

## การนำเอาระบบสารสนเทศมาใช้ในงานทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพอากาศ

ในการประชุมกรรมกำลังพลทหารอากาศครั้งที่ผ่านมา ผู้บังคับบัญชาได้แจ้งให้ทราบเกี่ยวกับการอนุมัติงบประมาณให้กรรมกำลังพลทหารอากาศนำเอาระบบสารสนเทศมาใช้ในงานทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพอากาศ ซึ่งมีมูลค่าค่อนข้างสูงพอสมควรเมื่อเทียบกับขีดจำกัดของงบประมาณในภาพรวมของกองทัพอากาศ แสดงให้เห็นถึงการเล็งเห็นความสำคัญของผู้บริหารกองทัพอากาศในการที่จะนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนากองทัพอากาศ และโอกาสที่กรรมกำลังพลทหารอากาศจะได้รับโอกาสเช่นนี้ ไม่น่าจะได้มาโดยง่ายนัก ผู้เขียนในฐานะข้าราชการคนหนึ่งของกรรมกำลังพลทหารอากาศ ที่อุตสาหกรรมได้รับทุนของกองทัพอากาศไปเล่าเรียนเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์กร ซึ่งมีวิชานี้บรรจุอยู่มาบ้าง ก็อดที่จะมีความหวังใจถึงโครงการนี้อยู่บ้าง เพราะข้าราชการกรรมกำลังพลทหารอากาศ ส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องนี้ ทำให้ไม่ให้ความร่วมมือเท่าที่ควร ดังนั้น ด้วยอยากให้เห็นโครงการนี้ประสบความสำเร็จในการนำมาใช้งานอย่างจริงจัง จึงขออนุญาตนำเอาความรู้ที่ร่ำเรียนมานำเสนอให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้นำมาใช้เป็นข้อมูล ดังนี้

### ■ ประโยชน์ของการนำระบบสารสนเทศมาใช้

Vincent R.Ceriello (p.13) กล่าวว่า การนำระบบอัตโนมัติมาใช้ในงาน HR มีประโยชน์ดังต่อไปนี้

1. การทำงานมีความถูกต้องแม่นยำของข้อมูลมากขึ้น (Increase data accuracy)  
ระบบคอมพิวเตอร์ทำงานได้อย่างถูกต้องและเชื่อถือได้ /สามารถคิดคำนวณได้อย่างถูกต้องแม่นยำกว่า และมีรายละเอียดครบถ้วน/ ข้อมูลตรงตามความต้องการของผู้ใช้งาน
2. การทำงานได้รวดเร็วขึ้น (Increase processing speed)  
ระบบคอมพิวเตอร์สามารถคำนวณ แยกข้อมูล รวบรวมข้อมูล ปรับปรุงข้อมูลและรายงานได้รวดเร็วกว่าการใช้มือทำ นอกจากนี้ ยังมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนให้ตรงตามความต้องการในการใช้งานได้ง่าย
3. สามารถทำงานได้หลายอย่างและซับซ้อน (Create more useful, sophisticated results)  
คอมพิวเตอร์สามารถทำงานที่ยุ่่งยากและซับซ้อนดีกว่ามนุษย์ทำ เช่น คอมพิวเตอร์ช่วยในการคัดเลือกคน/ ช่วยคิดค่าใช้จ่าย/ ช่วยตัดสินใจเกี่ยวกับการงานแผนอาชีพ/ การจัดโครงสร้างองค์กร
4. เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (Increase productivity)  
ระบบคอมพิวเตอร์สามารถรวบรวมข้อมูลทุกรายการมาใช้ประโยชน์ สำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจวางแผนและควบคุมการบริหารองค์กร

## ■ ขั้นตอนในการระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในงานทรัพยากรมนุษย์

### Steps in Computerizing Human Resource

ในการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการปฏิบัติงาน องค์กรไม่อาจลอกเลียนแบบมาจากองค์กรอื่น ๆ ได้ ดังนั้นในการนำเอาระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในงานทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องพิจารณาถึง ขอบเขต/ เนื้อหา/ โครงสร้างและขั้นตอนการดำเนินการที่เหมาะสม ซึ่ง Vincent R.Ceriello (p20) ได้กล่าวไว้ว่า ขั้นตอนในการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในงาน HR ที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การวางแผนระบบ
2. การออกแบบระบบ
3. การคัดเลือกผู้จำหน่ายระบบ
4. การนำระบบไปสู่การปฏิบัติ
5. การบำรุงรักษาและการประเมินระบบ

