศต่อผลิตภาพขององค์การและต่อพนักงานแต่ละระดับในองค์การ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน กับทัศนคติของพนักงานต่อผลกระทบของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์การ ผลการศึกษาพบว่า การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีผลให้ผลิตภาพโดยรวมขององค์การสูงขึ้น ความคิดเห็นของพนักงานที่มีตำแหน่งต่างกันต่อผลิตภาพขององค์การที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศไม่แตกต่างกัน แต่พนักงานที่มีลักษณะงานแตกต่างกันจะมีความคิดเห็นต่อผลิตภาพขององค์การที่

เกิดจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศแตกต่างกัน และความถนัดในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับผลกระทบต่อการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในองค์การ

จันทร์จิตา ถาวรพุทธรักษ์ (2539: 3) ได้ศึกษาการจัดทำระบบสารสนเทศการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจเอกชน เพื่อทราบถึงวิธีการนำระบบสารสนเทศการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ในการปฏิบัติงาน โดยทำการศึกษาจากองค์การธุรกิจเอกชน 2 แห่ง คือ บริษัทเทเลคอมมิกซ์บรรมและพัฒนา จำกัด และบริษัทเครือข่ายโทร ผลการศึกษาพบว่า ทั้งสององค์กรได้นำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาใช้จัดทำระบบ โดยบริษัทเทเลคอมมิกซ์บรรมและพัฒนา จำกัด ได้ใช้ระบบ SAP ซึ่งเป็นsoftwareสำเร็จรูปที่สั่งซื้อจากประเทศเยอรมัน ขณะที่บริษัทเครือข่ายโทร ได้พัฒนาsoftwareขึ้นใช้เอง ชื่อว่า PIS 2000 ซึ่งทั้งสองระบบนี้ต่างก็นำมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์การ ซึ่งทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการใช้งานได้รับความพึงพอใจจากระบบดังกล่าว

ราชน จิรวินัยสถิตย์ (2541: 3) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ การพัฒนาระบบสารสนเทศด้านบุคลากรของส่วนระบบคอนไนท์ 4 ขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย เพื่อวิเคราะห์และออกแบบการจัดการฐานข้อมูลบุคลากร โดยดำเนินการตามทฤษฎีของ System Development Life Cycle หรือวงจรการพัฒนาระบบ ตั้งแต่การศึกษาระบบงานปัจจุบันด้านบุคลากรว่ามีขั้นตอนการทำงานและข้อมูลนำเข้า ผลลัพธ์ในระบบงานทะเบียนประวัติบุคลากรเป็นอย่างไร รวมถึงปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยศึกษาจากเอกสาร สังเกตการทำงานประกอบกับการสัมภาษณ์ พูดคุยกับผู้รับผิดชอบงาน จากนั้นจึงวิเคราะห์และออกแบบระบบงานด้านบุคลากรขึ้นใหม่ เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาโปรแกรมและจัดทำคู่มือการใช้งานโปรแกรม ทดสอบผลการทำงานของระบบและประเมินผลหรือความพึงพอใจของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อระบบสารสนเทศด้านบุคลากร ซึ่งผลการประเมินพบว่า กลุ่มผู้บริหารมีความพึงพอใจต่อผลลัพธ์และกระบวนการทำงานของระบบ ส่วนกลุ่มผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อข้อมูลนำเข้าและกระบวนการทำงานของระบบ

ศุภมัย ธรรมนิยณศักดิ์ (2542: 3) ศึกษาถึงบทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมหภาค คือ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผ่านการศึกษา และในระดับจุลภาคคือ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผ่านการฝึกอบรม ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่า เทคโนโลยีของไทยมีประสิทธิภาพไม่ต่างจากประเทศ

อื่น แต่การจัดการบริหารและดำเนินการยังไม่มี ความคล่องตัว ทำให้เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาเทคโนโลยีในอนาคต

ประพาสีรัตน์ วรพิบูลชัย (2543: 3) ทำการศึกษาเรื่องระบบสารสนเทศการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยศึกษาเฉพาะกรณีในองค์การธุรกิจเอกชน คือ บริษัท ไทยน้ำทิพย์ จำกัด เพื่อให้ทราบถึงการนำระบบสารสนเทศเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาประยุกต์ใช้ในองค์กร และเพื่อศึกษาแนวทางการนำระบบสารสนเทศมาใช้เพื่อพัฒนางานทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งผลการศึกษาพบว่า การนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดทำระบบทำให้องค์การสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในงานทรัพยากรมนุษย์ได้มากขึ้น เนื่องจากระบบสารสนเทศการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้องค์การได้สารสนเทศที่มีความถูกต้องสมบูรณ์ ครบถ้วน และตรงตามความต้องการในเวลาอันรวดเร็ว

ราตรี คำโสม (2543: 4) ได้ศึกษาระบบสารสนเทศบุคลากรของสถาบันราชภัฏเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์ในการสร้างฐานข้อมูลบุคลากรของสถาบันราชภัฏเชียงใหม่ และผลิตสารสนเทศบุคลากรจากฐานข้อมูลบุคลากร ซึ่งในการสร้างฐานข้อมูลบุคลากรนั้นได้ใช้วิธีทางวิศวกรรมsoftware คือเริ่มจากการวิเคราะห์ความต้องการของระบบจากผู้ใช้งานระบบ ออกแบบระบบงานใหม่ วิเคราะห์และออกแบบฐานข้อมูล ออกแบบและพัฒนาโปรแกรม และทำการทดสอบระบบ ผลการทดสอบระบบพบว่า การเข้าโปรแกรมค่อนข้างเริ่มต้นใช้เวลามากกว่าการบันทึกข้อมูลและการค้นหาข้อมูล หลังจากที่ได้แสดงฟอร์มแล้วเรียบร้อย ความเร็วในการบันทึกและการค้นหาข้อมูลเป็นที่น่าพอใจ ส่วนความเร็วในการประมวลผลสารสนเทศก็อยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจเช่นเดียวกัน

สมภพ ทวงสุวรรณ (2543: 4) ทำศึกษาการพัฒนาบบสารสนเทศด้านกำลังพลของกรมการสื่อสารทหาร เพื่อพัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านกำลังพลที่มีอยู่เดิมที่เก็บข้อมูลส่วนใหญ่ในรูปแบบกระดาษ ให้อยู่ในรูปตารางความสัมพันธ์ของข้อมูล ซึ่งมีความเหมาะสม ทันสมัย และถูกต้องตามความต้องการของผู้ใช้ระบบ โดยขั้นตอนในการพัฒนาระบบเริ่มจาก การศึกษารวบรวมข้อมูลเพื่อใช้เป็นแนวทางในการออกแบบระบบฐานข้อมูล และพัฒนาเป็นโปรแกรมสำเร็จรูป การวิเคราะห์และออกแบบระบบงาน การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของข้อมูลและออกแบบฐานข้อมูล การพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ และการติดตั้งใช้งาน ผลจากการทดลองใช้งานระบบที่ออกแบบและโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นพบว่า ระบบสามารถประมวลผล และแสดงผลรายงานสรุปสำหรับผู้บริหารแต่ละรายงานได้ภายในเวลา 2 นาที การตรวจสอบประวัติบุคลากรสามารถเรียกดูข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ได้ทันที ระบบสามารถประมวลผลเพื่อวิเคราะห์ผู้ที่สมควร

ได้รับการเสนอชื่อเพื่อขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ได้ภายในเวลา 5 นาที และจัดพิมพ์รายงานด้วยเครื่องพิมพ์ขนาดเล็กภายใน 15 นาที รวมทั้งสามารถตั้งพิมพ์รายงานอื่น ๆ สำหรับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานได้ทันทีจากเครื่องพิมพ์ขนาดเล็กภายในเวลา 15 นาที เช่นเดียวกัน

จุฑาทิพย์ พิทักษ์ (2544: 3) ได้ทำการศึกษาระบบสารสนเทศในงานพัฒนาบุคลากร สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานระบบสารสนเทศ ความคิดเห็นในการจัดรูปแบบระบบสารสนเทศ และเพื่อเสนอการจัดรูปแบบระบบสารสนเทศสำหรับระบบข้อมูลด้านการพัฒนากำลังคน งานพัฒนาบุคลากร สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ซึ่งการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานระบบสารสนเทศในงานพัฒนาบุคลากรของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนั้นได้แยกพิจารณาตามระบบคน ระบบงาน ระบบข้อมูล ระบบประเมินผล การเก็บรวบรวมข้อมูล การเก็บรักษาข้อมูล การประมวลผลข้อมูล และการนำเสนอมูลไปใช้ประโยชน์ โดยพบว่าแต่ละส่วนล้วนประสบปัญหาทั้งสิ้น ทางด้านความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการพัฒนาระบบงานข้อมูลมีความคล้ายคลึงกัน คือ ผู้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบงานข้อมูลควรมีการทำงานเป็นทีม มีเครือข่ายผู้รับผิดชอบงาน มีงบประมาณสนับสนุน มีการจัดสร้างโปรแกรมที่ได้มาตรฐาน รับ-ส่งข้อมูลทางโมเด็ม และใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการประมวลผล นอกจากนี้ผู้บริหารยังมีความคิดเห็นเพิ่มเติมอีกว่า ในระดับจังหวัดควรทำหน้าที่เผยแพร่สารสนเทศให้ทุกระดับทราบ และควรมีคณะทำงานเฉพาะสำหรับการประเมินผลระบบดังกล่าว

สุภาววรรณ ไชยมงคล (2544: 4) ได้ศึกษาถึงการวิเคราะห์และการออกแบบระบบสารสนเทศสำหรับฝ่ายทรัพยากรบุคคล : กรณีศึกษา บริษัท ไทยออยล์ จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารับรองการทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการข้อมูลของฝ่ายทรัพยากรบุคคล และเพื่อออกแบบระบบสารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารข้อมูลสำหรับฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งการศึกษานี้ได้ทำตามแนวความคิดวิศวกรรมข้อมูล (Information Engineering) คือการศึกษาระดับขั้นตอนโดยเริ่มจาก การวางแผนกลยุทธ์ของระบบสารสนเทศ การวิเคราะห์ขั้นตอนการทำงานและความต้องการข้อมูล และการออกแบบระบบ จากผลการศึกษาพบว่า ทุกหน่วยงานต่างมีบทบาทหลักในหน้าที่งานที่รับผิดชอบในการวางแผนกลยุทธ์ของระบบสารสนเทศ ขณะเดียวกันยังมีบทบาทสนับสนุนหน่วยงานอื่น ๆ โดยมีข้อมูลเป็นตัวเชื่อมโยงแต่ละกระบวนการเข้าด้วยกันเพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัท ส่วนการวิเคราะห์ระบบงานปัจจุบันนั้นพบว่า มีจุดบกพร่องทางด้านความซ้ำซ้อนของหน่วยข้อมูลในผังข้อมูล รายละเอียดของหน่วย

ข้อมูลแต่ละหน่วยมีมากเกินไปจนความจำเป็นต่อการใช้งาน และหน่วยข้อมูลแต่ละหน่วยไม่ได้อยู่ในผังข้อมูลเดียวกัน ทำให้กระบวนการปฏิบัติงานเกิดความซ้ำซ้อน สิ้นเปลืองทรัพยากรขององค์กร ปัญหาดังกล่าวนำไปสู่การออกแบบระบบงานใหม่เพื่อแก้ไขจุดบกพร่องของระบบงานปัจจุบัน ซึ่งออกแบบให้ทุกหน่วยข้อมูลของงานบริหารบุคคลอยู่ในผังข้อมูลเดียวกัน แต่ละหน่วยข้อมูลจะมีรายละเอียดเฉพาะที่จำเป็นต่อการใช้งานเท่านั้น และมีการเพิ่มช่วงเวลา (Date from, Date to) เพื่อให้สามารถบอกเวลาที่เป็นปัจจุบันของทุกหน่วยข้อมูล

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลพบว่า องค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรในภาครัฐหรือภาคเอกชนต่างก็มีการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับการทำงานของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล ซึ่งจากงานวิจัยดังกล่าวได้ชี้ให้เห็นว่า ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลช่วยให้ผลผลิตขององค์กรสูงขึ้น เนื่องจากการทำงานของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการใช้ระบบและผู้บริหารที่ใช้สารสนเทศจากระบบมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นอันเป็นผลจากความสามารถของระบบในการผลิตสารสนเทศที่มีความถูกต้อง สมบูรณ์ ครบถ้วน และตรงตามความต้องการในเวลาอันรวดเร็วนั่นเอง

ความแพร่หลายของการใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลในองค์กรที่มีมากขึ้น ประกอบกับแนวโน้มในอนาคตที่softwareสำหรับระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลจะได้รับการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทำให้นักบริหารทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับคุณลักษณะและการทำงานของระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล พร้อมทั้งติดตามความเคลื่อนไหวของการพัฒนาsoftwareสำหรับระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลอยู่เสมอ เพื่อที่จะได้มีการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งานได้มากที่สุด อันจะส่งผลถึงประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรต่อไป

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)” นั้น เป็นงานวิจัยที่มุ่งศึกษาค้นคว้าจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และการเก็บข้อมูลภาคสนามจากการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 รูปแบบของการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) กล่าวคือ เป็น การศึกษาหารายละเอียดต่าง ๆ ของกลุ่มประชากรตัวอย่างที่ทำการศึกษา โดยใช้กรณีศึกษาคือ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เพื่อมุ่งตอบคำถามที่ว่า เพราะเหตุใดบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จึงมีการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ กระบวนการจัดทำและบำรุงรักษาระบบ สารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลนั้นเป็นอย่างไร มีวิธีแก้ไขปัญหาคุปลรรคที่เกิดขึ้นในการใช้งาน ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลอย่างไร รวมถึงการใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล นั้นส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรอย่างไร ซึ่งสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ของการวิจัยแบบกรณีศึกษาที่มีวัตถุประสงค์เพื่อบรรยาย อธิบาย หรือมุ่งตอบคำถาม ว่า “ทำไมและอย่างไร” ในสถานการณ์หรือเหตุการณ์ปัจจุบันนั้น (Yin, 1984 :19) ทั้งนี้ เพื่อ ส่งเสริมให้หน่วยงานทรัพยากรบุคคลของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีการพัฒนาและให้ ความสำคัญกับการดำเนินงานดังกล่าวมากยิ่งขึ้น อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพโดยรวมที่เพิ่มขึ้นของ การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร รวมทั้งเป็นแนวทางสำหรับองค์กรอื่นที่ต้องการนำระบบ สารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดด้วย

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างของการศึกษาคือ ผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล รวมถึงสารสนเทศที่ได้จากระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรเป้าหมาย คือ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยผู้ศึกษาได้จัดกลุ่มของผู้ที่มีความเกี่ยวข้องดังกล่าวไว้ 4 กลุ่ม ประกอบด้วย ผู้เสนอนโยบายในการนำระบบ HRIS มาใช้ในองค์กร ทีมงานพัฒนาระบบ HRIS ผู้บริหารที่ต้องใช้สารสนเทศจากระบบ HRIS และผู้นำข้อมูลเข้าสู่ระบบ HRIS อย่างไรก็ตาม เนื่องจากในแต่ละกลุ่มของผู้ที่มีความเกี่ยวข้องทั้ง 4 กลุ่มนั้น ประกอบด้วยบุคคลมากกว่า 1 คน การเลือกผู้ให้ข้อมูลอันจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาจึงพิจารณาจากความรู้ความเข้าใจ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับระบบ HRIS ซึ่งได้แก่ ผู้ที่มีส่วนร่วมในกระบวนการนำระบบ HRIS มาใช้ในองค์กรมา โดยตลอด มีความรู้ความเข้าใจ และความเชี่ยวชาญ รวมถึงมีหน้าที่ความรับผิดชอบหลักในการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว และสาเหตุที่เลือก บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เป็นกรณีศึกษาเนื่องจากเป็นองค์กรที่มีการพัฒนาระบบสารสนเทศทุก ๆ ด้านอย่างต่อเนื่อง ด้วยเล็งเห็นว่าระบบสารสนเทศมีบทบาทสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นการสนับสนุนธุรกิจขององค์กร การสนับสนุนการบริหารจัดการภายในหน่วยงาน การสนับสนุนการบริการลูกค้า รวมถึงการเสริมสมรรถนะในการทำงานของพนักงานในองค์กร นอกจากนี้ องค์กรยังให้ความสำคัญกับการสร้างศักยภาพด้านการวิจัยพัฒนาและเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในด้านการแข่งขัน โดยกำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งของนโยบายและทิศทางทางดำเนินธุรกิจขององค์กรสำหรับปี 2544-2548 สำหรับระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลนั้นก็จะมีพัฒนาการต่อเนื่องจากอดีตจนถึงปัจจุบัน และยังคงมีแผนการปรับปรุงพัฒนาระบบต่อไปอีกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้งานระบบ จึงทำให้ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรที่เหมาะสมกับการศึกษาในครั้งนี้

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษานี้ผู้ศึกษาเลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์เจาะลึก (In – depth interviewing) เนื่องจากเป็นวิธีที่ไม่ต้องกำหนดโครงสร้างของข้อมูลที่ต้องการไว้แน่นอนตายตัว ประกอบกันเป็นการเก็บข้อมูลจากประชากรที่มีลักษณะเฉพาะและเป็นประชากรขนาด

เล็ก ซึ่งการเก็บข้อมูลด้วยวิธีดังกล่าวจะทำให้เก็บข้อมูลปลีกย่อยที่น่าสนใจได้มากกว่าวิธีการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2540: 255)

สำหรับแหล่งที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้นประกอบด้วย 2 แหล่งด้วยกัน คือ

3.3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นการเก็บข้อมูลด้วยตัวผู้ศึกษาเองในช่วงเดือน ตุลาคม พ.ศ. 2545 โดยวิธีการสัมภาษณ์เจาะลึกผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล รวมถึงสารสนเทศที่ได้จากระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 1-2 ชั่วโมง และเพื่อให้การรักษาคำเนินไปอย่างราบรื่นและได้ข้อมูลตรงตามความต้องการของการศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาจึงได้กำหนดประเด็นต่าง ๆ เกี่ยวกับเรื่องที่จะซักถามไว้ล่วงหน้าก่อนการสัมภาษณ์ ซึ่งประเด็นดังกล่าวนั้น ผู้ศึกษาได้กำหนดขึ้นเองจากวัตถุประสงค์ในการศึกษา และจากการศึกษาเอกสาร ตำราทางวิชาการ รวมทั้งหนังสือต่าง ๆ ที่ได้ศึกษาในภาคทฤษฎี

3.3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยการศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากเอกสารต่าง ๆ (Documentary Research) เช่น ตำราวิชาการ หนังสือ บทความ วิทยานิพนธ์ และการค้นคว้าข้อมูลผ่านอินเทอร์เน็ต โดยมุ่งเน้นเนื้อหาเกี่ยวกับการใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลในงานบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นก่อนทำการเก็บข้อมูลจากองค์กรเป้าหมาย

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

เพื่อให้การสัมภาษณ์ดำเนินไปอย่างราบรื่นและได้ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาจึงได้กำหนดประเด็นต่าง ๆ เกี่ยวกับเรื่องที่จะซักถามไว้ล่วงหน้าก่อนการสัมภาษณ์ และเพื่อให้เกิดความสอดคล้องระหว่างประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์กับกรอบแนวคิดในการศึกษา ทำให้ผู้ศึกษาแบ่งประเด็นคำถามออกเป็น 5 ประเด็น ได้แก่

ประเด็นที่ 1 คำถามเกี่ยวกับการจัดทำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล

ประเด็นที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้

ประเด็นที่ 3 คำถามเกี่ยวกับการบำรุงรักษาและการประเมินผลระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล

ประเด็นที่ 4 คำถามเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และวิธีการแก้ไข

ประเด็นที่ 5 บทบาทของระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลในการส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร

โดยแต่ละประเด็นคำถามจะนำไปใช้สัมภาษณ์บุคคลต่างกลุ่มกันหรือบางประเด็นอาจต้องการข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับว่าผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคนมีความเกี่ยวข้องหรือสามารถให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลในด้านใดบ้าง

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะเลือกผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล รวมถึงสารสนเทศที่ได้จากระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) นั้น ผู้ศึกษามีแนวทางในการดำเนินการดังนี้

- 1) นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มารวบรวม เรียบเรียง และนำเสนอเป็นผลการศึกษาในลักษณะของข้อมูลเชิงพรรณนาในบทที่ 4
- 2) วิเคราะห์ข้อมูล โดยนำผลการศึกษาในบทที่ 4 มาเปรียบเทียบกับกรอบแนวความคิด ทฤษฎี และการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 เพื่อนำเสนอในบทที่ 5

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพในลักษณะของกรณีศึกษา โดยองค์กรที่เป็นกรณีศึกษาคือ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นองค์กรที่ได้นำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ในการสนับสนุนงานบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรมาเป็นระยะเวลาหนึ่งแล้ว พร้อมทั้งได้มีการปรับปรุงพัฒนาระบบดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ ผู้ศึกษาใช้วิธีเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เจาะลึกผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล รวมถึงสารสนเทศที่ได้จากระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร แล้วจึงนำเสนอผลการศึกษาในลำดับต่อไป ทั้งนี้ การนำเสนอผลการศึกษาจะเป็นในลักษณะของข้อมูลเชิงพรรณนา ซึ่งจะนำไปวิเคราะห์เทียบเคียงระหว่างข้อมูลจากการศึกษาในส่วนของทฤษฎีและแนวคิดที่ได้ศึกษามาก่อนหน้านี้

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูลและการอภิปรายผล

ในการนำเสนอผลการศึกษาเรื่อง การใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร : กรณีศึกษา บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) นั้น ผู้ศึกษาจะนำเสนอผลการศึกษาที่ได้จากการสัมภาษณ์เจ้าพนักงานและบุคลากรที่มีความเกี่ยวข้องกับการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล รวมถึงสารสนเทศที่ได้จากระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ในการกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร โดยการรวบรวม เรียบเรียง และสรุปข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ แล้วนำเสนอข้อมูลดังกล่าวควบคู่ไปกับการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละประเด็นที่ทำการศึกษา ซึ่งผู้ศึกษาได้จัดลำดับประเด็นที่ศึกษาไว้ดังนี้

- 4.1 กระบวนการจัดทำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล
- 4.2 การนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 4.3 การบำรุงรักษาและประเมินผลระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล
- 4.4 ปัญหาอุปสรรคในการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้และวิธีแก้ไข
- 4.5 บทบาทของระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลในการส่งเสริมประสิทธิภาพ

การบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร

ทั้งนี้ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลที่มีต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันว่าสามารถอำนวยความสะดวกให้กับผู้บริหารและปฏิบัติงานบริหารทรัพยากรบุคคลได้มากน้อยเพียงไร นอกจากนั้น ยังแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์กันของแต่ละขั้นตอนในการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะในส่วนที่เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของนักบริหารทรัพยากรบุคคล ส่วนการอภิปรายผลการศึกษานั้น ผู้ศึกษาจะนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาไปวิเคราะห์เปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ในการวิจัย และกรอบแนวคิด ทฤษฎี และการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2

4.1 กระบวนการจัดทำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล

4.1.1 ที่มาของการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ในองค์กร

ก่อนที่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จะนำระบบ SAP มาใช้ในการบริหารจัดการข้อมูลบุคลากรขององค์กรนั้น บริษัทใช้วิธีการเก็บข้อมูลบุคลากรไว้ในฐานข้อมูล (Databased files) ของระบบ PIS (Personnel Information System) โดยใช้ software Magic แต่เนื่องจากระบบ PIS ภายใต้อาณาเขต software Magic นั้น เป็นเพียงระบบที่รับข้อมูลเข้าไปเก็บไว้ในรูปของข้อมูลดิบโดยไม่มี การประมวลผลข้อมูลแต่อย่างใด (Data Entry) ทำให้การนำข้อมูลเหล่านั้นไปใช้ประโยชน์ทางการ บริหารทรัพยากรบุคคลทำได้ไม่เต็มที่ ดังจะเห็นได้จากส่วนหนึ่งของบทสัมภาษณ์ที่ว่า

การจัดเก็บข้อมูลบุคลากรไว้ในฐานข้อมูลดังกล่าว นั้น เป็นเพียงแค่การรวบรวม ข้อมูลดิบให้อยู่ในที่เดียวกัน ไม่กระจัดกระจายเท่านั้น การนำข้อมูลเหล่านั้นไปใช้ ประโยชน์ทำได้น้อยมาก เนื่องจาก เป็นข้อมูลที่ไม่ได้ผ่านการประมวลผลให้อยู่ใน รูปแบบที่สามารถนำไปวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจได้ เช่น ไม่สามารถทำกราฟ หรือตารางแสดงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ได้ (สุศยา พัสตินทร ณ อัญญา, ผู้อำนวยการฝ่ายนโยบายทรัพยากรบุคคล, 2546)

เมื่อข้อมูลบุคลากรที่ถูกจัดเก็บไว้เป็นเพียงข้อมูลดิบที่มีได้มีการประมวลผลให้อยู่ใน รูปแบบที่พร้อมต่อการใช้งานดังที่ได้กล่าวไปแล้ว ทำให้ผู้บริหารที่ต้องการใช้ข้อมูลบุคลากรเพื่อ การตัดสินใจทางการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องเสียเวลาไปกับการรอคอยการวิเคราะห์ และ สังเคราะห์ข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชาที่มีหน้าที่ดังกล่าว ส่งผลให้การตัดสินใจบางอย่างไม่ทัน การณ์ ขณะเดียวกัน ยังมีความเสี่ยงที่ข้อมูลจะเบี่ยงเบนไปจากข้อเท็จจริง เนื่องจากผู้วิเคราะห์ อาจใช้ความรู้สึกส่วนตัวในการวิเคราะห์ บางครั้งงานชนิดเดียวกันแต่ใช้ผู้ปฏิบัติงานคนละคนกัน ความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของงานออกมาไม่เท่ากัน และยังใช้เวลานานยิ่งขึ้นอีกด้วย นอกจากนั้นกระบวนการทำงานที่อิงกับผู้ปฏิบัติงานดังที่ได้กล่าวไปนั้น อาจเกิดปัญหาในการ จัดการข้อมูลได้ในกรณีที่ผู้ปฏิบัติงานลางาน ขาด หรือมาสาย เป็นต้น

นอกจากนั้น การจัดเก็บข้อมูลบุคลากรแบบเดิมยังสร้างความลำบากให้กับผู้ที่ต้องเรียกใช้ ข้อมูลจากฐานข้อมูลดังกล่าว เนื่องจากระบบการจัดเก็บข้อมูลบุคลากรแบบเดิมนั้น จัดทำขึ้นโดย ไม่ได้คำนึงถึงความเชื่อมโยงกับระบบงานย่อยอื่น ๆ ภายใต้อาณาเขตการบริหารทรัพยากรบุคคล ดัง

บทสัมภาษณ์คนหนึ่งที่ว่า “ข้อมูลดังกล่าวไม่สามารถเชื่อมโยงไปยังระบบอื่นได้ การเรียกใช้ข้อมูลของผู้ที่เกี่ยวข้องจึงทำได้ลำบาก” (อุศยา หัสตินทร ณ อรุณยา, ผู้อำนวยการฝ่ายนโยบายทรัพยากรบุคคล, 2546)

ความไม่เชื่อมโยงกันของระบบ ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเรียกใช้ข้อมูลไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้เอง ซึ่งสร้างความลำบากในการปฏิบัติงานมากพอสมควร เช่น เมื่อบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการจัดทำเงินเดือนต้องการใช้ข้อมูลบุคลากรขององค์กรก็ไม่สามารถเรียกใช้ข้อมูลดังกล่าวได้โดยตรงจากฐานข้อมูลบุคลากร สิ่งที่ทำได้คือการบันทึกข้อมูลจากเครื่องคอมพิวเตอร์ที่จัดเก็บฐานข้อมูลดังกล่าวลงในแผ่นดิสก์ เพื่อนำแผ่นดิสก์ที่บันทึกข้อมูลเหล่านั้นมาใช้กับเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ตนใช้ปฏิบัติงาน ส่งผลต่อเนื่องให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานอีกด้วย

ขณะเดียวกัน ทิศทางการดำเนินงานของ ปตท. ในขณะนั้นที่มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรก็เป็นส่วนหนึ่งที่ผลักดันให้องค์กรนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ เนื่องจาก ปตท. มีเจตนารมณ์ที่จะให้พนักงานมีระดับความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานเทียบเคียงได้กับธุรกิจชั้นนำ รวมทั้งมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้เกิดความคล่องตัวสอดคล้องกับภาวะแข่งขันระดับสากล และสามารถดำเนินงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เกี่ยวข้อง รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับปตท. ทั้งหมด ดังนั้นถ้าหากข้อมูลที่จัดเก็บไว้ในฐานข้อมูลบุคลากรเป็นข้อมูลที่ถูกประมวลผลให้อยู่ในรูปแบบที่นำไปใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาบุคลากรได้ก็นับว่าการจัดเก็บข้อมูลดังกล่าวก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง ดังส่วนหนึ่งของบทสัมภาษณ์ที่ว่า “แผนกลยุทธ์ขององค์กรในช่วงนั้นคือการพัฒนาบุคลากร ซึ่งถ้าหากนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ในองค์กรจะช่วยให้ข้อมูลบุคลากรที่จัดเก็บในระบบนั้นถูกประมวลผลให้อยู่ในรูปแบบที่นำไปใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาบุคลากรได้” (อุศยา หัสตินทร ณ อรุณยา, ผู้อำนวยการฝ่ายนโยบายทรัพยากรบุคคล, 2546)

ประกอบกับในช่วงเวลาดังกล่าว หน่วยงานพัฒนาระบบสารสนเทศของ ปตท. มีความต้องการที่จะปรับรูปแบบของการจัดเก็บข้อมูลอยู่แล้ว โดยจะปรับรูปแบบการจัดเก็บข้อมูลในรูปแบบ Text mode ไปเป็น Window mode การนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้นั้นจึงนับว่าสอดคล้องกับแผนงานของหน่วยงานพัฒนาระบบสารสนเทศขององค์กร ดังบทสัมภาษณ์คนหนึ่งที่ว่า “หน่วยงานพัฒนาระบบสารสนเทศนั้นมีความต้องการที่จะปรับรูปแบบของการจัดเก็บข้อมูลแบบ Text mode ไปเป็น Window mode อยู่แล้ว การที่หน่วยงานทรัพยากรบุคคลนำ software package มาใช้จึงสอดคล้องกับแผนงานของหน่วยงานพัฒนาระบบสารสนเทศ” (ธวัชชัย วรสุทธิภา, ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาองค์กร, 2546)

จากการศึกษาที่มาของการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ในบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) สามารถสรุปประเด็นสำคัญที่เป็นสาเหตุให้องค์กรนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ได้ 3 ประเด็น ได้แก่

ประเด็นที่ 1 ระบบการจัดเก็บข้อมูลบุคลากรแบบเดิมที่องค์กรใช้อยู่ไม่นับสนองความต้องการของผู้ใช้

ระบบการจัดเก็บข้อมูลบุคลากรที่ ปตท. ใช้อยู่เดิมทำหน้าที่เพียงรับข้อมูล (Data Entry) จากผู้ปฏิบัติงานนำข้อมูลเข้าสู่ระบบเพื่อนำข้อมูลเข้าไปเก็บไว้ในรูปของข้อมูลดิบเท่านั้น โดยไม่มีการประมวลผลข้อมูลแต่อย่างใด ทำให้หน่วยงานทรัพยากรบุคคลและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับการใช้ข้อมูลบุคลากรไม่สามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ในเชิงวิเคราะห์เพื่อการวางแผนด้านต่าง ๆ ได้

นอกจากนั้น ข้อมูลที่ป้อนเข้าสู่ระบบดังกล่าวก็ไม่ได้ถูกปรับให้อยู่ในรูปแบบเดียวกัน เช่น คำนำหน้าชื่อพนักงาน ผู้บันทึกข้อมูลบางคนนำข้อมูลเข้าสู่ระบบโดยใช้ตัวอักษรย่อ แต่บางคนใช้ชื่อเต็ม เป็นต้น ซึ่งเมื่อเกิดความจำเป็นต้องใช้ข้อมูลบุคลากรที่ต้องอาศัยข้อมูลจากหลาย ๆ ส่วนรวมกัน จะทำให้เสียเวลามากในการปรับข้อมูลให้มีลักษณะเดียวกัน ทำให้การปฏิบัติงานเกิดความล่าช้ามากยิ่งขึ้น และความล่าช้านี้เองที่อาจทำให้การนำข้อมูลไปใช้เพื่อการตัดสินใจไม่ทันการณ์ ซึ่งส่งผลให้เกิดค่าใช้จ่ายที่มองไม่เห็นหลายประการ เช่น การรับรู้ปัญหาเกี่ยวกับอัตราการเข้าออกของพนักงานที่สูงผิดปกติ ถ้าหากผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องทราบข้อมูลดังกล่าวโดยเร็วก็จะเร่งหาสาเหตุของปัญหา ทำให้องค์กรลดการสูญเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคลากรและค่าใช้จ่ายในการฝึกฝนพนักงานใหม่ให้มีความชำนาญในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ประเด็นที่ 2 ระบบการจัดเก็บข้อมูลบุคลากรที่องค์กรใช้อยู่ไม่มีความเชื่อมโยง (Integrated) กับระบบงานอื่น

ถึงแม้ว่า ปตท. จะใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการเก็บบันทึกข้อมูลบุคลากร แต่การทำงานภายในองค์กรนั้น หน่วยงานอื่นที่นอกเหนือไปจากหน่วยงานทรัพยากรบุคคลอาจมีความต้องการใช้ข้อมูลบุคลากร ซึ่งการเรียกใช้ข้อมูลดังกล่าวผ่านระบบคอมพิวเตอร์กลับไม่สามารถทำได้ เนื่องจากระบบคอมพิวเตอร์ของแต่ละหน่วยงานหรือแต่ละระบบงานในองค์กรไม่มีความเชื่อมโยงกัน คือ คอมพิวเตอร์ของแต่ละเครื่องนั้นไม่ได้เชื่อมโยงเป็นเครือข่ายกัน ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถเรียกใช้ข้อมูลจากคอมพิวเตอร์เครื่องอื่นที่มีในเครื่องของตนเองได้ หากหน่วยงานใดต้องการข้อมูลที่อยู่ต่างระบบงาน ผู้ที่ทำหน้าที่นำข้อมูลเข้าสู่ระบบของหน่วยงานนั้น ๆ ก็ต้องไปรบบันทึกข้อมูลจากหน่วยงานที่จัดเก็บข้อมูลที่ตนต้องการโดยใช้แผ่นดิสก์ หรืออาจต้องป้อนข้อมูลเดิมซ้ำอีก ทำ

ให้ผู้ปฏิบัติงานต้องเสียเวลาไปกับการทำงานที่ซ้ำซ้อน แทนที่จะได้ทำงานอื่น ส่วนผู้บริหารที่ต้องใช้ข้อมูลเร่งด่วนก็ต้องเสียเวลาไปกับการรอข้อมูล ซึ่งอาจทำให้การตัดสินใจบางอย่างไม่ทันการณ์ และก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายที่เป็นผลพวงจากความล่าช้าในการตัดสินใจตามมามากมาย

ประเด็นที่ 3 การทำงานของระบบการจัดเก็บข้อมูลบุคลากรที่องค์กรใช้อยู่เดิมนั้นไม่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กรที่ต้องการเปลี่ยนแปลงภารกิจหรือบทบาทตามที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการ

เนื่องจาก ปตท. มีความต้องการที่จะนำข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ในการบริหารงานในส่วนอื่น ๆ ขององค์กรมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปี พ.ศ. 2539 องค์กรมีนโยบายมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) ซึ่งระบบการจัดเก็บข้อมูลบุคลากรแบบเดิมที่จัดเก็บข้อมูลในรูปของข้อมูลดิบโดยไม่ได้มีการประมวลผลให้อยู่ในรูปสารสนเทศที่พร้อมต่อการนำไปใช้งานเชิงวิเคราะห์นั้น นับว่าไม่สนองต่อนโยบายดังกล่าว เพราะข้อมูลบุคลากรที่เป็นข้อมูลดิบนั้นไม่เอื้อประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในการวางแผนเพื่อการพัฒนาสายอาชีพของบุคลากรแต่อย่างใด เนื่องจากข้อมูลไม่ได้ถูกจัดให้อยู่ในรูปแบบที่ผู้ใช้สามารถเปรียบเทียบหาข้อมูล หรือความรู้ความสามารถของบุคลากร หรือทั้ง 2 ส่วนประกอบกัน

ประกอบกับการที่หน่วยงานพัฒนาระบบสารสนเทศของ ปตท. เองก็ได้วางแผนที่จะปรับเปลี่ยนรูปแบบของการจัดเก็บข้อมูลในระบบคอมพิวเตอร์อยู่แล้ว โดยตั้งใจจะเปลี่ยนรูปแบบการจัดเก็บข้อมูลแบบ Text Mode ไปเป็น Window Mode ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความทันสมัย และง่ายต่อการใช้งาน ซึ่งถ้าหากหน่วยงานทรัพยากรบุคคลนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ในการบริหารจัดการข้อมูลบุคลากร นอกจากจะช่วยให้การทำงานของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลง่ายขึ้นแล้ว ยังช่วยลดขั้นตอนการทำงานของหน่วยงานพัฒนาระบบสารสนเทศให้ง่ายขึ้นอีกด้วย เนื่องจากสอดคล้องกับแผนการทำงานของหน่วยงานพัฒนาระบบสารสนเทศดังที่ได้กล่าวไปแล้ว

เมื่อพิจารณาประเด็นสำคัญทั้ง 3 ประเด็นที่เป็นสาเหตุให้องค์กรนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ พบว่าทั้ง 3 ประเด็นนั้น เป็นเรื่องของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้อย่างไรก็ตาม ต้องยอมรับว่าสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นส่วนหนึ่งของแรงผลักดันสู่การเปลี่ยนแปลงที่แฝงอยู่ โดยเฉพาะคู่แข่งร่วมและเทคโนโลยีที่เจริญก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็วจนองค์กรไม่สามารถนิ่งเฉยอยู่ได้ เพราะเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ภายในองค์กรทุกองค์กรก็เพื่อพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อันจะนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันกับผู้อื่นได้นั่นเอง ขณะเดียวกัน เมื่อพิจารณาบทบาทของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลขององค์กรแล้ว พบว่ามีบทบาทเป็นตัวแทนสร้างความเปลี่ยนแปลงที่

เป็นความต้องการขององค์กร (Change Agent) โดยใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลเป็นเครื่องมือ เพื่อจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์กร เนื่องจากหน่วยงานทรัพยากรบุคคลเป็นหน่วยงานแรกของ ปตท. ที่นำ software package มาให้สนับสนุนกระบวนการทำงานของหน่วยงาน นับได้ว่าบทบาทดังกล่าวเป็นบทบาทหนึ่งที่เปลี่ยนไปของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลในอนาคตนั่นเอง

4.1.2 การวางแผนระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล

การวางแผนนับว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในกระบวนการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งทาง ปตท. เองก็ตระหนักถึงความจริงข้อนี้เป็นอย่างดี โดยในขั้นตอนดังกล่าวประกอบไปด้วย การจัดตั้งคณะทำงาน (Project Team) ที่มีทั้งบุคลากรจากหน่วยงานทรัพยากรบุคคล และบุคลากรจากหน่วยงานพัฒนาระบบสารสนเทศ ดังตอนหนึ่งของบทสัมภาษณ์ที่ว่า “การวางแผนระบบจะเริ่มจากการจัดตั้งคณะทำงาน ซึ่งคณะทำงานนี้จะมีทั้งคนที่มาจาก HR และที่มาจากฝ่าย IT เพราะทั้งสองฝ่ายจะต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ฝ่าย IT จะไม่สามารถทำงานได้ ถ้าไม่ได้ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการทำงานของฝ่าย HR จากพนักงานทรัพยากรบุคคล” (อัจฉรีย์ วรสุทธิกา, ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาองค์กร, 2546)

บุคลากรทั้งสองกลุ่มจะร่วมกันกำหนดความต้องการระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล ด้วยวิธีการสัมภาษณ์ผู้ใช้งานระบบ และพิจารณาระบบเดิมที่มีอยู่ โดยศึกษาและรวบรวมเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น แผนผังการจัดองค์กร แผนงานของหน่วยงาน เอกสารแบบฟอร์ม และรายงานต่าง ๆ ที่ใช้ในหน่วยงาน รวมถึงกฎระเบียบต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อจะได้เข้าใจงานทุกขั้นตอนในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล และเพื่อให้การดำเนินงานใด ๆ เป็นไปโดยไม่ขัดต่อกฎระเบียบหรือนโยบายขององค์กร แล้วจึงทำการศึกษาความต้องการของผู้ใช้งานระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล โดยการศึกษาสภาพการปฏิบัติงานจริง เพื่อให้นักวิเคราะห์ระบบสามารถประเมินประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศที่ใช้อยู่เดิมได้ และบอกได้ว่าระบบสารสนเทศดังกล่าวสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งานได้มากน้อยเพียงใด จำแนกปัญหาของระบบปัจจุบัน พิจารณานแนวทางแก้ไขปัญหา ร่างเค้าโครงของระบบใหม่ คำนวณทรัพยากรต่าง ๆ และจัดทำรายงานการวิเคราะห์ระบบ เพื่อเสนอต่อผู้บริหารต่อไป ดังส่วนหนึ่งของบทสัมภาษณ์ ดังนี้

ก่อนที่จะนำระบบใหม่มาใช้ คณะทำงานต้องวิเคราะห์ความต้องการข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นต่อการใช้งานของผู้ที่เกี่ยวข้องก่อน โดยทำการวิเคราะห์ร่วมกันกับกลุ่มผู้บริหารประมาณสัปดาห์ละครั้ง โดยมีผู้สนับสนุน (Sponser) คือ

ผู้บริหารหน่วยงานพัฒนาระบบสารสนเทศ ผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรบุคคล และผู้บริหารโครงการรีเอนจิเนียริง (re-engineering) เนื่องจากก่อนที่จะมีการรีเอนจิเนียริง (re-engineering) นั้น ได้มีการศึกษาความต้องการของลูกค้า และใช้ความต้องการนั้นเป็นตัวตั้งในการรีเอนจิเนียริงระบบงาน กรณีที่จะนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ในองค์กรก็เช่นเดียวกัน จำเป็นที่จะต้องศึกษาความต้องการของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลก่อนว่ามีความต้องการอะไรบ้าง (อัครวิทย์ วรสุทธิภา, ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาองค์กร, 2546)

หลังจากวิเคราะห์ความต้องการแล้ว คณะทำงานก็จะทำการศึกษาความเป็นไปได้ในด้านต่าง ๆ ก่อนที่จะนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ อย่างไรก็ตาม สำหรับความเป็นไปได้ทางด้านความสามารถในการใช้ระบบของบุคลากรนั้น คณะทำงานไม่ได้ทำการศึกษา เนื่องจากเชื่อมั่นว่าบุคลากรมีศักยภาพเพียงพอในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพื่อให้ใช้งานระบบดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังส่วนหนึ่งของบทสัมภาษณ์ที่ว่า

ในเรื่องของการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการนำระบบ HRIS มาใช้นั้น เรามีคณะทำงานที่ทำหน้าที่นี้อยู่แล้ว สำหรับในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ user ปตท. ไม่ได้พิจารณาว่าคนของเรามีความรู้ ทักษะ ความเข้าใจพร้อมต่อการใช้งานระบบหรือไม่ เนื่องจากเชื่อว่าคนมีศักยภาพพอที่จะทำงานตรงนี้ได้ พนักงานของเราค่อนข้างจะใช้คอมพิวเตอร์ได้ดี เมื่อจะนำ software อะไรมาใช้ ก็เลยไม่ได้คิดว่าจะยากไปไหม เพราะนำมาใช้เมื่อใดก็ได้ทุกครั้ง ส่วนเรื่องงบประมาณนั้นก็มีทีมงานที่ทำหน้าที่พิจารณาและตัดสินใจต่างหาก (อิทธิพล วัฒนเนสกี้, พนักงานวิเคราะห์ระบบสารสนเทศ, 2546)

จากการศึกษาขั้นตอนและกระบวนการในการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในส่วนของการวางแผนระบบ ดังที่กล่าวมาข้างต้น พบว่ามีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Ceriello and Freeman (1991: 92-93) ที่กล่าวว่า การวางแผนระบบนับว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในกระบวนการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอนย่อย ๆ 3 ขั้นตอน ขั้นตอนแรก คือ การจัดตั้งคณะทำงาน (Project Team) ซึ่งประกอบด้วยบุคลากร 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้มีความรู้ และทักษะทางด้านเทคโนโลยี

(Functional Specification Team) และกลุ่มผู้มีทักษะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลดี แต่ขาดความรู้ความชำนาญด้านคอมพิวเตอร์ (System Planning Team) ขั้นตอนที่ 2 เป็นการกำหนดความต้องการ ด้วยการค้นหาชนิดของข้อมูล การวิเคราะห์ความป้อนกลับของระบบ รูปแบบรายงานและอื่น ๆ ที่ผู้ใช้ต้องการ และขั้นตอนที่ 3 คือ การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ และประมาณความต้องการของทรัพยากรที่จะทำให้เป้าหมายบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ดังกล่าวนี้ยังมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Senn (1990: 674-676) ที่กล่าวว่า ความเป็นไปได้ในการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลที่ควรพิจารณา ได้แก่ ความเป็นไปได้ทางด้านเทคนิค ความเป็นไปได้ด้านการปฏิบัติงาน ความเป็นไปได้ทางเศรษฐกิจ ความเป็นไปได้ทางด้านเวลา ความเป็นไปได้ทางด้านกฎหมาย โดยการวางแผนระบบของ ปตท. มีลักษณะดังนี้