### 1. การวางแผนระบบ (System planning)

: เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในการกระบวนการจัดการ HRMS การติดตั้งระบบ HRMS ควรอยู่บนพื้นฐาน 2 ประการที่เชื่อมโยงกันคือ 1) ความเข้าใจในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน/ เงื่อนไขขององค์กรและสภาพแวดล้อมที่จำเป็นต่อการแก้ไขหรือการสนับสนุน และ 2) ความเข้าใจในขีดความสามารถของระบบคอมพิวเตอร์ในงาน HR การวางแผนเป็นสิ่งจำเป็นเพราะระบบที่ดีย่อมมาจากการวางแผนที่ดี ดังนั้นในการวางแผนการดำเนินงานจะต้องมั่นใจว่า ทีมดำเนินงานโครงการ (project team) ได้ดำเนินการตามขั้นตอนอย่างระมัดระวัง

#### ขั้นตอนการวางแผนงาน MRMS

##### 1. จัดตั้งทีมดำเนินงานโครงการ (Establishing the project team)

งาน HRMS ที่ประสบผลสำเร็จต้องการผู้จัดการโครงการที่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มเวลา (full – time project manager) สำหรับทีม

HRMS (หรือ HRSC) มีหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผน/ การออกแบบ/ และการปฏิบัติ โดยในการดำเนินงานทีม HRMS อาจดำเนินการด้วยตนเอง/ ผู้ได้บังคับบัญชา/ ผู้ปฏิบัติงานด้าน HR / IS หรือ ใช้ที่ปรึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบและติดตั้งระบบ ทีมผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานนี้ควรประกอบด้วย ผู้จัดการโครงการ (Project Manager) ที่จะต้องรับผิดชอบดูแลโครงการทั้งหมด / เจ้าหน้าที่ HR เช่น เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านสรรหาว่าจ้าง, เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม, เจ้าหน้าที่สวัสดิการ/ เจ้าหน้าที่ฝ่าย IT/ ผู้จำหน่าย/ รวมทั้ง ผู้จัดการจากฝ่ายอื่นที่เกี่ยวข้อง (ที่ไม่ใช่ HR manager)

## 2. การจำแนก/กำหนดความต้องการของระบบ (Defining system requirements)

เป็นการพิจารณาถึงเป้าหมายและความจำเป็นข้อมูลในการบริหารจัดการ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต 5 – 10 ปี Vincent R.Ceriello (p.22) กล่าวในเรื่องนี้ว่า ขั้นตอนแรกในการนำระบบมาใช้คือ การจำแนก/กำหนดความต้องการให้ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็น HRMS ในรูปแบบใด สิ่งที่ต้องพิจารณาต้องคำนึงถึงคือ ผู้ใช้/ ผู้วางแผน/ ผู้จัดการ จะต้องเริ่มต้นด้วยการตอบคำถามที่ว่า “ระบบที่จะติดตั้งควรจะทำอะไรได้บ้าง” ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีการวิเคราะห์ถึงความจำเป็น/ความต้องการที่แท้จริง โดยอาจแยกเป็น

- ความจำเป็น (need) ซึ่งหมายถึงความต้องการด้านข้อมูลและรายงานในปัจจุบัน และ
- ความต้องการ (requirement) ซึ่งจะมีความหมายที่กว้างสำหรับการวางแผน หมายถึงความต้องการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

ในขั้นตอนนี้มุ่งเน้นที่วัตถุประสงค์ของโครงการว่าเป็นอย่างไร มากกว่าจะคำนึงถึงว่าจะระบบจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างไร

## 3. การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ (Performing a feasibility analysis)

ในขั้นตอนนี้จะเป็นการพิจารณาต่อไปว่าถึงความต้องการระบบขององค์กรและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ (feasibility analysis) อาจกระทำได้หลายแนวทาง เช่น การรักษาระบบเดิมต่อไป/ ซื้อระบบใหม่สำเร็จรูปที่ไม่สามารถปรับปรุงได้อีก(ไม่ยืดหยุ่น)/ ซื้อระบบใหม่ที่มีราคาแพงแต่ปรับปรุงได้ การวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้ประกอบด้วย

1. การประเมินด้านเทคนิค (technical)
 

เป็นการประเมินในแง่มุมมองทั้งขั้นในการทำงานและเทคนิคของระบบ/ การทบทวนระบบที่ใช้อยู่ในปัจจุบันและตลาดผู้ให้บริการ เพื่อกำหนดและหา software ที่จะตอบสนองความต้องการ รวมทั้งความเป็นไปได้ในการพัฒนาระบบในอนาคต
2. การประเมินด้านการบริหารจัดการ (administrative)
 

เป็นการประเมินด้านการบริหารจัดการ ทีม HRMS/ จำนวนพนักงานที่ใช้/ ผู้ที่ได้รับผลกระทบ/ การฝึกอบรม/ ผู้ให้บริการ/ การดำเนินงาน-การติดตามงาน
3. การประเมินด้านเศรษฐกิจ (economic evaluation)
 

เป็นการประเมินในแง่ของความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจ

บุญอนันต์ พิณภัทรพงษ์ (2547) กล่าวไว้ในเรื่อง การวิเคราะห์ความเป็นไปได้นี้ว่า เป็นการวิเคราะห์ถึงวัตถุประสงค์ การศึกษาหาข้อมูลทั้งในและนอกองค์กร รวมถึงค่าจ้างที่ปรึกษา/ ค่าจัดทำระบบ / การใช้ software และ hardware/ การเลือกผู้ขาย/ software อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ต้องใช้ รวมถึงค่าจ้างอื่น ๆ เช่น ผู้เชี่ยวชาญทางเทคโนโลยี

สำหรับการประมาณการงบประมาณนี้ Vincent R.Ceriello (p.55) ได้กล่าวว่า ควรจำแนกออกเป็น

1. งบประมาณในการหาและพัฒนา ( Acquisition and development cost)
  - : ค่า hardware/ software/ เงินเดือนที่ปฏิบัติงานโครงการ/ และค่าที่ปรึกษา
2. งบประมาณการนำระบบไปปฏิบัติการ ( Implementation cost)
  - : ค่าถ่ายโอนข้อมูล/ ค่าฝึกอบรม/ เงินเดือนเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน/ และแบบฟอร์มต่าง ๆ
3. งบประมาณในการดำเนินงาน (Operation cost)
  - : เงินเดือนเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน/ ค่าฝึกอบรม/ ค่าบริการจากหน่วยงานภายนอก/ ค่าแบบฟอร์ม/ ค่าบำรุงรักษา/ และค่าปรับระบบ (upgrade)

## 2. การออกแบบระบบ (System design)

: ขั้นตอนการออกแบบ รวมทั้งการพัฒนาสินค้าที่สร้างขึ้นมาเพื่อจัดทำระบบ ผู้ออกแบบจะต้องสืบหา software เพื่อตัดสินใจในการดำเนินการหรือซื้อ software ที่ต้องการ รวมทั้ง ในขั้นตอนนี้ ทีมดำเนินงานโครงการจะต้องพิจารณาถึง software ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยีในปัจจุบันขององค์กรและเป้าหมายขององค์กรในอนาคตด้วย การออกแบบจำเป็นต้องได้รับข้อมูลความต้องการ (จากการวางแผน) อย่างเพียงพอจึงจะทำให้การออกแบบเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### กระบวนการออกแบบ ประกอบด้วย

1. การจำแนก/กำหนดแน่ชัดถึงข้อมูลที่เป็นโดยการออกแบบโครงสร้างของข้อมูล/ เนื้อหา และการควบคุม
2. การคัดเลือก/ สร้าง /หรือปรับ software ที่จะติดตั้ง/ ปฏิบัติงาน/ และนำเสนอข้อมูลได้ตามที่ต้องการ
3. การเลือกอุปกรณ์ (hardware) ที่จะทำให้ software ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ/ หรือ การติดตั้ง software ที่จะปฏิบัติงานลงบนอุปกรณ์ที่เหมาะสม

บุญอนันต์ พิณภัทรชัย (2547) กล่าวว่า iva การออกแบบระบบจะรวมถึงการพัฒนาซึ่งอาจจะพัฒนาเองหรือเลือกซื้อ software สำเร็จรูป เช่น payroll benefit/ compensation ซึ่งขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์กร ขั้นตอนในการออกแบบระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้งานมีดังนี้