1. คณะทำงาน (Project Team) เพื่อดำเนินงานพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยบุคลากร 2 ฝ่าย คือ บุคลากรจากหน่วยงานทรัพยากรบุคคล และบุคลากรจากหน่วยงานพัฒนาระบบสารสนเทศ

การดำเนินงานพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลของ ปตท. ค่อนข้างให้ความสำคัญกับความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานทรัพยากรบุคคลและหน่วยงานพัฒนาระบบสารสนเทศขององค์กร โดยได้จัดตั้งคณะทำงานพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลที่ประกอบไปด้วยบุคลากรจากหน่วยงานทรัพยากรบุคคล และบุคลากรจากหน่วยงานพัฒนาระบบสารสนเทศ เนื่องจากตระหนักดีว่าบุคลากรจากหน่วยงานทรัพยากรบุคคลนั้นมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล แต่ขาดความรู้ความชำนาญทางด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ตรงกันข้ามกับบุคลากรจากหน่วยงานพัฒนาระบบสารสนเทศ การทำงานของนักพัฒนาระบบจะไม่สามารถดำเนินไปได้ถ้าขาดข้อมูลที่เป็นพื้นฐานสำคัญที่เกี่ยวข้องกับระบบที่จะพัฒนารุ่น และแน่นอนว่าข้อมูลพื้นฐานเหล่านั้นย่อมจะต้องมาจากหน่วยงานเจ้าของข้อมูล จึงเป็นผู้ต้องการนำระบบสารสนเทศมาใช้ หากบุคลากรทั้งสองกลุ่มทำงานประสานกันได้ดี ก็จะช่วยให้การพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลง่ายขึ้น

นอกจากนั้น การที่ผู้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบดังกล่าวของ ปตท. มีการประชุมหารือกันอย่างสม่ำเสมอ ก็จะทำให้ทุก ๆ ฝ่าย ได้ทราบความเป็นไปของการดำเนินงาน ทราบปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน อันจะนำไปสู่ความสำเร็จร่วมกันของทั้งองค์กร

2. การกำหนดความต้องการระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล

คณะทำงานพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลของ ปตท. ได้พิจารณาระบบ

การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร โดยศึกษาและรวบรวมเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น แผนผังการจัดองค์กร แผนงานของหน่วยงาน เอกสารแบบฟอร์ม และรายงานต่าง ๆ ที่ใช้ในหน่วยงาน รวมถึงกฎระเบียบต่าง ๆ ขององค์กร รวมทั้งพิจารณาระบบจัดเก็บข้อมูลบุคลากรเดิมที่มีอยู่ โดยศึกษาสภาพการปฏิบัติงานจริงและสัมภาษณ์ผู้ใช้งาน เพื่อประเมินว่าระบบจัดเก็บข้อมูลบุคลากรที่ใช้อยู่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งานได้มากน้อยเพียงใด ปัญหาที่พบคืออะไร

นอกจากการศึกษา รวบรวม และเรียบเรียงข้อมูลเกี่ยวกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรและระบบจัดเก็บข้อมูลบุคลากรที่องค์กรใช้อยู่แล้ว คณะทำงานพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลของ ปตท. ยังมีการประชุมกับกลุ่มผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับงานพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลอย่างสม่ำเสมอเพื่อร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาว่าปัญหาที่มีอยู่เกิดจากอะไร มีแนวทางการแก้ไขปัญหายังไง สิ่งใดที่จะช่วยเพิ่มคุณค่าหรือจัดซื้อจำกัดของระบบจัดเก็บข้อมูลบุคลากรเดิมได้มากที่สุด ซึ่งการประชุมร่วมกันระหว่างคณะทำงานกับกลุ่มผู้บริหารที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอนี้เองที่ช่วยให้การกำหนดความต้องการระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งานได้มากที่สุดโดยไม่ขัดต่อระเบียบหรือนโยบายขององค์กร

3. การศึกษาความเป็นไปได้ในการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้

ก่อนจะนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ในองค์กร คณะทำงานพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลของ ปตท. ได้ทำการศึกษาความเป็นไปได้ในการนำระบบมาใช้ในหลายแง่มุม ไม่ว่าจะเป็นการพิจารณาว่าองค์กรสามารถจัดหาเครื่องมือหรืออุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการพัฒนาระบบได้หรือไม่ บุคลากรมีความรู้ความชำนาญในการนำเอาเทคนิคและเทคโนโลยีที่มีอยู่มาพัฒนาระบบหรือไม่ หรือเรียกว่าเป็นการศึกษาความเป็นไปได้ทางด้านเทคนิคนั่นเอง นอกจากนั้นยังศึกษาความเป็นไปได้ด้านการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาว่าการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมใหม่ในการปฏิบัติงานสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้ระบบได้หรือไม่ ความเป็นไปได้ทางเศรษฐกิจ จากการพิจารณาผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการลงทุนในระบบว่าจะคุ้มค่าหรือไม่ ความเป็นไปได้ทางด้านเวลา โดยพิจารณาว่าเวลาที่ใช้ในการพัฒนาระบบนั้นอยู่ในระยะที่สอดคล้องกับความต้องการใช้ระบบหรือไม่ และความเป็นไปได้ทางด้านกฎหมาย โดยศึกษาถึงระเบียบข้อบังคับ ตลอดจนนโยบายขององค์กร เพื่อพิจารณาว่าระบบงานที่จะพัฒนานั้นไม่ขัดต่อระเบียบหรือนโยบายขององค์กร

อย่างไรก็ตาม แม้ว่า ปตท. จะให้ความสำคัญกับการศึกษาความเป็นไปได้ในการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลในแง่มุมต่าง ๆ ดังได้กล่าวไว้ข้างต้น แต่ข้อเท็จจริงประการหนึ่งที่ผู้ศึกษาพบ ก็คือ ความเชื่อมั่นที่องค์กรมีต่อศักยภาพของบุคลากร ทำให้ ปตท. เชื่อว่าการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลของ SAP มาใช้นั้นจะไม่สร้างปัญหาในการใช้งานให้กับบุคลากรแต่อย่างใด จึงไม่ได้ทำการศึกษาความเป็นไปได้ด้านการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ เป็นเพียงการคาดการณ์ของคณะทำงาน ซึ่งแนวความคิดดังกล่าว อาจสร้างความผิดพลาดในการตัดสินใจนำระบบมาใช้ในองค์กร เนื่องจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจะดีหรือไม่นั้น นอกจากจะขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของบุคลากรแล้ว ส่วนหนึ่งยังขึ้นอยู่กับทัศนคติที่บุคลากรมีต่อการปฏิบัติงานอีกด้วย เช่น กรณีเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในองค์กร เป็นเรื่องปกติที่บุคลากรมักจะต่อต้าน หรือแม้ว่าจะให้การยอมรับพร้อมทั้งพยายามเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้ใช้งานระบบดังกล่าวได้ แต่อาจเกิดความเครียดเพราะรู้สึกว่าการปฏิบัติงานมีความคาดหวังในการปฏิบัติงาน ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าการศึกษาความเป็นไปได้ทางด้านบุคลากร รวมถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรไม่ควรมองข้ามไป

สำหรับความเป็นไปได้ทางด้านกฎเกณฑ์นั้น ปตท. ได้มีการนำขึ้นย៉ำถึงระเบียบหรือนโยบายขององค์กรอยู่เสมอก่อนที่จะวางแผนระบบสารสนเทศใด ๆ ในองค์กร ทั้งนี้ เพื่อให้มีการนำระบบสารสนเทศมาใช้จัดตั้งระเบียบหรือนโยบายขององค์กร เนื่องจากการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานภายในองค์กรเดียวกันย่อมส่งผลต่อการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร จึงนโยบายทางด้านระบบสารสนเทศของ ปตท. ขณะนั้น คือการพัฒนาระบบข้อมูลเพื่อการบริหารอย่างต่อเนื่อง ส่วนนโยบายทางด้านทรัพยากรบุคคลก็คือ การส่งเสริม สนับสนุน ให้มีการพัฒนาพนักงานทุกระดับ และทุก ๆ ด้านอย่างต่อเนื่อง สม้าเสมอ จะเห็นได้ว่านโยบายทั้งสองต่างเอื้อหนุนซึ่งกันและกัน กล่าวคือ จำนวนบุคลากรที่มีอยู่มาก ทำให้การบริหารจัดการข้อมูลด้านบุคคลด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็น เพราะระบบข้อมูลด้านบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่องค์กรต้องการพัฒนา และเมื่อระบบข้อมูลดังกล่าวได้รับการพัฒนาก็จะเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาระบบการทำงานของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นนั่นเอง หรือในทางกลับกัน หากหน่วยงานทรัพยากรบุคคลต้องการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการข้อมูลด้านบุคคล ไม่ว่าจะเป็นโดยวิธีส่งพนักงานไปฝึกอบรมภายนอก หรือพัฒนาระบบขึ้นเองหรือซื้อจากผู้ขายแล้วมีกรอบการใช้งานระบบให้กับพนักงาน ก็จะเป็นทางหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้นโยบายของหน่วยงานพัฒนาระบบสารสนเทศบรรลุผล

จากลักษณะของกาวางแผนระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลของ ปตท. ดังที่ได้กล่าวไปทั้ง 3 ข้อนั้น อาจสรุปได้ว่าสิ่งสำคัญที่องค์กรนำมาพิจารณาในการวางแผนระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลก็คือ ความพร้อมขององค์กรที่จะก้าวเข้าสู่ยุคเทคโนโลยีสารสนเทศนั่นเอง ซึ่งความพร้อมที่ว่านั้นพิจารณาจากขีดความสามารถของบุคคล 3 กลุ่มของ ปตท. คือ ผู้บริหารระดับสูง หน่วยงานทรัพยากรบุคคล และหน่วยงานพัฒนาระบบสารสนเทศ โดยผู้บริหารระดับสูงมีความสามารถที่จะสนับสนุนด้านนโยบายที่ส่งเสริมให้เกิดระบบสารสนเทศและการประยุกต์ใช้ระบบสารสนเทศภายในหน่วยงาน สนับสนุนด้านกำลังคนสำหรับบริหารและปฏิบัติการด้านสารสนเทศ สนับสนุนกำลังเงินในการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ รวมถึงสามารถใช้สารสนเทศที่ได้มาเพื่อการตัดสินใจขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ หน่วยงานทรัพยากรบุคคลมีความสามารถในการวางแผนงานให้ทันสมัยและปรับปรุงระบบงานที่เป็นอยู่ให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ส่วนหน่วยงานพัฒนาระบบสารสนเทศมีความสามารถในการวางแผน ออกแบบ และดำเนินการด้านเทคโนโลยี เพื่อให้การนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้ในองค์กรบรรลุเป้าหมายที่องค์กรต้องการ เมื่อองค์กรมีความพร้อมในด้านต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวข้างต้น ก็จะทำให้การนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ในองค์กรประสบผลสำเร็จได้อย่างไม่ยากเย็น

4.1.3 การออกแบบระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล

เมื่อทาง ปตท. ได้ตัดสินใจใช้ software สำเร็จรูป (Software Package) ของ SAP การออกแบบระบบเพื่อใช้งานจึงพิจารณาตามความสามารถของ software สำเร็จรูปเป็นหลัก นอกจากนั้น การที่ ปตท. outsourcing ทีมที่ปรึกษาจากบริษัทอินว็ตร จำกัด ให้เป็นผู้ดำเนินการจัดหาอุปกรณ์ต่าง ๆ รวมถึงการออกแบบ และติดตั้งระบบ ทำให้เป็นหน้าที่ของทีมที่ปรึกษาในการศึกษาเนื้อหาและรูปแบบของข้อมูลที่หน่วยงานทรัพยากรบุคคลของ ปตท. ใช้อยู่ในปัจจุบันว่า มีข้อมูลอะไรบ้าง ข้อมูลเกิดขึ้นที่ใด นำไปใช้อย่างไร นำไปเก็บที่ใด เก็บนานเท่าใด ใครเป็นผู้ใช้ รวมถึงการทำความเข้าใจทางเดินของข้อมูลและเอกสารต่าง ๆ ทำความเข้าใจกระบวนการทำงานที่กระทำต่อข้อมูลว่ามีอะไรบ้าง มีวิธีคิดอย่างไร มีวิธีการตัดสินใจอย่างไร เพื่อให้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลที่จะนำมาใช้นั้นมีข้อมูลที่ผู้ใช้ต้องการครบถ้วน และสอดคล้องกับกระบวนการทำงานของผู้ใช้มากที่สุด ดังส่วนหนึ่งของบทสัมภาษณ์ที่ว่า “ในการออกแบบระบบนั้น เราไม่ต้องทำอะไรมาก เนื่องจากตัดสินใจแล้วว่า จะซื้อ software package การใช้งานระบบจึงพิจารณาตาม software package เป็นหลัก โดยพยายามปรับแก้เท่าที่จำเป็น” (อัจฉรีย์ วรสุทธิกา, ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาองค์กร, 2546)

นอกจากการออกแบบระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลแล้ว ทีมที่ปรึกษายังเป็นผู้ดำเนินการออกแบบระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร (Executive Information System : EIS) อีกด้วย ซึ่งทาง ปตท. ได้ให้ความสำคัญกับการออกแบบระบบสารสนเทศดังกล่าวไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าระบบสารสนเทศด้านอื่น ๆ เนื่องจากระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหารเป็นระบบที่เน้นในด้านการจัดเก็บและทำรายงานสรุปให้ผู้บริหาร พร้อมทั้งสามารถจัดทำรายงานข้อมูลภายนอกหน่วยงานเพื่อนำเสนอให้ผู้บริหารรับทราบได้ด้วย ทำให้จำเป็นที่จะต้องมีการออกแบบหน้าจอให้ง่ายต่อการใช้งาน พร้อมทั้งมีรูปแบบการนำเสนอข้อมูลสารสนเทศที่อยู่ในรูปของการวิเคราะห์ หรือในรูปของอัตราส่วน หรือกราฟ สำหรับใช้ในการตัดสินใจทางการบริหารจัดการของผู้บริหาร ดังบทสัมภาษณ์ที่ว่า “กรณีระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร หรือ EIS นั้นต้องมองการใช้งานทั่ว ๆ ไปคือ ต้องออกแบบหน้าจอให้ไม่ยุ่งยาก ไม่ซับซ้อน ง่ายต่อการกรอกข้อมูล” (อิทธิพล วัฒนเนธก์, พนักงานวิเคราะห์ระบบสารสนเทศ, 2546)

จากการสัมภาษณ์คณะทำงาน (Project Team) เพื่อศึกษาถึงกระบวนการทำงานของทีมที่ปรึกษาจากบริษัทชินวัตร จำกัด ในการออกแบบระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลของ ปตท. พบว่ากระบวนการทำงานดังกล่าวมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Ceriello and Freeman (1991: 83) ที่กล่าวว่า กระบวนการออกแบบระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลประกอบไปด้วย การกำหนดว่างานด้านทรัพยากรบุคคลจะต้องมีฐานข้อมูลอะไรบ้าง (Defining the database) ขั้นตอนต่อไปคือการเลือก สร้าง หรือปรับ software ที่จะใช้เก็บข้อมูล หรือใช้สำหรับดำเนินการกับข้อมูลที่เป็นที่ต้องการ (Select, create, or adapt software) และขั้นตอนสุดท้ายคือการเลือก hardware ที่สามารถทำงานเข้ากันได้กับ software หรือติดตั้ง software ที่สามารถใช้งานได้กับ hardware ที่องค์กรมีอยู่ (Select hardware) นอกจากนั้น การดำเนินงานออกแบบระบบในส่วนของการกำหนดว่างานด้านทรัพยากรบุคคลของ ปตท. จะต้องมีฐานข้อมูลอะไรบ้าง ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Mondy, Noe and Premeaux (1999: 163-164) ที่กล่าวว่า การออกแบบระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลที่ดีจะต้องคำนึงถึงการผลิตรายงานที่เกี่ยวข้องตามที่ได้มีการวิเคราะห์ไว้แล้วด้วย โดยการออกแบบระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลของ ปตท. มีลักษณะดังนี้

1. การกำหนดว่างานด้านทรัพยากรบุคคลจะต้องมีฐานข้อมูลอะไรบ้าง (Defining the database)

เพื่อให้สามารถกำหนดฐานข้อมูลของระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลของ ปตท. ได้ ทีมที่ปรึกษาได้ทำการศึกษาว่างานด้านทรัพยากรบุคคลมีข้อมูลอะไรบ้างที่สำคัญและเป็นพื้นฐาน

รองการทำงาน เช่น ข้อมูลของพนักงาน ข้อมูลของผู้สมัครงาน ข้อมูลของพนักงานที่ลาออกไปแล้ว แหล่งของข้อมูลคือที่ใดบ้าง ทิศทางการไหลของข้อมูลเป็นอย่างไร หน้าจอใช้งานปัจจุบันเป็นอย่างไร รายงานปัจจุบันมีอะไรบ้าง มีรูปแบบอย่างไร เนื้อหาสาระของรายงานคืออะไร ถูกนำไปใช้อย่างไร วิธีควบคุมความปลอดภัยของข้อมูลที่ใช้ในปัจจุบันคืออะไร ซึ่งในกระบวนการดังกล่าว ผู้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลจาก ปตท. ทั้งบุคลากรจากหน่วยงานทรัพยากรบุคคล และจากหน่วยงานพัฒนาระบบสารสนเทศได้มีส่วนร่วมโดยการให้ข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานดังกล่าวข้างต้น เพื่อให้การทำงานของทีมที่ปรึกษาสะดวก รวดเร็ว และได้รับข้อมูลสำหรับการดำเนินงานอย่างถูกต้องที่สุด

2. การเลือก สร้าง หรือปรับ software ที่จะใช้เก็บข้อมูล หรือใช้สำหรับดำเนินการกับ ข้อมูลที่เป็นที่ต้องการ (Select, create, or adapt software) และการเลือก hardware ที่สามารถ ทำงานเข้ากันได้กับ software หรือติดตั้ง software ที่สามารถใช้งานได้กับ hardware ที่องค์กรมี อยู่ (Select hardware)

ประเด็นในการพิจารณาคัดเลือก software และ hardware สำหรับระบบสารสนเทศด้าน ทรัพยากรบุคคลของ ปตท. นั้นมีความสอดคล้องกับแนวคิดของชุมพล ศฤงคารศิริ (2540: 184) กล่าวคือ เนื่องจากกรณีของ ปตท. นั้นมีคอมพิวเตอร์ใช้งานอยู่แล้ว เมื่อนำ software ใด ๆ มา ใช้สิ่งที่ทีมที่ปรึกษาพิจารณาคือ software ที่จะนำมาใช้สามารถใช้กับเครื่องที่มีอยู่แล้วได้หรือไม่ ใช้กับระบบปฏิบัติการที่มีอยู่เดิมได้หรือไม่ ต้องการให้ software พิเศษอื่น ๆ อีกหรือไม่ในการ ติดตั้ง software นั้น ๆ รวมถึงต้องการอุปกรณ์พิเศษเพิ่มเติมหรือไม่

ทั้งนี้ สาเหตุที่ประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้ถูกนำมาพิจารณาอาจเนื่องมาจาก แม้ว่าโดยทั่วไป software ที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางนั้นจะมีราคาค่อนข้างสูง แต่ถ้าหากองค์กร ทำการศึกษาอย่างรอบคอบแล้วพบว่า software ดังกล่าวมีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในองค์กร และเมื่อพิจารณาถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการลงทุนใน software ดังกล่าวแล้วพบว่ามีความคุ้มค่าในระยะยาว ก็นับเป็นเรื่องที่สมควรลงทุน ตรงกันข้าม ถ้าหากองค์กรลงทุนใน software โดย ไม่ศึกษาอย่างรอบคอบ เช่น ไม่ได้ศึกษาว่า software ดังกล่าวสามารถใช้กับเครื่องที่มีอยู่แล้วได้หรือไม่ อาจทำให้องค์กรสิ้นเปลืองงบประมาณโดยใช่เหตุในการปรับเปลี่ยน hardware ให้สามารถ รองรับ software ดังกล่าวได้ นอกจากนั้นยังทำให้ระยะเวลาในการดำเนินโครงการพัฒนาระบบ ต้องขยายออกไป สิ่งตามมาก็คือ การสูญเสียงบประมาณและเวลาที่ควรจะถูกนำไปใช้ในงาน ส่วนอื่น ๆ นอกจากนั้น software ที่สมควรรองรับระบบปฏิบัติการที่องค์กรส่วนใหญ่นิยมใช้ เช่น ระบบปฏิบัติการวินโดวส์ เป็นต้น เนื่องจากเป็นระบบปฏิบัติการที่ผู้ปฏิบัติงานโดยทั่วไปค่อนข้าง

คุ้นเคยกับการใช้งาน และวางใจได้ว่าปัญหาหรือความขัดข้องเกี่ยวกับระบบปฏิบัติการนั้น ๆ ย่อมเกิดขึ้นได้น้อยกว่าระบบปฏิบัติการที่ไม่เป็นที่นิยม เพราะกว่าที่ระบบปฏิบัติการดังกล่าวจะได้รับ การยอมรับและเป็นที่นิยมเช่นนี้ย่อมผ่านการทดสอบและพัฒนาจนมั่นใจได้ในประสิทธิภาพ หรือ ถ้าหากเกิดปัญหาขัดข้องใด ๆ การแก้ไขปัญหาย่อมทำได้ง่ายกว่า เพราะความนิยมของผู้ใช้งานจะ ส่งผลให้มีการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับระบบปฏิบัติการดังกล่าวผ่านสื่อต่าง ๆ มาก และมี ผู้เชี่ยวชาญที่จะให้คำปรึกษาหลายคน ด้วยเหตุนี้ ทีมที่ปรึกษาจึงควรศึกษาว่า software นั้น ๆ สามารถนำไปใช้กับระบบปฏิบัติการที่องค์กรใช้อยู่เดิมได้หรือไม่

สำหรับการพิจารณาว่าเมื่อจะติดตั้ง software ดังกล่าวเพื่อใช้งานต้องใช้ software พิเศษ ขึ้นรวมถึงอุปกรณ์พิเศษเพิ่มเติมอีกหรือไม่ ก็เนื่องจากเหตุผลที่คล้ายคลึงกับเหตุผลในการ พิจารณาว่า software นั้นสามารถใช้กับเครื่องและระบบปฏิบัติการที่มีอยู่แล้วได้หรือไม่ ดังที่ได้ กล่าวไปแล้ว ส่วนการระบุความสามารถพื้นฐานของ software ที่เป็นที่ต้องการนั้นทำโดย คณะทำงานพัฒนาระบบสารสนเทศของ ปตท. ซึ่งมีเกณฑ์พิจารณาความสามารถพื้นฐานของ software ไม่แตกต่างไปจากเกณฑ์การพิจารณาที่องค์กรต่าง ๆ นิยมใช้ทั่วไป และเกณฑ์การ พิจารณาดังกล่าวนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดในการเลือก software ของเอกริชย์ เจริญนิคย์ (2542: 206-208) กล่าวคือ

1. รูปแบบของข้อมูลนำเข้า (Input) ผลลัพธ์ (Output) และการคำนวณ ตรงกับความ ต้องการหรือไม่
2. ความสามารถในการจัดทำรายงานตามความต้องการได้เพิ่มเติมหรือไม่
3. มีวิธีการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลระบบได้หรือไม่
4. ภาษาที่ใช้ในการพัฒนา software สำเร็จเป็นภาษาที่เป็นมาตรฐานและยังใช้ได้เมื่อมี การเปลี่ยน hardware หรือไม่
5. ใช้เมนูแสดงรายการเลือกหรือไม่
6. ลักษณะข้อความโต้ตอบกับผู้ใช้มีความเข้าใจง่ายหรือไม่
7. การใช้งานโดยรวมของ software ใช้งานหรือไม่
8. องค์กรจะสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขฟังก์ชันของ software ได้หรือไม่
9. ราคาและค่าใช้จ่าย ได้แก่ ค่าสิทธิในการใช้ หรือราคา software ค่าบำรุงรักษา มีการ ลดราคาให้เป็นพิเศษหรือไม่ มีค่าใช้จ่ายอื่น ๆ เช่น ค่าฝึกอบรม คู่มือ ค่าที่ปรึกษา หรือไม่
10. ต้องใช้บุคลากรเพียงใดในการดูแล software

อย่างไรก็ตาม ประเด็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับการออกแบบระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลของ ปตท. นั้นมี 2 ประเด็น ได้แก่

ประเด็นที่ 1 การ Outsourcing บริษัทภายนอกในการจัดการระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล

ในปัจจุบันนี้การจัดการระบบสารสนเทศมาใช้กับการปฏิบัติงานบางอย่างที่มีความเป็นมาตรฐานแบบเดียวกับหน่วยงานอื่นเป็นเรื่องที่ทำได้ง่ายมาก เพราะมีผู้สนใจพัฒนาระบบสารสนเทศสำเร็จเพื่อจำหน่ายให้กับผู้ที่ต้องการทดลองใช้ในราคาที่ไม่แพงนัก ซึ่งระบบดังกล่าวนี้อาจเป็นส่วนหนึ่งของระบบใหญ่ ได้แก่ ระบบพัสดุ ระบบบัญชี หรือระบบบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นต้น ทั้งนี้ แม้การใช้ระบบสารสนเทศสำเร็จจะมีข้อดีหลายประการ เช่น เสียค่าใช้จ่ายน้อย และได้ระบบมาใช้อย่างรวดเร็วทันใจ แต่ข้อเสียที่พบอยู่เสมอก็คือ หน่วยงานจะไม่ได้ระบบที่ตรงกับความต้องการทุกขอย่าง ดังนั้นก่อนจะนำระบบสำเร็จไปใช้จึงต้องตรวจสอบและแก้ไขระบบให้ตรงกับความต้องการของผู้ใช้ระบบก่อน ในขั้นตอนนี้เองที่บริษัทที่ปรึกษาด้านระบบสารสนเทศจะเข้ามามีบทบาทด้านหากองค์กรที่ต้องการนำระบบสารสนเทศมาใช้ต้องการผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ และสามารถทุ่มเทเวลาในการตรวจสอบและแก้ไขระบบได้อย่างเต็มเวลาและต่อเนื่อง การตัดสินใจเลือกจ้างบริษัทที่ปรึกษาก็เป็นแนวทางที่น่าสนใจไม่น้อย ซึ่งไม่ว่าจะเลือกจ้างที่ปรึกษาแบบจ้างเฉพาะด้านการจัดทำระบบสารสนเทศสำหรับหน่วยงานที่ว่าจ้างที่มีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์อยู่แล้ว หรือจะว่าจ้างในแบบเบ็ดเสร็จ (Turnkey) คือ จ้างให้บริษัทจัดหาทั้งอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ และ software ให้เสร็จสรรพ หรือจะจ้างที่ปรึกษาด้วยวิธี Outsourcing ซึ่งก็เหมือนกับการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาให้จัดทำระบบให้นั่นเอง เพียงแต่ความแตกต่างจะอยู่ที่การ Outsourcing นี้อาจกำหนดให้บริษัทที่รับทำงานนี้เป็นผู้จัดหาเครื่อง software ระบบ และบุคลากรมาดำเนินการต่าง ๆ ให้อย่างเบ็ดเสร็จ ทั้งการปฏิบัติการและจัดทำรายงานต่าง ๆ ให้ผู้บริหารของหน่วยงานที่ว่าจ้างตามที่ได้ตกลงกันได้

สำหรับปตท. ได้เลือกใช้วิธี Outsourcing โดยว่าจ้างทีมที่ปรึกษาจากบริษัทชินวัตร จำกัด ให้เป็นผู้ดำเนินการจัดหาเครื่อง software ระบบ และบุคลากรมาดำเนินการต่าง ๆ ให้ สำหรับหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบริษัทที่ปรึกษานั้น ปตท. มีเกณฑ์การพิจารณาไม่แตกต่างไปจากองค์กรอื่น ๆ และเกณฑ์การพิจารณานี้ก็สอดคล้องกับแนวคิดของจุมพล ศฤงคารศิริ (2540: 167) ที่กล่าวว่าสิ่งที่องค์กรผู้ว่าจ้างจะต้องคำนึงถึงในการคัดเลือกบริษัทที่ปรึกษาเพื่อดำเนินการพัฒนาระบบ หรือ software ให้กับองค์กร ประกอบไปด้วย

1. ความมั่นคงของบริษัทที่ปรึกษา

2. เป็นบริษัทที่มีประสบการณ์ในการพัฒนา software หรือระบบงานที่ตรงกับความต้องการของหน่วยงานหรือองค์กร
3. มีบุคลากรในวิชาชีพเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสบการณ์ มีความรู้ความสามารถในการดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและเต็มเวลา
4. ข้อเสนอต่าง ๆ มีเหตุผลและถูกต้องในหลักวิชาการ หรือหลักปฏิบัติในด้านการพัฒนา software และระบบงานนั้น
5. ข้อเสนอด้านกำหนดเวลาและราคามีเหตุผลและเหมาะสม
6. มีแผนงานต่าง ๆ เสนออย่างครบถ้วน

ทั้งนี้บริษัทชินวัตร จำกัด มีคุณสมบัติค่อนข้างสอดคล้องกับเกณฑ์การพิจารณาดังกล่าว เนื่องจาก บริษัทชินวัตร จำกัด เป็นบริษัทแรกในประเทศไทยที่ดำเนินการติดตั้ง software SAP ให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ก่อนที่จะมีบริษัท SAP (ประเทศไทย) จำกัด ก่อตั้งขึ้นในประเทศไทย โดยบริษัทชินวัตร จำกัด ติดต่อนำเข้า software SAP จากประเทศเยอรมันโดยตรง ประกอบกับการใช้งาน software SAP ของหน่วยงานต่าง ๆ ที่บริษัทชินวัตร จำกัด เป็นผู้ติดตั้ง software ให้ก็ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ ปตท. เชื่อมั่นในฝีมือของบริษัทชินวัตร จำกัด จึงตัดสินใจ Outsourcing ทีมที่ปรึกษาจากบริษัทชินวัตร จำกัด ดังที่ได้กล่าวแล้วในข้างต้น และวิธี Outsourcing นี้ก่อให้เกิดผลดีหลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของความสะดวกรวดเร็วในการทำงาน เพราะทีมที่ปรึกษาประกอบไปด้วยผู้ที่มีความชำนาญและประสบการณ์เฉพาะทางคอยให้บริการ รวมทั้งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องและเต็มเวลา สิ่งเหล่านี้ย่อมส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพของงาน แม้ว่าการ Outsourcing จะมีค่าใช้จ่ายที่ค่อนข้างสูง แต่นับว่าเป็นวิธีที่เหมาะสมกว่าการมอบหมายให้บุคลากรจากหน่วยงานพัฒนาระบบสารสนเทศขององค์กรดำเนินการออกแบบระบบเอง เพราะบุคลากรจากหน่วยงานพัฒนาระบบสารสนเทศมีหน้าที่ความรับผิดชอบหลักที่ต้องกระทำอยู่แล้ว ถ้าหากต้องรับผิดชอบงานอื่นที่นอกเหนือจากงานหลัก นอกจากจะไม่สามารถปฏิบัติงานดังกล่าวได้อย่างต่อเนื่องและเต็มเวลาแล้ว อาจส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานออกมาไม่ดีนัก เนื่องจากต้องรับผิดชอบงานหลาย ๆ อย่างในเวลาเดียวกัน ประกอบกับบริษัทที่ทำธุรกิจด้านการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับระบบสารสนเทศมีมากขึ้น ทำให้ลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้น

ประเด็นที่ 2 บทบาทของคณะทำงานพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กรที่มีต่อที่ปรึกษา

แม้ว่า ปตท. จะว่าจ้างทีมที่ปรึกษาจากบริษัทชินวัตร จำกัด ให้เป็นผู้ดำเนินการพัฒนาระบบ แต่ในกรณีที่ทีมที่ปรึกษาคือต้องการข้อมูลหรือรายละเอียดใด ๆ ที่จำเป็นต่อการออกแบบระบบ คณะทำงานพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลของ ปตท. ก็จะเป็นผู้ให้ข้อมูลหรือรายละเอียดดังกล่าว ทั้งนี้ เพื่อให้ทีมที่ปรึกษาเกิดความชัดเจนมากที่สุดเกี่ยวกับความสามารถของระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลที่ ปตท. ต้องการ จึงกล่าวได้ว่า บทบาทของคณะทำงานพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กรที่มีต่อที่ปรึกษานั้นเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการพัฒนาระบบ การอำนวยความสะดวกทางด้านข้อมูลแก่ทีมที่ปรึกษา จะทำให้องค์กรได้ระบบที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อการนำไปใช้ เพราะแม้ว่าความชำนาญและประสบการณ์เฉพาะทางของทีมที่ปรึกษาจะช่วยให้การออกแบบระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กรง่ายขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม ถ้าหากคณะทำงานพัฒนาระบบขององค์กรไม่ให้ความร่วมมือแก่ทีมที่ปรึกษาในด้านการให้ข้อมูลหรือรายละเอียดใด ๆ ที่จำเป็นต่อการออกแบบระบบ การออกแบบระบบก็อาจจะไม่สามารถส่งมอบไปได้ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อขั้นตอนต่อไปของการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลอีกด้วย

สิ่งที่เบ็นพื้นฐานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการจัดหาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ที่องค์กรต้องตระหนัก ไม่ว่าองค์กรจะเลือกใช้วิธีใดในการออกแบบระบบสารสนเทศก็ตาม สิ่งสำคัญคือวิธีดังกล่าวนั้นจะต้องเหมาะสมกับองค์กร เพราะทุกวิธีต่างมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ซึ่งคณะทำงานพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กรต้องศึกษาข้อดีและข้อเสียของแต่ละวิธีประกอบกับศึกษาความพร้อมขององค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น การสนับสนุนจากผู้บริหาร งบประมาณ ความต้องการระบบเร่งด่วนมากน้อยเพียงใด องค์กรมีบุคลากรที่จะทำหน้าที่ออกแบบระบบหรือไม่ เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้การตัดสินใจเลือกวิธีจัดหาระบบมาใช้ในองค์กรเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุดและมีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด

4.1.4 การคัดเลือกผู้ขาย

ก่อนที่หน่วยงานทรัพยากรบุคคลของ ปตท. จะตัดสินใจว่าจะเลือกผู้ให้บริการเกี่ยวกับระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลรายใดนั้น บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบทั้งจากหน่วยงานทรัพยากรบุคคลและหน่วยงานพัฒนาระบบสารสนเทศของ ปตท. ได้หารือกันเกี่ยวกับการนำ software สำเร็จรูปของระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้แทน software ตัวเดิม และได้ข้อสรุปว่าจะซื้อ software สำเร็จรูปของ SAP มาใช้ ซึ่งการใช้วิธีจัดหาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลโดยวิธี Outsourcing ทีมที่ปรึกษาจากบริษัทชินวัตร จำกัด นั้น ทำให้เป็นหน้าที่ของทีมที่ปรึกษาในการดำเนินการจัดหา software สำเร็จรูปมาใช้งาน ทั้งนี้ ทีมที่ปรึกษาได้ใช้

เกณฑ์ในการคัดเลือก software จำเป็นรูปโดยพิจารณาจากพื้นฐานขององค์กร ได้แก่ ขนาดขององค์กร และงบประมาณ รวมทั้งพิจารณาความต้องการของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลของ ปตท. ว่าต้องการให้ software ทำงานอะไร จะให้เก็บบันทึกข้อมูลอะไร จะให้มีขั้นตอนในการทำงานอย่างไร ให้จัดทำรายงานอะไร และ software นั้นควรมีสรรพคุณะมากน้อยเพียงใด ดังที่ได้กล่าวไว้ในขั้นตอนการออกแบบระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลในส่วนของ การเลือก หรือสร้าง software นอกจากนั้น ยังคำนึงถึงการบริการหลังการขายของผู้จำหน่าย software อีกด้วย

หลังจากที่ทีมที่ปรึกษาได้พิจารณาความต้องการของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลของ ปตท. แล้ว จึงทำการเสนอ software ทั้งหมด 3 ตัวให้ ปตท. คัดเลือกเลือก ได้แก่ Oracle, People Soft และ SAP ซึ่งความสามารถในการทำงานของ software ทั้ง 3 ตัวนั้น มีความสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลของ ปตท. ประกอบกับความสามารถในการทำงานของ software ทั้ง 3 ตัวดังกล่าว นั้น มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับขององค์กรขนาดใหญ่ทั้งภายในและภายนอกประเทศ

อย่างไรก็ตาม เมื่อผู้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลของ ปตท. ได้พิจารณา software ทั้ง 3 ตัวที่ทีมที่ปรึกษานำเสนอ โดยเปรียบเทียบรายละเอียดของ software แต่ละตัวแล้ว พบว่า software SAP สามารถทำงานได้ตรงกับความต้องการมากที่สุด ดังบทสัมภาษณ์ที่ว่า

ทีมที่ปรึกษาเลือก software ที่ถือว่าดีที่สุดมาให้ 3 ตัว คือ Oracle, People Soft และ SAP ซึ่ง SAP เหมาะสมที่สุด เพราะเมื่อ 7-8 ปี ที่แล้วที่เราเริ่มศึกษา software แต่ละตัวนั้น เราพบว่า ระบบ People Soft แม้จะรองรับกระบวนการทำงานครบ แต่การทำงาน ของแต่ละกระบวนการยังไม่ได้ถูกพัฒนาให้ Integrate กัน ส่วน Oracle ไม่มี Career Model และ Career Development (อิทธิพล วัฒนพงศ์, พนักงานวิเคราะห์ระบบสารสนเทศ, 2546)

นอกจากนั้น นโยบายขององค์กรที่มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) ก็เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้หน่วยงานพัฒนาระบบสารสนเทศของ ปตท. คิดว่าการเลือกให้ software จำเป็นรูปที่มีเรื่องของการพัฒนาสายอาชีพอยู่ด้วยนั้นเป็นทางเลือกที่ดีและเหมาะสมสำหรับบริษัท เนื่องจากเรื่องของการพัฒนาสายอาชีพนับว่าเป็นเรื่องใหม่สำหรับ ปตท. มีบุคลากรน้อยคนที่มีความเข้าใจลึกซึ้งในเรื่องดังกล่าว ทำให้การระบุถึงสิ่งที่

หน่วยงานทรัพยากรบุคคลต้องการเพื่อให้หน่วยงานพัฒนาระบบสารสนเทศทำการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลที่สามารถรองรับการพัฒนาสายอาชีพได้นั้นทำได้ยาก ดังส่วนหนึ่งของบทสัมภาษณ์ ดังนี้

ปัญหาอีกอย่างหนึ่งของ software Magic ที่เราใช้อยู่เดิม ก็คือ ไม่มีคนเขียนผลิตรายการการทำงานในรูปแบบของ Career model ให้กับนักพัฒนาระบบเพื่อให้เขียนโปรแกรมให้รองรับ เนื่องจากทุกคนไม่รู้จักรว่า Career model คืออะไร จึงไม่สามารถบอกนักพัฒนาระบบได้ว่า สิ่งที่ยากได้คืออะไร ทำให้ไม่ทราบว่า software จะต้องเป็นยังไง วิธีการทำงานเป็นยังไง ก็เลยต้องหา software ที่รู้เรื่อง Career model อยู่แล้ว ที่สามารถนำมาใช้งานทันที (อิทธิพล วัฒนเนตร, พนักงานวิเคราะห์ระบบสารสนเทศ, 2546)

SAP (System Application Products in data processing) เป็น software สำเร็จรูปของประเทศเยอรมันที่สนับสนุนกระบวนการบริหารจัดการต่าง ๆ ภายในองค์กรได้อย่างครบถ้วน ไม่ว่าจะเป็นการบริหารทรัพยากรบุคคล บัญชี การเงิน ผลิต ซึ่งผู้ซื้อสามารถเลือกซื้อ software package สำหรับการใช้งานด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะได้ เช่น หน่วยงานทรัพยากรบุคคลสามารถซื้อ software มาใช้เฉพาะสำหรับจัดการข้อมูลด้านบุคลากรขององค์กรได้ โดย software ของ SAP ที่จะนำมาใช้กับระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลนั้นสามารถสร้างกระบวนการทำงานและจัดเก็บข้อมูลของพนักงานในลักษณะของการใช้เทคโนโลยีเข้ามาเป็นศูนย์กลางช่วยในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน และระหว่างพนักงานด้วยกันเอง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลจากระบบดังกล่าวไปใช้ในการวางแผนและบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

ขณะเดียวกัน เป็นเรื่องปกติที่ software สำเร็จรูปมักจะไม่สามารถทำงานได้ตรงกับลักษณะการทำงานของหน่วยงานครบร้อยเปอร์เซ็นต์ การปรับแก้ software (Customization) เพื่อให้ทำงานได้ความที่หน่วยงานต้องการจึงเกิดขึ้นได้เสมอ กรณีการนำ software ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลของ SAP ไปใช้ใน ปตท. ก็เช่นเดียวกัน ได้มีการปรับแก้ software บางส่วน คือ จัดทำในเรื่องของการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรเพิ่มเติมเข้าไป รวมทั้งปรับแก้หน้าจอบ้างบางหน้าจอ เพื่อให้การดำเนินงานของระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมีความสมบูรณ์และตรงกับความต้องการของผู้ใช้มากที่สุด ดังบทสัมภาษณ์ที่ว่า “เรื่องของการ

customization software นั้น ทำเพียงเรื่องเดียวคือ เรื่องเครื่องราชย์ เพราะ SAP ไม่มี และ customize หน้าจอบ้างบางหน้าจอที่ไม่ได้เก็บข้อมูล เช่น ชื่อ นามสกุล ที่เป็นภาษาอังกฤษ" (อิทธิพล วัฒนเนตร, พนักงานวิเคราะห์ระบบสารสนเทศ, 2546)

จากการศึกษาถึงกระบวนการคัดเลือกผู้ขายระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลของ ปตท. พบว่ากระบวนการทำงานดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับกระบวนการออกแบบระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลในส่วนของทางเลือก หรือสร้าง software เนื่องจากโดยทั่วไปแล้ว บริษัทผู้จำหน่าย software แต่ละตัวนั้น มักเป็นบริษัทที่ได้รับการแต่งตั้งจากบริษัทแม่ให้เป็นตัวแทนจำหน่าย software นั้น ๆ แต่เพียงผู้เดียว เช่น บริษัท SAP (ประเทศไทย) จำกัด เป็นตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของ SAP แต่เพียงผู้เดียวในประเทศไทย เมื่อลูกค้าตัดสินใจเลือก software ตัวใด ย่อมหมายความว่าได้นำประเด็นเกี่ยวกับผู้ขายมาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาคัดเลือก software นั้น ๆ แล้ว

นอกเหนือจากเกณฑ์การพิจารณาในส่วนของตัวเอง software เองดังที่ได้กล่าวไปแล้วในกระบวนการออกแบบระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลในส่วนของทางเลือก หรือสร้าง software นั้น ยังมีเกณฑ์การพิจารณาในส่วนของผู้ขาย ซึ่งประเด็นที่ทาง ปตท. ได้ให้ความสำคัญก็คือ ผู้ขายมีประสบการณ์ในการจัดทำระบบสารสนเทศให้กับองค์กรที่ประกอบธุรกิจประเภทเดียวกันกับ ปตท. หรือไม่ รวมถึงมีผลงานในการขายและติดตั้ง HRIS Products ของตนเองให้กับองค์กรอื่นมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้เกณฑ์การพิจารณาดังกล่าว มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ

✓ Ceriello and Freeman (1991: 189-190); Kavanagh, Gueutel, & Tannenbaum (1990: 154-157) และ O'Brien (1997: 407-409) ที่กล่าวถึงการคัดเลือกผู้ขายว่ามีข้อควรพิจารณาดังนี้

1. ผู้ขายอยู่ในธุรกิจมานานเพียงใด
2. ผู้ขายมีประสบการณ์เกี่ยวกับธุรกิจขององค์กรหรือไม่
3. ผู้ขายมีผลงานในการขายและติดตั้ง HRIS Products ของตนเองให้กับองค์กรอื่นมากน้อยเพียงใด
4. ผู้ขายมีการรับประกันสินค้าของตนเองอย่างไรบ้าง
5. ผู้ขายมีบริการในระหว่างการติดตั้งระบบอย่างไร เช่น การปรับเปลี่ยนตัวเชื่อมประสาน (interfaces) รายงาน (reports) ชุดคำสั่งสำเร็จหัด (basic package)
6. ผู้ขายมีการฝึกอบรมการใช้งานระบบให้กับพนักงานขององค์กรหรือไม่ อย่างไร

นอกจากข้อควรพิจารณาดังกล่าวแล้ว ครรชิต มาลัยวงศ์ (2544: 97) ยังมีข้อเสนอแนะสำหรับการพิจารณาคัดเลือกผู้ขาย software ดังนี้

1. สัญญาการใช้ software มีเงื่อนไขอย่างไรบ้าง
2. ผู้ขายจะให้ความช่วยเหลือทางด้านเทคนิคได้เพียงไร
3. บุคลากรที่ผู้ขายส่งมาช่วยมีวุฒิและความสามารถอะไรบ้าง
4. ผู้ขายจะจัดฝึกอบรมให้มากน้อยเพียงใด และเนื้อหาเป็นอย่างไร
5. ถ้าพบข้อผิดพลาดใน software ผู้ขายจะแก้ไขข้อผิดพลาดให้หรือไม่ และจะคิดค่าใช้จ่ายหรือไม่
6. บริษัทผู้ขายมีความมั่นคงทางการเงินหรือไม่
7. software นั้นมีผู้ใช้นาน้อยเพียงใด

อย่างไรก็ตาม กรณีของ ปตท. นั้น มีประเด็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ขาย software อยู่ 3 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่ 1 การตอบสนองความต้องการของผู้ใช้

ปตท. ได้ให้น้ำหนักความสำคัญกับเรื่อง Functionality ของ software ที่จะต้องตอบสนองและรองรับความต้องการในการใช้งานและการปฏิบัติงานที่ได้รับการปรับเปลี่ยนให้มีประสิทธิภาพแล้วได้อย่างครบถ้วน หรือได้เกือบครบทั้งหมดเป็นอันดับแรก ซึ่งจะสังเกตได้ว่า software สำเร็จรูปของต่างประเทศมักได้รับการพิจารณาเป็นอันดับต้น ๆ ทั้งนี้ สาเหตุอาจเนื่องมาจากความสามารถในการเชื่อมโยงข้อมูลทั้งหมดเข้าด้วยกัน มีหลายโมดูล และมีการออกแบบให้ทำงานได้มากมาย พอที่จะช่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในลักษณะของการคาดการณ์ล่วงหน้า หรือในเชิง Strategic planning ได้ นอกจากนั้น การนำ software สำเร็จรูปของต่างประเทศมาใช้ยังทำให้ได้เรียนรู้ข้อการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กรต่างประเทศที่แตกต่างไปจากองค์กรไทย แต่ software สำเร็จรูปของต่างประเทศมักมีข้อเสียเกี่ยวกับ Required input data และ Output data/information ที่ไม่ตรงกับความต้องการใช้ขององค์กรไทยเท่าใดนัก มีหลายส่วนที่ไม่สามารถนำมาใช้ในงานบริหารทรัพยากรบุคคลของไทยได้ ทำให้ผู้ซื้อ software สำเร็จรูปดี ๆ ของต่างประเทศซึ่งมีราคาค่อนข้างสูงมีความรู้สึกที่ไม่คุ้มกับราคา

ประเด็นที่ 2 ความเชื่อมั่นในตัวสินค้า

ความเชื่อมั่นในตัวสินค้า เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่น่าสนใจและค่อนข้างมีน้ำหนักความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าประเด็นทางด้าน Functionality ของ software ทั้งนี้ ผู้ศึกษาพบว่าทาง ปตท. มีความเชื่อมั่นในคุณภาพของ software SAP อยู่ก่อนแล้ว โดยเชื่อว่าการที่องค์กรขนาดใหญ่หลายองค์กรทั้งองค์กรไทยและต่างประเทศต่างให้การยอมรับและเลือกใช้ software ดังกล่าว

เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการด้านต่าง ๆ ในองค์กรน่าจะเป็นสิ่งที่ยืนยันได้ถึงคุณภาพของ software รวมถึงผลงานในการขายและติดตั้งระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลให้กับองค์กรอื่นของตัวแทนจำหน่าย software SAP ในประเทศไทย โดยเฉพาะองค์กรที่ดำเนินธุรกิจประเภทเดียวกันกับ ปตท.

ประเด็นที่ 3 ความเชื่อมั่นในทีมที่ปรึกษา

การที่ ปตท. จ้างทีมที่ปรึกษาที่มาจากองค์กรที่ใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลภายใต้ software SAP ทำให้ผู้เกี่ยวข้องกับการติดตั้งระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลของ ปตท. มีความเชื่อมั่นในตัว software มากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังเชื่อว่าการบวนการในการติดตั้งระบบย่อมราบรื่นเพราะทีมที่ปรึกษามีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับ software ดังกล่าวนั่นเอง

สำหรับเรื่องราคาของ software นั้น ทาง ปตท. ได้ให้ความสำคัญรองลงมาจากเรื่อง Functionality ของ software เนื่องจากการใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลของ ปตท. เป็นการผสมผสานระหว่างการซื้อ software สำเร็จรูปกับการสร้าง software เฉพาะสำหรับองค์กร ทำให้ค่าใช้จ่ายด้าน software ลดลง องค์กรสามารถรองรับค่าใช้จ่ายส่วนนี้ได้ ประเด็นเกี่ยวกับการบริการของผู้ขาย software ทั้งในระหว่างการติดตั้งระบบและหลังจากนำระบบไปใช้จึงถูกนำมาพิจารณาเพื่อให้เกิดความมั่นใจในการตัดสินใจเลือกผู้ขาย software มากยิ่งขึ้น ซึ่งกรณีของบริษัท SAP (ประเทศไทย) นั้น ได้จัดการฝึกอบรมการใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลให้กับพนักงานผู้เกี่ยวข้องกับการใช้ระบบดังกล่าวขององค์กรของผู้ซื้อ รวมถึงบริการดูแลรักษาระบบให้ถูกค้ำอย่างสม่ำเสมอ

อย่างไรก็ตาม การพิจารณาจะต้องคำนึงถึงปัจจัยเรื่องราคาและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วย เนื่องจากผู้ใช้งานอาจมีความต้องการปรับเปลี่ยนหรือเพิ่มเติมในบางรายการที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของระบบ ซึ่งข้อพิจารณาต่าง ๆ เหล่านี้มีขึ้นเพื่อให้การคัดเลือกผู้ขายดำเนินไปในแนวทางที่เหมาะสมที่สุดและช่วยให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรได้มากที่สุดนั่นเอง

จะเห็นได้ว่า ปตท. ไม่เพียงแต่ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับตนเองว่าสิ่งใดคือสิ่งที่หน่วยงานหรือองค์กรต้องการจากการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้เท่านั้น ยังทำการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับผู้ขายในหลาย ๆ ด้าน ซึ่งนับว่าเป็นการทำงานที่รอบคอบ รัดกุม สมควรที่ทุกองค์กรที่มีแนวคิดจะนำระบบสารสนเทศต่าง ๆ ที่ไม่จำกัดเฉพาะระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้งานควรยึดถือเป็นแบบอย่าง เพราะเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้การตัดสินใจลงทุนซื้อและติดตั้งระบบเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด และคุ้มค่ากับการลงทุนมากที่สุด

4.1.5 การนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้งาน

การดำเนินงานนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้นับว่าเป็นขั้นตอนที่ทำให้คณะทำงานและผู้ใช้งานระบบมองเห็นภาพการทำงานของระบบเป็นรูปธรรมมากขึ้น เนื่องจากขั้นตอนการดำเนินงานในส่วนนี้จะเริ่มตั้งแต่ การวางแผนการนำไปปฏิบัติ นโยบายและการพัฒนาระบบ การฝึกอบรมคณะทำงานตามโครงการ การติดตั้งระบบ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบ การเชื่อมต่อกับระบบอื่น การแปลงข้อมูล การฝึกอบรมผู้ใช้งาน การทดสอบความเชื่อมโยง และการทดสอบแบบคู่ขนาน หรืออาจกล่าวได้ว่า ขั้นตอนการดำเนินงานนั้นเริ่มจากการวางแผนเพื่อรองรับสิ่งที่ยังมองไม่เห็นเป็นรูปธรรม ซึ่งจะค่อย ๆ ชัดเจนขึ้นเมื่อผ่านกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน ทั้งนี้ โดยทั่วไปแล้วถ้าหากองค์กรใช้วิธี Outsourcing ทีมงานจากภายนอกในการจัดหาระบบสารสนเทศให้กับองค์กรแล้ว ย่อมเป็นหน้าที่ของทีมงานดังกล่าวในการดำเนินการทางด้านนำระบบสารสนเทศไปใช้งาน

กรณีบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ก็เช่นเดียวกัน ทีมที่ปรึกษาจากบริษัทชินวัตร จำกัด เป็นผู้ดำเนินการนำระบบไปใช้งาน ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวที่ทีมที่ปรึกษาได้จัดทำขึ้นภายหลังจากได้จัดหาตัวเครื่องและ software ให้กับ ปตท. แล้ว ดังส่วนหนึ่งของบทสัมภาษณ์ที่ว่า

ก่อนการดำเนินงานนำระบบไปใช้นั้น ทางเราและที่ปรึกษาได้ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานของ software ไว้ก่อนแล้ว เช่น ถ้าเราจะเอา software ตัวหนึ่งเข้ามาใช้แทนที่ตัวเดิมที่ใช้อยู่ เราต้องศึกษาว่า software ตัวเดิมมี integration กับตัวไหนบ้าง ตัวใหม่ที่เราเข้ามาแทนที่ก็ต้อง integration กับตัวนั้น ๆ ได้เช่นกัน (อิทธิพล วัฒนเนตร, พนักงานวิเคราะห์ระบบสารสนเทศ, 2546)

นอกจากนั้น คณะทำงาน (Project Team) ในการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลของ ปตท. เองยังกำหนดให้การฝึกอบรมการใช้งานระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลของ SAP เป็นส่วนหนึ่งในแผนการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล ดังบทสัมภาษณ์ที่ว่า “สำหรับเรื่องการฝึกอบรมที่ว่าก่อน implement จะฝึกอบรมอะไรบ้าง จะฝึกอบรมช่วงไหน หลังจากฝึกอบรมเสร็จต้องทำอะไรบ้าง จะทดสอบระบบ หรือ configuration ช่วงไหน มันอยู่ในแผนงานก่อนที่จะเริ่มงานอยู่แล้ว” (อิทธิพล วัฒนเนตร, พนักงานวิเคราะห์ระบบสารสนเทศ, 2546)

อย่างไรก็ตาม ก่อนที่จะเปลี่ยนไปใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลของ SAP ทางทีมที่ปรึกษาได้ทำการฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้งานระบบดังกล่าวให้กับบุคลากรของ ปตท. ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการใช้งานระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล ไม่ว่าจะเป็นผู้ปฏิบัติงานนำข้อมูลเข้าสู่ระบบ หรือผู้บริหารที่ต้องใช้สารสนเทศจากระบบ โดยในกรณีของการฝึกอบรม ผู้ปฏิบัติงานนำข้อมูลเข้าสู่ระบบนั้น ใช้วิธีการฝึกอบรมโดยการบรรยายและสาธิตไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งผู้ได้รับการฝึกอบรมก็จะฝึกหัดใช้ระบบดังกล่าวไปพร้อมกันกับผู้สอน สำหรับกรณีของการฝึกอบรมผู้ให้สารสนเทศจากระบบ ซึ่งมักเป็นบุคลากรระดับบริหารนั้น ใช้วิธีการจัดนิทรรศการและเชิญให้ผู้บริหารไปชมนิทรรศการ รวมถึงการให้เลขานุการผู้บริหารช่วยแนะนำบ้าง ดังบทสัมภาษณ์ที่ว่า

การฝึกอบรมผู้บริหารนั้น เราค่อย ๆ สอนตั้งแต่เปิด-ปิดเครื่อง ใส่รหัส ส่ง E-mail วาดรูป สอนทำ Power Point เป็นทั้งการฝึกอบรมโปรแกรมและฝึกอบรมการบริหารด้วย โดยทำเป็นเอกสาร คู่มือ และส่งคนมานั่งคุยด้วย มักจะเป็นการสอนเลขา ๆ ก่อน แล้วให้เลขา ๆ ไปบอกนาย หรือไม่ก็เชิญท่านมาชมนิทรรศการ แล้วให้ลอง log in เข้าไปดูว่าทำอะไรไปที่เครื่องมันไปขึ้นที่หน้าจอหรือเปล่า หรือไม่ก็ให้ท่านลองทำจากหน้าจอออกมายังเครื่องที่เราจะทำการ Demo (เติมศักดิ์ สุวรรณศักดิ์, ผู้จัดการฝ่ายบริการงานทรัพยากรบุคคล, 2546)

สำหรับการสืบเปลี่ยนระบบจากระบบจัดเก็บข้อมูลบุคลากรแบบเดิมไปยังระบบใหม่ของ SAP นั้น ทาง ปตท. เลือกใช้วิธีสืบเปลี่ยนแบบขนาน (parallel) คือ ใช้ทั้งระบบใหม่และระบบเก่าไปพร้อมกันช่วงเวลาหนึ่ง เพื่อที่ว่าถ้าหากระบบใหม่ล้มเหลว ระบบเก่าก็ยังสามารถใช้ต่อไปได้ แต่ถ้าหากระบบใหม่ใช้งานได้ดี ไม่มีปัญหา ก็จะยกเลิกระบบเก่า แล้วเปลี่ยนมาใช้ระบบใหม่โดยสมบูรณ์ ดังบทสัมภาษณ์ดังนี้ “การปรับเปลี่ยนระบบ เราทำแบบ parallel คือใช้ทั้งระบบใหม่และระบบเก่าไปด้วยกันก่อนช่วงหนึ่ง ถ้าเห็นว่าระบบใหม่ใช้ได้ดีไม่มีปัญหา เราก็จะยกเลิกระบบเก่าไป” (อิทธิพล วัฒนเนตร, พนักงานวิเคราะห์ระบบสารสนเทศ, 2546)

จากการศึกษาขั้นตอนและกระบวนการในการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในส่วนของการนำระบบไปใช้งานดังที่กล่าวไปข้างต้น พบว่ามีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Ceriello and Freeman (1991: 249) ที่กล่าวถึงขั้นตอนในการนำระบบไปใช้งานว่าประกอบด้วย การวางแผนการนำไปปฏิบัติ (implementation

Planning) การศึกษานโยบายของหน่วยงานและพัฒนาระบบงาน การฝึกอบรมคณะทำงาน ตามโครงการ (Project Team Training) การติดตั้งระบบ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบ การเชื่อมต่อระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลกับระบบอื่น (Interfaces) การแปลงข้อมูล (Conversion) การฝึกอบรมผู้ใช้งาน (User Training) การทดสอบควบคุม (Controlled Testing) และการทดสอบแบบคู่ขนาน (Parallel Testing)

สำหรับการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้งานใน ปตท. นั้น ก่อนจะมีการนำระบบดังกล่าวไปใช้งานจริง คณะทำงานพัฒนาระบบของ ปตท. ได้ร่วมมือกับทีมที่ปรึกษาจากบริษัทชินวัตร จำกัด ในการวางแผนการนำไปปฏิบัติ (Implementation Planning) เพื่อระบุถึงเป้าหมายของการนำระบบไปใช้ กรอบเวลาในการดำเนินงาน หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้อง การจัดสรรทรัพยากร รวมถึงการจัดตั้งกลไกเพื่อตรวจสอบและควบคุมให้การดำเนินโครงการพัฒนาระบบเป็นไปตามแผนงาน ซึ่งพบว่าเป้าหมายของการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้ก็คือ มุ่งให้การดำเนินงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากขึ้น เกิดความรวดเร็วในการดำเนินงานและความผิดพลาดของข้อมูลลดลง กรอบเวลาในการดำเนินงานนั้นเริ่มตั้งแต่เดือนมกราคม 2540 และสิ้นสุดในเดือนธันวาคม 2542 ส่วนหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้องก็คือ บุคลากรของ ปตท. ที่มีหน้าที่นำข้อมูลบุคลากรเข้าสู่ระบบจะต้องให้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการนำระบบไปใช้แก่ทีมที่ปรึกษาเช่น ในแบบฟอร์มต่าง ๆ ที่ใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลประกอบไปด้วยข้อมูลอะไรบ้าง ทางเดินของข้อมูลบุคลากร (Data Flow) ในปัจจุบันเป็นอย่างไร เป็นต้น ส่วนบุคลากรจากหน่วยงานพัฒนาระบบสารสนเทศของปตท.ที่เป็นคณะทำงานพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลก็มีหน้าที่ให้ข้อมูลทางด้านเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับระบบการจัดเก็บข้อมูลบุคลากรที่ใช้อยู่เดิม เช่น ระบบจัดเก็บข้อมูลบุคลากรที่ใช้อยู่มีความเชื่อมโยงกับระบบสารสนเทศของหน่วยงานใดบ้าง ด้านการจัดสรรทรัพยากรนั้น ปตท. มีการกำหนดงบประมาณและบุคลากรสำหรับการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะ รวมถึงจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน (Steering committee) เพื่อตรวจสอบและควบคุมให้การดำเนินงานของคณะทำงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ อาจกล่าวได้ว่าขั้นตอนวางแผนการนำไปปฏิบัตินี้จะทำให้คณะทำงานและทีมที่ปรึกษามองเห็นแนวทางการดำเนินงานนำระบบไปใช้ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

การดำเนินงานขั้นตอนต่อไปของทีมที่ปรึกษา คือ การพิจารณาถึงนโยบายการดำเนินงานของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลและหน่วยงานพัฒนาระบบสารสนเทศ โดยศึกษานโยบายการดำเนินงานของหน่วยงานทั้งสองมีส่วนในการส่งเสริมสนับสนุนกระบวนการนำระบบไปใช้หรือไม่

อย่างไร ถ้าหากพบว่านโยบายของหน่วยงานทั้งสองมีส่วนส่งเสริมสนับสนุนก็จะช่วยให้การดำเนินงานนำระบบไปใช้ได้ง่ายขึ้น หรือถ้าหากนโยบายของหน่วยงานทั้งสองแตกต่างกันอย่างชัดเจน ก็จะช่วยให้คณะทำงานวางแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายโดยรวมของทั้งสองหน่วยงานมากกว่าเป้าหมายของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ทั้งนี้พบว่า หน่วยงานทรัพยากรบุคคลมีนโยบายที่จะพัฒนานักบุคลากรให้มีระดับความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานเทียบเคียงได้กับธุรกิจชั้นนำ รวมทั้งมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้เกิดความคล่องตัว สอดคล้องกับภาวะแข่งขันระดับสากล และสามารถดำเนินงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เกี่ยวข้อง รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับ ปตท. ทั้งหมด ส่วนหน่วยงานพัฒนาระบบสารสนเทศนั้น ก็มีนโยบายที่จะพัฒนาระบบสารสนเทศทุก ๆ ด้านอย่างต่อเนื่อง ด้วยเล็งเห็นว่าระบบสารสนเทศมีบทบาทสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นการสนับสนุนธุรกิจขององค์กร การสนับสนุนการบริหารจัดการภายในหน่วยงาน การสนับสนุนการบริการลูกค้า รวมถึงการเสริมสมรรถนะในการทำงานของพนักงานในองค์กร นอกจากนี้ องค์กรยังให้ความสำคัญกับการสร้างศักยภาพด้านการวิจัยพัฒนาและเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในด้านการแข่งขัน ซึ่งจะเห็นได้ว่านโยบายของทั้งสองหน่วยงานต่างเอื้อให้มีการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้ในองค์กร

หลังจากนั้น ทีมที่ปรึกษาจะจัดฝึกอบรมการใช้งานระบบให้กับคณะทำงานตามโครงการ (Project Team Training) ก่อน เนื่องจากคนกลุ่มนี้ถือว่าเป็นหัวใจของการดำเนินงาน จำเป็นต้องได้รับการอบรมก่อนเพื่อที่จะได้เป็นผู้ให้คำแนะนำ หรือช่วยเหลือคนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการใช้งานระบบต่อไป ก่อนที่จะทำการติดตั้ง software และ hardware ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบ (Modification) เพื่อให้ระบบมีการทำงานที่ใกล้เคียงกับความต้องการของผู้ใช้มากที่สุด ทำการเชื่อมต่อระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลกับระบบอื่น (Interfaces) รวมถึงแปลงข้อมูล (Conversion) เพื่อให้ข้อมูลที่ถูกโอนย้ายมาจากระบบจัดเก็บข้อมูลเดิมอยู่ในรูปแบบที่ระบบจัดเก็บข้อมูลใหม่สามารถอ่านได้ แล้วจึงทำการฝึกอบรมผู้ใช้งาน (User Training) ได้แก่ พนักงานทรัพยากรบุคคลที่มีหน้าที่นำข้อมูลบุคลากรเข้าสู่ระบบ เพื่อให้มีความรู้ทางด้านคอมพิวเตอร์ เบื้องต้นและความรู้เกี่ยวกับความรับผิดชอบของผู้ใช้ระบบ และฝึกอบรมเฉพาะด้านเกี่ยวกับระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล ทำการทดสอบโปรแกรมก่อนนำไปใช้จริง เพื่อที่ว่าหากพบข้อผิดพลาดจะได้ทำการแก้ไขก่อน และทดสอบแบบคู่ขนาน (Parallel Testing) เป็นขั้นตอนสุดท้าย ซึ่งการทดสอบทั้งสองนอกจากไม่พบข้อผิดพลาดใด ๆ แล้ว เมื่อเปรียบเทียบการทำงาน

ของระบบเก่ากับระบบใหม่ยังพบว่า ระบบใหม่สามารถทำงานได้ดีกว่าทั้งทางด้านความสามารถในการประมวลผลและความถูกต้องของสารสนเทศที่ได้จากระบบ

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการดำเนินงานนำระบบสารสนเทศไปใช้นั้นเป็นการผสมผสานระหว่างงานทางด้านบริหารและทางด้านเทคนิค ทาง ปตท. จึงให้ความสำคัญกับการสื่อสารข้อมูลระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องกับการติดตั้งระบบ โดยบุคลากรจากหน่วยงานทรัพยากรบุคคลจะประสานงานกับบุคลากรจากหน่วยงานสารสนเทศที่มาร่วมเป็นคณะทำงานเพื่อให้ข้อมูลว่าการติดตั้งระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลในส่วนใดที่เป็นประโยชน์หรือไม่เป็นประโยชน์กับงานบริหารทรัพยากรบุคคล การนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้จะได้ตรงกับงาน นอกจากนั้นยังมีการประชุมคณะกรรมการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอประมาณเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อให้ผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทราบความเป็นไปของการดำเนินงานไปพร้อม ๆ กัน เพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน และถ้าหากเกิดปัญหาขึ้นจะได้ช่วยกันแก้ไขได้ทัน่วงที อาจกล่าวได้ว่า ปตท. เชื่อว่าการสื่อสารข้อมูลที่ดีมีผลต่อความสำเร็จของการดำเนินโครงการดังกล่าว ซึ่งแนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ ครรชิต มาลัยวงศ์ (2544: 73) ที่ว่า การสื่อสารและการประสานงานระหว่างทีมงานพัฒนาระบบกับผู้ใช้อย่างสม่ำเสมอจะทำให้ทั้งสองฝ่ายมีความเข้าใจซึ่งกันและกันและมีทัศนคติในการทำงานที่ดีต่อกัน อันจะทำให้องค์กรได้ระบบที่ดีมาใช้งาน

ไม่เพียงแต่การสื่อสารข้อมูลที่ดีเท่านั้นที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำระบบไปใช้ Ceriello and Freeman (1991: 250) และ Kavanagh, Gueutel & Tannenbaum (1990: 188-193) ยังมีแนวคิดตรงกันว่า ความสำเร็จในการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยปัจจัยดังต่อไปนี้

1. การสนับสนุนจากผู้บริหารและผู้ใช้
2. การฝึกอบรมที่ดีและพอเพียง
3. การติดตั้งระบบที่เหมาะสม
4. การกำหนดระยะเวลาดำเนินการที่พอดีกับงาน
5. คณะทำงานโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถเหมาะสมกับงาน
6. การเลือกใช้ hardware และ software ที่เข้ากันได้ดี

ทั้งนี้ ถ้าหากพิจารณาการดำเนินงานนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้ในบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ตามที่ได้กล่าวข้างต้น จะพบว่าทาง ปตท. ไม่ได้ละเลยต่อปัจจัยเหล่านี้ ดังจะเห็นได้จากลักษณะการดำเนินงานต่าง ๆ ของปตท. ที่ได้กล่าวถึงก่อนหน้านี้ ไม่ว่าจะเป็น

เป็นการสนับสนุนจากผู้บริหารทั้งทางด้านการงบประมาณในการจัดหาระบบมาใช้งาน และสนับสนุนให้มีการจัดฝึกอบรมการใช้งานระบบให้กับผู้ใช้ คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานนำข้อมูลเข้าสู่ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล นอกจากนั้น ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบดังกล่าว ยังให้ความสนใจเข้าร่วมประชุมเพื่อติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานพร้อมทั้งแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของคณะทำงาน รวมถึงการวางแผนการดำเนินงานอย่างรัดกุมของคณะทำงานและพยายามดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนนั้น ในส่วนของ software ที่เลือกใช้นั้นก็มีข้อเสียที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง สำหรับคณะทำงานโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล ไม่ว่าจะเป็นทีมที่ปรึกษาจากการ outsourcing และคณะทำงานของ ปตท. เอง ต่างก็มีความรู้ ความสามารถในการงานดังกล่าว

เมื่อหน่วยงานทรัพยากรบุคคลทำการวิเคราะห์และกำหนดข้อมูลนำเข้า พร้อมทั้งบันทึกข้อมูลดังกล่าวเข้าสู่ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลของ SAP แล้ว หน่วยงานพัฒนาระบบสารสนเทศก็จะเชื่อมโยงฐานข้อมูลนี้เข้ากับฐานข้อมูลของหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์กร ด้วยการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ PC ผ่านระบบ LAN หลังจากนั้นระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลก็จะดำเนินการประมวลผลข้อมูลนำเข้าให้กลายเป็นสารสนเทศที่พร้อมสำหรับนำไปใช้งานตามต้องการ โดยผ่าน Web Page ด้วยการสร้าง HTML (Hyper Text Markup Language) เพื่อให้สารสนเทศแสดงผลลัพท์ในระบบ Intranet ที่ใช้ข้อมูลได้เฉพาะบุคลากรของ ปตท. และระบบ Internet ซึ่งบุคคลภายนอกสามารถเข้ามาใช้ข้อมูลได้

4.2 การนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล

4.2.1 การใช้งานระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลภายใต้ software SAP ที่นำมาใช้งานในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของ ปตท. นั้น ประกอบด้วย Personnel Management Module ซึ่งภายใต้ Personnel Management Module นี้ องค์กรใช้ software SAP ดำเนินการเฉพาะในส่วนของ Personnel Administration และ Personnel Development เท่านั้น สำหรับในส่วนของ Recruitment, Benefits, Compensation Management, Personnel Cost Planning, HR Funds and Position Management และ Company Pension Scheme นั้น ทางองค์กรยังดำเนินการผ่าน software Magic ดังเดิม เนื่องจากมีประสิทธิภาพคืออยู่แล้ว ประกอบกับ

ผู้ปฏิบัติงานระบบมีความคุ้นเคย และเพื่อเป็นการลดทอนค่าใช้จ่ายขององค์กรอีกทางหนึ่ง นอกจาก Personnel Management Module แล้ว ยังมี Time Management Module, Training and Event Management Module ซึ่งทั้ง 3 โมดูลนี้ได้ถูกนำไปใช้งานตั้งแต่ปี 2539 เป็นต้นมา และในเดือนมกราคม ปี 2546 ทางองค์กรเพิ่งเพิ่มเติมในส่วนของ Payroll Module รวมแล้ว ปตท. ได้นำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลภายใต้ software SAP ไปใช้งานทั้งสิ้น 4 โมดูล

4.2.1.1 กระบวนการสรรหาบุคลากร

กระบวนการสรรหาบุคลากรของ ปตท. นั้น มีทั้งการสรรหาโดยการรับสมัครโดยตรงจากผู้สนใจที่จะสมัครงานในตำแหน่งที่บริษัทต้องการที่ได้ส่งใบสมัครทางไปรษณีย์หรือมาสมัครด้วยตนเอง และการรับสมัครผ่านทางอินเทอร์เน็ต โดยการเปิด Website ที่ให้ข้อมูลในแต่ละตำแหน่งที่เปิดว่าง ซึ่งหน่วยงานพัฒนาระบบสารสนเทศขององค์กรเป็นผู้จัดทำ Website ดังกล่าว ทั้งนี้ การสรรหาพนักงานจะขึ้นอยู่กับความต้องการของทางสายงานและทางฝ่ายสรรหาบุคลากรที่จะพิจารณาว่าจะใช้สื่อประเภทใดในการประกาศแจ้ง เช่น เป็นการตีพิมพ์ประกาศภายใน การประชาสัมพันธ์ลงหนังสือพิมพ์ หรือเปิดประกาศหน้าบริษัท เมื่อมีความต้องการบุคคลเกิดขึ้นในองค์กร ทางบริษัทจะทำการรับสมัครผู้สนใจเพื่อนำมาคัดเลือกจากสองแหล่งคือ จากแหล่งภายในองค์กร และจากแหล่งภายนอกองค์กร หากเป็นการรับสมัครภายในองค์กร ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลจะดึงเอาข้อมูลพนักงานที่สมัครเข้ารับคัดเลือกมาจาก Personnel Management Module ในส่วนของ Personnel Administration ซึ่งจะเป็นส่วนที่เก็บรวบรวมประวัติบุคลากรขององค์กร เมื่อได้รับข้อมูลคุณสมบัติของผู้สมัครเข้ารับคัดเลือกครบถ้วนแล้ว จะนำไปเทียบกับคุณสมบัติที่แผนกที่ต้องการบุคลากรส่งเข้ามา และจะทำการตัดผู้สมัครที่มีคุณสมบัติขั้นพื้นฐานไม่ครบถ้วนตามที่ต้องการออกไป จนเหลือแต่ผู้ที่มีคุณสมบัติขั้นต่ำตามที่ต้องการ แล้วจึงส่งรายงานไปยังแผนกที่เป็นเจ้าของตำแหน่งงาน เพื่อตัดสินใจคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุด เมื่อทราบตัวบุคคลที่ได้รับคัดเลือกแล้วก็จะทำการปรับข้อมูลเดิมของพนักงานที่ผ่านการคัดเลือกจากการสรรหาภายในองค์กรใน Personnel Administration ให้มีความเป็นปัจจุบัน ดังบทสัมภาษณ์ ดังนี้

ถ้าเป็นการสรรหาจากภายใน ระบบจะดึงเอาข้อมูลพนักงานที่สมัครเข้ารับคัดเลือกมาจาก Personnel Administration แล้วเปรียบเทียบคุณสมบัติของผู้สมัครเข้ารับคัดเลือกกับคุณสมบัติที่แผนกที่ต้องการบุคลากรส่งเข้ามา และจะทำการตัดผู้สมัครที่มีคุณสมบัติไม่ครบถ้วนตามที่ต้องการออกไป จนเหลือแต่ผู้ที่มีคุณสมบัติขั้นต่ำตามที่ต้องการ แล้วจึงส่งรายงานไปยังแผนกที่เป็นเจ้าของ

ตำแหน่งงาน เพื่อตัดสินใจคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุด เมื่อทราบตัวบุคคลที่ได้รับคัดเลือกแล้วก็จะทำการปรับข้อมูลเดิมของพนักงานที่ผ่านการคัดเลือกจากการสรรหาภายในองค์กรที่อยู่ใน Personnel Administration ให้เป็นปัจจุบัน (นิพร บุญเสนันท์, พนักงานทรัพยากรบุคคล, 2546)

สำหรับการสรรหาบุคลากรจากแหล่งภายนอกองค์กรนั้น ข้อมูลของผู้สมัครจากภายนอกจะถูกบันทึกและประมวลผลแยกต่างหากโดย software Magic อย่างไรก็ตาม การดำเนินการคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการขององค์กรจะเป็นไปในลักษณะเดียวกันกับการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร ดังบทสัมภาษณ์ที่ว่า “กรณีสรรหาจากภายนอก การดำเนินการจัดการกับข้อมูลผู้สมัครจากภายนอกก็จะคล้ายกับการดำเนินการกับข้อมูลผู้สมัครจากภายใน เพียงแต่แยกออกมาทำต่างหากในระบบข้อมูลที่เรารพัฒนาขึ้นเอง โดยใช้ software Magic” (นิพร บุญเสนันท์, พนักงานทรัพยากรบุคคล, 2546)

หลังจากกระบวนการสรรหาบุคลากรภายใต้ software Magic ดำเนินการคัดเลือกบุคคลจากผู้สมัครภายนอกที่มีความเหมาะสมได้แล้ว ก็จะมีการกำหนดหมายเฉพาะประจำตัวพนักงานให้ แล้วข้อมูลของผู้ที่ได้รับการคัดเลือกจะถูกนำไปเก็บไว้ใน Personnel Administration ส่วนข้อมูลผู้สมัครคนอื่นที่ไม่ได้รับเลือกเข้าเป็นพนักงาน จะเก็บไว้ในระบบการสรรหาบุคลากรภายใต้ software Magic ประมาณ 6 -12 เดือนเพื่อนำไปใช้ในกรณีที่มีความต้องการบุคลากรใหม่เกิดขึ้นอีก และเมื่อมีการบรรจุพนักงานแล้วข้อมูลต่าง ๆ จะถูกส่งไปยัง Payroll Module เพื่อให้ทราบถึงการจ่ายเงินเดือนและสามารถกำหนดตารางการปฏิบัติงานของพนักงานได้โดยอัตโนมัติ

จากการศึกษาการใช้งานระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลในกระบวนการสรรหาบุคลากรของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่าไม่แตกต่างไปจากแนวคิดของ สุภาพร พิศาลบุตร และนาเรรัตน์ หวังสุนทรภาพร (2544: 72-73) ที่กล่าวถึงลักษณะของการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้ในการสรรหาบุคลากรว่า ระบบสารสนเทศการสรรหาจะดำเนินการตรวจสอบตำแหน่งงานว่างและคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งของแต่ละตำแหน่ง แล้วดำเนินการยื่นข้อไปตามแหล่งแรงงานที่จะสรรหา ทั้งนี้ อาจแสดงสารสนเทศของระบบออกทางจอภาพหรือพิมพ์เป็นรายงาน นอกจากนั้น บางองค์กรอาจใช้ระบบสารสนเทศการสรรหาเชื่อมโยงกับเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อประกาศตำแหน่งงานที่ต้องการรับสมัคร โดยกรณีของ ปตท. นั้นมีลักษณะของการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้ในการสรรหาบุคลากรดังนี้

1. ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล ถูกนำไปใช้ในกระบวนการสรรหา

บุคลากรโดยระบบจะเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นสำหรั้งานสรรหาบุคลากรและประมวลผลข้อมูลดังกล่าวเพื่อให้ได้สารสนเทศที่จะนำไปใช้จัดทำแผนการสรรหาบุคลากร เช่น ตำแหน่งงานว่างหน้าที่และทักษะ ความรู้ ความสามารถที่เป็นที่ต้องการในตำแหน่งงานว่างนั้น ๆ หรือแม้กระทั่งทักษะและความชอบของพนักงานปัจจุบัน การประเมินผลพนักงานโดยสรุป อัตราการหมุนเวียนเข้าออกของพนักงาน เป็นต้น จากนั้นจะเป็นขั้นตอนการดำเนินงานอื่นเพิ่มเติมตามหลังการสรรหา โดยการสรรหาผู้สมัครจากแหล่งภายในนั้น จะดำเนินการผ่านระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลภายใต้ software SAP แต่สำหรับการสรรหาภายนอก ปตท. ยังคงดำเนินการผ่าน software Magic เนื่องจากผู้ใช้มีความคุ้นเคยกับการใช้งาน ประกอบกับความซับซ้อนของระบบมีน้อยกว่า

อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะเป็นการสรรหาจากภายในหรือภายนอก ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลก็จะถูกนำไปใช้ในการตรวจสอบตำแหน่งงานว่างและทักษะ ความรู้ ความสามารถที่เป็นสำหรั้งาน ทั้งนี้เพื่อให้หน่วยงานทรัพยากรบุคคลสามารถเทียบคุณสมบัติของผู้สมัครกับคุณสมบัติที่ฝ่ายงานที่ต้องการบุคลากรส่งเข้ามา เพื่อให้ผู้สมัครที่ผ่านการคัดเลือกเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติขึ้นตำตามที่ต้องการ ก่อนจะส่งรายงานไปยังฝ่ายงานที่เป็นเจ้าของตำแหน่งงานให้เป็นผู้ตัดสินใจคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุด

2. การใช้บริการบนระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต โดยเปิด Website ขององค์กร

ภายใต้ชื่อ www.pttplc.com ซึ่งใน Website ดังกล่าว ผู้สนใจสมัครงานกับองค์กรสามารถกรอกใบสมัครผ่านทางอินเทอร์เน็ตเพื่อส่งข้อมูลเข้าสู่เครือข่ายอินเทอร์เน็ตขององค์กรได้ทันที ซึ่งจะทำให้เจ้าหน้าที่บริหารทรัพยากรบุคคลทำงานได้สะดวกและรวดเร็วขึ้น โดยข้อมูลของผู้สมัครกรอกนั้นสามารถโอนเป็นฐานข้อมูลพนักงานสำหรับระบบย่อยอื่น ๆ ภายใต้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลได้โดยไม่จำเป็นต้องป้อนข้อมูลใหม่ ซึ่งการใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ตในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารขององค์กรสู่ภายนอกนี้ นับว่าเป็นวิธีที่สามารถเข้าถึงผู้สมัครได้หลากหลายกลุ่มภายในระยะเวลารวดเร็ว ซึ่งนอกจากจะช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายทั้งทางด้านเอกสารและการจัดเก็บ รวมถึงค่าใช้จ่ายในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่าง ๆ แล้วยังช่วยให้การสรรหาบุคลากรดำเนินไปอย่างรวดเร็วเพราะเจ้าหน้าที่บริหารทรัพยากรบุคคลที่รับผิดชอบงานด้านการสรรหาบุคลากรสามารถพิจารณาคุณสมบัติของผู้สมัครได้จากหน้าจอคอมพิวเตอร์ได้ทันที

ขณะเดียวกัน แม้ว่าจะระบบสารสนเทศการสรรหาจะสร้างสารสนเทศให้กับผู้บริหารเพื่อใช้ในการควบคุมกิจกรรมการสรรหาได้มากมาย แต่หากหน่วยงานทรัพยากรบุคคลสามารถนำข้อมูลผู้สมัครและคะแนนทดสอบของผู้สมัครที่เก็บไว้ในระบบมาทำการวิเคราะห์โดยการ

เปรียบเทียบผลของการคัดเลือกกับคะแนนทดสอบของผู้สมัครได้ ก็จะทำให้การใช้งานระบบเกิดความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้น

4.2.1.2 กระบวนการพัฒนาระบบบุคลากร

ปตท. นำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลภายใต้ software SAP ไปใช้ในกระบวนการพัฒนาระบบบุคลากรผ่าน Training and Event Management Module และ Personnel Management Module ในส่วนของ Personnel Development โดยในส่วนของ Training and Events Management Module จะทำหน้าที่เก็บข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนาและการฝึกอบรม เช่นแผนฝึกอบรม โปรแกรมการฝึกอบรมของแผนกต่าง ๆ จัดการหลักสูตรการฝึกอบรมให้กับผู้เข้าร่วมฝึกอบรม วิทยากร วันเวลาการฝึกอบรม และผลการฝึกอบรม รวมถึงข้อมูลการฝึกอบรมของพนักงานว่าใครผ่านการฝึกอบรมอะไรมาแล้วบ้าง ดังจะเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ที่ว่า

ข้อมูลบุคคลที่เก็บในระบบของ SAP นั้นแบ่งเป็นข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ ชื่อพนักงาน อายุ อายุงาน ปีที่ได้เลื่อนตำแหน่ง ปีที่จะเกษียณอายุ วุฒิการศึกษา เป็นต้น และข้อมูลเกี่ยวกับการฝึกอบรม ทั้งนี้ วัตถุประสงค์ในการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการจัดการข้อมูลบุคคลก็เพื่อความถูกต้อง รวดเร็วในการปฏิบัติงาน เพื่อความสะดวกในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Need) ให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบบุคลากรขององค์กร (พิศักดิ์ ภูมโนทัย, ผู้จัดการส่วนฝึกอบรม, 2546)

นอกจากนั้นยังมีข้อมูลคำร้องขอหรือความจำเป็นในการฝึกอบรม ซึ่งได้รับมาจากสองแหล่งคือ การร้องขอจากแผนกต่าง ๆ และจากข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานจากระบบสารสนเทศการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งดำเนินการแยกออกมาต่างหากจากระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลของ SAP โดยดำเนินการผ่าน software Magic ซึ่งส่วนหนึ่งของข้อมูลเหล่านี้จะถูกนำมาใช้ในการออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรม และเมื่อทำการฝึกอบรมเรียบร้อยแล้ว ข้อมูลเกี่ยวกับการผ่านโปรแกรมฝึกอบรมของพนักงานก็จะถูกส่งกลับไปบันทึกไว้ใน Personnel Management Module ในส่วนของ Personnel Administration เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาประเมินเลื่อนตำแหน่งในอนาคต ดังบทสัมภาษณ์ที่ว่า

ข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรมส่วนหนึ่งจะได้มาจากผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำปี เพราะจะทำให้ทราบจุดอ่อนของพนักงานที่ควรได้รับการพัฒนา และเมื่อพนักงานได้รับการฝึกอบรมและมีคะแนนการทดสอบภายหลังการฝึกอบรมผ่านเกณฑ์ ข้อมูลคะแนนดังกล่าวก็จะถูกบันทึกไว้ในระบบและจะคงอยู่ พร้อมทั้งจะให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเรียกใช้ข้อมูลสามารถดึงข้อมูลไปใช้ประโยชน์ได้ตลอดเวลา จนกว่าข้อมูลนั้นจะไม่มีค่าเป็นและถูกกำจัดออกจากระบบ (พิศักดิ์ กุศลโมทย์, ผู้จัดการส่วนฝึกอบรม, 2546)

สำหรับการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ software SAP ไปใช้ในกระบวนการพัฒนาบุคลากรผ่าน Personnel Management Module ในส่วนของ Personnel Development นั้น เป็นไปในลักษณะของการใช้ระบบเพื่อสนับสนุนการพัฒนาความก้าวหน้าในงานอาชีพ (Career Development) ให้กับบุคลากร ซึ่งมีจุดเด่นอยู่ที่เป็นการพัฒนาบุคลากรโดยเน้นขีดความสามารถ กล่าวคือ หน่วยงานทรัพยากรบุคคลจะต้องระบุได้ว่าทักษะ ความรู้ ความสามารถที่จำเป็นสำหรับแต่ละตำแหน่งงานนั้นได้แก่อะไรบ้าง

อย่างไรก็ตาม กรณีของ บมข. นั้นมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสายอาชีพที่ไม่ชัดเจนนัก ทำให้การใช้งานระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลในส่วนของ Career Development ทำได้ไม่เต็มที่ ดังบทสัมภาษณ์ที่ว่า

เกี่ยวกับเรื่อง Career Development ที่เราไม่ได้ใช้งานอย่างจริงจัง เนื่องจาก CD เป็นเรื่องใหม่และยากในการฝึกอบรมคนให้ใช้เครื่องมือได้ครบ CD เป็นเรื่องสำคัญเรื่องหนึ่งที่จะบอกว่าสายอาชีพนี้ควรจะมีความรู้เรื่องอะไรบ้าง ต้องฝึกอบรมอะไรบ้าง และจะเติบโตไปทางไหนบ้าง แต่การที่จะทำตามหลักวิชาการทั้งหมดนั้นทำได้ยาก เพราะองค์การเป็นองค์กรเก่า คนบางคนก็ทำงานผิดสายอาชีพ คนบางคนก็ทำงานโดยไม่มีความรู้พื้นฐานตาม CD แต่ก็ทำด้วยความชำนาญ ถ้าเขาเอา CD มาจับ แล้วบอกว่าคนนี้ใช้ไม่ได้ ต้องเอาคนใหม่มา มันก็จะเกิดความรู้สึกไม่ดีต่อองค์กร สิ่งนี้ทำให้เราคิดว่า CD Model จะต้องทำวันนี้เลยหรือเปล่า หรือว่าน่าจะเป็นเรื่องของอนาคตมากกว่า ตอนนี้เราอาจจะใช้ระบบอื่นที่มันใช้ได้ไปก่อน CD Model มันอยู่ในส่วนของ PD กับ PA

เพราะฉะนั้นตัวอื่นที่มันมีประโยชน์เราก็ยังใช้อยู่ (เดิมศักดิ์ สุวรรณศักดิ์, ผู้จัดการฝ่ายบริการงานทรัพยากรบุคคล, 2546)

จากการศึกษาการใช้งานระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลในกระบวนการพัฒนามูลค่าของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ดังกล่าวข้างต้น พบว่ามีลักษณะดังนี้

1. ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล ถูกนำไปใช้ในกระบวนการพัฒนาและฝึกอบรมตามความสามารถหลักของ software ในส่วนของ Training and Event Management Module กล่าวคือ การเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการฝึกอบรม เช่น ข้อมูลหลักสูตรฝึกอบรม ข้อมูลวิทยากร ข้อมูลประวัติการฝึกอบรมของพนักงาน นอกจากนี้ ระบบยังช่วยกำหนดแผนการฝึกอบรม โดยการคัดเลือกพนักงานตามคุณสมบัติที่ถูกกำหนดขึ้นตามประเภทของการฝึกอบรม คิดงบประมาณ ค่าฝึกอบรม จัดพิมพ์หนังสือแจ้งผู้เกี่ยวข้อง เช่น ผู้เข้ารับการฝึกอบรม หรือผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้ทราบและเตรียมพร้อมสำหรับการฝึกอบรม และเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม ระบบจะบันทึกข้อมูลที่เกิดขึ้นภายหลังการฝึกอบรม เช่น ผู้ที่ไม่สามารถเข้ารับการอบรม ข้อมูลการประเมินผลวิทยากร ข้อมูลผลการฝึกอบรม ข้อมูลค่าใช้จ่ายจริงของการฝึกอบรม เป็นต้น รวมถึงแสดงสารสนเทศทางจอภาพ หรือพิมพ์รายงานได้ เช่น รายงานรายชื่อผู้สมควรเข้าฝึกอบรมแยกตามสังกัด และรายงานรายชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมแยกตามหลักสูตร รายงานประวัติการฝึกอบรมของพนักงานแยกตามรหัสพนักงาน โครงการฝึกอบรมและรายงานการฝึกอบรมประจำปี ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม เป็นต้น

2. ข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการฝึกอบรมบางส่วนต้องเรียกใช้จากแหล่งข้อมูลอื่น ความเชื่อมโยงกันระหว่างโมดูลต่าง ๆ ภายใต้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง สำหรับกรณีของ ปตท. นั้น Training and Event Management Module จะเชื่อมโยงกับ Personnel Management Module เพื่อเรียกใช้ข้อมูลประวัติพนักงาน ประวัติการศึกษา และประวัติการฝึกอบรมสัมมนา และความเชื่อมโยงกันระหว่างโมดูลนี้เองทำให้การส่งข้อมูลการฝึกอบรมไปสู่โมดูลอื่นที่เกี่ยวข้องสามารถทำได้โดยอัตโนมัติ เช่น ส่งข้อมูลผู้ผ่านการฝึกอบรมเก็บเป็นประวัติการฝึกอบรม ใน Personnel Management Module โดยผู้ปฏิบัติงานไม่ต้องบันทึกข้อมูลใหม่