1. การวิเคราะห์ระบบตัดสินใจ (Analyze the Design System)
  - เป็นการวิเคราะห์ว่าสารสนเทศที่ต้องการในการตัดสินใจในด้านการจัดการนั้นคืออะไร/ การตัดสินใจในแต่ละขั้นตอนนี้มาจากบุคคลที่รับผิดชอบหรือไม่/ มีการทำตามระดับที่ถูกต้องหรือไม่/ ถูกต้องตามแผนหรือไม่ (Analyze Information Requirement)

## 2. การวิเคราะห์ความต้องการสารสนเทศ

ผู้ตัดสินใจต้องทราบถึงสารสนเทศที่จำเป็นที่จะต้องใช้ในการตัดสินใจเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ

## 3. การรวบรวมการตัดสินใจ (Aggregate the Decision)

หลังจากที่ได้กำหนดหน้าที่การงานและความต้องการแล้ว ในการสร้างระบบที่มีการซ้ำซ้อนกันน้อยที่สุด และควรจะมีการตัดสินใจที่คล้ายคลึงกันภายใต้ผู้จัดการเพียงคนเดียว

## 4. การออกแบบวิธีการประมวลผลสารสนเทศ (Design Information processing)

ในขั้นนี้ผู้เชี่ยวชาญภายใน หรือที่ปรึกษาภายนอก จะช่วยในการพัฒนาระบบด้วยการรวบรวมข้อมูล เก็บข้อมูล ส่งข้อมูล การได้รับการสั่งการ ซึ่งควรมีการวางแผนผังของรายละเอียดของความต้องการในระบบทั้งหมด และควรมีที่มาและชนิดของข้อมูล สถานที่ของผู้ใช้และแหล่งที่เก็บข้อมูล รวมทั้งระบบเครื่องคอมพิวเตอร์และโปรแกรมที่ใช้ด้วย

### 3. การคัดเลือกผู้ขาย (Vendor selection)

: ผู้ขายในที่นี้ หมายถึง ผู้จัดหา software การประเมินผู้ขายรวมถึงการพัฒนาและการระบุงการก่อสร้างรวมทั้ง โครงร่างความต้องการ

(Request For Proposal : RFP) RFP ควรครอบคลุมความต้องการทั้ง hardware และ software ในขั้นตอนนี้ ผู้ขายสามารถยื่นประมูลตามระบบ และฝ่ายบริหารจะสามารถเลือกผู้ขายที่เหมาะสมที่สุด และทำสัญญาซื้อขายต่อไป Vincent R.Ceriello กล่าวว่า การประเมินผู้ขายประกอบด้วย

#### 1) การประเมินจากการตอบกลับของ RFP (Evaluating RFP Response)

เป็นการประเมินจาก RFP ที่ผู้ขายนำเสนอในหัวข้อต่าง ๆ : เอกสารที่ประกอบ/ โปรแกรม/ การบริการ/ ราคา/ และการรับประกันว่าผู้ขายรายใดมีข้อเสนอที่ตรงกับความต้องการมากที่สุด

#### 2) การประเมินจากการสาธิต (Evaluating Product Demonstration)

เป็นการประเมินจากการที่ให้ผู้ขายสาธิตถึงคุณสมบัติ/ความสามารถในการใช้งานของโปรแกรม/สินค้าที่นำเสนอว่า สามารถใช้งานได้จริง มีความถูกต้อง แม่นยำ และตรงกับความต้องการหรือไม่

#### 3) การตรวจสอบรายการอ้างอิง (Checking Reference)

เป็นการประเมินรายการชื่อลูกค้าที่ผู้ขายได้นำมาอ้างอิง โดยการสอบถามถึงความพึงพอใจและปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น ด้านระบบ/ การใช้งาน/ คุณภาพการฝึกอบรม/ การบริการหลังการขาย/ การปรับปรุงระบบเพิ่มเติม ตลอดจนการช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา เป็นต้น เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ

บุญอนันต์ พิณภัทรชัย (2547) ได้กล่าวไว้ในเรื่องนี้ว่า การเลือกผู้จัดหาระบบได้แก่ ผู้ขายโปรแกรมสำเร็จรูป ผู้ให้บริการหลังการขาย ผู้ขายคอมพิวเตอร์ทั้งระบบ และผู้พัฒนาระบบ หรือองค์กรที่มีการบริการและมีการขายหลายอย่างรวมกัน โดยในการเลือกผู้ขาย ควรคำนึงถึงเรื่องต่อไปนี้เป็นคือ ประสิทธิภาพการดำเนินงานของผู้ขาย/ ผลการดำเนินงานในการขายและติดตั้งระบบให้กับองค์กร/ การรับประกันสินค้าและบริการหลังการขาย/ การฝึกอบรมการใช้โปรแกรม/ และราคา

#### 4. การนำระบบไปสู่การปฏิบัติ (System implementation)

: เป็นการนำ HRMS จากแผนงานไปสู่การใช้งานจริง ระบบจะทำงานผ่าน mainframe/ คอมพิวเตอร์กลาง/ เครื่องคอมพิวเตอร์ รวมทั้ง การติดตั้ง software นอกจากนี้สิ่งที่สำคัญในขั้นตอนนี้คือ การฝึกอบรมพนักงานผู้ปฏิบัติงานกับระบบ/ ผู้ใช้และผู้วิเคราะห์ ขั้นตอนการนำระบบไปปฏิบัติมีดังนี้

1. การวางแผนการปฏิบัติงาน (Implementation planning)  
เพื่อจำแนกวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน/ กำหนดระยะเวลาดำเนินงาน/ มอบหมายผู้รับผิดชอบ/ จัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ / และกำหนดเครื่องมือในการติดตาม กำกับ การดำเนินงาน (Gantt chart/ CPM/ PERT)
2. การพัฒนานโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Policy and procedure development)  
จะต้องให้ระบบใหม่ที่จะนำไปปฏิบัติมีความสอดคล้องกับนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีอยู่เดิมทั้งในส่วนของ HR และ IS ภายใต้วัตถุประสงค์เดียวกัน
3. การฝึกอบรมทีมงาน (Project team training)  
รายละเอียดในข้อ การฝึกอบรมผู้ใช้งาน
4. การติดตั้ง (Installation)  
การติดตั้งในที่นี้เป็นการดำเนินงานด้านเทคนิค หมายถึง การติดตั้งอุปกรณ์ (Hardware Installation) และการติดตั้งซอฟต์แวร์ (Software Installation)
5. การปรับแต่ง (Modification)  
เมื่อมีการติดตั้งระบบ (ฮาร์ดแวร์/ซอฟต์แวร์) แล้ว บางครั้งอาจมีการปรับแต่งในบางส่วนให้ตรงและเหมาะสมกับความต้องการในการใช้งานมากยิ่งขึ้น
6. การมีปฏิสัมพันธ์กับระบบ (Interface)  
เมื่อมีการนำระบบไปใช้งาน อาจมีความจำเป็นต้องพัฒนา/ปรับปรุง/แก้ไข เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงมากยิ่งขึ้น เช่น เรื่องข้อมูล/ การไหลของข้อมูล/ รูปแบบการบันทึกและการเก็บข้อมูล/ การกำหนดรหัส
7. การถ่ายโอนข้อมูล (Conversion)

หมายถึง การถ่ายโอนข้อมูลจากฐานข้อมูลในระบบเดิมไปสู่ระบบใหม่ที่ได้ดำเนินการ จึงควรมีการจัดเตรียมแผนในการถ่ายโอนข้อมูล

#### 8. การฝึกอบรมผู้ใช้งาน (User Training)

ขั้นตอนในการฝึกอบรมนับได้ว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญและจำเป็นขั้นตอนหนึ่งในการนำระบบไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมอย่างเพียงพอเพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานกับระบบใหม่ได้

#### 9. การทดสอบการควบคุม (Controlled testing)

เป็นการทดสอบว่าระบบใหม่สามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามคุณสมบัติที่กำหนดหรือไม่ จะเป็นการทดสอบการใช้คำสั่ง/ การปฏิบัติงาน/ การประมวลผล/ อื่น ๆ ว่ามีความเที่ยงตรงหรือไม่ อย่างไร

#### 10. การทดสอบ (Parallel testing)

เป็นการทดสอบเปรียบเทียบการปฏิบัติงานของทั้งระบบเก่าและระบบใหม่ว่า ระบบใหม่สามารถปฏิบัติได้แม่นยำและถูกต้องเท่ากับระบบเก่าหรือไม่ อย่างไร