จากลักษณะการใช้งานระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลในกระบวนการพัฒนามูลค่าของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่าไม่แตกต่างไปจากแนวคิดของ Ceriello and Freeman (1991: 530 -540) ที่กล่าวถึงข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการฝึกอบรมและแหล่งที่มาของ

ข้อมูลดังกล่าว รวมถึงระบบถูกนำไปใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรได้อย่างไรบ้าง นอกเหนือไปจากการใช้งานระบบตามความสามารถหลักที่ระบบมีแล้ว สุภาพร พิศาลบุตร และ นารีรัตน์ หวังสุนทรภาพร (2544: 78-79) ยังมีแนวคิดที่องค์กรสามารถนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรมความรู้ความสามารถให้กับพนักงานได้โดยตรง เช่น การส่งเสริมให้พนักงานใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ต หรือการใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ตเผยแพร่ความรู้บางหลักสูตร หรือ การซื้อซอฟต์แวร์อบรมแบบสำเร็จรูปที่มีอยู่หลายชนิดเพื่อใช้ซอฟต์แวร์นี้ในการอบรมแบบ online ซึ่งการอบรมด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์นั้นจะช่วยผู้สอนให้สอนง่ายขึ้น และสอนได้เป็นรายบุคคลง่ายกว่าวิธีสอนแบบเดิมและง่ายกว่าการอบรมเป็นกลุ่ม การอบรมด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ยังช่วยให้พนักงานเข้ารับการอบรมได้จากที่บ้านหรือทบทวนบทเรียนก่อนได้โดยไม่ต้องขอความช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่บริหารทรัพยากรบุคคล โดยพนักงานที่สนใจสามารถเรียกดูและเข้ารับการอบรมได้ตามวันและเวลาที่ต้องการ

นอกจากนั้น การนำระบบไปใช้ดังกล่าว ยังแสดงให้เห็นว่าระบบสารสนเทศการพัฒนาและฝึกอบรมสามารถช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจได้ว่าพนักงานคนใดที่สมควรได้รับการฝึกอบรมและควรได้รับการฝึกอบรมในหลักสูตรใด และข้อมูลทางด้านทักษะของพนักงานยังใช้ในการจำแนกพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานว่างเพื่อการเลื่อนตำแหน่งหรือการโยกย้ายได้

สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยให้การใช้งานระบบสารสนเทศการพัฒนาและฝึกอบรมเกิดประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะในการพัฒนาสายอาชีพของบุคลากรก็คือ การกำหนดทักษะ ความรู้ ความสามารถที่แต่ละตำแหน่งงานพึงมีไว้อย่างชัดเจน ทั้งนี้เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาสายอาชีพซึ่งไม่เพียงแต่ก่อประโยชน์ให้กับตัวบุคลากรเองแล้ว องค์กรก็ได้รับประโยชน์ด้วย ดังนี้

1. ประโยชน์ต่อบุคลากร

1.1 ทำให้บุคลากรได้ทราบถึงขีดความสามารถในส่วนที่ตนเองต้องพัฒนาเพื่อการได้รับโอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพนั้น ๆ จากการเปรียบเทียบระหว่างขีดความสามารถที่ตนเองมีอยู่ กับขีดความสามารถที่องค์กรต้องการ

1.2 บุคลากรได้ทราบว่าตนเองจะมีความก้าวหน้าไปถึงระดับใดในการทำงานในองค์กรทั้งภายในสายงานเดิมหรือต่างสายงาน

1.3 บุคลากรสามารถนำวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพให้แก่ตนเองได้ เช่น คนจะต้องเตรียมการหรือเพิ่มเติมส่วนใดบ้างที่จะนำไปสู่ความก้าวหน้าในสายอาชีพ เช่น จะต้องผ่านการฝึกอบรมในหลักสูตรใดมาก่อน เป็นต้น

1.4 ทำให้เกิดระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดี โดยเฉพาะความมีมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งยังเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลเพื่อให้ได้คนที่มีขีดความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ

2. ประโยชน์ขององค์กร

2.1 ความชัดเจนในความก้าวหน้าของการทำงานในตำแหน่งงานต่าง ๆ ของบุคลากรจะช่วยให้เกิดระบบคุณธรรม (Merit System) เนื่องจากการพิจารณาความดีความชอบของพนักงานจะอยู่บนพื้นฐานขีดความสามารถที่พึงมี ซึ่งประโยชน์ทางอ้อมก็คือ เพื่อป้องกันปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น เช่น ปัญหาเส้นสายในการเลื่อนตำแหน่งและโยกย้าย ปัญหาเงินเดือนต้น เป็นต้น

2.2 สร้างแรงจูงใจให้พนักงานทำงานเพื่อความก้าวหน้า

ขณะเดียวกัน ระบบยังช่วยให้ผู้บริหารสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับพนักงานได้ดียิ่งขึ้น โดยจะทำให้พนักงานเข้าใจถึงความรู้ความสามารถที่เขาคงต้องมีไว้เพื่อการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้เขาทราบว่าในอนาคตเขาจะมีความก้าวหน้าในงานอาชีพไปทางไหน ทำให้ผู้บริหารได้รับความร่วมมือในการพัฒนางานจากพนักงานเพิ่มมากขึ้น และการวิเคราะห์สารสนเทศที่ได้จากระบบจะทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนการพัฒนาและฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงคุณภาพและจำนวนพนักงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ด้วยเหตุนี้เอง การพัฒนาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสายอาชีพให้มีความชัดเจน จึงเป็นสิ่งสำคัญและมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร

4.2.1.3 กระบวนการจูงใจบุคลากร

กระบวนการจูงใจเป็นกระบวนการที่จัดให้มีขึ้นเพื่อช่วยให้บุคลากรทุ่มเทแรงกายแรงใจในการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ ซึ่งโดยทั่วไปจะประกอบไปด้วยกิจกรรมการออกแบบงาน (Job Design) การให้รางวัลและค่าตอบแทน (Rewards and Compensation) และผลประโยชน์เกื้อกูล

สำหรับกรณีของ ปตท. นั้นได้นำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลภายใต้ software SAP ไปใช้ในกระบวนการจ่ายบุคลากรผ่าน Payroll Module หรือระบบการจ่ายเงินเดือนพนักงาน โดยระบบนี้จะทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลที่ส่งมาจากโมดูลต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น Personnel Management Module, Time Management Module, Training and Event Management Module เพื่อใช้ข้อมูลเหล่านั้นในการพิจารณาให้รางวัลและค่าตอบแทน และผลประโยชน์แก่อุปกรณ์พนักงาน ซึ่งนอกจากระบบการจ่ายเงินเดือนพนักงานจะต้องเชื่อมโยงกับระบบย่อยต่าง ๆ ภายใต้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลแล้ว ยังจะต้องเชื่อมโยงกับระบบงานอื่น เช่น ระบบบัญชี (AIS : Account Information System) เพื่อรับและส่งข้อมูลเกี่ยวกับรายได้และส่วนหัก คำนวณภาษีเงินได้ การคำนวณเงินสมทบสำหรับการประกันสังคมและกองทุนสะสมสำรองเลี้ยงชีพ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากระบบการจ่ายเงินเดือนพนักงานนี้ ถูกนำมาใช้ในปตท. เป็นโมดูลสุดท้ายของระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลของ SAP ทำให้การทำงานในส่วนนี้ยังไม่สมบูรณ์นัก โดยเฉพาะการเชื่อมโยงระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลกับระบบสารสนเทศอื่น ๆ ในองค์กร ดังบทสัมภาษณ์ "ตอนนี้เราขาดเพียงแต่การ Integrated ให้เชื่อมโยงกันทั้งองค์กรเท่านั้น" (เดิมศักดิ์ สุวรรณศักดิ์, ผู้จัดการฝ่ายบริการงานทรัพยากรบุคคล, 2546)

ทั้งนี้ ทาง ปตท. เองก็มีได้ละเลยต่อการปรับปรุงพัฒนาระบบ เนื่องจากการพัฒนาระบบสารสนเทศอย่างต่อเนื่องนั้นเป็นหนึ่งในนโยบายของหน่วยงานพัฒนาระบบสารสนเทศขององค์กรอยู่แล้ว ประกอบกับการสนับสนุนจากผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรบุคคลและผู้บริหารหน่วยงานพัฒนาระบบสารสนเทศ ดังบทสัมภาษณ์ "มีการพูดคุยหารือร่วมกันระหว่างผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรบุคคลและผู้บริหารหน่วยงานพัฒนาระบบสารสนเทศ ประมาณปีละ 1 ครั้ง เพื่อตั้งงบประมาณสำหรับการพัฒนาและปรับปรุงแผนงานเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล" (อัจฉรีย์ วรสุทธิกา, ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาองค์กร, 2546)

สำหรับการทำงานของระบบก็ไม่แตกต่างไปจากการทำงานของระบบการจ่ายเงินเดือนโดยทั่วไป กล่าวคือ เก็บบันทึกการจ่ายเงินได้และรายการหักเงินได้ต่าง ๆ ของพนักงานไว้ในแฟ้มข้อมูล ประมวลผลการส่งจ่ายเงินเดือนจากการคำนวณเงินได้สุทธิของพนักงาน ตรวจสอบการหักเงินได้และเงินหัก แสดงสารสนเทศของระบบออกทางจอภาพ หรือพิมพ์รายงานเช่น รายงานอัตราเงินเดือน และเงินเดือนต่อปีจำแนกตามสังกัด เป็นต้น ซึ่งภายใต้ระบบสารสนเทศการจ่ายเงินเดือนที่ ปตท. นำมาใช้นี้ประกอบไปด้วย

1. ระบบงานโครงสร้างเงินเดือนของพนักงาน ซึ่งแสดงโครงสร้างอัตราเงินเดือนของพนักงานทั้งในอดีตและปัจจุบัน พร้อมกันนี้ยังอำนวยความสะดวกให้ทางหน่วยงานทรัพยากรบุคคลในการทดลองกำหนดโครงสร้างอัตราเงินเดือนใหม่ได้หลายโครงสร้างตามความต้องการ และคำนวณค่าใช้จ่ายเงินเดือนตามโครงสร้างอัตราเงินเดือนใหม่ให้ผู้บริหารทราบเงินเดือนที่ต้องจ่ายทั้งหมดและเงินเดือนที่ต้องจ่ายเพิ่มขึ้นเมื่อปรับโครงสร้างเงินเดือนใหม่ นอกจากนี้ระบบสามารถแสดงโครงสร้างอัตราเงินเดือนที่ใช้เฉพาะสำหรับบางตำแหน่ง และเมื่อมีการเปลี่ยนโครงสร้างเงินเดือนใหม่แล้วก็สามารถเปลี่ยนแปลงเงินเดือนของพนักงานทุกคนตามโครงสร้างเงินเดือนใหม่ และแสดงสารสนเทศทางจอภาพ หรือพิมพ์รายงานได้ ดังบทสัมภาษณ์

เราสามารถคำนวณเงินเดือนที่หน้าจอ ไม่ต้องใช้เครื่องคิดเลข บอกได้ทันทีว่าจะให้เกรดใดกับคน ๆ นี้ ดีเยี่ยม ดีมาก ดี หรือพอใช้ หรือต้องปรับปรุง เมื่อได้เกรดออกมาแต่ละไต่เปอร์เซ็นต์เข้าไป ระบบก็จะบอกว่าคน ๆ นี้ควรจะได้เงินเดือนเท่าไร เงินเดือนขั้นหรือยัง ถ้าขั้นก็จะคำนวณอีกแบบหนึ่ง ถ้าเงินเดือนยังไม่ขั้นก็จะคำนวณอีกแบบหนึ่ง (เดิมศักดิ์ สุวรรณศักดิ์, ผู้จัดการฝ่ายบริการงานทรัพยากรบุคคล, 2546)

2. ระบบงานเลื่อนขั้นเงินเดือนพนักงาน โดยระบบสามารถดำเนินการจัดเก็บข้อมูลการเสนอเลื่อนขั้นเงินเดือน ตรวจสอบคุณสมบัติของพนักงานที่ได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนว่าเป็นไปตามระเบียบขององค์กรหรือไม่ ทดลองเปลี่ยนอัตราเงินเดือนของพนักงานเป็นอัตราเงินเดือนใหม่ก่อนมีการเปลี่ยนแปลงจริงได้ และกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงอัตราเงินเดือนใหม่แล้ว ระบบสามารถคำนวณเงินเดือนของพนักงานตามอัตราใหม่ แล้วส่งเป็นข้อมูลเงินเดือนสู่ระบบงานจ่ายเงินเดือนพนักงานโดยอัตโนมัติ เพื่อจ่ายเงินเดือนตามอัตราใหม่ นอกจากนั้นยังแสดงสารสนเทศทางจอภาพ หรือพิมพ์รายงานได้ เช่น รายงานรายชื่อพนักงานที่ได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนและไม่ได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนพร้อมอธิบายเหตุผลประกอบ รายงานรายละเอียดค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นเมื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน รายงานสถิติการได้เลื่อนขั้นเงินเดือนของหน่วยงานต่าง ๆ เป็นต้น

จากการศึกษาการใช้งานระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลในกระบวนการงูใจบุคลากรของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ดังกล่าวข้างต้น พบว่ามีลักษณะดังนี้

1. การใช้งานระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลในกระบวนการงูใจ

บุคลากรผ่านระบบสารสนเทศการจ่ายเงินเดือน (Payroll Module) ของ ปตท. ยังอยู่ในระยะเริ่มต้น กล่าวคือ ระบบการจ่ายเงินเดือนเพิ่งถูกนำมาใช้เมื่อเดือนมกราคม 2546 หลังจากการทำงานรอบ 3 โมดูลแรกที่ ปตท. นำมาใช้คือ Personnel Management Module Time Management Module และ Training and Event Management Module ไม่มีปัญหาติดขัดแล้ว ด้วยเหตุนี้เองจึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานยังไม่คุ้นเคยกับการใช้งานระบบการจ่ายเงินเดือนภายใต้ software SAP เท่าใดนัก แต่เนื่องจากการทำงานระบบดังกล่าวจะเป็นไปตามความสามารถหลักของ software ที่มีอยู่แล้ว ประกอบกับมีการฝึกอบรมการใช้งานระบบจากทีมที่ปรึกษา ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเรียนรู้และฝึกฝนให้ใช้งานระบบได้ไม่ยาก

2. ข้อมูลที่จำเป็นสำหรับระบบสารสนเทศการจ่ายเงินเดือนบางส่วนต้องเรียกใช้จากแหล่งข้อมูลอื่น ความเชื่อมโยงกันระหว่างโมดูลต่าง ๆ ภายใต้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง สำหรับกรณีของ ปตท. นั้น Payroll Module จะเชื่อมโยงกับ Personnel Management Module Time Management Module และ Training and Event Management Module เนื่องจากข้อมูลประวัติพนักงาน ประวัติการศึกษา เวลาเข้า-ออกในการปฏิบัติงาน และประวัติการฝึกอบรมสัมมนาของพนักงาน ล้วนมีผลต่อการพิจารณาจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทนต่าง ๆ และความเชื่อมโยงกันระหว่างโมดูลนี้เองที่ช่วยลดขั้นตอนการดำเนินงานของพนักงานทรัพยากรบุคคลให้กระชับและรวดเร็วขึ้น ทั้งยังประหยัดทรัพยากรไม่ว่าจะเป็นกระดาษ หรือเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ทางด้านการจัดทำเงินเดือน

ลักษณะการใช้งานระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลในกระบวนการงูใจบุคลากรของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ข้างต้น มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Ceriello and Freeman (1991: 623 -624) ที่กล่าวถึงข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการจัดทำเงินเดือนและแหล่งที่มาของข้อมูลดังกล่าว รวมถึงระบบถูกนำไปใช้ในกระบวนการงูใจบุคลากรได้อย่างไรบ้าง แต่เนื่องจากระบบสารสนเทศการจัดทำเงินเดือนถูกนำมาใช้ภายหลังจากที่ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลส่วนอื่น ถูกนำมาใช้งานได้ระยะเวลานานแล้ว และระบบสารสนเทศการจัดทำเงินเดือนนี้จำเป็นต้องใช้ข้อมูลบางส่วนจากระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลส่วนอื่น ๆ การเชื่อมโยงระบบสารสนเทศทั้งสองเข้าด้วยกันจึงเป็นขั้นตอนสำคัญที่ต้องอาศัยประสบการณ์และความชำนาญของทีมงานพัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อให้การเรียกใช้ข้อมูลระหว่างระบบเกิดความสะดวกและเกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุด ซึ่งทีมงานพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลของ ปตท. และทีมที่ปรึกษาได้ใช้เวลาดำเนินการในส่วนนี้จนกระทั่งมั่นใจว่าระบบสารสนเทศการจัดทำเงินเดือนสามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพจึงได้นำระบบดังกล่าวมาใช้ในองค์กร

อย่างไรก็ตาม ระยะเวลาที่หน่วยงานทรัพยากรบุคคลนำระบบสารสนเทศการจัดทำเงินเดือนมาใช้ในองค์กรนั้นเป็นระยะเวลาที่ไม่ยาวนานนัก ประกอบกับความไม่คุ้นเคยกับการใช้งานระบบของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้การใช้งานระบบค่อนข้างมีปัญหา ดังนั้น เมื่อมีการฝึกอบรมการใช้งานระบบให้กับผู้ปฏิบัติงานและผู้ที่เกี่ยวข้องแล้ว การติดตามผลและประเมินผลการฝึกอบรมดังกล่าว จึงเป็นสิ่งที่หน่วยงานทรัพยากรบุคคลควรกระทำ เพื่อตรวจสอบความเข้าใจที่ผู้ปฏิบัติงานมีต่อระบบ และเพื่อตรวจสอบว่าการใช้งานระบบเกิดปัญหาขัดข้องประการใดหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อที่ว่าหากเกิดปัญหานั้น คณะทำงานในส่วนของผู้บริหารที่พัฒนาระบบสารสนเทศจะได้แก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ทัน่วงที เพื่อให้การใช้งานระบบดังกล่าวเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

4.2.1.4 กระบวนการรักษาบุคลากร

การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลการจ่ายค่าตอบแทนที่มีเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ (Compensation & Benefits) รวมถึงเรื่องพนักงานสัมพันธ์ นับว่าเป็นส่วนที่มีความสำคัญอย่างมากต่อกระบวนการรักษาบุคลากร อย่างไรก็ตาม สำหรับ ปตท. นั้นยังไม่ได้นำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ในส่วนงานสัมพันธ์ มีเพียงการนำไปใช้ในส่วนของการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล ซึ่งเป็นระบบข้อมูลที่ดำเนินการแยกต่างหากจากระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลของ SAP โดยเป็นการดำเนินการภายใต้ software Magic และระบบการจัดการค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูลดังกล่าวจะทำหน้าที่บันทึกข้อมูล จัดเก็บ และรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลประโยชน์ตอบแทนที่บริษัทมอบให้แก่พนักงาน เช่น รายละเอียดการเข้ารับการรักษาพยาบาลหรือกำหนดเงื่อนไขการเบิกค่ารักษาพยาบาลของพนักงาน เงินกู้ที่พนักงานแต่ละคนได้รับ หรือต้องชำระคืน ดังส่วนหนึ่งของบทสัมภาษณ์

เรานำ HRIS ไปใช้ในทุกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล เพราะว่างาน HR ประกอบไปด้วยข้อมูลบุคคล สรรหาและข้อมูล อันนี้เป็นตัวดั้งเดิมที่ทำงานสวัสดิการเขาไปใช้ต่อเนื่องเพื่อไปบริการพนักงาน ส่วนการบริการทางการแพทย์ก็ต้องเอาข้อมูลต่อเนื่องจากสวัสดิการ เพื่อให้ทราบว่าพนักงานมีลูกกี่คน มีสามีชื่ออะไร ป่วยเป็นโรคอะไรบ้าง เพื่อจะได้ให้บริการได้อย่างถูกต้อง (เดิมศักดิ์ สุวรรณศักดิ์, ผู้จัดการฝ่ายบริการงานทรัพยากรบุคคล, 2546)

จากนั้นข้อมูลเหล่านี้จะถูกส่งต่อไปยัง Payroll Module เพื่อนำไปแสดงให้เห็นในใบแสดงเงินเดือนให้พนักงานทราบว่าได้รับสวัสดิการอะไรบ้าง หรือถูกหักเงินเดือนไปเป็นจำนวนเท่าใด

และเพื่อหักชำระในเงินเดือน ทั้งนี้ ข้อมูลพนักงานส่วนหนึ่งจะได้รับมาจาก Personnel Management Module ในส่วนของ Personnel Administration

อย่างไรก็ตาม ในการตัดสินใจระดับปฏิบัติการเพื่อรักษา ส่งเสริม โยกย้าย หรือ เกษียณอายุพนักงานเป็นรายบุคคลนั้น ผู้บริหารหรือผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจดังกล่าวจำเป็นต้องได้รับ ข้อมูลจากระบบสารสนเทศประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งโดยทั่วไประบบสารสนเทศการ ประเมินผลการปฏิบัติงานนี้จะจัดเก็บข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลงาน พนักงาน วิธีการที่ใช้ในการประเมินผล และระดับผลงานขั้นต่ำที่ต้องมีการรายงาน รวมถึงข้อมูล เรื่องร้องทุกข์จากพนักงาน เพื่อที่ระบบจะได้ประมวลผลการประเมินผลการปฏิบัติงานตามสูตร หรือวิธีการวิเคราะห์ที่องค์กรกำหนดแล้วแสดงสารสนเทศทางจอภาพ หรือพิมพ์ออกเป็นรายงาน กรณียของ ปตท. นั้น แม้ว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจะยังคงดำเนินการภายใต้ software Magic แต่การนำข้อมูลจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ก็สามารถทำได้เป็นอย่างดี ดังส่วนหนึ่งของบทสัมภาษณ์

HRIS ช่วยทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลสะดวกและมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะในส่วนของ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรนั้น เพราะระบบจะโอน ข้อมูลจากทะเบียนประวัติพนักงานมาเชื่อมโยงกับระบบประเมินผล แล้วสรุปเป็น ความจำเป็นในการฝึกอบรมรายบุคคลเพื่อจัดหลักสูตรฝึกอบรมหรือพัฒนา พนักงานรายบุคคล (พิศักดิ์ กุลโมทย์, ผู้จัดการส่วนฝึกอบรม, 2546)

จากการศึกษาการใช้งานระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลในกระบวนการรักษา บุคลากรของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ดังกล่าวข้างต้น พบว่ามีลักษณะดังนี้

1. ระบบการจัดการค่าตอบแทนและผลประโยชน์นี้ถืออยู่ รวมถึงระบบสารสนเทศ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ ปตท. ใช้ ภายใต้ software Magic นั้น เป็นเพียงการนำระบบ ดังกล่าวมาไว้เพื่อบันทึกและจัดเก็บข้อมูล (Data entry) โดยที่ระบบไม่ได้ทำการประมวลผลข้อมูล ให้อยู่ในรูปที่พร้อมต่อการนำไปใช้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

2. การนำระบบการจัดการค่าตอบแทนและผลประโยชน์นี้ถืออยู่ไปใช้จำเป็นต้อง เรียกใช้ข้อมูลบางส่วนจากแหล่งข้อมูลอื่น อันได้แก่ ข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานของ พนักงานจากระบบสารสนเทศการประเมินผลการปฏิบัติงาน ข้อมูลประวัติพนักงานจาก Personnel Management Module ในส่วนของ Personnel Administration เพื่อศึกษา

รายละเอียดของข้อมูลที่เกี่ยวข้องและจำเป็นต่อการจัดการค่าตอบแทน เช่น เงินเดือน หรือค่าจ้าง และค่าตอบแทนในรูปแบบพิเศษที่พนักงานได้รับ ประวัติการทำงาน เป็นต้น เรียกใช้ข้อมูลจาก Payroll Module และ Time Management Module เพื่อศึกษาเกี่ยวกับเวลาในการเข้า-ออกงานของพนักงาน

ลักษณะการใช้งานระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลในกระบวนการรักษาบุคลากรของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลที่ดำเนินไปอย่างค่อยเป็นค่อยไป กล่าวคือ ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลที่ปตท. ใช้อยู่ในส่วนยังคงดำเนินการภายใต้ software Magic ขณะที่หลาย ๆ ส่วนดำเนินการภายใต้ software SAP ซึ่งการปรับเปลี่ยนอย่างค่อยเป็นค่อยไปนี้ก่อให้เกิดผลดีคือ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการใช้งานระบบสามารถเรียนรู้และค่อย ๆ สร้างความคุ้นเคยกับระบบ จนกระทั่งสามารถใช้งานระบบได้โดยไม่รู้สึกยากลำบากอีกต่อไปและไม่รู้สึกว่า การนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลที่ดำเนินการภายใต้ software ใหม่มาใช้เป็นการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วจนปรับตัวไม่ทัน และเมื่อใดก็ตามที่องค์กรพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงการดำเนินการระบบสารสนเทศให้อยู่ภายใต้ software SAP ทั้งหมด ย่อมเป็นเรื่องง่ายต่อการปฏิบัติงานของผู้ใช้งานระบบและง่ายต่อการสร้างความยอมรับในตัวระบบ หรือช่วยลดการต่อต้านจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับการใช้งานระบบอีกด้วย

นอกจากนั้น ยังแสดงให้เห็นถึงความสามารถของคณะทำงานพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลของ ปตท. ในการดำเนินการให้ผู้ใช้งานระบบสามารถใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลภายใต้ software คนละตัวร่วมกันได้ พร้อมกันนี้ก็แสดงให้เห็นถึงความสามารถของพนักงานทรัพยากรบุคคลที่ทำหน้าที่นำข้อมูลที่ถูกจัดเก็บไว้ในระบบซึ่งเป็นข้อมูลดิบมาวิเคราะห์ เพื่อเปลี่ยนข้อมูลดิบให้อยู่ในรูปแบบที่พร้อมต่อการนำไปใช้เพื่อการตัดสินใจทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของผู้บริหาร ซึ่งตามแนวคิดของ Ceriello and Freeman (1991: 441-454) ที่นอกจากจะกล่าวถึงข้อมูลที่จำเป็นสำหรับระบบการจัดการค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกี่ยวกับดูแลและแหล่งที่มาของข้อมูลดังกล่าวที่มีความสอดคล้องกับลักษณะการนำระบบไปใช้งานของ ปตท. แล้ว Ceriello and Freeman (1991: 464) ยังได้กล่าวถึงทักษะพิเศษที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกี่ยวกับดูแลควรมี ไม่ว่าจะเป็นการให้คำจำกัดความของบทบาทของค่าตอบแทน การกำหนดช่วงเวลาในการจัดส่งข้อมูล การกำหนดกระบวนการเพื่อให้เกิดการยอมรับ เป็นต้น ส่วนนี้เองที่เน้นย้ำให้เห็นว่าสิ่งที่สำคัญเหนือความสามารถของระบบก็คือความสามารถของผู้ปฏิบัติงานในการนำระบบไปใช้และความสามารถในการคิดวิเคราะห์เชิงเหตุผล ซึ่งระบบคอมพิวเตอร์ไม่สามารถทำได้นั่นเอง

4.3 การบำรุงรักษาและประเมินผลระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล

4.3.1 การบำรุงรักษา hardware/ software

ในระหว่างการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้งาน ปตท. ได้มีการบำรุงรักษาและประเมินผลระบบอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การใช้งานระบบดำเนินไปอย่างราบรื่น และถ้าหากเกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาดใด ๆ ขึ้นก็จะช่วยให้การแก้ไขทำได้อย่างทันท่วงที เพื่อให้ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับผู้ใช้งานและผู้ใช้สารสนเทศจากระบบมีน้อยที่สุด

ทั้งนี้ในส่วนของการบำรุงรักษาระบบสารสนเทศโดยทั่วไปจะแบ่งเป็น การบำรุงรักษา hardware และการบำรุงรักษา software สำหรับกรณีของ ปตท. ก็เช่นเดียวกัน โดยการบำรุงรักษา hardware นั้นเป็นหน้าที่ของผู้ขาย เนื่องจาก hardware ทุกชิ้นจะมีสัญญาการรับประกันอุปกรณ์ (warranty) เป็นระยะเวลาต่างกัน ถ้าหากเกิดการชำรุดเสียหายที่อยู่ภายใต้เงื่อนไขการรับประกันดังกล่าวแล้ว ทีมที่ปรึกษาจากบริษัทชินวัตร จำกัด จะเป็นผู้ติดต่อกับทางผู้ขาย hardware ดังกล่าวให้ดำเนินการแก้ปัญหา แต่ถ้าหากหมดช่วงระยะเวลาที่จะเข้ามาดูแลของทีมที่ปรึกษาแล้ว ก็จะเป็นหน้าที่ของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นเจ้าของระบบสารสนเทศที่จะต้องดำเนินงานต่อไป

สำหรับในส่วนของการดูแลรักษา software นั้น บุคลากรจากหน่วยงานพัฒนาระบบสารสนเทศของ ปตท. จะรับผิดชอบดูแลร่วมกับทีมบำรุงรักษาระบบ (Maintenance) ของ SAP โดยจะทำการตรวจสอบระบบปีละ 1 ครั้ง ดังบทสัมภาษณ์

ในส่วนของการบำรุงรักษาทางเทคนิคนั้น มีบุคลากรจากหน่วยงานพัฒนาระบบสารสนเทศ 2-3 คนซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบดูแลร่วมกับทีม Maintenance ของ SAP ซึ่งเราชื่อ Maintenance ของเค้า โดยจะมีการตรวจสอบระบบประจำปี ปีละ 1 ครั้ง ซึ่งถ้าหากมีข้อแนะนำใด ๆ จากผู้จำหน่าย software ที่ทีมงานของเราสามารถปรับปรุงแก้ไขให้การใช้งานระบบมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทีมงานของเราก็จะทำการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำดังกล่าว (อัครวิทย์ วรสุทธิภา, ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาองค์กร, 2546)

อย่างไรก็ตาม ในการนำระบบไปใช้งานของ ปตท. นั้นเกิดปัญหาการทำงานระบบไม่เป็นไปตามความคาดหวังของผู้ใช้ อันเนื่องมาจากความผิดพลาดต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความผิดพลาดของข้อมูล ซึ่งทางปตท. ก็ได้แก้ไขปัญหาดังกล่าว ดังบทสัมภาษณ์ที่ว่า “ปัญหาหนึ่งที่พบบ่อย ๆ ก็คือความผิดพลาดที่ไม่รู้ที่เกิดตรงจุดใด และเกิดขึ้นแต่เมื่อไหร่ กว่าที่จะรู้ว่าเกิดความผิดพลาดก็เมื่อมีหน่วยงานหรือคนที่ต้องการใช้ข้อมูลไม่สามารถเรียกใช้ข้อมูลได้” (สุรินทร์ วรากรวรุณ, พนักงานทรัพยากรบุคคล, 2546)

นอกจากนั้น ทาง ปตท. ยังได้ขอให้ผู้จำหน่าย software ปรับระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อตอบสนองต่อความจำเป็นในการใช้งานขององค์กร ได้แก่ การดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ซึ่งในกระบวนการทำงานหลักของ software ไม่มี รวมถึงปรับปรุงรูปแบบรายงานบางรายงานให้อ่านได้ง่ายขึ้น ดังบทสัมภาษณ์ “เรื่องของการ customization software นั้น ทำเพียงเรื่องเดียวคือ เรื่องเครื่องราชย์ เพราะ SAP ไม่มี และ customize หน้าจอบ้างบางหน้าจอที่ไม่ได้เก็บข้อมูล เช่น ชื่อ นามสกุล ที่เป็นภาษาอังกฤษ” (อิทธิพล วัฒนเนตร, พนักงานวิเคราะห์ระบบสารสนเทศ, 2546)

จากการศึกษาการบำรุงรักษาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลของ ปตท. พบว่ามีความสอดคล้องกับแนวคิดในการบำรุงรักษาระบบสารสนเทศของ Ceriello and Freeman (1991: 288 – 325) กล่าวคือ ในส่วนของการบำรุงรักษา software นั้นมีการแก้ไขปัญหาที่ทำให้ระบบไม่ทำงานตามแนวที่คาดหวัง หรือที่เรียกว่า Corrective maintenance ซึ่งทีมงานพัฒนาระบบสารสนเทศขององค์กรได้ดำเนินการอยู่ตลอดเวลา เช่น การแก้ไขข้อผิดพลาดใน software หรือข้อมูล โดยเฉพาะข้อผิดพลาดในข้อมูลนั้น มีการป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นโดยผู้ปฏิบัติงานจะตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลนำเข้าอย่างละเอียดถี่ถ้วนก่อนที่จะบันทึกข้อมูลเหล่านั้นเข้าสู่ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล นอกจากนี้องค์กรยังได้ขอให้ทางผู้จำหน่าย software ปรับระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อตอบสนองต่อความจำเป็นในการใช้งานขององค์กร หรือที่เรียกว่า Adaptive maintenance เช่น เรื่องเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ซึ่งในกระบวนการทำงานหลักของ software ไม่มี สำหรับในส่วนของการนำเสนอสารสนเทศในรูปแบบของรายงานนั้น ทางปตท. ก็ได้มีการปรับปรุงรูปแบบรายงานให้ดูดีขึ้นหรือง่ายต่อการอ่านมากขึ้นในบางรายงาน จึงถือเป็นการบำรุงรักษาระบบประเภทหนึ่งซึ่งเรียกว่า Perfective maintenance ที่เป็นการปรับปรุงระบบตามความต้องการของผู้ใช้

สำหรับการบำรุงรักษาระบบในส่วนของ hardware หลังจากหมดช่วงระยะเวลาที่ทีมที่ปรึกษาจะเข้ามาดูแลแล้วนั้น เป็นหน้าที่ของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นเจ้าของระบบสารสนเทศที่จะต้องดำเนินงานต่อไป ทั้งนี้ตามแนวคิดของ ประสงค์ ปราณิตพลกิจและคณะ (2541: 132) กล่าวว่า วิธีการดำเนินงานบำรุงรักษาระบบนี้มี 3 วิธี คือ ทำการจัดการดูแลอุปกรณ์เอง เรียกบริษัทผู้ขาย หรือบริษัทอื่นดูแลให้เป็นครั้ง ๆ ไป และการทำสัญญาการบำรุงรักษาอุปกรณ์เป็นรายปี ซึ่งการจัดการในเรื่องเหล่านี้หลังจากที่หมดสัญญาประกันอุปกรณ์คอมพิวเตอร์แล้วย่อมมีข้อแตกต่างกันออกไป หากเลือกการจัดการดูแลอุปกรณ์เองก็ย่อมเป็นการประหยัดค่าใช้จ่าย แต่ก็มีข้อจำกัดในเรื่องบุคลากรจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ทางด้าน hardware เป็นอย่างดี ส่วนการเรียกบริษัทผู้ขาย หรือบริษัทอื่นมาดูแลให้เป็นครั้ง ๆ ไป ก็ย่อมจะเกิดความสะดวกรวดเร็วในการทำงาน เพราะบริษัทมีผู้ที่มีความชำนาญและประสบการณ์เฉพาะทางคอยให้บริการ แต่จะต้องเสียค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง สำหรับการเลือกวิธีทำสัญญามaintenance อุปกรณ์คอมพิวเตอร์นั้นเป็นวิธีที่นิยมกันมาก เพราะช่วยลดความเสี่ยงของความล้มเหลวจากการทำงาน ของอุปกรณ์ต่าง ๆ ได้ดี เนื่องจากมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง และมีบริการจัดหาอุปกรณ์ทดแทนให้ในระหว่างรอการซ่อมแซมอุปกรณ์ที่เกิดปัญหา

อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจเลือกวิธีใดวิธีหนึ่งในการบำรุงรักษา hardware นั้น ของค์กรจะต้องพิจารณาให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากความพร้อมในด้านต่าง ๆ ขององค์กร เช่น งบประมาณ ความรู้ความสามารถทางด้านการบำรุงรักษา hardware ของบุคลากรในองค์กร การสำรองอุปกรณ์เพื่อทดแทนอุปกรณ์ที่ใช้งานอุปกรณ์ที่มีความเสียหายเกิดขึ้น เป็นต้น และไม่ว่าองค์กรจะเลือกใช้วิธีการบำรุงรักษา hardware อย่างไร การใช้งานคอมพิวเตอร์อย่างถูกวิธีของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการใช้งานระบบไม่ว่าจะเป็นผู้ใช้ ผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้บริหารยังเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งที่สามารถช่วยบำรุงรักษา hardware ได้ การจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้งานคอมพิวเตอร์เบื้องต้นให้แก่บุคคลเหล่านั้นจึงเป็นข้อควรพิจารณาอีกประการหนึ่งสำหรับทุก ๆ องค์กรที่นำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ไปใช้ในการดำเนินงาน

4.3.2 การประเมินผลระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล

การประเมินผลระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลเป็นขั้นตอนที่องค์กรควรปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากปัญหาในการใช้งานระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลนั้นเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา เช่น การทำงานของระบบ หรือผลประโยชน์ที่ได้รับจากระบบอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ค่าใช้จ่ายของการพัฒนาระบบ การจัดการระบบ และการติดตั้งระบบอาจไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ ปัญหาทางด้านความพึงพอใจของผู้ใช้ระบบ เป็นต้น ผู้เกี่ยวข้องอาจจะ

ต้องปรับปรุงกระบวนการและวิธีการเก็บข้อมูลใหม่ ประเมินด้านต้นทุนและผลกำไรใหม่ ปรับปรุงคณะทำงานและงบประมาณ รวมทั้งปรับปรุงและแก้ไขปัญหาของการออกแบบระบบ หรือแก้ไขปัญหที่อาจเกิดจากการติดตั้ง ซึ่งในทุก ๆ ขั้นตอน ที่ทีมงานจะต้องเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นจริงกับความต้องการที่ได้กำหนดไว้ในขั้นตอนแรกของการพัฒนาระบบ

สำหรับ ปตท. แม้ว่าขณะนี้จะยังไม่มีการประเมินผลระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลแบบเป็นทางการ แต่ผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรบุคคลและผู้บริหารหน่วยงานพัฒนาระบบสารสนเทศก็ได้มีการพูดคุยหารือร่วมกันเกี่ยวกับการพัฒนาและปรับปรุงแผนงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล ประมาณปีละ 1 ครั้ง ดังบทสัมภาษณ์

เราไม่มีการประเมินผลการใช้งานระบบอย่างเป็นทางการ แต่จะเป็นการพูดคุยหารือร่วมกันระหว่างผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรบุคคลและผู้บริหารหน่วยงานพัฒนาระบบสารสนเทศประมาณปีละ 1 ครั้ง เพื่อดึงงบประมาณสำหรับการพัฒนาและปรับปรุงแผนงานเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล (อัจฉรีย์ วรรณธิกา, ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาองค์กร, 2546)

นอกจากนั้น ปตท. ได้มีการประเมินผลการใช้งานระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลทางอ้อมโดยการนับจำนวนครั้งที่บุคลากรเข้าไปใช้งานระบบ ว่าบุคลากรให้ความสนใจเข้าไปใช้งานระบบมากน้อยเพียงใด ดังบทสัมภาษณ์ "การประเมินเราทำอยู่ตลอดเวลา โดยการประเมินทางอ้อมก็นับครั้งที่ทุกคนที่เข้าไปใช้ ว่าใช้อินเทอร์เน็ตครั้งนี้ครั้งที่เท่าไร log in เข้ามาครั้งที่เท่าไร ประเมินจากการลา การทุจริต การเบิกค่าสวัสดิการ ว่าพนักงานทำได้ลดลง ไม่มีปัญหาอะไร" (เต็มศักดิ์ สุวรรณศักดิ์, ผู้จัดการฝ่ายบริการงานทรัพยากรบุคคล, 2546)

จากการศึกษาการประเมินผลการใช้งานระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลของ ปตท. ดังกล่าวข้างต้นพบว่า ปตท. ยังไม่มีการประเมินผลระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นทางการ การประเมินผลที่ใช้อยู่ก็เป็นเพียงการประเมินผลทางอ้อม คือ การนับจำนวนครั้งที่มิผู้เข้าไปใช้งานระบบ ไม่ว่าจะเป็นการใช้งานอินเทอร์เน็ต หรือการใช้งานระบบเพื่อลดขั้นตอนและเวลาในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานทรัพยากรบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงลดปริมาณเอกสาร เช่น การลาผ่านระบบ การทุจริต การเบิกค่าสวัสดิการ ซึ่งการประเมินผลระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลด้วยวิธีดังกล่าว ทำให้หน่วยงานทรัพยากรบุคคลและหน่วยงาน

พัฒนาระบบสารสนเทศไม่สามารถทราบถึงข้อมูลตอบกลับ (feed back) จากผู้ใช้งานระบบ จึงเป็นส่วนที่มีความสำคัญต่อการปรับปรุงและพัฒนาระบบเป็นอันมาก

ขณะที่ Ceriello and Freeman (1991: 307) มีแนวคิดจำ วิธีประเมินผลระบบสารสนเทศ ที่องค์กรทั่วไปนิยมใช้ คือ การศึกษาผลกระทบแบบเป็นทางการ (Formal Impact study) ซึ่งเป็นวิธีประเมินผลโดยการพิจารณาว่าระบบสารสนเทศทำงานตามที่คาดหวังหรือไม่ จะกระทำได้ ต่อเมื่อระบบทำงานเต็มที่แล้วและพนักงานมีประสบการณ์เพียงพอแล้วในการที่จะป้อนกลับสิ่งที่ เป็นประโยชน์ นอกจากนี้ วิธีประเมินผลโดยการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ (Regular Audit) ก็ เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะทำให้ผู้บริหารมั่นใจได้ว่าระบบดังกล่าวสามารถประมวลผลข้อมูลได้อย่างมี ประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ทาง ปตท. ได้เลือกใช้วิธีตรวจสอบระบบสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ โดยเจ้าหน้าที่จากบริษัทตัวแทนจำหน่าย software เนื่องจากลักษณะของการนำระบบไปใช้ใน ปตท. นั้นเป็นไปแบบค่อยเป็นค่อยไป ดังนั้นหากจะรอประเมินผลระบบตอนระบบทำงานเต็มที่แล้ว อาจทำให้เกิดปัญหาเล็กน้อยที่เกิดขึ้นในระหว่างการใช้งานระบบของผู้ปฏิบัติงานกลายเป็นปัญหา ใหญ่ที่ยากต่อการแก้ไข ซึ่งต่างจากการประเมินผลโดยการตรวจสอบระบบอย่างสม่ำเสมอที่จะทำ ให้แก้ไขข้อผิดพลาดได้ตั้งแต่ยังเป็นเรื่องเล็กน้อย

ทั้งนี้ การนับจำนวนครั้งที่ผู้เข้าไปใช้ระบบ รวมถึงการพิจารณาว่าพนักงานสามารถเบิก ค่าสวัสดิการ รูดบัตร ลางาน ได้สะดวก และไม่มีปัญหาหรือไม่นั้น ตามแนวคิดของ Ceriello and Freeman (1991: 308) เรียกวิธีการประเมินผลแบบนี้ว่าเป็นการประเมินผลโดยการเฝ้าตรวจ สมรรถนะ (Performance monitors) กล่าวคือ เป็นการให้ software วัดสมรรถนะการทำงานของ คอมพิวเตอร์ว่ามีประสิทธิภาพอย่างไร ซึ่งจะช่วยให้ทราบเปอร์เซ็นต์ของเวลาที่ระบบไม่ทำงาน บันทึกรูปปัญหาต่าง ๆ ที่เข้ามาในระบบและบรรยายสาเหตุของปัญหา แสดงปริมาณงานด้วยสถิติ แสดงตัวแสดงสถิติว่าโปรแกรมหรือแฟ้มข้อมูลถูกใช้ไปเมื่อไร และใช้บ่อยเพียงใด แสดงสถิติเกี่ยวกับ ผู้ใช้ ช่วงเวลาเฉลี่ยในการเข้าไปในคลังข้อมูล เป็นต้น

นอกจากนั้น Ceriello and Freeman (1991: 308) ยังเสนอแนวคิดที่ว่า การประเมินผล ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลนั้น ควรทำการประเมินผลทั้งจากผู้ใช้งาน ผู้ปฏิบัติงาน ทีมที่ บริक्षा และคณะทำงานพัฒนาระบบสารสนเทศ เนื่องจากบุคคลแต่ละกลุ่มนั้นมีความเกี่ยวข้องกับ ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลในลักษณะที่แตกต่างกัน มุมมองที่มีต่อระบบดังกล่าว ย่อมต่างกันออกไป จึงกรณีของ ปตท. นั้นได้ประเมินผลระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลจาก ผู้ใช้งาน คือพนักงานทั่วไปที่เข้าไปใช้ระบบ ซึ่งโดยมากจะเป็นการใช้งานในส่วน of ESS (Employee Self Service) โดยการนับจำนวนครั้งที่ผู้เข้าไปใช้ระบบ รวมถึงการพิจารณาว่า

พนักงานสามารถเบิกค่าสวัสดิการ วัสดุ ครุภัณฑ์ ได้สะดวก และไม่มีปัญหาหรือไม่ ดังที่ได้กล่าวข้างต้น แต่สำหรับผู้ปฏิบัติงาน และทีมที่ปรึกษานั้น ยังไม่มีการประเมินผลการใช้งานระบบอย่างเป็นทางการ ซึ่งในส่วนนี้เองที่อาจทำให้ทีมงานพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลขาดข้อมูลสำคัญบางประการที่มีผลต่อการปรับปรุงพัฒนาระบบให้มีประสิทธิภาพ และการสนองตอบต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้น ส่วนการประเมินผลระบบจากคณะทำงานพัฒนาระบบสารสนเทศ มีการประเมินโดยการพูดคุยหารือร่วมกันเกี่ยวกับการพัฒนาและปรับปรุงแผนงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล ขณะเดียวกันผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรบุคคลและผู้บริหารหน่วยงานพัฒนาระบบสารสนเทศก็ได้มีการพูดคุยหารือร่วมกันเกี่ยวกับการพัฒนาและปรับปรุงแผนงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล ประมาณปีละ 1 ครั้ง

สำหรับเกณฑ์การประเมินผลระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลนั้น Ceriello and Freeman (1991: 309) มีแนวคิดที่ว่า โดยทั่วไปมักจะพิจารณา ความเที่ยงตรงของข้อมูล เวลาที่ใช้ในการทำงาน อัตราความผิดพลาดในการใส่ข้อมูลและในการรายงาน การเก็บรักษาและระดับการเข้าสู่ข้อมูล ขั้นตอนการทำงานด้านเอกสาร ความเร็วและความเที่ยงตรงของรายงาน การเขียนรายงานและบันทึกที่มีความชัดเจน เข้าใจง่าย โดยข้อมูลเหล่านี้จะได้จากผู้บริหารและผู้ที่ทำงานเกี่ยวกับระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล นอกจากนี้ Ceriello and Freeman (1991: 310) ยังเสนอแนวคิดให้ผู้ประเมินผลงานของงานบนระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อดูการทำงาน ตรวจสอบรายงาน เปรียบเทียบผลการทำงานกับเกณฑ์ที่กำหนด แล้วเขียนรายงานผลการตรวจสอบ ซึ่งอาจมีทั้งผลการทำงานที่ดีที่ควรชมเชยและสิ่งที่ควรปรับปรุง แนะนำวิธีแก้ไขและผู้ที่ควรรับผิดชอบ เสนอผลการตรวจสอบและแผนงานการปรับปรุงแล้วส่งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนเพื่อให้มีโอกาสรับทราบและซักถาม รวมทั้งเสนอข้อคิดเห็น จากนั้นผู้ประเมินจะต้องติดตามแผนงานการปรับปรุงระบบ และขออนุมัติงบประมาณสำหรับเป็นค่าใช้จ่ายของการดูแลระบบตามผลการตรวจสอบ

อย่างไรก็ตาม หากองค์กรไม่สามารถดำเนินการตามขั้นตอนเหล่านี้ได้ ก็มิได้หมายความว่า การประเมินผลระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กรไม่ครบถ้วนสมบูรณ์แต่อย่างใด เนื่องจากแต่ละองค์กรย่อมมีข้อจำกัดที่แตกต่างกัน เช่น องค์กรอาจไม่มีประสบการณ์ในการนำระบบมาใช้ หรือข้อจำกัดทางด้านเวลา รวมถึงบุคลากรที่จะมาร่วมดำเนินการ เป็นต้น และในกรณีที่ผลการทำงานของระบบไม่ถึงเกณฑ์ที่กำหนดก็มิได้หมายความว่าระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กรมีความบกพร่องเสมอไป คณะทำงานจะต้องพิจารณาหาสาเหตุที่

เป็นไปได้ว่าอาจเกิดจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรซึ่งมีทั้งปัจจัยที่ควบคุมได้และควบคุมไม่ได้ เช่น ปัญหาจากตัวระบบเอง หรือคณะทำงานมีทักษะและความชำนาญไม่เพียงพอ เป็นต้น นอกเหนือไปจากการคำนึงถึงความเหมาะสมของระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลที่จะนำมาใช้ในองค์กรแล้ว คณะทำงานพัฒนาระบบจำเป็นต้องคำนึงปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น พร้อมทั้งเตรียมแผนการไว้รองรับปัญหา หรือความผิดพลาดดังกล่าวตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผนระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหาซึ่งอาจทำให้กระบวนการพัฒนาระบบเกิดความชะงัก อันจะส่งผลกระทบต่อเวลา เงินทุน และทรัพยากรต่าง ๆ ที่จะต้องถูกใช้มากขึ้นนั่นเอง

4.4 ปัญหาอุปสรรคในการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้และวิธีแก้ไข

จากการสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการใช้งานระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลของ ปตท. พบว่า การนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้นั้นเกิดปัญหาอุปสรรคบางประการ โดยเฉพาะปัญหาอันเนื่องมาจากข้อจำกัดของผู้ปฏิบัติงานและผู้ใช้ระบบ เกี่ยวกับความไม่คุ้นเคยกับระบบใหม่ของผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงความไม่คุ้นเคยกับรูปแบบรายงานที่ได้จากระบบของผู้ใช้สารสนเทศจากระบบภายใต้ software SAP เนื่องจากความคุ้นเคยกับระบบเดิมภายใต้ software Magic ที่ใช้มาเป็นเวลานาน ดังบทสัมภาษณ์ “ปัญหาดำคัญน่าจะเป็นความไม่คุ้นเคยในการใช้งานระบบของผู้ใช้งาน ซึ่งมันเป็นเรื่องธรรมชาติของการนำสิ่งใหม่เข้ามาใช้” (พิศักดิ์ กฤษณิทธิ, ผู้จัดการส่วนฝึกอบรม, 2546) และ “ปัญหาส่วนใหญ่ที่พบคือ ความไม่คุ้นเคยกับการใช้งานระบบ” (นิพนธ์ บุญเดชน์, พนักงานทรัพยากรบุคคล, 2546)

นอกจากข้อจำกัดทางด้านผู้ปฏิบัติงานและผู้ใช้ระบบแล้ว ตัวระบบเองก็มีข้อจำกัดทางด้านรูปแบบของรายงานที่ถูกกำหนดให้เป็นมาตรฐาน (Standard report) และค่อนข้างตายตัว กล่าวคือ ไม่สามารถปรับเปลี่ยนให้เป็นรูปแบบอื่นตามความต้องการของผู้ใช้ได้ ดังบทสัมภาษณ์ “SAP มีข้อจำกัดทางด้าน การออกรายงานที่ได้กำหนดรูปแบบรายงานที่เป็นมาตรฐาน ซึ่งเดิมนั้นทาง ปตท. มีรูปแบบรายงานที่เป็นของตนเองที่ผู้จัดทำรายงานมีความพอใจกับรูปแบบรายงานที่ง่ายต่อการจัดทำ และมีความคุ้นเคยกับรูปแบบรายงานแบบเดิม” (อุศยา ภัลลิตินทร ณ อุษยา, ผู้อำนวยการฝ่ายนโยบายทรัพยากรบุคคล, 2546)

ปัญหาอีกประการหนึ่ง คือ ปัญหาความซับซ้อนของระบบ กล่าวคือ ระบบย่อย ๆ ของระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลภายใต้ software SAP มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันหมด หากเกิดความผิดพลาดในการนำเข้าข้อมูล ณ จุดใดจุดหนึ่ง ก็จะทำให้การดำเนินงานในส่วนที่จะต้องนำข้อมูลตั้งต้นจากจุดที่เกิดความผิดพลาดนั้น ไม่สามารถดำเนินต่อไปได้ ทำให้การปฏิบัติงานเกิดความล่าช้า ดังบทสัมภาษณ์ที่ว่า “การบันทึกข้อมูลและการวางแผนข้อมูลเรื่องหนึ่ง ๆ ลงไปในระบบนั้น ข้อมูลจะถูกดึงไปใช้งานได้ทั่ว ดังนั้น ถ้าหากมีความผิดพลาดเกิดขึ้นตั้งแต่จุดแรก ก็จะทำให้ผิดไปทั้งหมด” (อัครวิทย์ วรสุทธิภา, ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาองค์กร, 2546) และ “ข้อมูลมันเชื่อมกันหมด ถ้าใครตรงนี้ผิด มันก็ผิดต่อเนื่องกันเป็นลูกโซ่ คนทำก็ไม่รู้ว่ามันไปเกิด error อีกทีหนึ่ง ทำให้อีกคนที่กำลังทำงานอยู่เกิดความขัดข้องทำงานไม่ได้ เพราะระบบมันเชื่อมโยงกันไปหมด” (อิทธิพล วัฒนเนตร, พนักงานวิเคราะห์ระบบสารสนเทศ, 2546) และ “ปัญหานึงที่พบบ่อย ๆ ก็คือความผิดพลาดที่ไม่รู้ที่เกิดตรงจุดใด และเกิดตั้งแต่เมื่อไหร่ กว่าที่จะรู้ที่เกิดความผิดพลาดก็เมื่อมีหน่วยงานหรือคนที่ต้องการใช้ข้อมูลไม่สามารถเรียกใช้ข้อมูลได้ ซึ่งก็ทำให้เกิดความล่าช้ากรณีมีความเร่งด่วนในการใช้ข้อมูล และก็ต้องรอการแก้ไขจากฝ่าย IT เท่านั้น” (สุรินทร์ วรากรวรวิทย์, พนักงานทรัพยากรบุคคล, 2546)

ปัญหาดังกล่าวข้างต้น ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความละเอียดและรอบคอบในการบันทึกข้อมูลเข้าสู่ระบบมากขึ้น ดังบทสัมภาษณ์

ปัญหาลำดับอีกอย่างหนึ่งก็คือ การที่ระบบย่อย ๆ มันเชื่อมโยงกันไปหมด เมื่อเกิด error ขึ้นมา เราไม่สามารถรู้ได้เลยว่า ณ จุดใดที่ทำให้มีความผิดพลาดเกิดขึ้น บางครั้งเราแน่ใจว่าเราใส่ข้อมูลทุกอย่างถูกต้อง แต่เมื่อหน่วยงานอื่นดึงข้อมูลไปใช้ กลับใช้ไม่ได้ มีปัญหา ตรงนี้เราไม่รู้เลยว่าความผิดพลาดนั้นเกิดขึ้นตั้งแต่ตอนไหน และเราก็ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยตนเอง ต้องแจ้งให้ทาง IT ทราบเพื่อทำการตรวจสอบและแก้ไขต่อไป สิ่งที่เราทำได้ก็คือ เพิ่มความระมัดระวังในการใส่ข้อมูลให้มากขึ้น (นิพร บุญเดชน์, พนักงานทรัพยากรบุคคล, 2546)

เมื่อพิจารณาปัญหาอุปสรรคในการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้ในบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) นั้นจะพบว่า ปัญหาที่เกิดจากความซับซ้อนของระบบนั้นเป็นปัญหาที่ค่อนข้างยากต่อการแก้ไข เนื่องจากระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล SAP ถูกพัฒนาให้มีความเป็นมาตรฐานสำหรับการใช้งาน การปรับแก้ software หรือ customization นั้น อาจทำได้

แต่ทั้งนี้ต้องพิจารณาเป็นกรณี ๆ ไป ต่างจากปัญหาที่เกิดจากข้อจำกัดของผู้ปฏิบัติงานและผู้ใช้งานระบบซึ่งสามารถแก้ไขได้ง่ายกว่า ด้วยเหตุนี้ ปศท. จึงมีวิธีแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยมุ่งสร้างความรู้ความเข้าใจในการใช้งานระบบให้กับผู้ปฏิบัติงานโดยการฝึกอบรมก่อนที่จะนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลของ SAP มาใช้ พร้อมทั้งจัดทำคู่มือการใช้งานระบบเป็นภาษาไทย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจตรงกันในการใช้งานระบบ อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังบทสัมภาษณ์ “เรามีการฝึกอบรมผู้ใช้งานระบบทั้งในส่วนผู้นำข้อมูลเข้าสู่ระบบ ผู้บริหารที่ต้องใช้ข้อมูลจากระบบ พร้อมทั้งมีคู่มือการใช้งานระบบ” (พิศักดิ์ กุสุโมทย์, ผู้จัดการส่วนฝึกอบรม, 2546)

พร้อมกันนั้นยังใช้วิธีจัดแสดงนิทรรศการ ซึ่งเรียกความสนใจจากบุคลากรขององค์กรได้เป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรในระดับทั่วไป และกลุ่มผู้บริหาร เนื่องจากการจัดแสดงนิทรรศการนั้น จะเปิดโอกาสให้ผู้ชมนิทรรศการได้ทดลองใช้ระบบ รวมทั้งสามารถซักถามปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับการใช้งานระบบกับผู้เชี่ยวชาญทางด้านระบบสารสนเทศได้ทันที ดังข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ดังนี้ “เราเชิญผู้บริหารมานิทรรศการ แล้วให้ลอง log in เข้าไปดูว่าทำอะไรไปที่เครื่องมันไปขึ้นที่หน้าจอหรือเปล่า หรือไม่ก็ให้ท่านลองทำจากหน้าจอออกมายังเครื่องที่เราจะทำการ Demo” (เดนิศักดิ์ สุวรรณศักดิ์, ผู้จัดการฝ่ายบริการงานทรัพยากรบุคคล, 2546)

นอกเหนือจากการที่องค์กรเป็นผู้ดำเนินการแก้ไขปัญหาโดยการฝึกอบรมและจัดแสดงนิทรรศการแล้ว การเอาใจใส่ในการเรียนรู้ และหมั่นฝึกฝนใช้งานระบบด้วยตนเองอยู่เสมอของผู้ปฏิบัติงานนั้นก็เป็นสิ่งจำเป็นไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน เนื่องจาก software SAP มีความซับซ้อนมากกว่า software Magic ดังบทสัมภาษณ์ “เราก็ต้องมีการปรับตัวและพยายามฝึกฝนเพื่อสร้างความคุ้นเคยกับระบบใหม่” (พิศักดิ์ กุสุโมทย์, ผู้จัดการส่วนฝึกอบรม, 2546) และ “วิธีแก้ไขคงจะเป็นการพยายามฝึกฝนการใช้งานระบบอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดความเคยชิน” (นิพร บุญเสนันท์, พนักงานทรัพยากรบุคคล, 2546)

ประกอบกับ SAP เป็น software ของต่างประเทศ ภาษาที่ใช้จึงเป็นภาษาอังกฤษ ซึ่งถ้าหากผู้ปฏิบัติงานมีทักษะทางด้านภาษาอังกฤษไม่ดีพออาจสร้างปัญหาในการปฏิบัติงานได้ นอกจากนั้นถ้าหากผู้ปฏิบัติงานมีความรู้เกี่ยวกับการใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลบ้างก็จะส่งเสริมให้การใช้งานระบบมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังที่ (Carrell, Kutzmits and Elbert, 1992: 292; O'Connell, 1994: 249; O'Connell, 1995: 263) ได้เสนอแนวคิดว่า ผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการใช้งานระบบ ควรมีทักษะ ความรู้ ความสามารถเบื้องต้นในเรื่องดังต่อไปนี้

1. รู้วิธีการสร้างและจัด Directories และ Files ต่าง ๆ เพื่อช่วยให้ผู้ใช้เข้าถึง

ข้อมูลได้ง่าย

2. สามารถใช้ Word processors, Graphic programs, Spreadsheets

โดยเฉพาะบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลที่ทำงานกับองค์กรเล็ก ๆ ที่การใช้คอมพิวเตอร์เพียงเครื่องเดียวก็สามารถทำงานได้ครบตามความจำเป็นแล้ว

3. รู้จักหลักการ ความสำคัญ และวิธีการใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากร

บุคคลที่เหมาะสมกับองค์กร และควรมีความรู้ความชำนาญในการป้อนหรือลบข้อมูล การดึงข้อมูลออกมาใช้และอธิบายความหมายของข้อมูล สามารถทำงานร่วมกันกับนักคอมพิวเตอร์ในการเปลี่ยนแปลงข้อมูลนำเข้า หรือสารสนเทศต่าง ๆ ที่ออกจากระบบ เพื่อการปรับปรุงการทำงานของระบบให้ดีขึ้น และสามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการรวบรวมข้อมูลทั้งหมดเพื่อเขียนเป็นรายงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้องได้ด้วย

วิธีป้องกันเพื่อมิให้เกิดปัญหาในการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้ในองค์กรอีกวิธีหนึ่ง คือ การประสานงานระหว่างทีมงานพัฒนาระบบกับผู้ใช้ ทั้งนี้เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายมีความเข้าใจตรงกัน กล่าวคือ ฝ่ายทีมงานพัฒนาระบบรวมทั้งที่ปรึกษาจากภายนอกหรือบริษัทที่รับจ้างพัฒนาระบบจะได้เข้าใจว่าสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการคืออะไร และผู้ใช้จะได้มีส่วนรับรู้ในกระบวนการพัฒนาระบบเพื่อจะได้ทราบว่าสิ่งใดที่สามารถทำได้หรือไม่สามารถทำได้ รวมถึงรับทราบปัญหาในระหว่างการดำเนินการพัฒนาระบบร่วมกัน เนื่องจากข้อเท็จจริงประการหนึ่งที่องค์กรต้องยอมรับในการว่าจ้างพัฒนาระบบสารสนเทศคือ การที่ฝ่ายผู้ว่าจ้างไม่สามารถกำหนดรายละเอียดของหน้าจอได้ครบถ้วน หรือแม้แต่ขอบเขตของระบบที่ต้องการก็ไม่สามารถเขียนออกมาให้ครบได้ ปัญหาการขยายขอบเขตงานของผู้ว่าจ้างออกไปมากกว่าที่คาดคะเนไว้โดยไม่ได้ให้สิทธิในการขอเพิ่มเวลาและค่าจ้างแก่บริษัทที่รับจ้างพัฒนาระบบจึงเกิดขึ้นเสมอ ด้วยเหตุนี้ การประสานงานระหว่างทีมงานพัฒนาระบบกับผู้ใช้จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง

4.5 บทบาทของระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลในการส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร

การปรับตัวเองท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงที่องค์กรส่วนใหญ่กระทำกันในปัจจุบัน คือ การนำเอาเครื่องจักรมาทดแทนแรงงาน โดยเฉพาะงานที่ไม่อาศัยทักษะความสามารถเฉพาะด้าน รวมทั้งการนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการจัดการกระบวนการทำงานในรูปของสำนักงานอัตโนมัติ (Automatic Office) หรือสำนักงานไร้กระดาษ (Paperless Office) เพราะ

ต้องการจัดอุปสรรคด้านเวลาที่ใช้ในกระบวนการทำงาน และเพื่อลดค่าใช้จ่ายต่อหน่วยให้ต่ำที่สุด รวมทั้งเพื่อเพิ่มโอกาสและเพิ่มศักยภาพของการแข่งขันในตลาดโลก

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากเกณฑ์การพิจารณาประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคลมีหลายเกณฑ์ ซึ่งแต่ละองค์กรต่างใช้เกณฑ์การพิจารณาที่แตกต่างกันไปตามความเหมาะสม ดังที่ปราณี จิตกรณกิจศิลป์ (2528: 11) ได้กล่าวว่า “ประสิทธิภาพ” มักขึ้นอยู่กับแนวความคิดที่ใช้และบุคคลที่ประเมิน ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคลจึงหมายถึง ความสามารถในการดำเนินกิจกรรมทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งของหน่วยงานและวัตถุประสงค์ขององค์กร

สำหรับบทบาทของระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยรวมนั้น ได้แก่ การเป็นจุดเริ่มต้นของการปรับลดองค์กรให้เล็กลง (Downsizing) แต่ทำงานได้เท่าเดิมหรือมากกว่าเดิม ลดทอนเวลาในการรอคอยผู้ได้บังคับบัญชาวิเคราะห์ข้อมูลสังเคราะห์ข้อมูล ซึ่งข้อมูลเหล่านั้นอาจถูกบิดเบือน หรือเบี่ยงเบนไปจากข้อเท็จจริง ผู้บริหารสามารถเรียกใช้ข้อมูลได้ทันที และตลอดเวลาที่ต้องการ โดยไม่ต้องรอนักงานรวบรวมข้อมูลให้

กรณีของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) นั้น ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมีบทบาทในการส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

4.5.1 ประสิทธิภาพการสรรหาทรัพยากรบุคคล

เพื่อให้การสรรหาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) บรรลุวัตถุประสงค์ในการสรรหาบุคลากรขององค์กร กล่าวคือ องค์กรสามารถสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถสอดคล้องกับความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานนั้น ๆ ภายใต้เวลาและงบประมาณที่จำกัด ปตท. จึงนำเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาใช้เพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยลดภาระงานสรรหา ไม่ว่าจะเป็นด้านค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เช่น ค่าถ่ายเอกสาร ค่าโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่าง ๆ รวมถึงลดทอนเวลาในการปฏิบัติงาน เนื่องจากจะกลับกรองผู้สมัครได้เร็วขึ้น ทั้งยังมีความแม่นยำ และมีความทันสมัยของข้อมูลผู้สมัคร

นอกจากนั้น เทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ยังช่วยให้หน่วยงานทรัพยากรบุคคลของ ปตท. มีช่องทางในการสรรหาทรัพยากรบุคคลเพิ่มขึ้น เพื่อให้การสรรหาทรัพยากรบุคคลไม่ต้องสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมาก เช่น การรับสมัครงานทางอินเทอร์เน็ต เป็นต้น และข้อเท็จจริงที่สำคัญประการหนึ่งที่องค์กรยอมรับก็คือ กระบวนการสรรหาบุคลากรมีความสำคัญและระดับความพึงพิงซึ่งกันและกันที่มีต่อกิจกรรมขององค์กรโดยรวมสูง กล่าวคือ ถ้าหากองค์กรแสวงหาบุคลากรได้ไม่ทัน หรือไม่ตรงกันงาน หรือไม่มีความสามารถเพียงพอที่จะ

ปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้ เท่ากับว่าเป็นการเพิ่มภาระค่าใช้จ่ายและทำลายโอกาสทางธุรกิจขององค์กร โดยเฉพาะตำแหน่งงานที่สำคัญต่อการผลิต หรือการบริหารงาน ประสิทธิภาพ

ด้วยเหตุนี้เอง ทำให้หน่วยงานทรัพยากรบุคคลของ ปตท. เกิดแนวความคิดในการนำระบบสารสนเทศเข้ามาจัดการข้อมูลบุคลากร พร้อมทั้งมีการพัฒนาระบบดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง และต่อมาเมื่อ ซึ่งในปัจจุบันองค์กรใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลภายใต้ software SAP โดยโมดูลที่มีบทบาทต่อการสรรหาทรัพยากรบุคคลก็คือ Personnel Management Module ในส่วนของ Personnel Administration

4.5.2 ประสิทธิภาพการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

สิ่งที่แสดงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่หน่วยงานทรัพยากรบุคคลของ ปตท. กำหนดไว้ คือ การที่ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลที่หน่วยงานมีอยู่ในการตัดสินใจได้ว่าพนักงานคนใดที่สมควรได้รับการฝึกอบรมและควรได้รับการฝึกอบรมในหลักสูตรใด และข้อมูลทางด้านทักษะของพนักงานจะต้องใช้ในการจำแนกพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานว่างเพื่อการเลื่อนตำแหน่งหรือการโยกย้ายได้ ซึ่งภายหลังจากที่หน่วยงานทรัพยากรบุคคลของ ปตท. ได้นำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ โดยโมดูลที่ถูกนำมาใช้เพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลนั้น ได้แก่ Personnel Management Module ในส่วนของ Personnel Development และ Training and Event Management Module พบว่า ข้อมูลที่ได้จากระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลนั้น เป็นข้อมูลที่หน่วยงานทรัพยากรบุคคลสามารถนำไปใช้ประกอบการวางแผนจัดกิจกรรมหรือโครงการเพื่อส่งเสริม หรือพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากรได้ รวมถึงผู้บริหารเองก็สามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในการตัดสินใจว่าพนักงานคนใดที่สมควรได้รับการฝึกอบรมและควรได้รับการฝึกอบรมในหลักสูตรใด

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลจะช่วยให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นดังได้กล่าวไว้ข้างต้น แต่ในส่วนของการใช้ข้อมูลทางด้านทักษะของพนักงานเพื่อจำแนกพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานว่างเพื่อการเลื่อนตำแหน่งหรือการโยกย้ายนั้นทางหน่วยงานทรัพยากรบุคคลยังไม่สามารถทำได้ เนื่องจากยังไม่สามารถกำหนดทักษะ ความรู้ ความสามารถที่แต่ละตำแหน่งงานพึงมีไว้อย่างชัดเจนได้ ซึ่งงานในส่วนนี้ทางหน่วยงานทรัพยากรบุคคลของ ปตท. กำลังอยู่ในระหว่างการศึกษาและพัฒนา ทั้งนี้ เพื่อให้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลถูกนำมาใช้อย่างเต็มศักยภาพของระบบ และเพื่อให้งานพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

4.5.3 ประสิทธิภาพการจ้างใจทรัพยากรบุคคล

วัตถุประสงค์ในการจ้างใจทรัพยากรบุคคลที่หน่วยงานทรัพยากรบุคคลของ ปตท. กำหนดไว้ คือ เพื่อให้บุคลากรทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ โดยการจ้างใจดังกล่าวมักเกี่ยวข้องกับการจัดสรรค่าตอบแทนทั้งที่อยู่ในรูปตัวเงินและไม่อยู่ในรูปตัวเงินในปริมาณที่เหมาะสมให้กับบุคลากร ซึ่งภายหลังจากที่หน่วยงานทรัพยากรบุคคลของ ปตท. ได้ใช้ Payroll Module ภายใตระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล เป็นเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงานจ้างใจทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล พบว่า การดำเนินการด้านการจัดทำเงินเดือนของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลมีความรวดเร็ว ถูกต้อง และแม่นยำมากขึ้น ทำให้ผู้รับบริการจากหน่วยงานทรัพยากรบุคคล อันได้แก่บุคลากรของ ปตท. ทุกคน เกิดความพึงพอใจและความพึงพอใจนี้เองที่เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

นอกจากจะทำให้หน่วยงานทรัพยากรบุคคลสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในการจ้างใจบุคลากรตามที่ได้กำหนดไว้แล้ว ระบบงานโครงสร้างเงินเดือนของพนักงานซึ่งเป็นระบบย่อยของ Payroll Module ยังช่วยให้หน่วยงานทรัพยากรบุคคลสามารถวางแผนและเตรียมความพร้อมเพื่อพัฒนาระบบการจัดทำเงินเดือนโดยการทดลองกำหนดโครงสร้างอัตราเงินเดือนใหม่ได้หลายโครงสร้างตามความต้องการ และคำนวณค่าใช้จ่ายเงินเดือนตามโครงสร้างอัตราเงินเดือนใหม่ให้ผู้บริหารทราบเงินเดือนที่ต้องจ่ายทั้งหมดและเงินเดือนที่ต้องจ่ายเพิ่มขึ้นเมื่อปรับโครงสร้างเงินเดือนใหม่ รวมถึงแสดงโครงสร้างอัตราเงินเดือนที่ใช้เฉพาะสำหรับบางตำแหน่ง และเมื่อมีการเปลี่ยนโครงสร้างเงินเดือนใหม่แล้วก็สามารถเปลี่ยนแปลงเงินเดือนของพนักงานทุกคนตามโครงสร้างเงินเดือนใหม่ได้ เป็นการส่งเสริมให้การดำเนินงานจัดทำเงินเดือนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4.5.4 ประสิทธิภาพการรักษาทรัพยากรบุคคล

วัตถุประสงค์ในการรักษาทรัพยากรบุคคลที่หน่วยงานทรัพยากรบุคคลของ ปตท. ได้กำหนดไว้มีความคล้ายคลึงกับวัตถุประสงค์ในการจ้างใจทรัพยากรบุคคล กล่าวคือ เพื่อรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้คงอยู่กับองค์กร และพร้อมที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ โดยการสร้างความไว้วางใจและความจงรักภักดีต่อองค์กรให้เกิดขึ้นกับบุคลากร ซึ่งภายหลังจากที่หน่วยงานทรัพยากรบุคคลของ ปตท. นำระบบข้อมูลที่ดำเนินการแยกต่างหากจากระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลของ SAP มาใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงานจ้างใจทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล พบว่า การดำเนินการด้านการจัดการค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูลของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลมี

ความรวดเร็ว ถูกต้อง และแม่นยำมากขึ้น รวมถึงสามารถสนองความพอใจของผู้รับบริการจากหน่วยงานทรัพยากรบุคคล

อย่างไรก็ตาม ในการพิจารณาถึงประสิทธิภาพของการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้ว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดนั้น (คณีย์ เทียนพุด, 2543: 167-168) ได้เสนอแนวคิดว่า ควรมีการพิจารณาในประเด็นต่อไปนี้

1) การใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลในระดับองค์กร

(1) ระบบสามารถกำหนดนโยบายด้านทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพ

(2) สารสนเทศจากระบบสามารถนำไปใช้เพื่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

ด้านทรัพยากรบุคคลได้ เช่น การสรรหา การโอนย้าย / เลื่อนตำแหน่ง ค่าตอบแทน / โบนัส / ประโยชน์เพิ่มเติม การวางแผนด้านผลงาน ความก้าวหน้าในงานอาชีพ การบริหารการสืบทอดตำแหน่ง การฝึกอบรมและพัฒนา ระบบจรรยาบรรณ / การประเมินค่างาน เป็นต้น

(3) ระบบสามารถแสดงสารสนเทศได้ทางหน้าจอ หรือพิมพ์ออกมาในรูปรายงานได้ โดยอาจเชื่อมโยงกับเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ซึ่งจะทำให้ผู้ใช้ระบบสามารถเข้าถึงสารสนเทศได้ทุกที่ ทุกเวลา

2) การใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลในระดับฝ่ายงาน

(1) ผู้ใช้ระบบสามารถให้ระบบเพื่อขอแบบและการวิเคราะห์งานได้

โดยระบบอาจเชื่อมโยงกับเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและสามารถแสดงสารสนเทศได้ทางหน้าจอ หรือพิมพ์ออกมาในรูปรายงานได้

(2) ระบบสามารถปรับเสริมได้ ง่ายต่อการใช้งาน และมีระบบสนับสนุน

3) การใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลในระดับปฏิบัติงาน ผู้ใช้ระบบ

สามารถเข้าถึงสารสนเทศได้ทุกที่ ทุกเวลา ทุกคน

การนำแต่ละประเด็นดังกล่าวข้างต้นมาพิจารณาร่วมกันนี้ จะทำให้มุมมองในการวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลที่ได้รับจากการใช้งานระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมีความหลากหลายขึ้น ซึ่งผู้ทำหน้าที่ประเมินประสิทธิภาพของการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้ควรจะได้พิจารณาและนำไปปรับใช้ให้สอดคล้องกับลักษณะการใช้งานระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลในองค์กรของตน รวมถึงควรพิจารณาลักษณะการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลในองค์กรของตนร่วมด้วย เพื่อให้ผลการประเมินประสิทธิภาพดังกล่าวมีความถูกต้อง และน่าเชื่อถือ สามารถนำไปใช้

เพื่อปรับปรุงและพัฒนากระบวนการดูแลด้านทรัพยากรบุคคลให้สามารถใช้งานได้อย่างสมบูรณ์
และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

บทที่ 5

บทสรุป และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการจัดทำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กร การนำระบบสารสนเทศฯ ไปใช้ การบำรุงรักษาระบบสารสนเทศฯ ปัญหาและอุปสรรคในการนำระบบสารสนเทศฯ ไปใช้ในองค์กร พร้อมทั้งวิธีแก้ไข และบทบาทของระบบสารสนเทศฯ ในการส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร โดยเลือกบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เป็นกรณีศึกษา เนื่องจากเป็นองค์กรที่เห็นคุณค่าของการนำระบบสารสนเทศมาใช้เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจขององค์กร รวมถึงการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้นับเป็นกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล นอกจากการนำระบบสารสนเทศด้านต่าง ๆ มาใช้ในองค์กรแล้ว ปตท. ยังมีการพัฒนาระบบสารสนเทศในทุก ๆ ด้านอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ การนำเสนอในบทนี้จะเป็นการนำเสนอในส่วนของการสรุปผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องกับการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้ในบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เพื่อให้เห็นภาพรวมของการนำระบบสารสนเทศดังกล่าวไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางให้กับองค์กรต่าง ๆ ในการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้ในองค์กรต่อไป และนำเสนอข้อเสนอนะจากการศึกษาทั้งในส่วนของข้อเสนอแนะต่อองค์กรและข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป รวมทั้งนำเสนอข้อจำกัดในการศึกษา โดยหัวข้อการนำเสนอมีดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

5.2 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

5.3 ข้อจำกัดในการศึกษา

5.1 สรุปผลการศึกษา

ปัจจุบันระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลถูกมาใช้เป็นเครื่องมือหนึ่งที่ช่วยให้การบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สำหรับบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ก็ได้นำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ในองค์กรเช่นเดียวกัน โดยที่มาของการนำระบบดังกล่าวมาใช้มีดังนี้

1. ระบบการจัดเก็บข้อมูลบุคลากรแบบเดิมที่องค์กรใช้อยู่ไม่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ เนื่องจากไม่สามารถประมวลผลข้อมูลให้เป็นผลลัพธ์หรือสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์เพื่อการวางแผนในด้านต่าง ๆ ได้
2. ระบบการจัดเก็บข้อมูลบุคลากรแบบเดิมที่องค์กรใช้ยังไม่มีความเชื่อมโยง (Integrated) กับระบบงานอื่น ทำให้ยากต่อการเรียกใช้ข้อมูลจากส่วนงานอื่น ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบต่อเนื่องมาจากการปฏิบัติงานของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลเอง
3. การทำงานของระบบการจัดเก็บข้อมูลบุคลากรแบบเดิมนั้นไม่สอดคล้องกับทิศทางของภารกิจหรือบทบาทที่องค์กรต้องการเปลี่ยนแปลงตามที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการ โดยเฉพาะการประมวลผลข้อมูลบุคลากรให้อยู่ในรูปแบบสารสนเทศที่พร้อมต่อการนำไปใช้ในการวิเคราะห์เพื่อการพัฒนาศาสนาชีวิตของบุคลากร (Career Development)

สำหรับกระบวนการในการจัดทำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) นั้น แบ่งเป็น กระบวนการวางแผนระบบ กระบวนการออกแบบระบบ การคัดเลือกผู้ขาย และการนำระบบไปใช้งาน โดยการวางแผนระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลของ ปตท. นั้นมีลักษณะดังนี้

1. ก่อนการจัดทำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล ปตท. ได้จัดตั้งคณะทำงานที่ประกอบด้วยบุคลากรจากหน่วยงานทรัพยากรบุคคล และบุคลากรจากหน่วยงานพัฒนาระบบสารสนเทศ เนื่องจากข้อมูลที่เป็นสำหรับการจัดทำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลนั้นจะได้อาจมาจากทั้งสองหน่วยงาน การประสานงานกันระหว่างบุคลากรจากทั้งสองหน่วยงานจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการจัดทำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล
2. ก่อนจะนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ คณะทำงานพัฒนาระบบได้ศึกษาความเป็นไปได้ในการนำระบบมาใช้ในทุก ๆ ด้าน โดยส่วนที่สำคัญที่สุดคือ ความพร้อมขององค์กรที่จะก้าวเข้าสู่ยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งพิจารณาจากขีดความสามารถของผู้บริหาร

ระดับสูง จัดความสามารถของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลและ จัดความสามารถของหน่วยงาน พัฒนาระบบสารสนเทศ

3. ความต้องการระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลของ ปตท. ถูกกำหนดขึ้นโดย คณะทำงานพัฒนาระบบ ภายหลังจากคณะทำงานพัฒนาระบบได้ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งจากเอกสาร รายงานต่าง ๆ ที่ใช้ในหน่วยงาน หรือจาก การศึกษาสภาพการปฏิบัติงานของผู้ใช้ระบบ และได้ทราบว่าระบบจัดเก็บข้อมูลบุคลากรที่ใช้อยู่ สามารถตอบสนองของความต้องการของผู้ใช้ได้มากนักน้อยเพียงไร ปัญหาที่เกิดขึ้นมีอะไรบ้าง เกิดจาก อะไร และมีแนวทางการแก้ไขปัญหายังไร จึงข้อมูลเหล่านี้เองที่ช่วยให้คณะทำงานพัฒนาระบบ สามารถกำหนดความต้องการระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลได้สอดคล้องกับ ความ ต้องการของผู้ใช้ทั้งยังไม่ขัดต่อระเบียบหรือนโยบายขององค์กรอีกด้วย

ในส่วนของการออกแบบระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลของ ปตท. นั้นได้ใช้วิธี outsourcing ทีมที่ปรึกษาจากภายนอก คือ ทีมที่ปรึกษาจากบริษัทชินวัตร จำกัด ให้เป็นผู้จัดหา อุปกรณ์ต่าง ๆ รวมถึงการออกแบบและติดตั้งระบบ โดยที่ทาง ปตท. เองได้มีการตัดสินใจก่อนหน้านี้ แล้วว่าจะใช้ software สำเร็จรูป การออกแบบระบบของทีมที่ปรึกษาจึงง่ายขึ้นโดยพิจารณาตาม ความสามารถหลักของ software สำเร็จรูป

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากแต่ละองค์กรย่อมมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกัน การออกแบบ ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลของ ปตท. ก็เช่นเดียวกัน กล่าวคือ

1. ทีมที่ปรึกษาได้ทำการศึกษาร่างงานด้านทรัพยากรบุคคลของ ปตท. มีข้อมูลอะไรบ้างที่สำคัญและเป็นพื้นฐานของการทำงาน เพื่อจะได้สามารถกำหนดว่าระบบสารสนเทศด้าน ทรัพยากรบุคคลจะต้องมีฐานข้อมูลอะไรบ้าง

2. ทีมที่ปรึกษาได้ศึกษาคุณลักษณะของ software ที่ ปตท. เลือกใช้ เพื่อปรับ software ในส่วนที่สามารถปรับได้ให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลของ ปตท. รวมถึงให้ software นั้นสามารถใช้งานได้กับ hardware ที่องค์กรมีอยู่

ทั้งนี้ คณะทำงานพัฒนาระบบสารสนเทศของ ปตท. เองก็มีบทบาทสำคัญในฐานะที่เป็นผู้ อำนวยความสะดวกทางด้านข้อมูลที่เป็นต่อการออกแบบระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล ให้กับทีมที่ปรึกษา ทำให้องค์กรได้ระบบที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล

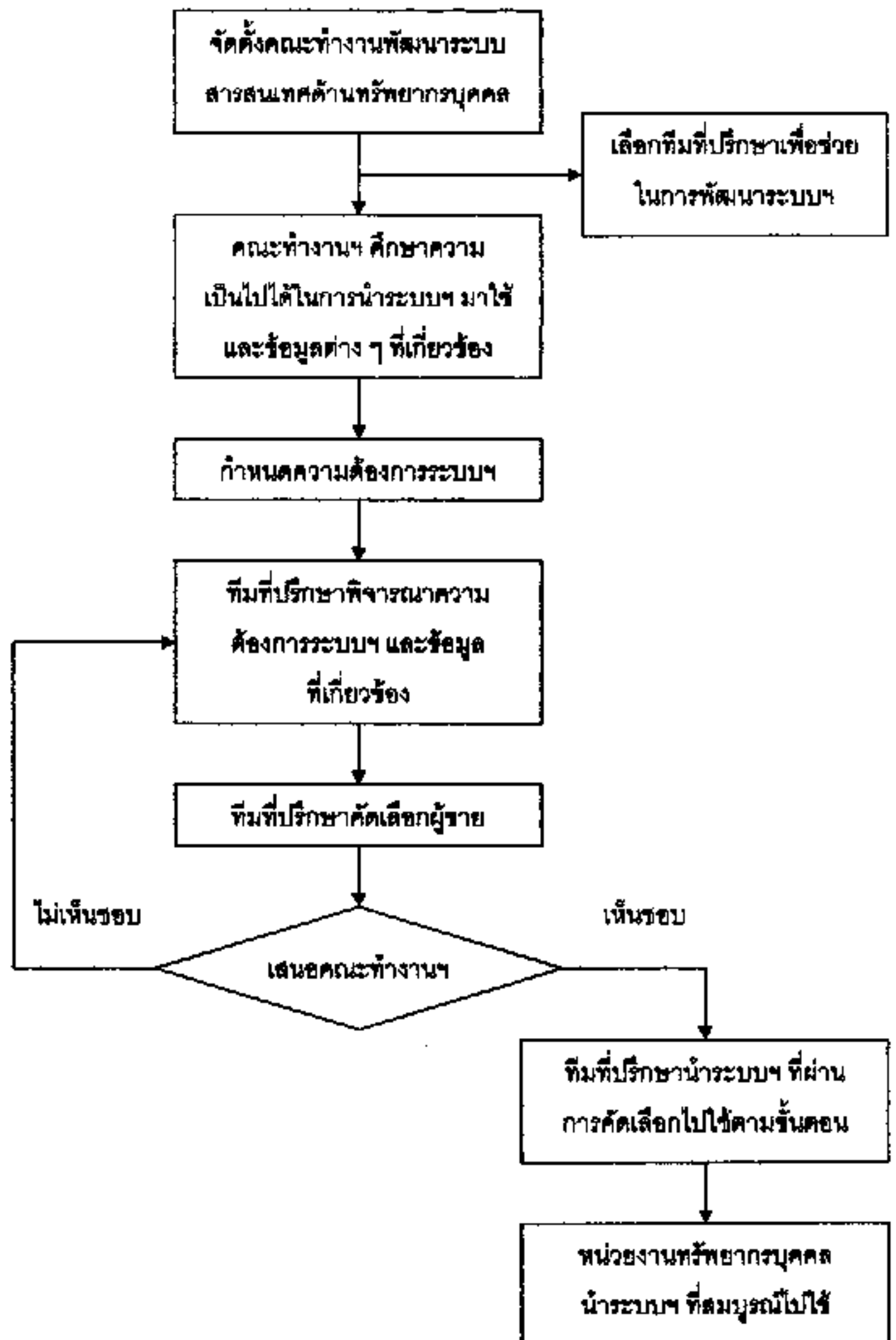
สำหรับการคัดเลือกผู้ขายนั้น ทีมที่ปรึกษาเป็นผู้ดำเนินการคัดสรรเบื้องต้น โดยเกณฑ์การ พิจารณาคัดเลือกผู้ขาย software รวมถึงตัว software เองก็คือ ขนาดขององค์กร งบประมาณ ความต้องการของหน่วยงานเจ้าของระบบ และการให้บริการหลังการขายของผู้ขายด้วย อย่างไรก็ตาม

ตามในการตัดสินใจในขั้นสุดท้ายว่าจะใช้ software ไหนนั้นคณะทำงานพัฒนาระบบขององค์กรจะเป็นผู้ตัดสินใจเลือก โดยมีเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกผู้ขาย software ที่สำคัญ ๆ เพิ่มเติมจากเกณฑ์การคัดเลือกของทีมที่ปรึกษา ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตัวสินค้า ประสิทธิภาพของผู้ขาย software ในการจัดทำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลให้กับองค์กรที่ประกอบธุรกิจประเภทเดียวกันกับ ปตท. และผลงานในการขายและติดตั้ง HRIS Products ของผู้ขายให้กับองค์กรอื่น รวมถึงความเชื่อมั่นในความชำนาญของทีมที่ปรึกษาในการ Implement ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลภายใต้ software ดังกล่าว

สำหรับการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้ใน ปตท. ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนการนำไปปฏิบัติ นโยบายและการพัฒนาระบบงาน การฝึกอบรมคณะทำงานตามโครงการ การติดตั้งระบบ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบ การเชื่อมต่อกับระบบอื่น การแปลงข้อมูล การฝึกอบรมผู้ใช้งาน การทดสอบความเชื่อมโยง และการทดสอบแบบคู่ขนานนั้น อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของคณะทำงานพัฒนาระบบของ ปตท. โดยทีมที่ปรึกษาจากบริษัทชินวัตร จำกัด เป็นผู้ให้คำแนะนำในขั้นตอนต่าง ๆ ของการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้ ทั้งนี้ คณะทำงานพัฒนาระบบได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการนำระบบสารสนเทศไปใช้ อันได้แก่

1. การสื่อสารข้อมูลที่ดี
2. การสนับสนุนจากผู้บริหารและผู้ใช้
3. การฝึกอบรมที่ดีและพอเพียง
4. การติดตั้งระบบที่เหมาะสม
5. การกำหนดระยะเวลาดำเนินการที่สอดคล้องกับงาน
6. คณะทำงานโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถเหมาะสมกับงาน
7. การเลือกใช้ hardware และ software ที่เข้ากันได้ดี

กระบวนการในการจัดทำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ดังกล่าวข้างต้น สามารถแสดงในรูปแบบภาพได้ดังแผนภาพที่ 5.1 ต่อไปนี้



แผนภาพที่ 5.1 กระบวนการจัดทำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

เมื่อระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลได้รับการติดตั้งและพร้อมที่จะนำไปใช้งานแล้ว หน่วยงานทรัพยากรบุคคลของ ปตท. ได้นำระบบสารสนเทศดังกล่าวไปใช้ในแต่ละกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคลดังนี้

1. กระบวนการสรรหาบุคลากร ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลภายใต้ software SAP ถูกนำมาใช้ในการสรรหาผู้สมัครจากแหล่งภายใน โดยจะดึงเอาข้อมูลพนักงานที่สมัครเข้ารับคัดเลือกมาจาก Personnel Management Module ในส่วนของ Personnel Administration ซึ่งจะเป็นส่วนที่เก็บรวบรวมประวัติบุคลากรขององค์กร แต่สำหรับการสรรหาจากภายนอกนั้น ปตท. ยังคงดำเนินการผ่าน software Magic เนื่องจากผู้ใช้มีความคุ้นเคยกับการใช้งาน ประกอบกับความซับซ้อนของระบบมีน้อยกว่า และ ปตท. ยังเชื่อมโยงข้อมูลของผู้สมัครจากภายนอกที่กรอกใบสมัครผ่านทางอินเทอร์เน็ตภายใต้ www.pttlc.com กับเครือข่ายอินเทอร์เน็ตขององค์กร ซึ่งไม่จำเป็นว่าการสรรหาจากภายในหรือภายนอก ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลจะช่วยตรวจสอบตำแหน่งงานว่างและทักษะ ความรู้ ความสามารถที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงาน เพื่อช่วยหน่วยงานทรัพยากรบุคคลในการเปรียบเทียบคุณสมบัติของผู้สมัครกับคุณสมบัติที่ฝ่ายงานที่ต้องการบุคลากรส่งเข้ามา เพื่อให้ผู้สมัครที่ผ่านการคัดเลือกเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติขั้นต่ำตามที่ต้องการ ก่อนจะส่งรายงานไปยังฝ่ายงานที่เป็นเจ้าของตำแหน่งงานให้เป็นผู้ตัดสินใจคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุด

2. กระบวนการพัฒนาบุคลากร ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลภายใต้ software SAP ถูกนำมาใช้เก็บข้อมูลเกี่ยวกับการฝึกอบรม กำหนดแผนการฝึกอบรม โดยการคัดเลือกพนักงานตามคุณสมบัติที่ถูกกำหนดขึ้นตามประเภทของการฝึกอบรม คัดงบประมาณค่าฝึกอบรม จัดพิมพ์หนังสือแจ้งผู้เกี่ยวข้อง เช่น ผู้เข้ารับการฝึกอบรม หรือผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้ทราบและเตรียมพร้อมสำหรับการฝึกอบรม และเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม ระบบจะบันทึกข้อมูลที่เกิดขึ้นภายหลังการฝึกอบรม เช่น ผู้ที่ไม่สามารถเข้ารับการอบรม ข้อมูลการประเมินผลวิทยากร ข้อมูลผลการฝึกอบรม ข้อมูลค่าใช้จ่ายจริงของการฝึกอบรม เป็นต้น รวมถึงแสดงสารสนเทศทางจอภาพ หรือพิมพ์รายงานได้ ซึ่งข้อมูลบางส่วนต้องเรียกใช้จากแหล่งข้อมูลอื่น ทำให้การเชื่อมโยงระบบย่อยต่าง ๆ เข้าด้วยกันเป็นสิ่งจำเป็น เช่น ข้อมูลประวัติพนักงาน ประวัติการศึกษา และประวัติการฝึกอบรมสัมมนาที่อยู่ใน Personnel Management Module และความเชื่อมโยงนี้เองที่ทำให้การส่งข้อมูลการฝึกอบรมไปสู่โมดูลอื่นที่เกี่ยวข้องสามารถทำได้โดยอัตโนมัติ

3. กระบวนการรูจใจบุคลากร ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลภายใต้ software SAP ถูกนำมาใช้ในกระบวนการรูจใจบุคลากรผ่าน Payroll Module หรือระบบการจ่ายเงินเดือนพนักงาน ซึ่งภายใต้ระบบสารสนเทศการจ่ายเงินเดือนที่ ปตท. นำมาใช้ประกอบไปด้วย

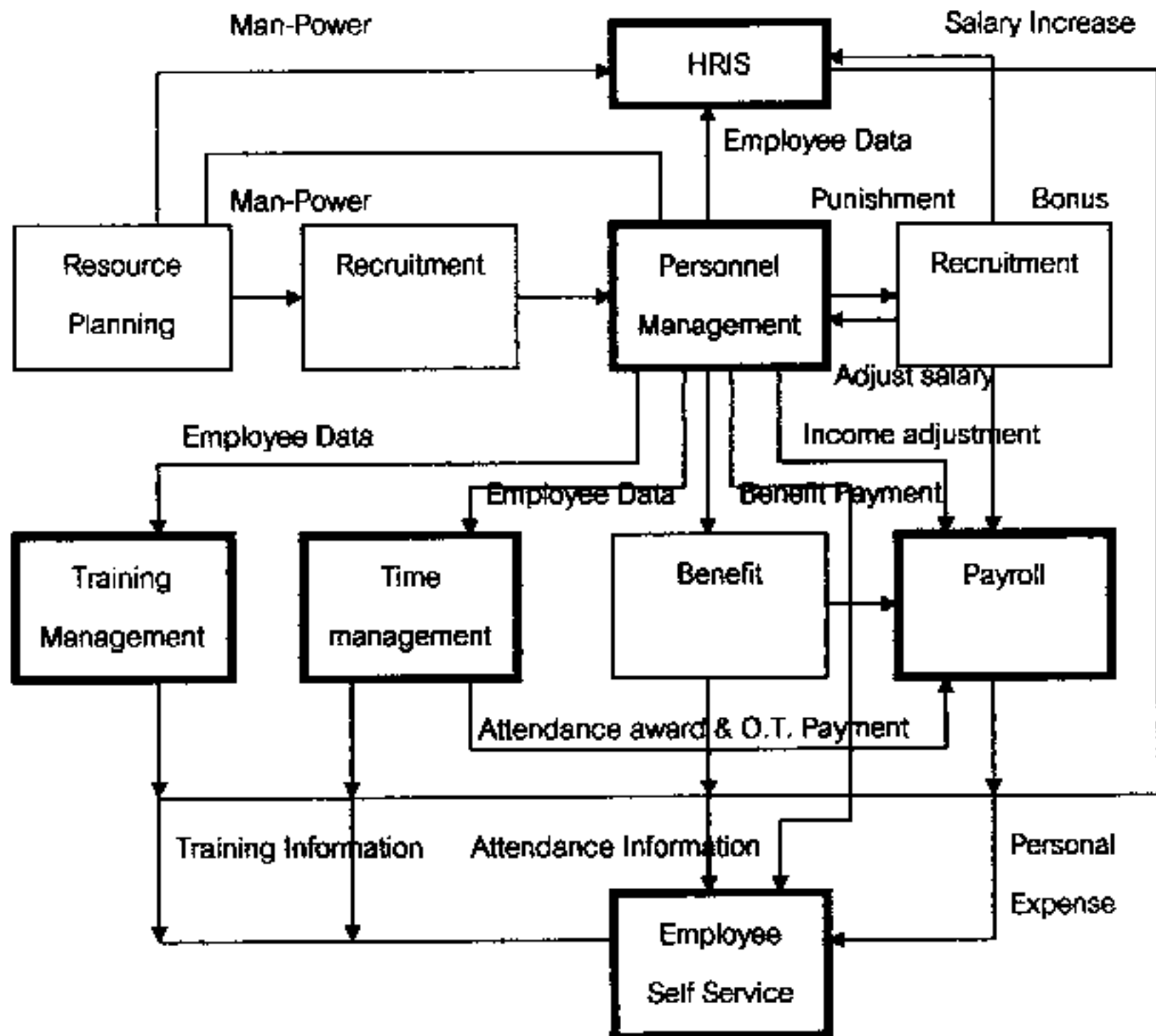
3.1 ระบบงานโครงสร้างเงินเดือนของพนักงานที่แสดงโครงสร้างอัตราเงินเดือนของพนักงานทั้งในอดีตและปัจจุบัน และหน่วยงานทรัพยากรบุคคลสามารถทดลองกำหนดโครงสร้างอัตราเงินเดือนใหม่ได้หลายโครงสร้างตามความต้องการ และคำนวณค่าใช้จ่ายเงินเดือนตามโครงสร้างอัตราเงินเดือนใหม่ แสดงโครงสร้างอัตราเงินเดือนที่ใช้เฉพาะสำหรับบางตำแหน่ง

3.2 ระบบงานเลื่อนขั้นเงินเดือนพนักงาน โดยระบบสามารถดำเนินการจัดเก็บข้อมูลการเลื่อนขั้นเงินเดือน ตรวจสอบคุณสมบัติของพนักงานที่ได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนทดลองเปลี่ยนอัตราเงินเดือนของพนักงานเป็นอัตราเงินเดือนใหม่ก่อนมีการเปลี่ยนแปลงจริง และกรณีที่เปลี่ยนแปลงอัตราเงินเดือนใหม่แล้ว ระบบสามารถคำนวณเงินเดือนของพนักงานตามอัตราใหม่แล้วส่งเป็นข้อมูลเงินเดือนสู่ระบบงานจ่ายเงินเดือนพนักงานโดยอัตโนมัติ เพื่อจ่ายเงินเดือนตามอัตราใหม่

ทั้งนี้ ระบบการจ่ายเงินเดือนพนักงานจะเชื่อมโยงกับระบบย่อยต่าง ๆ ภายใต้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล ไม่ว่าจะเป็น Personnel Management Module, Time Management Module, Training and Event Management Module รวมถึงระบบงานอื่น เช่น ระบบบัญชี เพื่อเรียกใช้ข้อมูลบางส่วนที่เกี่ยวข้องและจำเป็นต่องานการจ่ายเงินเดือน

4. กระบวนการรักษาบุคลากร การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลการจ่ายค่าตอบแทนที่มีเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ (Compensation & Benefits) รวมถึงเรื่องพนักงานสัมพันธ์นับว่าเป็นส่วนที่มีความสำคัญอย่างมากต่อกระบวนการรักษาบุคลากร แต่สำหรับ ปตท. นั้นยังไม่ได้นำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ในส่วนองแรงงานสัมพันธ์ มีเพียงการนำไปใช้ในส่วนองค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล โดยดำเนินการภายใต้ software Magic จึงเป็นการบันทึก จัดเก็บและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลประโยชน์ตอบแทนที่บริษัทมอบให้แก่พนักงานเท่านั้น ไม่ได้มีการประมวลผลข้อมูลให้อยู่ในรูปที่พร้อมต่อการนำไปใช้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแต่อย่างใด และเนื่องจากข้อมูลพนักงานที่เกี่ยวข้องต่องานด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูลส่วนหนึ่งจะได้รับมาจาก Personnel Management Module ในส่วนของ Personnel Administration นอกจากนั้น ในการตัดสินใจระดับปฏิบัติการเพื่อรักษา ส่งเสริม โยกย้าย หรือเกษียณอายุพนักงานเป็นรายบุคคลนั้น ผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจในการตัดสินใจจำเป็นต้องใช้ข้อมูลจากระบบสารสนเทศประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบการพิจารณาด้วย

ดังนั้นความเชื่อมโยงของระบบย่อยต่าง ๆ ภายใต้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยสามารถแสดงในรูปของแผนภาพได้ดังแผนภาพที่ 5.2



แผนภาพที่ 5.2 ความเชื่อมโยงของโมดูลต่าง ๆ ภายใต้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

สำหรับการบำรุงรักษาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลของ ปตท. นั้น แบ่งเป็น

1. การบำรุงรักษา hardware ภายในช่วงระยะเวลาที่ทีมที่ปรึกษาจากบริษัทชินวัตร จำกัด เข้ามาดำเนินงานติดตั้งระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลให้กับ ปตท. นั้นเป็นหน้าที่ของทีมที่ปรึกษาจากบริษัทชินวัตร จำกัดในการติดต่อกับผู้ขาย hardware ให้ดำเนินการแก้ไขปัญหา แต่ถ้าหากหมดช่วงระยะเวลาที่จะเข้ามาดูแลของทีมที่ปรึกษาแล้วก็จะเป็หน้าที่ของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นเจ้าของระบบสารสนเทศที่จะต้องดำเนินงานต่อไป

2. การบำรุงรักษา software ในส่วนของการดูแลรักษา software นั้น บุคลากรจากหน่วยงานพัฒนาระบบสารสนเทศของ ปตท. จะรับผิดชอบดูแลร่วมกับทีมบำรุงรักษาระบบ (Maintenance) ของ SAP โดยจะทำการตรวจสอบระบบปีละ 1 ครั้ง โดยมีทั้งการแก้ไขปัญหาที่ทำให้ระบบไม่ทำงานตามแนวที่คาดหวัง หรือที่เรียกว่า Corrective maintenance การปรับระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อตอบสนองต่อความจำเป็นในการใช้งานขององค์กร หรือที่เรียกว่า Adaptive maintenance และการปรับปรุงรูปแบบรายงานให้ดูดีขึ้นหรือง่ายต่อการอ่านมากขึ้นในบางรายงาน ซึ่งถือเป็นการบำรุงรักษาระบบประเภทหนึ่งๆที่เรียกว่า Perfective maintenance ที่เป็นการปรับปรุงระบบตามความต้องการของผู้ใช้

แม้ว่า ปตท. จะไม่มีการประเมินผลระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลแบบเป็นทางการ แต่ผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรบุคคลและผู้บริหารหน่วยงานพัฒนาระบบสารสนเทศก็ได้มีการพูดคุยหารือร่วมกันเกี่ยวกับการพัฒนาและปรับปรุงแผนงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล ประมาณปีละ 1 ครั้ง จากการตรวจสอบการทำงานของระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลอย่างสม่ำเสมอ (Regular Audit) และการประเมินผลทางอ้อมโดยการนับจำนวนครั้งที่บุคลากรเข้าไปใช้งานระบบว่าบุคลากรให้ความสนใจเข้าไปใช้งานระบบมากน้อยเพียงใด หรือเรียกว่าการประเมินผลโดยการเฝ้าตรวจสอบรรถนะ (Performance monitors)

ทางด้านปัญหาอุปสรรคในการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ในบริษัท ปตท. จำกัด และวิธีแก้นั้น ประกอบด้วย

1. ปัญหาอันเนื่องมาจากข้อจำกัดของผู้ปฏิบัติงานและผู้ใช้ระบบ เกี่ยวกับความไม่คุ้นเคยกับระบบใหม่ของผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงความไม่คุ้นเคยกับรูปแบบรายงานที่ได้จากระบบของผู้ใช้สารสนเทศจากระบบภายใต้ software SAP

2. ปัญหาอันเนื่องมาจากข้อจำกัดของตัวระบบเอง ทางด้านรูปแบบของรายงานที่ถูกกำหนดให้เป็นมาตรฐาน (Standard report) และค่อนข้างตายตัว นอกจากนั้นระบบยังมีความซับซ้อน

ทั้งนี้ ปัญหาที่เกิดจากข้อจำกัดของระบบนั้นเป็นปัญหาที่ค่อนข้างยากต่อการแก้ไข ต่างจากปัญหาที่เกิดจากข้อจำกัดของผู้ปฏิบัติงานและผู้ใช้งานระบบซึ่งสามารถแก้ไขได้ง่ายกว่า ด้วยเหตุนี้ ปตท. จึงแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยมุ่งสร้างความรู้ความเข้าใจในการใช้งานระบบให้กับผู้ปฏิบัติงานโดยการฝึกอบรมก่อนที่จะนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลของ SAP มาใช้ พร้อมทั้งจัดทำคู่มือการใช้งานระบบเป็นภาษาไทย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจตรงกันในการใช้งานระบบ รวมทั้งจัดแสดงนิทรรศการ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ชมนิทรรศการได้ทดลองใช้ระบบ และซักถามปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับการใช้งานระบบกับผู้เชี่ยวชาญทางด้านระบบสารสนเทศได้ทันที

สำหรับบทบาทของระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลในการส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของ ปตท. มีดังนี้

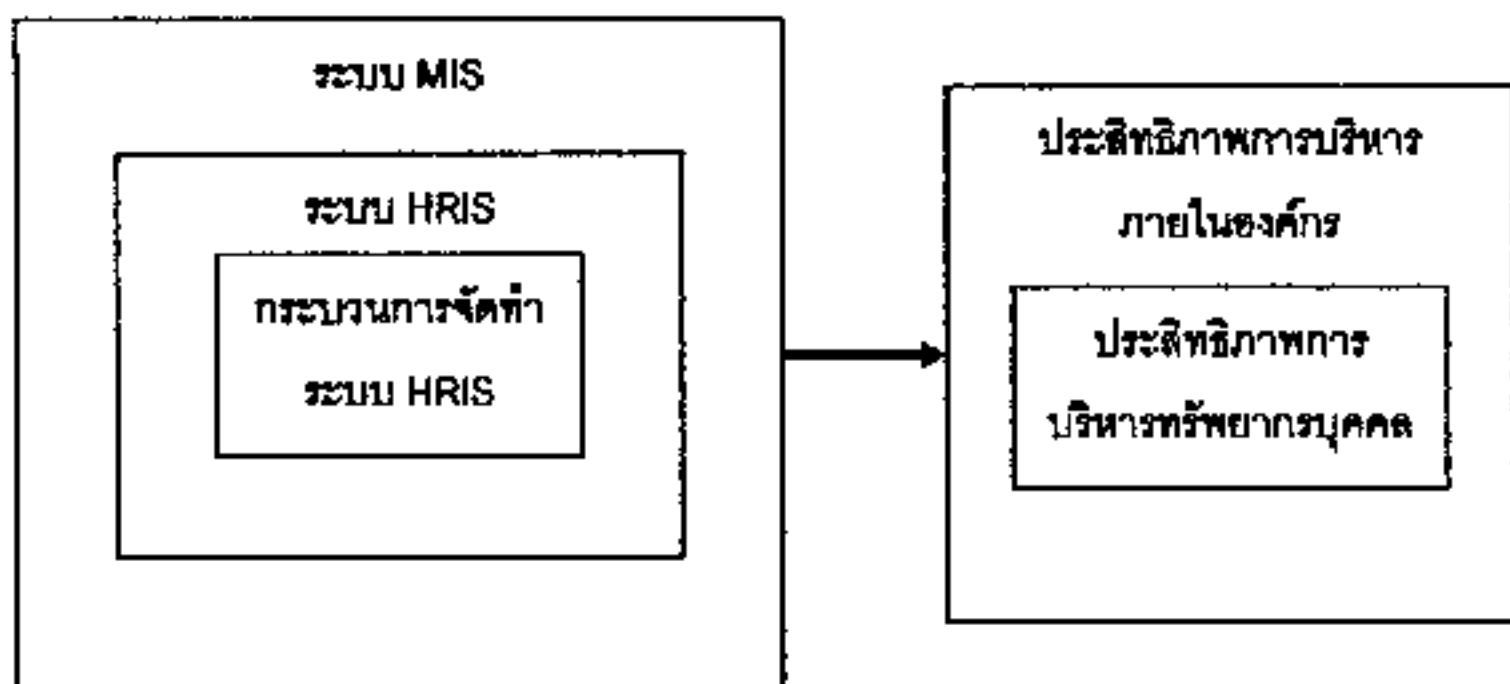
1. ประสิทธิภาพการสรรหาทรัพยากรบุคคล ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยลดภาระงานสรรหา ไม่ว่าจะเป็นด้านค่าใช้จ่ายต่าง ๆ รวมถึงลดทอนเวลาในการปฏิบัติงาน เนื่องจากช่วยให้การกลั่นกรองผู้สมัครทำได้เร็วขึ้น ทั้งยังมีความแม่นยำ และข้อมูลผู้สมัครมีความทันสมัยอยู่เสมอ นอกจากนี้ยังช่วยเพิ่มช่องทางในการสรรหาทรัพยากรบุคคล ทำให้ลดค่าใช้จ่ายในการสรรหาทรัพยากรบุคคล เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้หน่วยงานทรัพยากรบุคคลของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) บรรลุวัตถุประสงค์ในการสรรหาบุคลากรขององค์กร คือ องค์กรสามารถสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถสอดคล้องกับความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานนั้น ๆ ภายใต้เวลาและงบประมาณที่จำกัด

2. ประสิทธิภาพการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ข้อมูลที่หน่วยงานทรัพยากรบุคคลของ ปตท. ได้จากระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลนั้น สามารถนำไปใช้ประกอบการวางแผนจัดกิจกรรมหรือโครงการเพื่อส่งเสริม หรือพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากรได้ รวมถึงผู้บริหารเองก็สามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ได้ ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กร กล่าวคือ ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในการตัดสินใจว่าพนักงานคนใดที่สมควรได้รับการฝึกอบรมและควรได้รับการฝึกอบรมในหลักสูตรใด อย่างไรก็ตาม ในส่วนของการใช้ข้อมูลทางด้านทักษะของพนักงานเพื่อจำแนกพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานว่างเพื่อการเลื่อนตำแหน่งหรือการโยกย้ายนั้นยังไม่สามารถทำได้ เนื่องจากยังไม่สามารถกำหนดทักษะ ความรู้ ความสามารถที่แต่ละตำแหน่งงานพึงมีไว้อย่างชัดเจนได้ จึงงานในส่วนนี้ทางหน่วยงานทรัพยากรบุคคลของ ปตท. กำลังอยู่ในระหว่างการศึกษาและพัฒนา

3. ประสิทธิภาพการรูงใจทรัพยากรบุคคล การนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล มาใช้ช่วยให้การดำเนินการด้านการจัดทำเงินเดือนของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลมีความรวดเร็ว ถูกต้อง และแม่นยำมากขึ้น บุคลากรของ ปตท. ทุกคนที่รับบริการจากหน่วยงานทรัพยากรบุคคล เกิดความพึงพอใจ และความพึงพอใจนี้เองที่เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้หน่วยงานทรัพยากรบุคคลของ ปตท. บรรลุวัตถุประสงค์ในการรูงใจทรัพยากรบุคคล ที่ได้กำหนดไว้ คือ เพื่อให้บุคลากรทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่

4. ประสิทธิภาพการรักษาทรัพยากรบุคคล การดำเนินการด้านการจัดการค่าตอบแทน และผลประโยชน์เกื้อกูลของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลมีความรวดเร็ว ถูกต้อง และแม่นยำมากขึ้น รวมถึงสามารถสนองความพอใจของผู้รับบริการจากหน่วยงานทรัพยากรบุคคล ทำให้บรรลุ วัตถุประสงค์ในการรักษาทรัพยากรบุคคลที่หน่วยงานทรัพยากรบุคคลของ ปตท. ได้กำหนดไว้ คือ เพื่อรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้คงอยู่กับองค์กร และพร้อมที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจ ในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ โดยการสร้างความไว้วางใจและความจงรักภักดีต่อ องค์กรให้เกิดขึ้นกับบุคลากร

จากการสรุปผลการศึกษาดังกล่าวข้างต้น จะสามารถมองเห็นภาพรวมของการใช้ระบบ สารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร ดัง แผนภาพที่ 5.3 ดังนี้



แผนภาพที่ 5.3 การใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหาร ทรัพยากรบุคคลในองค์กร

ในกรณีของ ปตท. แม้ว่าการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ในองค์กรจะไม่ได้ทำให้จำนวนผู้ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานทรัพยากรบุคคลลดลง แต่การนำระบบมาใช้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานของบุคลากรในฝ่ายทรัพยากรบุคคล กล่าวคือ จากพนักงานที่เคยทำหน้าที่กรอกข้อมูล เปลี่ยนมาเป็นพนักงานควบคุมการทำงานในส่วนของตัวเอง รวมทั้งสามารถที่จะสร้างสรรคงานในเชิงลึกมากขึ้น หรืออาจกล่าวได้ว่าพนักงานในฝ่ายทรัพยากรบุคคลหนึ่งคน สามารถทำงานได้มากขึ้นและสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของงานได้มากขึ้นกว่าเดิม

5.2 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

5.2.1 ข้อเสนอแนะสำหรับบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

จากการได้เข้าไปศึกษาการใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลในบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ทำให้ผู้ศึกษาได้ทราบถึงสภาพการทำงานจริง อันนำไปสู่ข้อเสนอแนะที่เป็นมุมมองจากผู้ที่อยู่ภายนอก ซึ่งอาจเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการพัฒนาระบบต่อไป ดังนี้

5.2.1.1 ควรมีการกำหนดทักษะ ความรู้ ความสามารถที่แต่ละตำแหน่งงานพึงมีไว้อย่างชัดเจน เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาสายอาชีพของบุคลากร ซึ่งไม่เพียงแต่ก่อประโยชน์ให้กับตัวบุคลากรเท่านั้น องค์กรยังได้รับประโยชน์ด้วย และระบบสารสนเทศการพัฒนาและฝึกอบรมก็ จะถูกนำมาใช้เกิดประโยชน์สูงสุด

5.2.1.2 ควรมีการฝึกอบรมให้ความรู้เพิ่มเติมแก่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ความเข้าใจขั้นตอนการทำงานใน Module อื่น ที่นอกเหนือจาก Module ที่ตนรับผิดชอบ เพื่อที่จะสามารถทำงานทดแทนกันได้ในกรณีที่ขาดคนใดคนหนึ่งไป

5.2.1.3 ควรมีการประเมินผลการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ อย่างเป็นทางการ ไม่ว่าจะเป็นการประเมินจากผู้ใช้งาน ผู้ปฏิบัติงาน ทีมที่ปรึกษา และ คณะทำงานพัฒนาระบบสารสนเทศ เนื่องจากบุคคลแต่ละกลุ่มนั้นมีความเกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลในลักษณะที่แตกต่างกัน มุมมองที่มีต่อระบบดังกล่าวย่อมต่างกันออกไป การเปิดโอกาสให้หลาย ๆ ฝ่ายมีส่วนร่วมในการประเมินผลอาจทำให้องค์กรได้รับ ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้น

5.2.2 ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กรอื่นที่ต้องการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้งาน

5.2.2.1 หากต้องการให้การพัฒนา ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลประสบความสำเร็จ หน่วยงานจำเป็นต้องมีแผนงานอย่างชัดเจนว่ามีทิศทางในการทำงานอย่างไร มีแผนงานด้านระบบสารสนเทศอย่างไร อีกทั้งต้องหาบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ในด้าน การพัฒนา ระบบสารสนเทศมาร่วมงาน ผู้บริหารเองก็ต้องสนใจติดตามและสนับสนุนการ พัฒนา ระบบสารสนเทศอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากข้อมูลที่บันทึกเข้าสู่ระบบสารสนเทศด้าน ทรัพยากรบุคคลต้องมีความแม่นยำ ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน อีกทั้งต้องสนองความต้องการของ ผู้บริหารได้ดี ระบบจึงค่อนข้างซับซ้อน ทำให้อาจต้องใช้เวลาในการพัฒนาค่อนข้างนาน ซึ่งกว่าจะ แล้วเสร็จก็อาจเกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานนั้นไปมากแล้ว เช่น ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงบุคคล ไปแล้ว ลักษณะการทำงานก็อาจเปลี่ยนไป หน้าที่ความรับผิดชอบเปลี่ยนไป ระบบที่ทำได้อาจไม่อาจ ตอบสนองความต้องการของผู้บริหารและหน่วยงานได้ และความซับซ้อนของระบบนี้เองที่ทำให้ ต้องการผู้มีประสบการณ์และความสามารถจริงมาเป็นผู้พัฒนาระบบ

5.2.2.2 ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมีสถานะภาพเป็นเพียงเครื่องมือที่ ช่วยในการบริหารงาน และสามารถประยุกต์ใช้ได้ดีในกระบวนการทำงาน (Procedures) เท่านั้น แต่ไม่อาจนำมาประยุกต์ใช้ในส่วนของเนื้อหาสาระของงานได้อย่างเต็มที่ ลักษณะงานที่เป็นเนื้อหา สาระยังต้องอาศัยศิลปวิทยาการและมันสมองของมนุษย์ในการคิดพัฒนาพลิกแพลงปรับเข้ากับ สภาพการณ์ ทั้งนี้เนื่องจากการตัดสินใจใด ๆ ในส่วนของเนื้อหาสาระของงานนั้น มีความลึกซึ้ง ละเอียดอ่อนและมีความซับซ้อน ยากที่ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจะจัดการแทนได้ ต้องอาศัย ประสบการณ์ในการบริหารงานมานานพอสมควร

5.2.2.3 หน่วยงานทรัพยากรบุคคลต้องพิจารณาถึงวัฒนธรรมขององค์กรว่าเป็น อย่างไร และเตรียมการสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงก่อนที่จะนำระบบสารสนเทศด้าน ทรัพยากรบุคคลเข้ามาใช้ในองค์กร เนื่องจากบุคลากรของฝ่ายงานอาจต่อต้านการนำระบบเข้ามา ใช้เพราะเกรงว่าระบบจะเข้ามาแทนตน เป็นต้น

5.2.2.4 หน่วยงานทรัพยากรบุคคลจะต้องมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อ สร้างความร่วมมือและการยอมรับระบบของบุคลากรในองค์กร นอกจากนี้ยังจะต้องเปิดโอกาส ให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นได้

5.2.2.5 หน่วยงานทรัพยากรบุคคลจะต้องสร้างความเข้าใจกับผู้บริหารของ องค์กรให้เห็นความสำคัญของการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ในการบริหาร ทรัพยากรบุคคล เพื่อการได้รับการสนับสนุนในด้านงบประมาณและการอนุมัติในด้านต่าง ๆ

ดังเช่นกรณีของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ที่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ทั้งด้านงบประมาณในการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลและด้านบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ นอกจากนี้ ผู้บริหารขององค์กร ยังมีความรู้เกี่ยวกับการรีอับระบบ (Re-engineering) และการจัดองค์กร ซึ่งความรู้ในเรื่องดังกล่าวนี้มีประโยชน์ต่อการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กรเป็นอันมาก เนื่องจาก องค์กรจะต้องออกแบบการใช้งานระบบสารสนเทศให้มีลักษณะเป็นงานอัตโนมัติมากขึ้น เช่น การบันทึกข้อมูลเข้าคอมพิวเตอร์ต้องใช้น้อยลง หรือการยกเลิกงานบางอย่างที่ไม่จำเป็นเมื่อเปลี่ยนมาใช้ระบบสารสนเทศ

5.2.2.6 องค์กรต้องส่งเสริมและพัฒนาให้พนักงานขององค์กรมีความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถในการใช้งานระบบ โดยการฝึกอบรมการใช้งานระบบให้กับผู้ปฏิบัติงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนั้น ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลที่ดีและเหมาะสมกับองค์กรนั้น ไม่จำเป็นต้องเป็นระบบที่มีความเพียบพร้อมสมบูรณ์ ราคาแพง หรือทันสมัยที่สุด เพราะสิ่งเหล่านั้นไม่ได้เป็นเครื่องรับประกันว่าระบบจะช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้จริง แต่ประเด็นสำคัญอยู่ที่การนำมาใช้เพื่อประสิทธิผลของงาน โดยต้องคำนึงถึงความเหมาะสมกับลักษณะและสภาพธุรกิจ บริบทแวดล้อมต่าง ๆ ขององค์กร ตลอดจนความพร้อมของบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

5.2.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

5.2.3.1 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติหรือความคิดเห็นของพนักงานเพื่อศึกษาถึงความพึงพอใจและการยอมรับในการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ในองค์กร

5.2.3.2 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลในแต่ละองค์กร ทั้งนี้อาจศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์กรที่ทำธุรกิจประเภทเดียวกัน เป็นต้น

5.3 ข้อจำกัดในการศึกษา

ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานทางด้านระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลในส่วนที่ทีมที่ปรึกษาจากบริษัทชินวัตร จำกัดเป็นผู้รับผิดชอบนั้น ผู้ที่จะให้ข้อมูลได้ดีที่สุดคือทีมที่ปรึกษา แต่เนื่องจากข้อมูลดังกล่าวถือว่าเป็นความลับที่ไม่สามารถเปิดเผยแก่บุคคลภายนอกได้ จึงทำให้ข้อมูลในส่วนของการบริหารจัดการระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นส่วนที่ทีมที่

ปรึกษามีบทบาทเกี่ยวข้องมากที่สุด มีรายละเอียดในส่วนที่ทีมที่ปรึกษาเป็นผู้ดำเนินงานไม่
ครบถ้วนสมบูรณ์เท่าที่ควร

ពាក្យដេញដោល ក

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (PTT Public Company Limited)

ข้อมูลทั่วไปของบริษัท

ชื่อบริษัท	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
ชื่อย่อ	ปตท.
เลขทะเบียนบริษัท	บมจ. 671
ประเภทธุรกิจ	ประกอบกิจการก๊าซธรรมชาติครบวงจรและธุรกิจปิโตรเลียม ดำเนินการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือสนับสนุนการประกอบธุรกิจ ปิโตรเลียม รวมทั้งร่วมลงทุนในบริษัทที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง กับปิโตรเลียม
จำนวนพนักงานของบริษัทฯ	
บริษัทย่อยและกิจการร่วมค้า	3,868 คน (ณ 31 ธันวาคม 2544) (บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) 3,157 คน / บริษัท ปตท. ดำรวจ และผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) 616 คน / บริษัท ปตท. ฟิสิกส์ อินค์ 13 คน / บริษัท ปตท. ค้าปลีก จำกัด 3 คน / บริษัท ทราฟฟ์ ไทย - มาเลเซีย (ประเทศไทย) จำกัด 66 คน / บริษัท ทราฟฟ์ ไทย - มาเลเซีย (มาเลเซีย) จำกัด 13 คน)
สถานที่ตั้ง	555 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900 ประเทศไทย โทรศัพท์ : 0-2537-2000 โทรสาร : 0-2537-3498-9 เว็บไซต์ : http://www.pttplc.com
ทุนจดทะเบียน	28,500 ล้านบาท ประกอบด้วยหุ้นสามัญ 2,850 ล้านหุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท (ณ 31 ธันวาคม 2544)
ทุนที่ออกและชำระเต็มมูลค่า	27,972,457,250 บาท ประกอบด้วยหุ้นสามัญ 2,797,245,725 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท (ณ 31 ธันวาคม 2544)

บุคคลอ้างอิง**นายทะเบียนหุ้น**

บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด
ที่ตั้ง ชั้น 4 และ 7 อาคารตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 62
ถนนรัชดาภิเษก แขวงคลองเตย กรุงเทพฯ 10500
โทรศัพท์ : 0-2359-1200-1 โทรสาร : 0-2359-1259

ผู้สอบบัญชี

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
ที่ตั้ง ถนน พระราม 6 เขตปทุมธานี กรุงเทพฯ 10400
โทรศัพท์ : 0-2618-5803 โทรสาร : 0-2618-5807

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) หรือ บมจ.ปตท. จัดทะเบียนจัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2544 ตามพระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2542 โดยรับโอนกิจการ สิทธิ ทนั ความรับผิดชอบ สิทธิ และพนักงานทั้งหมดจากบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (ปตท.) บมจ.ปตท.มีทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 20,000 ล้านบาท แบ่งเป็นหุ้นสามัญจำนวน 2,000 ล้านหุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท โดยมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นแต่เพียงผู้เดียว มีหลักทรัพย์สิ้นรวม ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2544 รวม 263,055.35 ล้านบาท

วิสัยทัศน์ ปตท.

" บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จะเป็นบริษัทระดับสากล ที่มีศักยภาพการแข่งขัน ในการ ประกอบธุรกิจปิโตรเคมีและธุรกิจต่อเนื่อง ที่มุ่งมั่นนำเสนอความพึงพอใจสูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้เสีย ภายใต้การเข้าใจใส่ใจในสิ่งแวดล้อมสังคม และชุมชน "

ลักษณะการประกอบธุรกิจ

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทที่ประกอบกิจการก๊าซธรรมชาติแบบครบวงจร มีบทบาทสำคัญในธุรกิจการจัดจำหน่ายและการค้าปลีกผลิตภัณฑ์น้ำมันและปิโตรเคมี รวมทั้งมี การลงทุนในธุรกิจการกลั่นและปิโตรเคมีในประเทศไทย โดยมีธุรกิจครอบคลุมตั้งแต่ :

- การขุดเจาะ สำรวจปิโตรเลียม ทั้งน้ำมันดิบ ก๊าซธรรมชาติ คอนเดนเสท ทั้งในและ ต่างประเทศผ่านบริษัท ปตท.สผ.
- การจัดหา, การขนส่งก๊าซธรรมชาติทางท่อ, การแยกก๊าซธรรมชาติ ตลอดจนการจัด จำหน่ายก๊าซธรรมชาติ

- การจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์น้ำมันสำเร็จรูปผ่านการตลาดค้าปลีก ตลาดพาณิชย์และตลาดต่างประเทศและการค้าสากลได้แก่การนำเข้าและส่งออกน้ำมันดิบ คอนเดนเสท ผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมรวมถึงวัตถุดิบและผลิตภัณฑ์ปิโตรเคมี

กลุ่มธุรกิจ

การดำเนินธุรกิจของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มธุรกิจหลักดังต่อไปนี้

1. กลุ่มธุรกิจก๊าซธรรมชาติ ประกอบธุรกิจก๊าซธรรมชาติอย่างครบวงจร ครอบคลุมตั้งแต่ธุรกิจสำรวจและผลิต การจัดหา ขนส่งและจัดจำหน่าย โดยการสำรวจและผลิตก๊าซธรรมชาติดำเนินการโดยบริษัทย่อยคือ ปตท.สผ. ส่วนโครงข่ายระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาตินั้น ปัจจุบัน บมจ. ปตท.เป็นผู้ดำเนินการเพียงรายเดียวในประเทศไทย นอกจากนี้ยังเป็นผู้ดำเนินการจัดหาก๊าซธรรมชาติจากแหล่งผลิตทั้งในและต่างประเทศ ขนส่งก๊าซธรรมชาติทางท่อ จัดจำหน่ายก๊าซธรรมชาติเพื่อสนองความต้องการใช้ของประเทศและดำเนินธุรกิจแยกก๊าซธรรมชาติรายใหญ่ที่สุดในประเทศไทย

2.กลุ่มธุรกิจน้ำมัน ประกอบธุรกิจหลัก ได้แก่

2.1 ธุรกิจการจัดจำหน่าย (Marketing) จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์น้ำมันเชื้อเพลิง

น้ำมันหล่อลื่นและผลิตภัณฑ์ปิโตรเคมี ผ่านการตลาดทั้งในและต่างประเทศ โดยในส่วนของการจัดจำหน่ายในประเทศนั้น บมจ. ปตท.ครองอันดับ 1 ทั้งในด้านจำนวนสถานีบริการน้ำมันภายใต้ชื่อ ปตท. ซึ่งมีอยู่ถึง 1,451 แห่ง (ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2544) และส่วนแบ่งการตลาดสูงที่สุดในประเทศ นอกจากนี้ บมจ. ปตท. ยังจัดหา/จำหน่ายผลิตภัณฑ์ ให้แก่กลุ่มผู้บริโภคครอบคลุมทุกตลาด ตั้งแต่ หน่วยงานภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ ผู้ผลิตไฟฟ้าของประเทศ อาทิ กฟผ. ผู้ผลิตไฟฟ้าอิสระ ผู้ค้าน้ำมันและกิจการหุงต้มรายอื่นๆเพื่อการนำไปจำหน่ายต่อ และกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรมต่างๆ อีกด้วย

2.2 ธุรกิจการค้าระหว่างประเทศ (International Trading) ประกอบด้วยการค้าสากล การนำเข้า ส่งออก น้ำมันดิบและคอนเดนเสท จากแหล่งทั้งในและต่างประเทศ อีกทั้งการซื้อ - ขาย และส่งออกน้ำมันสำเร็จรูป ผลิตภัณฑ์ปิโตรเคมี และผลิตภัณฑ์พลอยได้จากโรงงานปิโตรเคมี ไปยังประเทศเพื่อนบ้าน และในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

3. กลุ่มธุรกิจปิโตรเคมีและการกลั่น บมจ. ปตท.ได้ลงทุนในธุรกิจการกลั่นและปิโตรเคมีผ่านบริษัทในเครือต่างๆ โดยมีการลงทุนในโรงกลั่นภายในประเทศรวมทั้งสิ้น 4 โรง ได้แก่ โรงกลั่น

ไทยออยล์ โรงกลั่นระยอง โรงกลั่นสตาร์ และโรงกลั่นบางจาก รวมกำลังการกลั่นทั้งสิ้น 240,000 บาร์เรล / วัน คิดเป็น 24% ของกำลังกลั่นทั้งประเทศ ส่วนธุรกิจปิโตรเคมีนั้น มีการร่วมทุนในกิจการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ปิโตรเคมีทั้งสายโพลีเอทิลีนและอะโรเมติกส์ รวมถึงกิจการผลิตและจำหน่ายปุ๋ยเคมี โดยมีการลงทุนในบริษัทในเครือ 5 แห่ง ได้แก่ บริษัท ไทยโพลีเอทิลีน จำกัด บริษัท อะโรเมติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) บริษัทปิโตรเคมีแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) บริษัท ไทยพาราไซลีน จำกัด และบริษัท ปุ๋ยแห่งชาติ จำกัด (มหาชน)

การพัฒนาบุคลากร

ปตท. มีเจตนารมณ์ที่จะให้พนักงานของบริษัทซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญสูงสุดต่อองค์กร มีระดับความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานที่เทียบเคียงได้กับธุรกิจชั้นนำ บริษัทมีนโยบายอย่างเด่นชัดที่จะส่งเสริม สนับสนุน ให้มีการพัฒนาพนักงานในทุกระดับ และทุก ๆ ด้านอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ เพื่อให้บรรลุตามเจตนารมณ์ที่จะเป็นธุรกิจด้านพลังงานและปิโตรเคมีที่ดีเลิศ มีการจัดการ การกำกับดูแลกิจการที่ดีและโปร่งใส (Good Corporate Governance) เป็นผู้นำเชิงต้นแบบ รวมทั้งมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้เกิดความคล่องตัว สอดคล้องกับภาวะแข่งขันระดับสากล และสามารถดำเนินงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เกี่ยวข้อง รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับปตท. ทั้งหมด นอกจากนี้ ยังมุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อให้อุปการะเป็นผู้มีทัศนคติและพฤติกรรมตามที่องค์กรต้องการเป็นสำคัญ

ภาคผนวก ข

สรุปการสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์ครั้งนี้เป็นการสัมภาษณ์บุคลากรของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยทำการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้ในองค์กร ซึ่งผู้ศึกษาได้สรุปประเด็นคำถามการวิจัย (Research Question) ที่สำคัญสำหรับการสัมภาษณ์ทั้งสิ้น 5 ประเด็นคำถาม ดังต่อไปนี้ คือ

- ประเด็นที่ 1 คำถามเกี่ยวกับการจัดทำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล
- ประเด็นที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้
- ประเด็นที่ 3 คำถามเกี่ยวกับการบำรุงรักษาและการประเมินผลระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล
- ประเด็นที่ 4 คำถามเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และวิธีการแก้ไข
- ประเด็นที่ 5 บทบาทของระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลในการส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร

ตารางแสดงข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์	ตำแหน่ง	อายุ (ปี)	ระยะเวลา การทำงานใน องค์กร(ปี)	ระยะเวลา การทำงานที่ เกี่ยวข้องกับ HRIS ในองค์กร (ปี)
1. คุณ เต็มศักดิ์ สุวรรณศักดิ์	ผู้จัดการฝ่ายบริการ งานทรัพยากรบุคคล	56	34	7
2. คุณ พิศศักดิ์ กุสุโมทย์	ผู้ จั ด ก า ร ส ่ ว น ฝึกอบรม	56	29	7
3. คุณ อุษยา หัตถินทร ณ อยุธยา	ผู้ชำนาญการฝ่าย นโยบายทรัพยากร บุคคล	46	16	6
4. คุณ อัจฉรีย์ วรอุททิกา	ผู้ชำนาญการฝ่าย พัฒนาองค์กร	51	21	4
5. คุณ นิพร บุญเดชน์	พนักงานทรัพยากร บุคคล	49	22	6 เดือน
6. คุณสุรินทร์ วรกรวรภูมิ	พนักงานทรัพยากร บุคคล	41	16	7 เดือน
7. คุณ อธิวิทล วัฒนเนตร	พนักงานวิเคราะห์ ระบบสารสนเทศ	35	11	6

ตารางความสัมพันธ์ระหว่างประเด็นคำถามแต่ละประเด็นกับผู้ให้สัมภาษณ์

ประเด็นคำถาม	ประเด็นคำถามย่อย	ผู้ให้สัมภาษณ์
ประเด็นที่ 1 การจัดทำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล	- ความเป็นมาในการนำระบบ HRIS ไปใช้ - การวางแผนระบบ HRIS - การออกแบบระบบ HRIS - การคัดเลือกผู้ขาย - การติดตั้งระบบ HRIS - การรักษาความปลอดภัยของระบบ HRIS	ผู้เสนอนโยบายในการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ในองค์กร (คุณอุศยา หัสคินทร ณ อยุธยา) และทีมงานพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล (คุณ อัจฉรีย์ วรสุทธิกา และ คุณอิทธิพล วัฒนเนสก์)
ประเด็นที่ 2 การนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้	- การใช้งานระบบ HRIS ของผู้บริหาร	ผู้บริหารที่ต้องใช้สารสนเทศจากระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อใช้ในการตัดสินใจด้านทรัพยากรบุคคล (คุณเต็มศักดิ์ สุวรรณศักดิ์ และ คุณพิศักดิ์ กุสุโมทย์)
ประเด็นที่ 3 การบำรุงรักษาและการประเมินผลระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล	- ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ - การประเมินผลระบบ	ทีมงานพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล (คุณ อัจฉรีย์ วรสุทธิกา และ คุณอิทธิพล วัฒนเนสก์) และผู้บริหารที่ต้องใช้สารสนเทศจากระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อใช้ในการ

ประเด็นคำถาม	ประเด็นคำถามย่อย	ผู้ให้สัมภาษณ์
		ตัดสินใจด้านทรัพยากรบุคคล (คุณเต็มศักดิ์ สุวรรณศักดิ์)
ประเด็นที่ 4 ปัญหาอุปสรรค และวิธีการแก้ไข	- ปัญหาอุปสรรคในการใช้ระบบ HRIS - วิธีแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการใช้ระบบ HRIS	ผู้บริหารที่ต้องใช้สารสนเทศจากระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อใช้ในการตัดสินใจด้านทรัพยากรบุคคล (คุณเต็มศักดิ์ สุวรรณศักดิ์ และคุณพิศักดิ์ กุสุโมทย์) ผู้เสนอนโยบายในการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ในองค์กร (คุณอุศยา หัสตินทร ณ อยุธยา) ทีมงานพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล (คุณ อัจฉรีย์ วรสุทธิภา และ) คุณอิทธิพล วัฒนเนตร) และผู้นำข้อมูลเข้าสู่ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล (คุณนิพร บุญเด่นนธ์ และ) คุณสุรินทร์ วรากวรภูมิ
ประเด็นที่ 5 บทบาทของระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลในการส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร	- บทบาทในการส่งเสริมประสิทธิภาพการสรรหาทรัพยากรบุคคล - บทบาทในการส่งเสริมประสิทธิภาพการ	ผู้บริหารที่ต้องใช้สารสนเทศจากระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อใช้ในการตัดสินใจด้านทรัพยากรบุคคล (คุณเต็มศักดิ์ สุวรรณศักดิ์ และ) คุณพิศักดิ์ กุสุโมทย์)

ประเด็นคำถาม	ประเด็นคำถามย่อย	ผู้ให้สัมภาษณ์
	พัฒนาทรัพยากรบุคคล บทบาทในการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานทรัพยากรบุคคล บทบาทในการส่งเสริมประสิทธิภาพการรักษาททรัพยากรบุคคล	

สรุปผลการสัมภาษณ์

ประเด็นที่ 1 คำถามเกี่ยวกับการจัดทำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล

ผู้ให้สัมภาษณ์ :

คุณอุศยา หัสตินทร ณ อยุธยา ตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายนโยบายทรัพยากรบุคคล อายุ 46 ปี ระยะเวลาการทำงานในองค์กร 16 ปี รับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นระยะเวลา 7 ปี โดยทำหน้าที่เสนอแนะนโยบายในการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ในองค์กร