### 5. การบำรุงรักษาและการประเมินระบบ (System maintenance and evaluation)

: การบำรุงรักษาและการประเมินระบบ เป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นตลอดในวงจรชีวิตของระบบ (system's life cycle) การบำรุงรักษาจะกระทำหลังจากมีการส่งมอบและการทำงานได้ผล ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการบำรุงรักษาด้าน software แต่รวมถึงขั้นตอนการปฏิบัติงานด้วย ส่วนในการประเมินปัญหาและความต้องการ ผู้ปฏิบัติงาน HRMS จะต้องทำการตรวจสอบและประเมินกับผู้ใช้/ ที่ปรึกษา และผู้ที่ปฏิบัติงานกับระบบ ควรจะต้องทบทวนขั้นตอนการปฏิบัติงานและวิธีการจัดเก็บข้อมูล/ การทบทวนการประมาณค่าใช้จ่าย-ผลที่ได้รับ (cost – benefit estimate) / การปรับในส่วนของผู้ปฏิบัติงาน/ ค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน

#### ■ การฝึกอบรมในการนำระบบ HRIS ไปปฏิบัติ (Vincent R.Ceriello. p. 270)

ในการนำเอาระบบ HRIS ไปปฏิบัติ ขั้นตอนการฝึกอบรมถือว่ามีสำคัญที่สุดเพื่อการนำระบบไปปฏิบัตินั้นบังเกิดผล ขั้นตอนการฝึกอบรมประกอบด้วย

##### 1. แผนการฝึกอบรม (Training Plan)

ผู้ประสานงานต้องประสานกับทีมปฏิบัติงานโครงการ เพื่อจัดเตรียมแผนการฝึกอบรม ประกอบด้วย

- จำแนกชนิดของผู้ใช้ที่จำเป็นต้องเข้ารับการฝึกอบรม
- ประมาณการจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- เตรียมข้อมูลต่างๆ /ทักษะที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องรับทราบ
- จัดหาสื่อที่เหมาะสม
- จัดหาวิทยากร

- กำหนดวัน เวลาการฝึกอบรม
- จัดเตรียมวัสดุในการฝึกอบรม

แผนการฝึกอบรม ควรจัดให้เหมาะกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมและระยะเวลาที่เหมาะสม ผู้ใช้งานแต่ละคนย่อมต้องการการฝึกอบรมที่แตกต่าง

กันออกไป รวมทั้งผู้ใช้งานที่ต่างกันย่อมต้องการชนิดของการฝึกอบรมที่ต่างกันด้วย

## 2. กลุ่มเป้าหมายและเนื้อหาในการฝึกอบรม (Target group and Content)

- ทีมปฏิบัติงานโครงการและวิทยากร (HRMS Project team members and Trainers)  
จะต้องเรียนรู้ในระบบทั้งหมดก่อนบุคคลอื่น เพื่อเตรียมตอบคำถามต่าง ๆ แก่ผู้ใช้งาน การฝึกอบรมที่โครงการนี้จะต้องการให้การฝึกอบรมให้มีความเข้าใจในระบบเป็นพิเศษ เพื่อให้สามารถตัดสินใจในการปฏิบัติงานจริงได้ การฝึกอบรมควรประกอบด้วย การทบทวนเอกสารด้าน HRIS ทั้งในส่วนของผู้ใช้และผู้ปฏิบัติงานทางด้านเทคนิค, การศึกษาระบบ, การศึกษาคู่มือ, ขั้นตอนการปฏิบัติงาน, การทดสอบระบบ, ความสัมพันธ์ระหว่างโมดูลใหม่, การออกแบบหน้าจอและรูปแบบของรายงาน,
- เจ้าหน้าที่ผู้สนับสนุนด้านเทคนิค (Technical support staff)  
จำเป็นต้องเรียนรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติการและความเชื่อมโยงของโปรแกรมในการติดตั้ง/ การใช้งาน/ และการดูแลรักษาระบบใหม่ที่จะมาใช้
- ผู้จัดการ HR และเจ้าหน้าที่วิเคราะห์ระบบ (HR manager and Analysers)  
จะต้องเรียนรู้รายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับความสามารถของระบบที่จะนำมาใช้กับการปฏิบัติงาน จะต้องคุ้นเคยกับรายงานต่าง ๆ ของระบบและขั้นตอนในการแก้ไข/เปลี่ยนแปลง รวมทั้ง จะต้องเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการกับข้อมูลในการสร้างรูปแบบของรายงานเช่น spreadsheet/ กราฟ/ และ เมตริกซ์
- ผู้จัดการอาวุโส (Senior manager)  
จะต้องเรียนรู้/ตระหนักถึงความสามารถทั่วไปของระบบและความรู้พื้นฐานของว่าระบบสามารถทำอะไรได้และทำอะไรไม่ได้
- ผู้ใช้งาน (Users)  
จะต้องได้รับการฝึกอบรมที่หลากหลาย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ผู้ใช้งานจำเป็นต้องเรียนรู้ในการใช้เมนูและหน้าจอ ส่วนใหญ่จะต้องเรียนรู้ในการป้อนข้อมูลและการเรียกดูข้อมูล บางส่วนอาจจำเป็นต้องเรียนรู้การส่งรายงานในรูปแบบต่าง ๆ / ดังนั้น การวางแผนการฝึกอบรมจึงควรจัดให้เหมาะสมกับความต้องการและความจำเป็นของแต่ละบุคคลและกลุ่มงาน