คุณธัญฉวี วรสุทธิกา ตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาองค์กร อายุ 51 ปี ระยะเวลาการทำงานในองค์กร 21 ปี รับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นระยะเวลา 4 ปี โดยทำหน้าที่เสนอแนะนโยบายในการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ในองค์กร พร้อมทั้งเป็นหัวหน้าทีมงานวิเคราะห์ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล

คุณอิทธิพล วัฒนเนตร ตำแหน่งพนักงานวิเคราะห์ระบบสารสนเทศ อายุ 34 ปี ระยะเวลาการทำงานในองค์กร 10 ปี รับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นระยะเวลา 5 ปี โดยทำหน้าที่วิเคราะห์ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล

ประเด็นคำถามย่อย : ความเป็นมาในการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ในองค์กร

คำถามที่ 1 : วัตถุประสงค์ในการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ในองค์กร

คุณอุศยา หัสตินทร ณ อยุธยา : เดิมนั้นข้อมูลบุคลากรของปตท. ถูกจัดเก็บอยู่ในฐานข้อมูลบุคลากรโดยใช้โปรแกรม Magic แต่การจัดเก็บข้อมูลบุคลากรไว้ในฐานข้อมูลเดิมนั้นเป็นเพียงแค่การรวบรวมข้อมูลดิบให้อยู่ในที่เดียวกัน ไม่กระจัดกระจาย การนำข้อมูลเหล่านั้นไปใช้ประโยชน์ทำได้น้อยมาก เนื่องจาก เป็นข้อมูลที่ไม่ได้ผ่านการประมวลผลให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถนำไปวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจได้ เช่น ไม่สามารถทำกราฟ หรือตารางแสดงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ได้ นอกจากนั้น ข้อมูลยังไม่สามารถเชื่อมโยงไปยังระบบอื่นได้ อีกทั้งในปี พ.ศ. 2540 ปตท. มีนโยบายที่จะพัฒนาบุคลากร จึงต้องมีการดำเนินการทางด้าน Personnel development และ Career development ซึ่งสิ่งหนึ่งที่จะสนับสนุนให้การดำเนินการดังกล่าวเป็นไปด้วยดีก็คือ การพัฒนาระบบจัดเก็บข้อมูลบุคลากรให้สามารถจัดเก็บข้อมูลบุคลากรได้อย่างครบถ้วน พร้อมทั้งประมวลผลและจัดข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบที่มีความหมายและเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้งาน อาจกล่าวได้ว่าวัตถุประสงค์ในการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ในองค์กรก็เพื่อ

อำนวยความสะดวกในการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์และเป็นการส่งเสริมนโยบายการพัฒนาบุคลากรขององค์กรอีกทางหนึ่ง และเมื่อนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ ภายใต้ software SAP นั้น ทำให้การนำเข้าข้อมูลเกิดขึ้นที่จุดเดียว แต่ทุกหน่วยงานในองค์กรสามารถดึงข้อมูลไปใช้ได้ เพราะระบบถูกออกแบบมาให้มีความเชื่อมโยงกัน

คุณอัจฉรีย์ วรสุทธิกา : เดิมนั้นฐานข้อมูลบุคลากรของ ปตท. จะเก็บบันทึกเฉพาะข้อมูลหลัก ๆ ที่จำเป็นต่อการนำไปใช้งานด้าน Personal Administration เท่านั้น ต่อมาในปี พ.ศ. 2537 – 2539 ปตท. ได้ทำการรีอับริระบบงาน หรือ re-engineering ซึ่งในส่วนของงานบริหารทรัพยากรบุคคลนั้นได้ถูก re-engineering ในปี พ.ศ. 2539 และพบว่าควรเน้นด้าน Personal Development ให้มากขึ้น โดยเฉพาะในส่วนของ Career Development และหลักสูตรฝึกอบรมต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับ Career Model จึงทำให้เกิดความคิดที่ว่าจะทำอย่างไรให้ข้อมูลที่จะช่วยสนับสนุนด้านการพัฒนาบุคลากรเข้าไปอยู่ในระบบข้อมูลบุคคลให้ได้ ทำให้มีการย้อนไปศึกษาระบบฐานข้อมูลบุคลากรที่มีอยู่เดิมซึ่งมีรูปแบบเป็น Text mode ซึ่งถ้าสมัย ควรจะต้องปรับให้เป็น Window mode จึงได้มีการศึกษาเกี่ยวกับ software package ที่รองรับการบันทึกข้อมูลบุคลากรเพื่อใช้งานทั้งทางด้าน Personal Administration และ Personal Development จึงพบว่า software package ของ SAP มีความเหมาะสมที่สุด

คำถามที่ 2 : ความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ในการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ในองค์กรกับแผนกลยุทธ์และแผนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร

คุณอุศยา นิสิตินทร ณ อุษยา : วัตถุประสงค์ในการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ในองค์กรมีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร เนื่องจากแผนกลยุทธ์ขององค์กรในช่วงนั้นคือเน้นการพัฒนาบุคลากร ซึ่งถ้าหากนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ในองค์กรจะช่วยให้ข้อมูลบุคลากรที่จัดเก็บในระบบนั้นถูกประมวลผลให้อยู่ในรูปที่นำไปใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาบุคลากรได้

คุณอัจฉรีย์ วรสุทธิกา : สำหรับความสอดคล้องกับแผนงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศก็คือหน่วยงานพัฒนาระบบสารสนเทศนั้นมีความต้องการที่จะปรับรูปแบบของการจัดเก็บข้อมูลแบบ Text mode ไปเป็น Window mode อยู่แล้ว การที่หน่วยงานทรัพยากรบุคคลนำ software package มาใช้จึงสอดคล้องกับแผนงานของหน่วยงานพัฒนาระบบสารสนเทศ

คำถามที่ 3 : สิ่งที่กำลังถึงก่อนนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ในองค์กร

คุณอุศยา หัสตินทร ณ อยุธยา : ความพร้อมขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นทางด้านระบบที่เรามีอยู่นั้นรองรับระบบใหม่ได้หรือไม่ เงินทุน การสนับสนุนของผู้บริหาร และความรู้ความสามารถของผู้ใช้งานระบบ เราจำเป็นต้องคำนึงสิ่งเหล่านี้ก่อนที่จะตัดสินใจนำเอาระบบ HRIS มาใช้ เพื่อให้การลงทุนในระบบมีความคุ้มค่า ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างแท้จริง

คุณอัจฉรีย์ วรสุทธิภา : ประการแรกคือ การคำนึงถึงความต้องการของผู้ใช้งานทั้งที่เป็นความต้องการในปัจจุบัน และความต้องการในอนาคต เพราะระบบจะต้องสามารถรองรับความต้องการที่อาจขยายเพิ่มในอนาคตได้ พร้อมทั้งสามารถเชื่อมโยงข้อมูลด้านบุคลากรระหว่างหน่วยงานทรัพยากรบุคคลไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรได้ เช่น ฝ่ายการเงินสามารถเรียกดูข้อมูลจากระบบเพื่อประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณ หรือค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เกี่ยวกับบุคลากรได้ เป็นต้น นอกจากนั้น ยังคำนึงถึงความต้องการของผู้ที่มีความจำเป็นต้องใช้ข้อมูลด้านบุคลากรเพื่อนำไปใช้ในการทำ work order สำหรับผู้ที่ทำงานในโรงงาน เช่น เพื่อประกอบการพิจารณาว่าบุคคลนั้นควรได้รับการจัดเข้าทำงานในโรงงานใด เวลาใด เป็นต้น

ส่วนประการที่สองก็คือ การคำนึงถึงความสะดวกในการปฏิบัติงานของผู้ใช้ระบบ เช่น ช่วยให้การทำรายงานเป็นเรื่องง่ายขึ้น

คำถามที่ 4 : การนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ในองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลกลุ่มใดบ้าง

คุณอุศยา หัสตินทร ณ อยุธยา : ก่อนจะตอบว่า เมื่อนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ในองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลกลุ่มใดบ้างคงต้องพิจารณาว่าระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลนั้นถูกใครนำไปใช้บ้าง เมื่อพิจารณาแล้วพบว่ามีกลุ่มผู้นำเข้าและเก็บรักษาข้อมูล และกลุ่มผู้ใช้ข้อมูลจากระบบในการวิเคราะห์หรือตัดสินใจด้านต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ บุคลากรในหน่วยงานทรัพยากรบุคคลที่ทำหน้าที่รวบรวมและนำข้อมูลเข้าระบบ ผู้บริหาร และพนักงาน ซึ่งการเข้าถึงข้อมูลของบุคคลแต่ละกลุ่มนั้นขึ้นอยู่กับอำนาจในการเข้าถึงข้อมูลที่ถูกกำหนดขึ้น

คุณอัจฉรีย์ วรสุทธิภา : น่าจะมีอยู่ 3 กลุ่มด้วยกัน คือ

กลุ่มที่ 1 หน่วยงานทรัพยากรบุคคล เนื่องจากระบบสามารถอำนวยความสะดวกในการดำเนินการกับข้อมูลด้านบุคคล ทำให้หน่วยงานทรัพยากรบุคคลใช้เวลากับการทำงานส่วนนี้ลดลง

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารระดับสูง เนื่องจากสารสนเทศจากระบบสามารถนำไปช่วยสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารในการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ เช่น นำไปใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร หรือใช้ประกอบการพิจารณาโยกย้าย เลื่อนตำแหน่งบุคลากร เป็นต้น

กลุ่มที่ 3 บุคลากร / พนักงานในองค์กร เนื่องจากพนักงานสามารถดูหรือปรับปรุงข้อมูลของตนได้ด้วยตนเอง โดยผ่านระบบบริการข้อมูลด้วยตนเองหรือ ESS

คำถามที่ 5 : ความคิดเห็นของผู้บริหารขององค์กรต่อการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ในองค์กร

คุณอุศยา หัตถินทร ณ อยุธยา : ผู้บริหารไม่ขัดข้องและพร้อมที่จะสนับสนุน แต่ทีมงานพัฒนาระบบจะต้องเทียบเคียงข้อดีข้อเสียของระบบเดิมกับระบบใหม่ให้เห็น

คุณอัจฉรีย์ วรสุทธิกา : การนำระบบสารสนเทศมาใช้ในองค์กรเป็นสิ่งที่ผู้บริหารเล็งเห็นความสำคัญและให้การสนับสนุนมาโดยตลอดอยู่แล้ว เนื่องจากเป็นส่วนหนึ่งของการ re-engineering ซึ่งระบบสารสนเทศจะช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จึงทำให้ผู้บริหารจึงไม่ขัดข้องเมื่อได้รับการเสนอนโยบายเกี่ยวกับการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้

คำถามที่ 6 : หน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำและพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล

คุณอุศยา หัตถินทร ณ อยุธยา : ฝ่ายพัฒนาระบบสารสนเทศ เนื่องจากมีหน้าที่จัดทำและพัฒนาระบบสารสนเทศให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรอยู่แล้ว ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานทรัพยากรบุคคล หน่วยงานจัดซื้อ หน่วยงานสนับสนุน หรือหน่วยงานผลิต อีกทั้งยังเป็นหน่วยงานที่มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ แต่หน่วยงานทรัพยากรบุคคลเองนั้นก็มีส่วนร่วมในการเป็นคณะทำงานพิจารณาเลือก software สำหรับระบบเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการในการใช้งานระบบให้มากที่สุด

คุณอัจฉรีย์ วรสุทธิกา : หน่วยงานทรัพยากรบุคคลก็จะต้องมีส่วนร่วมกับหน่วยงานพัฒนาระบบสารสนเทศ เนื่องจาก requirement ต่าง ๆ เกี่ยวกับระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลนั้นจะได้มาจากหน่วยงานทรัพยากรบุคคล จากนั้นหน่วยงานพัฒนาระบบสารสนเทศจึงจะได้นำ requirement เเหล่านั้นมาวิเคราะห์ว่าจะทำการพัฒนาระบบอย่างไร

ประเด็นคำถามย่อย : การวางแผนระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล

คำถามที่ 1 : การวางแผนระบบและการศึกษาความเป็นไปได้ในการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้

คุณอุศยา หัสตินทร ณ อุชยา : ก่อนที่เราจะเสนอโยบายเกี่ยวกับการนำระบบ HRIS มาใช้ในองค์กรให้ผู้บริหารระดับสูงทราบ ได้มีการหารือร่วมกันก่อนแล้วระหว่างฝ่ายทรัพยากรบุคคลกับฝ่ายพัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะได้เสนอความต้องการให้ฝ่ายพัฒนาระบบสารสนเทศทราบก่อนนำไปศึกษาวิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางด้านต่าง ๆ ซึ่งจากการศึกษาได้พบว่าการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ในองค์กรนั้นมีความเป็นไปได้เนื่องจากเทคโนโลยีที่องค์กรใช้อยู่เดิมนั้นสามารถรองรับระบบใหม่ที่จะนำมาใช้ได้ โดยการ conversion ข้อมูลบุคลากรที่เก็บไว้ในฐานข้อมูลเดิมมายังฐานข้อมูลในระบบใหม่ ทำให้ไม่ต้องป้อนข้อมูลใหม่ สำหรับการใช้งานระบบของผู้ปฏิบัติงานป้อนข้อมูลและการเรียกใช้ข้อมูลที่มีลักษณะเปลี่ยนแปลงไปนั้น ก็สามารถจัดฝึกอบรมให้กับกลุ่มบุคลากรดังกล่าวก่อนนำระบบเข้ามาใช้จริง โดยทางกลุ่มที่ปรึกษาในองค์กรจะเป็นผู้รับผิดชอบการจัดฝึกอบรม

คุณจักรวิทย์ วรสุทธิภา : เรามีความตั้งใจในการปรับเปลี่ยนจากระบบเดิมที่ใช้อยู่ไปสู่ระบบใหม่อยู่แล้ว เพราะความไม่ทันสมัยของระบบเดิมซึ่งผ่านการใช้งานมาถึง 7 ปี ประกอบกับเมื่อวิเคราะห์ความคุ้มค่าจากการลงทุนในระบบใหม่นั้น พบว่าเราสามารถคืนทุนได้ภายในระยะเวลา 1 ปี

แต่ก่อนที่จะนำระบบใหม่มาใช้ คณะทำงานก็ต้องทำการวิเคราะห์ความต้องการข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นต่อการใช้งานของผู้ที่เกี่ยวข้องก่อน โดยการวิเคราะห์ร่วมกันกับกลุ่มผู้บริหารประมาณสัปดาห์ละครั้ง โดยมีผู้สนับสนุน หรือ Sponser คือ ผู้บริหารหน่วยงานพัฒนาระบบสารสนเทศ ผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรบุคคล และผู้บริหารโครงการ re-engineering เนื่องจากก่อนที่จะมีการ re-engineering นั้น ได้มีการศึกษาความต้องการของลูกค้า และใช้ความต้องการนั้นเป็นตัวตั้งในการปรับปรุงระบบงาน กรณีที่จะนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ในองค์กรก็เช่นเดียวกัน จำเป็นที่จะต้องศึกษาความต้องการของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลก่อนว่ามีความต้องการอะไรบ้าง จากนั้นก็พิจารณาเลือก software Package ที่สามารถสนองความต้องการของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลได้มากที่สุด สามารถรองรับการขยายงานได้ในอนาคต และเป็นระบบเปิด สามารถเชื่อมโยงกับระบบสารสนเทศของหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์กรได้

คุณอิทธิพล วัฒนเนตร : จริง ๆ แล้ว software ตัวเดิมก็สามารถทำงานตรงนี้ได้ แต่เนื่องจากมันไม่ใช่โปรแกรมสำเร็จรูป มันเป็นโปรแกรมที่เราให้เค้าเขียนขึ้นมาตามความต้องการของเรา ปัญหาอีกอย่างหนึ่งของ software Magic ก็คือ ไม่มีคนเขียนดูแลเปิดของการทำงานใน

รูปแบบของ Career model ให้กับ Developer เพื่อให้เขียนโปรแกรมให้รองรับ เนื่องจากทุกคนไม่รู้จักรว่า Career model คืออะไร จึงไม่สามารถบอก Developer ได้ว่า สิ่งที่เราอยากได้คืออะไร ทำให้เราไม่ทราบว่า software จะต้องเป็นยังไง วิธีการทำงานเป็นยังไง ก็เลยต้องหา software ที่รู้เรื่อง Career model อยู่แล้ว ที่สามารถนำมาใช้งานทันที

ในเรื่องของการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการนำระบบ HRIS มาใช้นั้น เรามีคณะทำงานที่ทำหน้าที่นี้อยู่แล้ว สำหรับในส่วนที่เกี่ยวกับ user นั้น ปตท. ไม่ได้พิจารณาว่าคนของเรามีความรู้ทักษะ ความเข้าใจพร้อมต่อการใช้งานระบบหรือไม่ เนื่องจากเชื่อว่าคนมีศักยภาพพอที่จะทำงานตรงนี้ได้ อย่างเช่นในทุกวันนี้เมื่อมีการนำ software มาใช้ในองค์กร พนักงานของเราค่อนข้างจะใช้คอมพิวเตอร์ได้ดี เมื่อจะนำ software อะไรมาใช้ ก็เลยไม่ได้คิดว่าจะยากไปไหม เพราะนำมาใช้เมื่อใดก็ทำได้ทุกครั้ง ส่วนเรื่องงบประมาณนั้นก็มีทีมงานที่ทำหน้าที่พิจารณาและตัดสินใจต่างหาก

ประเด็นคำถามย่อย : การออกแบบระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล

คำถามที่ 1 : ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กรประกอบไปด้วยระบบย่อยอะไรบ้าง และระบบย่อยแต่ละระบบมีความสามารถในการดำเนินการอะไรบ้าง

คุณอัจฉรีย์ วรสุทธิกา : ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลของปตท. ประกอบไปด้วยระบบย่อย 4 ระบบ คือ Personnel Administration ซึ่งจะเป็นส่วนที่เก็บรวบรวมประวัติบุคลากรขององค์กร Personnel Development เป็นส่วนที่จัดทำเกี่ยวกับ Career model โครงสร้างองค์กร โครงสร้างตำแหน่ง Time Management ในส่วนนี้จะจัดทำเกี่ยวกับการลงเวลาปฏิบัติงานของบุคลากร การจัดคนเข้าทำงานในโรงงานที่ต้องทำงานเป็นกะ Training ในส่วนนี้จะจัดทำเกี่ยวกับการวางแผนการจัดอบรม การติดตามการฝึกอบรม ซึ่งจะเชื่อมโยงกับ Personnel Administration

คำถามที่ 2 : ขั้นตอนในการจัดทำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลแบ่งเป็นกี่ขั้นตอน แต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดอย่างไร

คุณอัจฉรีย์ วรสุทธิกา : หลังจากได้มีการวางแผนระบบแล้ว เราได้ดำเนินการออกแบบระบบ คัดเลือกผู้ขาย ติดตั้ง บำรุงรักษาและประเมินผลระบบ ตามลำดับ ซึ่งในการออกแบบระบบนั้นเราไม่ต้องทำอะไรมาก เนื่องจากตัดสินใจแล้วว่าซื้อ software package การใช้งานระบบจึงพิจารณาตาม software package เป็นหลัก โดยพยายาม Customization เท่าที่จำเป็น สำหรับในส่วนของการนำข้อมูลจากระบบเก่ามาจัดเก็บไว้ในระบบใหม่นั้น ใช้วิธี Conversion data โดยผู้ที่มีหน้าที่ดำเนินการในส่วนนี้คือทีม IT ของเราก็อยู่ในทีมงานพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล

คุณอิทธิพล วัฒนเนตร : แม้ว่าจะจ้างทีมงานจากภายนอก แต่เราก็มีส่วนร่วมในการช่วยออกแบบ เก็บ requirement และควบคุม ซึ่งในตอนที่จะช่วยออกแบบนั้นทีม IT กับทีม HR จะต้องทำงานร่วมกันโดยจะใช้ทีม IT ที่เคยดูแลระบบ PIS เดิมมาก่อน 2 คนและมีคนที่เข้ามาเพิ่มใหม่อีก 2 คน รวมแล้ว ณ เวลานั้นทีม IT มีทั้งหมด 4 คน การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบแบ่งตาม Module ที่ใช้ Implement ซึ่งตอนนั้น Implement ทั้งหมด 5 เรื่อง คือ Organizational management, Career model, Personal Administration, Training, Time management หลังจากนั้นทีม IT ก็จะไปจับคู่กับทีม HR ซึ่งทีม HR ก็จัดแบ่งความรับผิดชอบของคนในทีมตาม Module เหล่านี้ โดยใครที่มีความรู้ในเรื่องใดก็รับผิดชอบในเรื่องนั้น ๆ ซึ่งทีม HR นั้นคนที่เป็นผู้เก็บ requirement จาก user ว่า user อยากได้อะไร ขั้นตอนการทำงาน รูปแบบของระบบ และวิธีการปฏิบัติเดิมที่เคยทำกันมานั้นทำกันอย่างไร จากนั้นก็นำข้อมูลที่ได้รับมาทำการออกแบบว่าระบบที่จะรองรับความต้องการเหล่านั้นควรเป็นแบบใด database ควรเป็นแบบใด แล้วทีม IT ก็จะเขียนดเบิกรของระบบออกมา แล้วจ้างบริษัทข้างนอกให้มาทำตามที่เราออกแบบเอาไว้ โดยเอาข้อมูลเดิมออกมาจากระบบ PIS ในรูป Text file แล้ว convert เข้าไปในระบบ SAP

ประเด็นคำถามย่อย : การคัดเลือกผู้ขาย

คำถาม : เหตุผลในการจ้างทีมงานภายนอก (Outsourcing) และใช้ software package

คุณอัจฉรีย์ วรสุทธิกา : การคัดเลือกผู้ขาย เรามีหลักการในการเลือกโดยพิจารณา Software Package ที่สามารถ Integrated ข้อมูลจากระบบสารสนเทศของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรเพื่อให้แต่ละหน่วยงานสามารถใช้ข้อมูลร่วมกันได้ ซึ่งกลุ่มที่ปรึกษาจากชินวัตรจะเป็นผู้นำเสนอ HR Software Package ให้ทีมงานพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลของ ปตท. พิจารณา ซึ่งเราจะพิจารณาคามหลักการของวงจรการพัฒนากระบวนการ หรือ SDLC (System Development Life Cycle) และระบบใหม่ที่นำมาใช้งานนั้นเราไม่ต้อง Coding Program ให้เสียเวลา นอกจากนั้นเรายังจัดทำคู่มือและฝึกอบรมการใช้งานระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการใช้งานระบบ

คุณอิทธิพล วัฒนเนตร : เหตุผลที่เลือก SAP นั้นเนื่องจาก ขณะนั้น ปตท. ได้ทำการ re-engineering โดยจ้างทีมที่ปรึกษาจากต่างประเทศมาช่วยทำ process ใหม่ให้กับงานหลาย ๆ งานของ ปตท. เช่น งานด้านบัญชี ซึ่งรวมถึงงานด้าน HR ด้วย และเมื่อทีมที่ปรึกษาทำการออกแบบกระบวนการทำงานด้าน HR ใหม่ ก็ทำให้เกิดกระบวนการใหม่ ๆ ขึ้นมา เช่น ในเรื่องของการพัฒนาสายอาชีพ การฝึกอบรม Career Model ซึ่งทีมที่ปรึกษายกว่า software ตัวเดิมที่ ปตท. ใช้ก็คือ ระบบ Magic ซึ่งอยู่บนโปรแกรม DOS นั้นไม่รองรับกระบวนการทำงานดังกล่าว

เพราะระบบ Magic เหมือนเป็นเพียงระบบที่นำข้อมูลเข้าไปเก็บไว้เท่านั้น ทีมที่ปรึกษาก็เลยเลือก software ที่ถือว่าดีที่สุดมาให้ 3 ตัว คือ Oracle People Soft และ SAP แต่เท่าที่ดูแล้ว SAP เหมาะสมที่สุด เพราะถึงแม้ว่าระบบ People Soft จะรองรับกระบวนการทำงานดังกล่าวครบ แต่การทำงานของแต่ละกระบวนการเป็นลักษณะต่างคนต่างทำ ไม่ Integrate กัน ส่วน Oracle ไม่มี Career Model และ Career Development ซึ่งการซื้อ software นั้น เราซื้อเป็น Licensed โดยจะนับเป็น record master เราก็ดูว่าจะซื้อกี่ user ในตอนนั้นเฉพาะของ HR ที่ซื้อไปก็คือ 4,000 master record 50 user และ 1 developer

สำหรับเหตุผลในการเลือกทีมที่ปรึกษาจากบริษัทชินวัตรเนื่องจาก SAP มีคนที่จะเข้ามา Implement ระบบไม่พอ SAP จึงแนะนำให้ปดท. ใช้ทีมที่ปรึกษาจากบริษัท ชินวัตร เนื่องจากบริษัท ชินวัตรเองก็ใช้ระบบ SAP และนับว่าเป็นบริษัทต้น ๆ ที่นำ SAP มาใช้ มีความพร้อม และมีความรู้ในเรื่องของ software SAP

แต่กรณีของระบบบริการข้อมูลด้วยตนเองนั้น ฝ่ายพัฒนาระบบสารสนเทศของ ปดท. เป็นผู้จัดทำขึ้นเอง เนื่องจาก ESS module ของ SAP นั้น มีการใช้งานค่อนข้างยาก และเพื่อเป็นการลดต้นทุนค่า License ของ software package อีกทางหนึ่ง

แม้ว่า software package จะทำให้เราไม่ต้องออกแบบอะไร แต่กรณีระบบ EIS ต้องมองการใช้งานทั่ว ๆ ไปคือ ต้องออกแบบหน้าจอให้ไม่ยุ่งยาก ไม่ซับซ้อน ง่ายต่อการกรอกข้อมูล และการทำงานของระบบต้องเป็นไปตามขั้นตอน เหมือนเวลาทำคู่มือการใช้งานระบบ เราก็ต้องดูว่าเค้าทำยังไง กรอกยังไง

ระบบ EIS เป็นขั้นตอนที่ต่อจาก HRIS คือ ได้จาก HRIS ไปใช้ โดยจะดึงเฉพาะข้อมูลที่จำเป็นที่ผู้บริหารต้องนำไปใช้ เพราะถ้าจะให้เค้ามาใช้ในตัว HRIS เลยข้อมูลจะเยอะมาก ซึ่งข้อมูลบางอย่างเค้าไม่สนใจ เช่น พ่อแม่มีอาชีพอะไร มีลูกกี่คน เราจึงทำการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารว่า ถ้ามีข้อมูลเกี่ยวกับพนักงาน คุณต้องการรู้ข้อมูลอะไรบ้างในการนำไปใช้เกี่ยวกับการตัดสินใจ ในการจะดูว่าคน ๆ นี้ทำงานเป็นยังไง เวลาจะเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งเค้า หรือเวลาจะแต่งตั้งเค้าคุณดูอะไรในข้อมูลเค้าบ้าง เสร็จแล้วก็จะเอาข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้ขึ้นไปบนระบบอีก ระบบนี้ให้เค้าดูต่างหาก อาจไปทำในรูปของการวิเคราะห์ ในรูปของอัตราส่วน ในรูปของกราฟ

ประเด็นคำถามย่อย : การติดตั้งปรับใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล

คำถาม : องค์การมีการดำเนินการติดตั้งปรับใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลอย่างไร

คุณอิทธิพล วัฒนเนลค์ : ด้านรับเรื่องของการ Customization software นั้น ทำเพียงเรื่องเดียวคือเรื่องเครื่องราชย์ เพราะ SAP ไม่มี และปรับแก้หน้าจอบ้างบางหน้าจอที่ไม่ได้เก็บข้อมูล เช่น ชื่อ นามสกุล ภาษาอังกฤษ

ส่วนการวางแผนการนำไปปฏิบัติ นโยบายและการพัฒนาระบบงานนั้น ตอนที่ Implement อยู่มันจะทำความเข้าใจไป เพราะว่าตอนที่ Implement ครั้งแรก มีผู้บริหารของ HR มาร่วมเป็น Leader ด้วย และจะสื่อความตลอดเวลาว่าตอนนี้ทำอะไรอยู่ หรือว่าการที่เราทำงาน เค้าก็จะบอกว่าตรงนี้ได้ ตรงนี้ทำไม่ได้ ตรงนี้ขัดต่อนโยบาย แต่ถ้าจะทำจริง ๆ นโยบายต้องมีการเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไข เค้าก็จะเสนอขึ้นไปให้ผู้บริหารระดับสูง เพื่อประชุมกันว่าตรงนี้ต้องปรับ หรือควรจะต้องปรับไหมเพื่อให้รองรับกับ software เป็นต้น

นอกจากนั้น ก่อนที่จะจัดตั้งทีมพัฒนาระบบเราจะส่งพนักงานด้านระบบสารสนเทศหรือผู้ใช้งานระบบไปอบรมก่อน คือ อย่างน้อยเพื่อให้เรารู้ก่อนที่จะทำว่า software ตัวนี้มันทำงานยังไง มันเป็นอย่างไง เสร็จแล้วก็มาทำงาน และหลังจากที่ Implement ระบบแล้วก็จะมีการอบรม user ที่ จะทำงานอีกครึ่งหนึ่ง

การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบ การเชื่อมต่อกับระบบงานอื่นนั้นเป็นหน้าที่ของทีม Implement ระบบ ซึ่งก่อนทำงานเราก็จะดูไว้ก่อนอยู่แล้ว เช่น สมมติว่าเราจะเอา software ตัวนี้เข้ามาใช้แทนที่ตัวเดิมที่ใช้อยู่ เราต้องศึกษาว่าตัวเดิมมันมี Integration กับตัวไหนบ้าง ตัวใหม่ที่เราเข้ามาแทนที่ก็ต้อง Integration กับตัวอื่น ๆ ได้เช่นกัน

การทดสอบระบบก็เป็นไปตามกระบวนการทำงานอยู่แล้วหลังจาก Implement เสร็จก็ต้องมีการทดสอบก่อนที่จะใช้จริง ซึ่งจริง ๆ แล้ว ไม่ว่าจะเป็นเรื่องที่เราจะไปฝึกอบรมก่อน Implement ว่าจะฝึกอบรมอะไรบ้าง พอหลังจากฝึกอบรมเสร็จต้องมาทำอะไรบ้าง ฝึกอบรมช่วงไหน จะทดสอบช่วงไหน จะ configuration ช่วงไหน มันอยู่ในแผนงานก่อนที่จะเริ่มงานอยู่แล้ว คือเราจะทำแผนงานไว้ก่อนว่าช่วงไหนถึงช่วงไหน เริ่มยังไง สิ้นสุดวันไหน และการปรับเปลี่ยนนั้นเราทำแบบ parallel คือใช้ทั้งระบบใหม่และระบบเก่าไปด้วยกันก่อนช่วงหนึ่ง ถ้าเห็นว่าระบบใหม่ใช้ได้ดีไม่มีปัญหา เราก็จะยกเลิกระบบเก่าไป

ประเด็นคำถามย่อย : การรักษาความปลอดภัยของระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล
คำถาม : องค์การมีการดำเนินการในรักษาความปลอดภัยของระบบสารสนเทศด้าน
ทรัพยากรบุคคลอย่างไร

คุณอัจฉรีย์ วรสุทธิกา : สำหรับการรักษาความปลอดภัยของระบบสารสนเทศด้าน
ทรัพยากรบุคคลนั้นหน่วยงานทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นผู้ใช้งานระบบโดยตรงจะเป็นผู้กำหนดว่าใคร
สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ และสามารถเข้าถึงข้อมูลในระดับใดได้บ้าง จากนั้นบุคลากรจาก
หน่วยงานพัฒนาระบบสารสนเทศที่อยู่ในทีมงานพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลจะ
เป็นผู้สร้างระบบรักษาความปลอดภัยของระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลตามความต้องการ
ของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล

คุณอิทธิพล วัฒนเนนก์ : ส่วนเรื่องของ security นั้น ปัจจุบันทีมที่เค้าเป็น network หรือ
ดูแล server จะเป็นคนคุม โดยเราจะเป็นคนบอกเค้าว่าให้คุณให้สิทธิคนนี้แบบนี้ แต่คนจัดการจะ
เป็นทางเค้า โดยคนที่เค้าเข้าไปใช้ระบบก็จะมีชื่อ log in และ password ก็จะทำให้เค้ากำหนดว่าใครจะ
เข้าถึงข้อมูลได้สิทธิ์ไหน คนนี้ log in เข้าไปดูอะไรได้บ้าง ดูข้อมูลของใครได้บ้าง เช่น นาย ก ดู
ที่อยู่ได้อย่างเดียว นาย ข ดูที่อยู่ได้เฉพาะคนที่ระดับงานเท่านี้ลงมา สูงกว่านี้ไม่ได้ เราสามารถคุม
level ของการดูข้อมูลได้ หรือนาย ค เข้าไปดูข้อมูลตัวเองได้อย่างเดียว ข้อมูลคนอื่นไม่ได้ เป็นต้น

สรุปผลการสัมภาษณ์

ประเด็นที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้ในองค์กร

ผู้ให้สัมภาษณ์ :

คุณเต็มศักดิ์ สุวรรณศักดิ์ ผู้จัดการฝ่ายบริการงานทรัพยากรบุคคล อายุ 54 ปี ระยะเวลา
การทำงานในองค์กร 34 ปี รับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล
ขององค์กรเป็นระยะเวลา 7 ปี โดยเป็นผู้นำสารสนเทศจากระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล
มาใช้ในการตัดสินใจทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร

คุณพิศักดิ์ กุสุโมทย์ ผู้จัดการส่วนฝึกอบรม อายุ 56 ปี ระยะเวลาการทำงานในองค์กร
29 ปี รับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็น
ระยะเวลา 6 ปี โดยเป็นผู้นำสารสนเทศจากระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ในการ
ตัดสินใจทางด้านการฝึกอบรมบุคลากรขององค์กร

คำถาม : องค์การนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรอย่างไร

คุณเดิมศักดิ์ สุวรรณศักดิ์ : ลักษณะงานทรัพยากรบุคคลของปตท. จะประกอบด้วยงานบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลเป็น HR BG (Human Resource Business Group) จะดำเนินการพัฒนาคน เลื่อนระดับคน โยกย้าย ให้ออก และเมื่อมีความต้องการรับคน ก็ส่งเรื่องมาให้งานบริการทรัพยากรบุคคลรับ เมื่อคนเข้าทำงาน แล้วมีการเลื่อนระดับ โยกย้าย ลา ลา ย ป่วย ขาด งานบริหารทรัพยากรบุคคลก็จะส่งกลับมาที่เรา ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลจะกำหนดนโยบาย ซึ่งนโยบายนั้นจะจ่ายมาให้ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั้งของสำนักงานใหญ่ ธุรกิจน้ำมัน และแก๊ส ฝ่ายบริการงานทรัพยากรบุคคลจะเป็นตัวสนับสนุน พนักงานจะใช้บริการจากฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลและฝ่ายบริการงานทรัพยากรบุคคล ข้อมูลทั้งหมดจะเข้าไปสู่ SAP สามารถเรียกออกมาใช้ ป้อนข้อมูลเข้าไปใหม่ และแก้ไขได้ เราสามารถคำนวณเงินเดือนที่หน้าจอ ไม่ต้องใช้เครื่องคิดเลข บอกได้ทันทีว่าจะให้เกรดใดกับคน ๆ นี้ ดีเยี่ยม ดีมาก ดี หรือพอใช้ หรือต้องปรับปรุง เมื่อได้เกรดออกมาและใส่เปอร์เซ็นต์เข้าไป ระบบก็จะบอกว่าคน ๆ นี้ควรจะได้เงินเดือนเท่าไร เงินเดือนต้นหรือยัง ถ้าต้นก็จะคำนวณอีกแบบหนึ่ง ถ้าเงินเดือนยังไม่ต้นก็จะคำนวณอีกแบบหนึ่ง มันเป็นการช่วยให้เราทำงานได้เร็วขึ้น ไม่ต้องเสียเวลาใช้เครื่องคิดเลขให้ยุ่งยาก

เจ้าหน้าที่ HRIS ไปใช้ในทุกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล เพราะว่างาน HR ประกอบไปด้วยข้อมูลบุคคล สรรหาและข้อมูล อันนี้เป็นตัวดั้งเดิมที่ทำ งานสวัสดิการเอาไปใช้ต่อเนื่องเพื่อไปบริการพนักงาน งานฝึกอบรมเราก็ต้องมีข้อมูลพนักงานเพื่อจะ update ว่าเค้าได้ฝึกอบรมอะไรไปบ้าง ส่วนการบริการทางการแพทย์ก็ต้องเอาข้อมูลต่อเนื่องจากสวัสดิการ เพื่อให้ทราบว่าพนักงานมีลูกกี่คน มีสามีชื่ออะไร ป่วยเป็นโรคอะไรบ้าง เพื่อจะได้ให้บริการเค้าอย่างถูกต้อง พนักงานสอบถามเงินเดือน เราเป็นคนส่งออกไป พนักงานก็ตอบกลับมา เค้าได้เงินเดือนเท่าไร เค้าเงินเดือนเพิ่ม เค้าเลื่อนระดับแล้ว เค้าจะย้ายไปที่ไหน มันก็จะมี HR BG คอยสนับสนุนอีกที คอยให้ข้อมูลป้อนกลับ เช่น ธุรกิจน้ำมัน ธุรกิจแก๊ส เมื่อเค้าได้เลื่อนระดับ ได้พัฒนาคน เค้าก็จะส่งข้อมูลเป็นรายงานมาให้เรา เพื่อให้เราเข้าข้อมูลตรงนี้ แล้วก็แจกไปที่ฝึกอบรม สวัสดิการ บริการทางการแพทย์ และแจกกลับไปที่เค้าด้วย เพื่อให้เค้าได้ไปใช้ต่อ ดังนั้นเราคือเจ้าของข้อมูลทั้งหมดทั้ง 4 module รวมทั้ง payroll ด้วย

คุณพิศักดิ์ กุสุโมทย์ : ข้อมูลบุคคลที่เก็บในระบบของ SAP นั้นแบ่งเป็นข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ ชื่อพนักงาน อายุ อายุงาน ปีที่ได้เลื่อนตำแหน่ง ปีที่จะเกษียณอายุ วุฒิมหาวิทยาลัย เป็นต้น และข้อมูลเกี่ยวกับการฝึกอบรม ทั้งนี้ วัตถุประสงค์ในการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการจัดการข้อมูลบุคคลก็เพื่อความถูกต้อง รวดเร็วในการปฏิบัติงาน เพื่อความสะดวกในการหาความจำเป็น

ในการฝึกอบรม (Training Need) ให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาบุคลากรขององค์กร จากนั้นก็จะได้ทำการออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรม ซึ่งข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรมส่วนหนึ่งจะได้มาจากผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำปี เพราะจะทำให้ทราบจุดอ่อนของพนักงานที่ควรได้รับการพัฒนา และเมื่อพนักงานได้รับการฝึกอบรมและมีคะแนนการทดสอบภายหลังการฝึกอบรมผ่านเกณฑ์ ข้อมูลคะแนนดังกล่าวก็จะถูกบันทึกไว้ในระบบและจะคงอยู่ พร้อมทั้งจะให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเรียกใช้ข้อมูลสามารถดึงข้อมูลไปใช้ประโยชน์ได้ตลอดเวลา จนกว่าข้อมูลดังกล่าวจะไม่มีค่าและเป็นและถูกกำจัดออกจากระบบ อย่างไรก็ตามกรณีที่คะแนนการทดสอบของผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่ผ่านเกณฑ์ เช่น กรณีที่กำหนดว่า คะแนนที่ต่ำกว่า 80% ถือว่าทดสอบไม่ผ่าน กรณีเช่นนี้ถ้าหากบุคคลใดมีคะแนนการทดสอบต่ำกว่า 80% ก็ไม่สามารถลงทะเบียนในระบบได้ เป็นต้น เรียกได้ว่า การตัดสินใจนำ HRIS มาใช้ในองค์กรนั้น เป็นการลงทุนที่สูง แต่ให้ผลตอบแทนคุ้มค่าในระยะยาว

สรุปผลการสัมภาษณ์

ประเด็นที่ 3 คำถามเกี่ยวกับการบำรุงรักษาและการประเมินผลระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล

ผู้ให้สัมภาษณ์ :

คุณเติมศักดิ์ สุวรรณศักดิ์

ผู้จัดการฝ่ายบริการงานทรัพยากรบุคคล

คุณอัจฉรีย์ วรสุทธิกา

ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาองค์กร

คุณอิทธิพล วัฒนเนตร

พนักงานวิเคราะห์ระบบสารสนเทศ

คำถามที่ 1 : การบำรุงรักษาฮาร์ดแวร์และsoftware

คุณอัจฉรีย์ วรสุทธิกา : ในส่วนของการบำรุงรักษาทางเทคนิคนั้น มีบุคลากรจากหน่วยงานพัฒนาระบบสารสนเทศ 2-3 คนซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบดูแลร่วมกับทีม Maintenance ของ SAP ซึ่งเราชื่อ Maintenance ของเค้า โดยจะมีการตรวจสอบระบบประจำปี ปีละ 1 ครั้ง ซึ่งถ้าหากมีข้อแนะนำใด ๆ จากผู้จำหน่าย software ที่ทีมงานของเราสามารถปรับปรุงแก้ไขให้การใช้งานระบบมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทีมงานของเราก็จะทำการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำดังกล่าว

คำถามที่ 2 : การประเมินผลระบบ

คุณอัจฉรีย์ วรสุทธิกา : เราไม่มีการประเมินผลการใช้งานระบบอย่างเป็นทางการ แต่จะเป็นการพูดคุยหารือร่วมกันระหว่างผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรบุคคลและผู้บริหารหน่วยงานพัฒนาระบบสารสนเทศประมาณปีละ 1 ครั้ง เพื่อดึงงบประมาณสำหรับการพัฒนาและปรับปรุงแผนงานเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล

คุณอิทธิพล วัฒนเนลล์ : การประเมินผลที่ทาง HR ทำจะเป็นในลักษณะที่ว่าตอนนี้ใช้ระบบไปกี่เปอร์เซ็นต์ของที่ implement มา ปัจจุบันมองดูแล้วน่าจะใช้ประมาณ 70% เพราะว่ามีบางส่วนที่ implement มาแล้วเราไม่ได้ใช้งานจริง ๆ จัง ๆ ก็คือในเรื่องของ career model ทั้ง ๆ ที่ตอนพิจารณาเลือก software ที่เรากำลังสนใจเลือก SAP ก็เพราะมี career model แต่ปรากฏว่าพอใช้จริง ๆ กลับมีปัญหาในเรื่องของการวัดค่าและการกำหนดมาตรฐานคุณสมบัติทั้งของตำแหน่งและของตัวบุคคล คือ เรายังไม่สามารถระบุได้ว่าในตำแหน่งหนึ่งเราต้องการคุณสมบัติอะไรบ้าง และในแต่ละคุณสมบัติมันวัดยังไง เป็นการวัดคุณสมบัติประจำตัว เช่น มีความตรงต่อเวลา เป็นคนซื่อสัตย์ มีความรู้ภาษาอังกฤษ คอมพิวเตอร์ มีความสามารถทางการกีฬา สุขภาพแข็งแรง ตรงนี้บางอย่างมันวัดไม่ได้ อาจต้องวัดทางจิตวิทยา หรือหาข้อสอบที่มันบ่งบอกได้ว่า คนนี้ความซื่อสัตย์ได้ระดับ 5 อีกคนได้ระดับ 2 ซึ่งตรงนี้นั้นยาก เวลาตรวจหาคน คุณสมบัติมันไม่ใช่แค่ความรู้อย่างเดียว มันมีคุณสมบัติในเรื่องการทำงานด้วย เช่น การตรงต่อเวลา ความซื่อสัตย์ ความคิดริเริ่ม สิ่งเหล่านี้เราจะต้องใส่ข้อมูลลงไปใน SAP พอเราไม่มีข้อมูลที่จะใส่ลงไป ระบบก็ทำงานไม่ได้ ตัวอย่างข้อมูลที่จะใส่ลงไปในระบบก็ไม่มี เพราะในประเทศไทยยังไม่มีองค์กรไหนที่ใช้ Career Model แต่ตอนนี้ ปตท. กำลังทำเรื่องนี้อยู่ กำลังเตรียมข้อมูลอยู่ ถ้าข้อมูลเรียบร้อยแล้วใส่ข้อมูลเข้าไปในระบบ ก็คงจะใช้งานได้

คุณเคิมศักดิ์ สุวรรณศักดิ์ : การประเมินเราทำอยู่ตลอดเวลา โดยการประเมินทางข้อบกพร่องนับครั้งทุกคนที่เข้าไปใช้ ว่าใช้อินเตอร์เน็ตครั้งนี้ครั้งที่เท่าไร log in เข้ามาครั้งที่เท่าไร ประเมินจากการลา การทุจริต การเบิกค่าสวัสดิการ ว่าพนักงานทำได้คล่อง ไม่มีปัญหา สะดวกทุกคนเดินไปใช้ที่เครื่องไหนก็ได้ เพียงแค่ใส่ Password ของตนเองเข้าไปถ้าจะลา เช่น ไปเชียงใหม่ด่วน ก็ไปคีย์ข้อมูลที่คลังเชียงใหม่ อยู่เกิดก็ลาที่คลังภูเก็ตได้ หรือไม่ก็ใช้อินเตอร์เน็ตจากที่ไหนก็ได้ ไม่ต้องไปขอเอกสาร ใบลา ใบเบิกค่ารักษาพยาบาล นอกเหนือจากการใช้ fax หรือโทรศัพท์ ซึ่งมันก็สะดวกพอสมควร สมัยก่อนมันต้องลาและมีการอนุมัติ สมัยนี้สามารถกดผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์และอนุมัติทันที ไม่มีใครรู้สึกว่ามันลำบากยากเย็นถึงขนาดถอนเงินเดือนไม่ได้ ไม่รู้เงินเดือน ถ้าไม่เป็น เครื่องไม้เครื่องมือพวกนี้ยังพัฒนาอีกง่ายขึ้น ระบบต่าง ๆ ถูกจัดทำเพื่อให้

สะดวกในการใช้งาน คนที่ใช้ไม่ได้อาจเป็นเพราะเค้ามีข้อจำกัดในตัว เช่น รู้ภาษาอังกฤษน้อย ไม่อยากอ่าน ไม่อยากฝึกฝน แล้วการพัฒนาของเราที่ทำแบบค่อยเป็นค่อยไป ไม่รวบรวบ ไม่นำมีปัญหา ในอนาคตเราจะยกเลิกเครื่องรูดบัตร จะให้ทุกคนคีย์กับระบบ คีย์ที่ไหนก็ได้ เพราะขณะนี้เครื่องรูดบัตรที่คลังน้ำมันต่างจังหวัดไม่มี มัน on line ถ้ามาก เราจะต้องไปติดเครื่องรูดบัตร ซึ่งมันยุ่งยาก จะต้องมีการหิ้วอ่าน มีเครื่องคอมพิวเตอร์ที่เป็น stand alone ไปคอยควบคุมเป็นช่วง ๆ และเราต้องเปิด 24 ชั่วโมง ทำให้เปลืองค่าใช้จ่าย ขณะนี้คิดว่าจะใช้ระบบ E-mail คีย์เข้ามาโดยตรงแล้วให้เครื่องรับเข้าไปที่ server เลย โดยจะเริ่มที่ต่างจังหวัดก่อน

สำหรับการประเมินทางตรงนั้น เรายังไม่ได้ทำ แต่ถ้าพิจารณาจากการใช้ ESS นั้นพบว่าพนักงานให้การยอมรับมาหลายปีแล้ว ตอนนี้เราขาดเพียงแต่การ Integrated ให้เชื่อมโยงกันทั้งองค์กรเท่านั้นเอง เพราะฉะนั้นไม่สำคัญเลยว่าจะประเมินผลแบบไหน แต่เราทำ E-Auction เราก็ได้รางวัล รัฐชื่นชม นายกรัฐมนตรีก็ทักสินธุคนเดียวว่าคนไหนที่ยังทำไม่เป็นให้ไปดูปดท. แล้วให้ไปทำ E-Auction กระทรวงละ 1 เรื่อง ตรงนั้นเราถือว่าแทบจะไม่ต้องประเมิน มันคุ้มยิ่งกว่าคุ้ม การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ทำให้เราใช้คนน้อยลง เราไม่ต้องจ้างคนเพิ่มขึ้น ระหว่างการเพิ่มเครื่องกับเพิ่มคน ถ้าเทียบกันแล้ว คนเข้ามา 1 คน มันจะกลายเป็นบวกอีก 6 คน คู่สมรส ลูกอีก 3 คน พ่อ แม่ แต่ถ้าเอาเครื่องเข้ามานี้ซื้อแล้วซื้อเลย มันอาจจะ 3 ปีพัง แต่ถ้าซื้ออีกมันก็ไม่มีลูกมาอีก 6 เครื่องให้เราดูแล แต่มันอาจต้องใช้คนมาดูแล ซึ่งคน 1 คนอาจดูแลเครื่องได้มากกว่า 1 เครื่อง ไม่ใช่ซื้อเครื่อง 1 เครื่องต่อคนซ่อม 1 คน แต่ถ้าเกิดรับคน 1 คน มันต้องบวกคนอื่นอีก 6 คน ถึงแม้ในอนาคตเราอาจจะไม่ได้ดูแลพ่อแม่แล้ว แต่อย่างน้อยมันต้องบวกอีก 4 ค่าใช้จ่ายมันเยอะ เราเคยตีค่าว่าถ้าเรารับวิศวกรระดับปริญญาโทเข้ามา ซึ่งเราจ่ายประมาณ 2 หมื่นบาท สถานับบริการน้ำมันจะต้องขายน้ำมันเพิ่มให้ได้ 5 แกลลอนต่อเดือน มันจะขายน้ำมันได้มากกว่าขนาดนั้นได้ยังไงในภาวะการณแบบนี้ คนไม่เที่ยว คนใช้รถน้อย หรือคนมีรถ ขายคันเก่า ซื้อคันใหม่ มันก็เท่าเดิม อาจจะประหยัดน้ำมันกว่าเดิมอีก คนไม่ได้เที่ยวทุ่มเที่ยวเหมือนสมัยก่อน เพราะฉะนั้นตรงนี้เราต้องพยายามหันมาหาอุปกรณ์และใช้มันให้คุ้ม

เกี่ยวกับเรื่อง Career Development ที่เราไม่ได้ใช้งานอย่างจริงจัง เนื่องจาก CD เป็นเรื่องใหม่และยากในการฝึกอบรมคนให้ใช้เครื่องมือได้ครบ CD เป็นเรื่องสำคัญเรื่องหนึ่งที่จะบอกว่าคุณอาชีพนี้ควรมีความรู้เรื่องอะไรบ้าง ต้องฝึกอบรมอะไรบ้าง และจะเติบโตไปทางไหนบ้าง แต่การที่จะทำตามหลักวิชาการทั้งหมดนั้นทำได้ยาก เพราะองค์กรเราเป็นองค์กรเก่า คนบางคนก็ทำงานผิดพลาดอาชีพ คนบางคนก็ทำงานโดยไม่มีความรู้พื้นฐานตาม CD แต่ก็ทำด้วยความชำนาญ ถ้าเราเอา CD มาจับ แล้วบอกว่าคนนี้ใช้ไม่ได้ ต้องเอาคนใหม่มา มันก็จะเกิดความรู้สึกไม่

ดีต่อองค์กร สิ่งนี้ทำให้เราคิดว่า CD Model จะต้องทำวันนี้เลยหรือเปล่า หรือว่ามันจะเป็นเรื่องของอนาคตมากกว่า ตอนนี้เราอาจจะใช้ระบบอื่นที่มันใช้ได้ไปก่อน CD Model มันอยู่ในส่วนของ PD กับ PA เพราะฉะนั้นตัวอื่นที่มันมีประโยชน์เราก็ยังให้อยู่ ในทำนองเดียวกัน Competency ก็เป็นตัวหนึ่งที่จะชี้ให้เห็นว่าคนที่เรามีอยู่มี Competency ตัวไหน ขาดตัวไหน ในการเข้าไปสู่ Model ของแต่ละอาชีพ ถ้าเค้าขาดก็เสริมให้เต็ม ถ้าเค้ามีอยู่แล้วก็วัดว่าอยู่ในระดับไหน เพื่อจะได้เลื่อนเค้า ก็ไม่ถือว่าไม่ได้ใช้ แต่ใช้ไม่สมบูรณ์มากกว่า และมันก็ใช้อยาก อย่างเช่น คนที่มีความรู้ใน HR คนที่มีความรู้ใน SAP มันต้องเอามา Match กัน

สรุปผลการสัมภาษณ์

ประเด็นที่ 4 คำถามเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และวิธีการแก้ไข

ผู้ให้สัมภาษณ์ :

คุณเดิมศักดิ์ สุวรรณศักดิ์	ผู้จัดการฝ่ายบริการงานทรัพยากรบุคคล
คุณพิศักดิ์ กุลโมทย์	ผู้จัดการส่วนฝึกอบรม
คุณอุศยา หัสตินทร ณ ออยุธยา	ผู้อำนวยการฝ่ายนโยบายทรัพยากรบุคคล
คุณอัครวิทย์ วรสุทธิกา	ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาองค์กร
คุณอิทธิพล วัฒนเนตร	พนักงานวิเคราะห์ระบบสารสนเทศ

คุณนิพร บุญแสนันท์ ตำแหน่งพนักงานทรัพยากรบุคคล อายุ 49 ปี ระยะเวลาการทำงานในองค์กร 22 ปี รับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กร เป็นระยะเวลา 6 เดือน โดยทำหน้าที่นำข้อมูลเข้าสู่ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล

คุณสุรินทร์ วรากรวรวิมล ตำแหน่งพนักงานทรัพยากรบุคคล อายุ 41 ปี ระยะเวลาการทำงานในองค์กร 16 ปี รับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นระยะเวลา 7 เดือน โดยทำหน้าที่นำข้อมูลเข้าสู่ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล

คำถาม : ปัญหา อุปสรรคในการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ในองค์กร และวิธีการแก้ไข

คุณเดิมศักดิ์ สุวรรณศักดิ์ : ปัญหาในการนำระบบมาใช้น่าจะอยู่ที่ ความรู้ความสามารถของผู้ใช้งานระบบ เนื่องจากระบบค่อนข้างใช้งานยาก เป็นภาษาอังกฤษ เพราะฉะนั้นต้องมีการจัดฝึกอบรมให้กับผู้ใช้งานระบบก่อน ขณะเดียวกันผู้ใช้งานระบบก็ต้องมีสมาธิ มีความมุ่งมั่นในการฝึกฝนที่จะทำให้สำเร็จ ต้องอดทน ไม่ท้อถอย

คุณพิศักดิ์ กุสุโมทย์ : ปัญหาสำคัญน่าจะเป็นความไม่คุ้นเคยในการใช้งานระบบของผู้ใช้งาน ซึ่งมันเป็นเรื่องธรรมชาติของการนำสิ่งใหม่เข้ามาใช้ เราก็ต้องมีการปรับตัวและพยายามฝึกฝนเพื่อสร้างความคุ้นเคยกับระบบใหม่ ซึ่งเราก็ได้มีการฝึกอบรมผู้ใช้งานระบบทั้งในส่วนผู้นำข้อมูลเข้าสู่ระบบ ผู้บริหารที่ต้องใช้ข้อมูลจากระบบ พร้อมทั้งมีคู่มือการใช้งานระบบ และถ้าหากเกิดปัญหาระหว่างการใช้งานระบบ ผู้ใช้งานระบบก็สามารถแจ้งทีม IT ให้ตรวจสอบแก้ไขได้

คุณอุศยา หัสสินทร ณ อยุธยา : SAP มีข้อจำกัดทางด้านการออกรายงานที่ได้กำหนดรูปแบบรายงานที่เป็นมาตรฐาน (standard report) ซึ่งเดิมนั้นทางปตท. ได้มีรูปแบบรายงานที่เป็นของตนเองที่ผู้จัดทำรายงานมีความพอใจกับรูปแบบรายงานที่ง่ายต่อการจัดทำ และมีคุ้นเคยกับรูปแบบเดิม ทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการนำเสนอนโยบายการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ในองค์กรไม่สามารถละเลยได้ เนื่องจากเกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานทั้งของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นผู้จัดทำรายงานและของหน่วยงานอื่นที่ต้องขอข้อมูลจากหน่วยงานทรัพยากรบุคคล ซึ่งในการจัดทำรายงานบางอย่างนั้น ปตท. ยังคงใช้รูปแบบรายงานเดิมของตน หรืออาจ Customization เพิ่มเติมจากรายงานมาตรฐาน นอกจากนั้น การกำจัดข้อมูลที่ไม่ได้ถูกนำไปใช้ประโยชน์ (clean up) และการคัดเลือก (screen) ข้อมูลจากฐานข้อมูลบุคลากรที่มีอยู่เดิมก่อนที่จะถ่ายโอนไปยังระบบใหม่นั้นก็สร้างความลำบากให้กับผู้ที่ทำหน้าที่ดังกล่าวไม่น้อย เนื่องจากข้อมูลมีปริมาณมาก

คุณอัจฉริย์ วรสุทธิภา : ปัญหาแรกก็คือขั้นตอนในการใช้งานระบบมีความซับซ้อน รวมถึงรูปแบบหน้าจอที่ไม่ Friendly กับผู้ใช้งานระบบเท่าที่ควร ซึ่งปัญหาดังกล่าวนี้ไม่สามารถแก้ไขได้เนื่องจากเป็นลักษณะเฉพาะของ software package ปัญหาที่สองคือ การบันทึกข้อมูลและการวางแผนข้อมูลเรื่องหนึ่ง ๆ ลงไปในระบบนั้น ข้อมูลจะถูกดึงไปใช้งานได้ทั่ว ดังนั้น ถ้าหากมีความผิดพลาดเกิดขึ้นตั้งแต่จุดแรก ก็จะทำให้ผิดไปทั้งหมด วิธีการแก้ไขก็คือ พนักงานผู้ปฏิบัติงานนำข้อมูลเข้าสู่ระบบ จะต้องเพิ่มความระมัดระวังมากขึ้น ปัญหาที่สามคือ การที่ระบบ On - line Realtime ทำให้การบันทึกข้อมูลของพนักงานนำข้อมูลเข้าสู่ระบบ จะต้องทำอย่างสม่ำเสมอตามลำดับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เช่น กรณีมีพนักงานเข้าทำงานใหม่ในวันใด ผู้นำข้อมูลเข้าสู่ระบบก็ต้องบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานเข้าทำงานใหม่ภายในวันนั้น จะทำการบันทึกข้อมูลย้อนหลังไม่ได้ เนื่องจากถ้าหากลืมนำบันทึกข้อมูลเข้าสู่ระบบ จะทำให้หน้าจอแสดงผลเป็นเก้าอี้ของตำแหน่งนั้นยังคงว่างอยู่ เป็นต้น ซึ่งการใช้งานระบบนั้น มักต้องปฏิบัติตามวิธีใช้งานระบบที่ software package กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม ในบางกรณีอาจมีการเปลี่ยนแปลงลำดับขั้นตอนการใช้งานระบบ บางกรณีอาจจัดขั้นตอนบางขั้นตอนออกไปขึ้นอยู่กับพิจารณาความเหมาะสมจาก

ทีมงานพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล สำหรับวิธีการแก้ไขปัญหาดังกล่าวก็คือ องค์การจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมให้ความรู้ในการใช้งานระบบแก่ผู้ปฏิบัติงานดังกล่าว และให้คำแนะนำเกี่ยวกับการวางแผนในการทำงานด้วย จนกระทั่งพนักงานมีความรู้ความเข้าใจการใช้งานระบบ สามารถป้อนข้อมูลเข้าสู่ระบบและตรวจสอบความครบถ้วนถูกต้องของข้อมูลได้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องผ่านลำดับชั้นการตรวจสอบ (No layer) ปัญหาสุดท้ายคือ ปัญหาความรู้ความเข้าใจของผู้นำข้อมูลเข้าสู่ระบบเกี่ยวกับการบันทึกข้อมูล การ Cleaning Data ที่ไม่จำเป็นออกจากระบบ ผู้นำข้อมูลเข้าสู่ระบบจะต้องทราบว่าข้อมูลส่วนใดที่ต้องเติมให้สมบูรณ์ ห้ามปล่อยให้ช่องว่าง ข้อมูลใดที่ต้องเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน และข้อมูลใดที่ต้องมีการบันทึกตามลำดับ เป็นต้น วิธีการแก้ไขปัญหาคือ การจัดฝึกอบรมให้ความรู้ในเรื่องดังกล่าวกับพนักงานผู้นำข้อมูลเข้าสู่ระบบ ให้ความรู้ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติเองได้

เรื่องของการ Cleaning data ก็มีความสำคัญเช่นเดียวกัน เนื่องจากข้อมูลที่อยู่ในฐานข้อมูลบุคลากรนั้นมีปริมาณมาก จึงควรพิจารณาว่า ข้อมูลใดที่จำเป็นและไม่จำเป็น โดยเก็บรักษาข้อมูลที่จำเป็นต่อการใช้งานเอาไว้ และกำจัดข้อมูลที่ไม่จำเป็นต่อการใช้งานออกไป

คุณอิทธิพล วัฒนเนสก์ : ปัญหาที่พบช่วงแรกก็คือ user ไม่คุ้นเคย ซึ่งมันก็เป็นกับทุกระบบ เพราะเดิมที PIS มันง่าย เพราะเป็นแค่ data entry เป็นหน้าจอที่เราจะกรอกอะไรลงไปก็ได้ เป็นช่อง field หนึ่ง พิมพ์นามสกุลจะพิมพ์ภาษาอังกฤษคำ ภาษาไทยคำ มันก็ไม่สนใจ ปีเกิดบางคนพิมพ์เป็น พ.ศ. บางคนพิมพ์เป็น ค.ศ. มันก็เก็บแบบนั้น เหมือนเป็น data entry ไม่ integrated ไม่ link อะไรเลย แต่ของ SAP มันไม่ใช่ ข้อมูลมันเชื่อมกันหมด ถ้าคำคือตรงนี้ผิด มันก็ผิดต่อเนื่องกัน เป็นลูกโซ่ เราก็ไม่รู้ว่าสิ่งที่เราทำถ้าไม่รอบคอบ มันไปเกิด error อีกรึนี่ ปรากฏว่าอีกคนที่กำลังทำงานอยู่ก็เกิดรหัสการทำงานไม่ได้ ระบบมันเชื่อมโยงกันไปหมด เพราะฉะนั้นการทำงานมันก็ยุ่งยากขึ้น ต้องรอบคอบขึ้น ปัญหาอื่น ๆ ก็ไม่มีอะไร เท่าที่พบก็จะเป็นปัญหาที่เกิดจากการใช้ระบบงานของ user มากกว่า แต่ถ้าเป็นเรื่องของตัวระบบนั้นดี ใช้งานได้ดี ไม่ค่อยมีปัญหา ส่วนมากถ้าจะมีปัญหาก็คือเรื่องข้อมูลผิด ซึ่งถ้า user มีปัญหาก็ติดต่อที่ตน ส่วนปัญหาด้านฮาร์ดแวร์ก็มีบ้าง แต่ไม่ใช่ปัญหาใหญ่ บางทีก็เป็นเรื่อง network down พิมพ์งานไม่ได้ ซึ่งมันแก้ไขได้ ส่วนมากจะเป็นปัญหาด้าน software มากกว่า แต่ก็ไม่ได้เกิดจากตัว application มีปัญหา ทำงานไม่ได้ มันเป็นที่ข้อมูลมีปัญหา เคยทำให้ระบบทำงานไม่ได้ จะเป็นลักษณะนั้นมากกว่า

คุณนิทร บุญเดชน์ : ปัญหาส่วนใหญ่ที่พบคือ ความไม่คุ้นเคยกับการใช้งานระบบ แต่สำหรับที่นั่นเคยใช้งานระบบ SAP มาบ้าง จึงทำให้ปรับตัวได้ไม่ยากนัก วิธีแก้ไขคงจะเป็นการพยายามฝึกฝนการใช้งานระบบอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดความเคยชิน ปัญหาสำคัญอีกอย่างหนึ่งก็คือ

การที่ระบบย่อย ๆ มันเชื่อมโยงกันไปหมด เมื่อเกิด error ขึ้นมา เราไม่สามารถรู้ได้เลยว่า ณ จุดใดที่ทำให้มีความผิดพลาดเกิดขึ้น บางครั้งเราแน่ใจว่าเราคือข้อมูลทุกอย่างถูกต้อง แต่เมื่อหน่วยงานอื่นดึงข้อมูลไปใช้ กลับใช้ไม่ได้ มีปัญหา ตรงนี้เราไม่รู้เลยว่าความผิดพลาดนั้นเกิดขึ้นตั้งแต่ตอนไหน และเราก็ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยตนเอง ต้องแจ้งให้ทาง IT ทราบเพื่อทำการตรวจสอบและแก้ไขต่อไป สิ่งที่เราทำได้ก็คือ เพิ่มความระมัดระวังในการคีย์ข้อมูลให้มากขึ้น

คุณสุรินทร์ วรากรวรวิมล : โดยส่วนตัวแล้วคิดว่าระบบมีความซับซ้อน ยากต่อการใช้งาน อาจเป็นเพราะความไม่คุ้นเคยกับการใช้ระบบ และตัวเองก็ไม่ได้รับการอบรมเกี่ยวกับการใช้งานระบบ SAP แต่ต้องมาทำหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการใช้งานระบบนี้ อีกปัญหาหนึ่งที่พบบ่อย ๆ ก็คือความผิดพลาดที่ไม่รู้ว่าเกิดตรงจุดใด และเกิดตั้งแต่เมื่อไหร่ กว่าที่จะรู้ที่เกิดความผิดพลาดก็เมื่อมีหน่วยงานหรือคนที่ต้องการใช้ข้อมูลไม่สามารถเรียกใช้ข้อมูลได้ จึงก็ทำให้เกิดความล่าช้ากรณีมีความเร่งด่วนในการใช้ข้อมูล และก็ต้องรอการแก้ไขจากฝ่าย IT เท่านั้น

สรุปผลการสัมภาษณ์

ประเด็นที่ 5 คำถามเกี่ยวกับบทบาทของระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลในการส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร

ผู้ให้สัมภาษณ์ :

คุณเต็มศักดิ์ สุวรรณศักดิ์ ผู้จัดการฝ่ายบริการงานทรัพยากรบุคคล

คุณพิศักดิ์ กุสุโมทย์ ผู้จัดการส่วนฝึกอบรม

คุณอุศยา หัสตินทร ณ อุศยา ผู้อำนวยการฝ่ายนโยบายทรัพยากรบุคคล

คุณอัจฉรีย์ วรสุทธิกา ตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาองค์กร อายุ 50 ปี ระยะเวลาการทำงานในองค์กร 20 ปี รับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นระยะเวลา 4 ปี โดยทำหน้าที่เสนอแนะนโยบายในการนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ในองค์กร พร้อมทั้งเป็นหัวหน้าทีมงานวิเคราะห์ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล

คำถาม : บทบาทของระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลในการส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร

คุณเต็มศักดิ์ สุวรรณศักดิ์ : ก่อนหน้านี้ที่ระบบต่าง ๆ ยังไม่เชื่อมโยงกัน หน่วยงานที่ต้องการข้อมูลบุคลากรจะมารอข้อมูลจากหน่วยงานทรัพยากรบุคคลในลักษณะของ Hard copy ซึ่งเน้นข้อมูลในรูป Statistic ซึ่งถ้าลงมือง่าย ข้อมูลนิ่ง ล้นเปลือง

แต่เมื่อนำ SAP มาใช้ ทำให้ได้ Information ที่ Dynamic ไม่เปลี่ยนแปลง และไม่ล้าสมัย เพราะเราบริหารมันบนหน้าจอ ข้อมูลจะเคลื่อนไหวตลอดเวลา ข้อมูลที่เราต้องการนั้น เราเปลี่ยนมันได้ตลอดเวลา ถ้าเราต้องการจะบริหารคน เช่น มองในลักษณะการตัดสินใจคัดเลือกคน มันก็จะมีระบบ Profile Match Up มาให้ ซึ่งจะช่วยในการตัดสินใจคัดเลือกคนให้ โดยการเทียบเป็นเปอร์เซ็นต์ เรา Requirement แล้วเราเลือกคนที่มีคุณสมบัติตรงใส่เข้าไป มันจะเปรียบเทียบกับคนที่มืออยู่ เช่น ถ้าต้องการผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลสักคน ก็อาจจะเอาข้อมูลของคนที่มีคุณสมบัติตรงจากฝ่ายต่าง ๆ ใส่เข้าไป แล้วมันก็จะจัดลำดับออกมาให้ เช่น ลำดับ 1-5 หรือ 1-10 เพื่อให้ผู้บริหารจะได้ตัดสินใจได้ถูกว่าจะเลือกใครในนี้ หรือจะไม่เลือกก็ได้ ถ้าหากผู้บริหารไม่เลือกคนในนี้เพราะเห็นว่าคุณสมบัติไม่ถึง จะไปสรรหาจากข้างนอกก็ได้ แต่คุณสมบัติต้องเหนือกว่านี้ จะเห็นได้ว่า SAP มันช่วยทำให้ตัดสินใจได้รวดเร็วขึ้น ง่ายขึ้น จากข้อมูลที่มีอยู่ แต่ถ้าเป็นระบบจัดเก็บข้อมูลแบบเดิม ข้อมูลจะแบน บอกความสัมพันธ์อะไรไม่ได้ ไม่ประมวล ไม่ประเมิน ไม่เปรียบเทียบให้ ต่างจาก SAP ที่สามารถควบคุมได้โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานออกมาได้ ซึ่งจะบอกได้ว่าใคร A ใคร B ใคร C ใคร D ถ้าเรามีแค่คนแบบนี้ เราก็จะรู้ว่าจะพัฒนาเค้าแบบไหน เพื่อให้เป็น A เป็น B หรือถ้าไม่สามารถพัฒนาคนในได้ ก็สรรหาจากข้างนอกเข้ามา มันทำให้เห็นชัดเจนว่าปัจจุบันเป็นยังไง มันมีการประเมิน ประมวล เปรียบเทียบ จัดลำดับให้ด้วยว่าคนที่เรามีอยู่อยู่ในเกณฑ์ใด เพราะฉะนั้นสิ่งที่เราต้องการจะทำคือตัวชี้วัด ถ้ากำหนดตัวชี้วัดได้ชัดเจน เราจะสามารถทำในระบบนี้ได้สมบูรณ์ ตัววัดในสิ่งที่เราต้องการในขณะนี้เรียกว่า Competency โดยเราจะจ้างบริษัทที่ปรึกษามาช่วย ใช้แนวคิดของเค้า แล้วเราก็ระดมสมองกันเอง มันจะทำให้เราหาคนได้ถูกต้องมากขึ้น เรายังขาดเรื่อง ภาวะผู้นำ วัฒนธรรม มวลชนสัมพันธ์ เราต้องการเน้นเรื่องพวกนี้ เพราะเรามีโครงการที่เกี่ยวข้องกับประชาชน ดังนั้นเราต้องฝึกให้พนักงานที่ต้องออกไปทำงานข้างนอกไม่ใช่แค่ทำงานเก่งอย่างเดียว แต่ต้องพูดกับคนให้เค้าเข้าใจในสิ่งที่เราทำว่ามีประโยชน์ อย่างโรงแยกแก๊สที่เราจะสร้าง ท่อก๊าซไทย - มาเลเซีย ที่เราจะทำ ท่อก๊าซที่มาจากพม่า ไม่ใช่ไประเบิดได้บ้านเค้าแล้วทำให้เค้าไม่มีที่อยู่ แค่นั้นไม่ใช่ แต่สิ่งที่เราจะทำนั้นมีประโยชน์มากมายสำหรับประเทศไทย เพราะฉะนั้นจะทำอย่างไรที่จะหาคนที่จะมาเป็นผู้ทำได้ ทำอย่างไรที่เราจะสร้างวัฒนธรรมที่ทำงานได้มีประสิทธิภาพและคุณภาพในงานแล้วสามารถทำงานให้ประชาชนรู้และเข้าใจหรือรวมทั้งรัฐบาลเข้าใจว่าเรากำลังทำอะไรอยู่ ถ้ามองในแง่ IT หรือ ICT นี่ถือว่าเป็นตัว Support ทุก ๆ หน่วยงาน รวมทั้งหน่วยงาน HR ด้วย

การใช้ HRIS ของเรามันเป็นการใช้ในส่วนของ ESS (Employee Self Service) เป็นส่วนมาก เช่น ระบบ Time Management ที่จะเชื่อมโยงถึง O.T. การลา วันหยุด การเบิกจ่ายต่าง

ๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล พอพนักงานไปรักษาพยาบาลก็สามารถเปิดหน้าจอเกี่ยวกับการขอเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาลและคีย์ข้อมูลเข้าระบบได้ทันที แล้วค่อยส่งหลักฐานให้กับทางหน่วยงานตรวจจ่ายเพื่อตรวจจ่ายเข้าบัญชีพนักงาน ในระบบการลา ก็เหมือนกัน พนักงานจะลาพักก่อน ลา กิจ ลาป่วยลาตามสิทธิ์ ก็สามารถคีย์ข้อมูลเข้าระบบได้ทันที ผู้บังคับบัญชาก็จะดูและอนุมัติ ส่วน การทำ O.T. นั้น ถ้าพนักงานได้รับมอบหมายให้ทำงาน พนักงานก็จะบันทึกเวลาทำงานเข้าไปใน ระบบ และเมื่อครบบัตรเข้าทำงาน 2 อย่างนี้ก็จะ Match กัน ผู้บังคับบัญชาก็ทำการตรวจสอบ ขึ้น เดือนก็อนุมัติค่า O.T. พนักงานก็จะได้เงินเพิ่มขึ้นมา ระบบย่อย ๆ ภายใต้อ HRIS นี่เองที่ทำให้ระบบ การบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสมบูรณ์

อีกส่วนหนึ่งในเรื่องที่เราจะไม่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยตรง แต่ก็เกี่ยวกับการ พัฒนาระบบสารสนเทศของ ปตท. ก็คือ เรื่องระบบให้บริการการทำงานทาง ICT ทำให้เกิด ความสะดวกรวดเร็ว โปร่งใส (Good Operate Governance) เช่น ระบบการทำ E-Procurement การจัดซื้อจัดจ้างทาง Electronic ทำ Auction ผ่านระบบ มีการประมูลผ่านหน้าจอ ผู้ประมูลจะอยู่ที่ บริษัทของตนและเสนอราคาเข้ามา กรณีนี้ตรงกับนโยบายรัฐบาลที่จะให้ทุกกระทรวงทำแบบนี้ แม้จะไม่เกี่ยวกับ HR โดยตรง แต่มันทำให้ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของเราเกิดขึ้น เราได้เป็น หน่วยงานดีเด่นทางการพัฒนา Electronic เรื่องนี้ทำให้เรารู้สึกว่าเราเป็นหน่วยงานที่มี ประสิทธิภาพ รัฐบาลยกเป็นตัวอย่างว่าให้มาดูที่ ปตท. นายกรัฐมนตรีบอกให้หน่วยงานของรัฐทุก หน่วยงาน ทุกรัฐวิสาหกิจให้ดูที่เราในเรื่อง E-Procurement หรือในเรื่องประมูลผ่านทาง Electronic เพราะฉะนั้นทุกคนจะมาดูที่ปตท. ทุกกระทรวง ทบวง กรม และทุกหน่วยงานตั้งเป้าไว้ เลยว่าใน ปี 46 จะทำการประมูลผ่าน Electronic ให้ได้ 1 เรื่องเป็นอย่างน้อย เมื่อเป็นอย่างนี้ทำให้ เรามองเห็นว่าเราทำงานมีคุณภาพ และเป็นการสร้างประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นในภาพรวมของธุรกิจ ของปตท. การบริหารทรัพยากรบุคคลผ่านระบบ SAP ซึ่งเป็น Electronic เหมือนกัน จึงถือว่ามี ประสิทธิภาพและมีคุณภาพด้วย โดยมี ICT เข้ามา Support เป็นการสร้างคุณภาพโดยการไม่เพิ่ม คน ให้เราลดค่าใช้จ่ายด้านคน เวลา และตัวเงิน มันทำให้เราบริหารได้อย่างคุ้มค่า เรียกว่าลด ต้นทุน หรือ Utilize ก็ได้ มันตรงกับคำว่า SCL (Strategic Cost Leadership) เราต้องการให้ พนักงานทุกระดับ หรือผู้บริหาร หรือหัวหน้าหน่วยเป็นผู้นำในการใช้ต้นทุนอย่างมีกลยุทธ์และ Utilize คือไม่ได้แปลว่าใช้ลดลงอย่างเดียว แต่จะต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในการใช้ ดังนั้น ในการ ฝึกอบรมจะต้องนึกถึง ROI เสมอเพื่อดูว่าค่าตอบแทนที่กลับมาบนทรัพยากรที่เราใช้ทำงานนั้นคิด เป็นกี่เปอร์เซ็นต์

คุณพิศักดิ์ กุสุโมทย์ : HRIS ช่วยทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลสะดวกและมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะในส่วนของการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรนั้น เพราะระบบจะโอนข้อมูลจากทะเบียนประวัติพนักงานมาเชื่อมโยงกับระบบประเมินผล แล้วสรุปเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมรายบุคคลเพื่อจัดหลักสูตรฝึกอบรมหรือพัฒนาพนักงานรายบุคคล นอกจากนี้ยังเก็บประวัติการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานทำให้รู้ว่าพนักงานคนไหนมีความชำนาญหรือมีความสามารถพิเศษด้านใด ระบบยังช่วยในการจัดหลักสูตร การแจ้งและยืนยันการอบรม การจัดอบรม การประเมินผลการอบรม สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ทำให้เราลดเวลาในการทำงานและลดจำนวนเอกสารลงไปได้มาก ถือว่าเป็นการส่งเสริมให้การทำงานของเรามีประสิทธิภาพมากขึ้น

คุณศุภยา ศิสดินทร์ ณ อัญญา : ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลช่วยอำนวยความสะดวกให้กับการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรมาก เนื่องจากระบบสามารถแสดงความสัมพันธ์ของข้อมูลที่จัดเก็บให้อยู่ในรูปของกราฟ แผนภูมิต่าง ๆ รวมถึงการจัดทำรายงาน ระบบสามารถจัดการกับข้อมูลได้ในระดับที่สูงขึ้นไปอีก ต่างจากตอนที่ยังไม่ได้นำระบบมาใช้ นอกจากนั้นระบบสารสนเทศยังสามารถเชื่อมโยงข้อมูลจากเครื่องรูดบัตร ทำให้การตรวจสอบเกี่ยวกับการขาด ลา มาสาย ของบุคลากรในองค์กรทำได้ง่ายขึ้น

คุณจักรีชัย วรสุทธิภา : เดิมนั้นข้อมูลทางด้านบุคคลที่ถูกเก็บไว้ในระบบ PIS (Personnel Information System) เป็นข้อมูลของอดีต แต่เมื่อนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ SAP Software สามารถนำข้อมูลบุคคลมาวางแผนสำหรับอนาคตได้ เช่น ระบุได้ว่ามีตำแหน่งว่างอะไรบ้างภายในองค์กร ใครมีคุณสมบัติตรงตามความต้องการของตำแหน่งงาน ไม่ว่าจะเป็นบุคคลภายนอกที่เข้ามาสมัครงานกับองค์กร หรือบุคคลในองค์กรเอง สามารถโยกย้ายไปยังตำแหน่งงานว่างตำแหน่งใดได้บ้าง ระบบสามารถวางแผนอัตรากำลัง แผนการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานได้ เป็นต้น

และการที่ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของระบบ ERP (Enterprise Resource Planning) จึงได้รวมระบบข้อมูลของหน่วยงานอื่น ๆ เช่น การเงิน บัญชี เข้าไว้ในฐานข้อมูลเดียวกัน ทำให้ลดความซ้ำซ้อนในการบันทึกข้อมูล หน่วยงานต่าง ๆ สามารถเรียกดูข้อมูลด้านบุคคลได้ตามอำนาจในการเรียกดูที่ถูกกำหนดขึ้นจากองค์กร

นอกจากนั้น ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลยังมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหารระดับสูง (Executive Information System: EIS) ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพจะเป็นส่วนหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานของระบบ EIS จึงผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจทางด้านทรัพยากรบุคคลได้

บรรณานุกรม

- ครรชิต มัลลียงศ์. 2540. ทักษะไอที. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : กองบริการสื่อ
สารสนเทศ ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ.
- _____. 2542. ข้าราชการกับไอที: เส้นทางที่จะต้องเลือกเดิน. พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพมหานคร: ฝ่ายศึกษาเทคโนโลยีสารสนเทศ ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และ
คอมพิวเตอร์แห่งชาติ.
- จันทร์ธิดา ถาวรสุทธรักษ์. 2539. การจัดทำระบบสารสนเทศการพัฒนาศักยภาพคนวัยใน
องค์การธุรกิจเอกชน. ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษากการพัฒนาศักยภาพคนวัย
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- จุฑาทิพย์ พิทักษ์. 2544. ระบบสารสนเทศในงานพัฒนาบุคลากร สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด.
วิทยานิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษากการพัฒนาศักยภาพคนวัย สถาบันบัณฑิตพัฒน
บริหารศาสตร์.
- ชุมพล ศฤงคารศิริ. 2540. ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: ป.
ดัมพันธ์พานิชย์.
- ณรงค์วิทย์ แสงทอง. 2544. การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ.
กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เจ็นเนอเรชั่น.
- ศันย์ เทียนพุ่ม. 2543 ก. การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษที่ 21. กรุงเทพมหานคร:
ไทยเจริญการพิมพ์.
- _____. 2543 ข. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า. กรุงเทพมหานคร:
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เดมศักดิ์ สุวรรณศักดิ์. ผู้จัดการฝ่ายบริการงานทรัพยากรบุคคล บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน).
2546 (11 มีนาคม). การสัมภาษณ์.
- ทองศรี กำภู ณ อยุธยา. 2532. การบริหารงานบุคคลในแนวใหม่. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2535. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์
ไทยวัฒนาพานิช.

นิพร บุญเสนันท์. พนักงานทรัพยากรบุคคล บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). 2546 (19 มีนาคม).

การสัมภาษณ์.

ประพาสรัตน์ วรพิบูลชัย. 2543. ระบบสารสนเทศการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ในองค์การ กรณีองค์การธุรกิจเอกรชน: บริษัท ไทยน้ำทิพย์. ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. 2544. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยี สารสนเทศ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สมวคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น).

ปราณี จิตกรรมกิจศิลป์. 2528. การวิเคราะห์และประเมินผลประสิทธิภาพ: การตรวจสอบฝ่าย จัดการงานบุคคล. โครงการวิจัยเสนอต่อคณะกรรมการส่งเสริมงานวิจัย สถาบัน บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

พยอม วงศ์สารศรี. 2537. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: คณะ วิชาวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

พิศักดิ์ กุสุโมทย์. ผู้จัดการส่วนฝึกอบรม บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). 2546 (19 มีนาคม). การ สัมภาษณ์.

เพ็ญศรี วายวานนท์. 2537. การจัดการทรัพยากรคน. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.

มนูดี อนุศาสน์. 2538. ผลกระทบของเทคโนโลยีสารสนเทศต่อผลิตภาพขององค์การ: กรณีศึกษา บริษัทสยามยามาฮ่า จำกัด. ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาศักยภาพ มนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ราตรี คำโฆง. 2543. ระบบสารสนเทศบุคลากรของสถาบันราชภัฏเชียงใหม่. ปรญญาวิทยาศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิทยาการคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ราชต์ จิรวัดน์สถิตย์. 2541. การพัฒนาระบบสารสนเทศด้านบุคลากรของส่วนระบบตอนในที่ 4 ขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย. ปรญญาครุศาสตรบัณฑิตสาขามหาบัณฑิต คณะครุศาสตรบัณฑิตสาขามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.

วัชรวิ ทรวงประทุม. 2530. ระบบสารสนเทศงานบุคคล. งานวิจัยเสนอต่อคณะกรรมการส่งเสริมงานวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ตมจิตร อาชอินทร์ และงามนิช อาชอินทร์. 2543. ระบบฐานข้อมูล. ขอนแก่น: ขอนแก่นการพิมพ์.

- สมชาย เลิศวิเศษธีรกุล. 2541. ระบบข้อมูลการบริหารทรัพยากรมนุษย์. วารสารบริหารคน.
19 (ก.ค. – ก.ย.): 46 – 54.
- สมชาย นิธิภูมิภักดิ์. 2542. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: ซีระพีส์และ
ไซเท็กซ์.
- สมภพ พวงสุวรรณ. 2543. การพัฒนาระบบสารสนเทศด้านกำลังพลของกรมการสื่อสารทหาร.
ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี
สารสนเทศ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- สุคมัย ธรรมนิยมศักดิ์. 2542. บทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.
ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาก่อนพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒน
บริหารศาสตร์.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. 2540. ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุชาวดี ชัยมี. 2537. การจัดระบบสารสนเทศบุคลากรกองพยาบาลเพื่อการบริหาร. ปริญญา
พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุนันทา เลาหพันธ์. 2542. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : ธนาคารพิมพ์.
- สุพจน์ บุญวิเศษ. 2535. การบริหารงานบุคคล VS การบริหารทรัพยากรมนุษย์. วารสาร
ข้าราชการ. 37 (พ.ย. – ธ.ค.): 23 – 36.
- สุพรรณิกา งามสมภาค. 2537. ระบบสารสนเทศเพื่อพัฒนามูลากร : แนวคิดพื้นฐานในการ
จัดทำระบบ. ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาก่อนพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุภาพร พิศาลบุตร และนารีรัตน์ หวังสุนทรภาพร. 2544. ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: วี. เจ. พรีเมียม.
- สุภาวรรณ ไชยมงคล. 2544. การวิเคราะห์และการออกแบบระบบสารสนเทศสำหรับฝ่าย
ทรัพยากรบุคคล : กรณีศึกษา บริษัท ไทยออยล์ จำกัด. ปริญญาบริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุรางค์ ณรงค์ศักดิ์กุล. 2535. การพัฒนาระบบสารสนเทศด้านบุคลากรด้วยคอมพิวเตอร์เพื่อใช้
ในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. ปริญญาบริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- สุรินทร์ วรากรวรุณ. พนักงานทรัพยากรบุคคล บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). 2546 (19 มีนาคม). การสัมภาษณ์.
- เลนาะ ดีเยาว์. 2543. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อัจฉรีย์ วรสุทธิภา. ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาองค์กร บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). 2546 (11 มีนาคม). การสัมภาษณ์.
- อิทธิพล วัฒนเนตร. พนักงานวิเคราะห์ระบบสารสนเทศ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). 2546 (11 มีนาคม). การสัมภาษณ์.
- อำนวย แสงสว่าง. 2540. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: อักษราพัฒนา.
- อุศยา นัสดินทร ณ อยุธยา. ผู้อำนวยการฝ่ายนโยบายทรัพยากรบุคคล บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). 2546 (11 มีนาคม). การสัมภาษณ์.
- Armstrong, Michael. 1994. Human Resource Management : Strategy & Action. London : Kogan Page.
- _____. 1999. A Handbook of Human Resource Management Practice. 7th ed. London: Kogan Page.
- Bartol, M. K. and Martin, D. C. 1994. Management. 2nd ed. New York: McGraw – Hill.
- Beradine, Tony. 1997. Human Resource Information Systems Improve Management Decision – Making. Canadian Manager. 22 (Winter): 17 – 18.
- Beutell, Nicholas J. 1996. PC Projects for Human Resource Management. 3rd ed. Minesota: West Publishing.
- Carrell, M. R., Kutzmits, F. E. and Elbert, N. F. 1992. Personnel / Human Resource Management. 4th ed. New York : MacMillan.
- Cascio, W. F. 1998. Managing Human Resource : Productivity, Quality of Work Life, Profits. 5th ed. Boston, MA: Irwin/ McGraw – Hill.
- Ceriello, V. R. and Freeman, M. C. 1991. Human Resource Management Systems: Strategies, Tactics, and Techniques. New York: Lexington Books.
- Chemington, David J. 1991. The Management of Human Resource. Boston, MA: Allyn & Bacon.

- Decenzo, David A. and Robbins, Stephen P. 2002. **Human Resource Management**. 7th ed. New York: John Wiley & sons.
- Devanna, M. A., Fombrun, C and Tichy, H. 1981. Human Resource Management: A Strategic Perspective. **Organizational Dynamics**. 9 (Winter): 51 – 67.
- Fombonne, J. 1980. Le Bilan Social: Un Outil d' Information?. **Personnel**. 226 (September): 35 - 38.
- Gary Dessler. 1997. **Human Resource Management**. 7th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Georgopoulos, B. S. 1975. **Hospital Organization Research: Review and Source Book**. Philadelphia, PA: W. B. Saunders.
- Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P. and Truss, C. 1999. Linking Individual Performance to Business Strategy: The People Process Model. **Human Resource Management**. 38 (1): 17-31.
- Haag, Stephen, Cummings, Maeve and Dawkins, James. 1998. **Management Information System for the Information Age**. Boston, MA: Irwin/ McGraw Hill.
- Harris, Michael. 2000. **Human Resource Management**. 2nd ed. Florida: Harcourt Brace.
- Hickson, O. J., et al. 1971. A Strategic Contingencies Theory of Intra Organizational Power. **Administrative Science Quarterly**. 16 (June): 216 - 229.
- Ivancevich, John M. 2001. **Human Resource Management**. 8th ed. Boston, MA: Irwin/ McGraw – Hill.
- Kavanagh, M. J., Gueutal, H. G. and Tannenbaum, S. I. 1990. **Human Resource Information Systems: Development and Applications**. Boston, MA: PWS-KENT.
- Losey, M. R. 1999. Mastering the Competencies of HR Management. **Human Resource Management**. 38 (2): 99 -102.
- Mathis, Robert L. and Jackson, John H. 2000. **Human Resource Management**. 9th ed. Cincinnati, OH: South – Western College Publishing.
- Milkovich, G. T. and Boudreau, J. W. 1994. **Human Resource Management**. 7th ed. Burr Ridge, ILL : Irwin.

- Mondy, R. Wayne, Noe, Robert M. and Premeaux, Shane R. 1999. **Human Resource Management**. 7th ed. New Jersey: Prentice Hall International.
- O'Brien, J. A. 1997. **Introduction to Information Systems**. 8th ed. Burr Ridge, ILL: Irwin.
- Parker, Charles and Case, Thomas. 1993. **Management Information System : Strategy and Action**. 2nd ed.. New York : McGraw – Hill .
- Peach, L. 1975. **Personnel Management by Objectives**. **Personnel Management**. 7 (March): 20 -23.
- Pfeffer, J. 1994. **Competitive Advantage through People**. Boston, MA: HBR Press.
- Senn, James A. 1990. **Information Systems in Management**. 4th ed. Belmont, CA: Wadsworth.
- Sherman, A., Bohlander, G. and Snell, S. 2001. **Managing Human Resource**. 12th ed. Cincinnati, OH : South - Western College Publishing.
- Werther, William B., Jr. and Keith, Davis. 1993. **Human Resource and Personnel Management**. 4th ed. New York: McGraw – Hill.
- Yutchman, Ephraim and Seashore, Stanley E. 1967. A System Resource Approach to Organizational Effectiveness. **American Sociological Review**. 32 (December): 891 – 903.

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล

ปิยะฉัตร ฤกษ์เย็น

ประวัติการศึกษา

บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ปีการศึกษา 2542

ประวัติการทำงาน

เม.ย. 2547 – ปัจจุบัน เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม (Training Specialist) บริษัทเซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด
มิ.ย. 2546 – เม.ย. 2547 เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม (Training Officer) บริษัทกรุงเทพโทรทัศน์และวิทยุ จำกัด
ก.พ. – ส.ค. 2545 นักวิเคราะห์ระบบทรัพยากรบุคคล (Human Resource Analyst) บริษัท Management Solution International จำกัด