การฝึกอบรมผู้ใช้งาน ควรดำเนินการก่อนที่จะนำระบบมาใช้จริง ซึ่งควรประกอบด้วยเนื้อหาใน 2 ส่วนคือ ( p.275)

1. เนื้อหาในสวนความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับระบบคอมพิวเตอร์และหน้าที่ของผู้ใช้

ประกอบด้วย ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ และซอฟต์แวร์/ คำจำกัดความ/ อุปกรณ์ต่าง ๆ และประโยชน์ที่ได้รับ/ หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ใช้ (รวมอุบัติเหตุและการป้องกันความเสียหาย) / ขั้นตอนเกี่ยวกับความปลอดภัยของข้อมูล และการนำเข้าสู่ทรัพยากรต่าง ๆ เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน/ รูปแบบรายงานต่าง ๆ

2. เนื้อหาในสวนของระบบ HRIS โดยเฉพาะ

เนื้อหาในส่วนนี้เน้นหนักในสวนของระบบที่จะสามารถทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น เป็นการนำเสนอให้เห็นถึงระบบ HRIS และผลกระทบต่องาน HR / รายละเอียดของระบบที่นำมาใช้/ ขั้นตอนในการปฏิบัติงานกับระบบ/ เมนูหลักและเมนูย่อย/ การป้อนข้อมูล/ การพิมพ์รายงาน/ และกิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานด้าน HR ในแต่ละด้าน

3. สื่อการฝึกอบรม (Training media)

สื่อในการฝึกอบรมมีหลายรูปแบบ เช่น การบรรยาย/ วิดีโอเทป/ สไลด์/ การติว และการถ่ายทอดประสบการณ์ (hand-on experience) ซึ่งพบว่า การฝึกอบรมแบบการถ่ายทอดประสบการณ์ได้ผลที่สุด คือ การฝึกอบรมแบบใช้คอมพิวเตอร์เป็นพื้นฐาน (Computer-based training) โดยมีวิทยากรคอยให้คำแนะนำในการใช้งาน นอกจากนี้ ควรเตรียมวัสดุสิ่งพิมพ์ในการฝึกอบรมซึ่งมีเนื้อหาต่าง ๆ เกี่ยวกับระบบ/ การใช้งาน/ หน้าจอ/ เอกสารรายงาน/ ตัวอย่าง/ คำสั่งต่าง ๆ ในการใช้งาน เป็นต้น ประกอบการฝึกอบรมด้วย

4. การประเมินผลการฝึกอบรม

หลังจากการฝึกอบรมแล้ว ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องได้รับการประเมินผลโดยใช้แบบประเมิน ซึ่งประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับประเด็นสำคัญ ๆ /คุณค่า/ และความเกี่ยวข้องกับงาน รวมทั้ง เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ประเมินวัสดุอุปกรณ์/ ขั้นตอนการฝึกอบรม/ และวิทยากร ด้วยหลังจากนั้น ประเมินจากการปฏิบัติงานจริงว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถปฏิบัติได้เรียบร้อยและถูกต้องหรือไม่ อย่างไร รวมทั้ง มีปัญหาเกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานกับระบบหรือไม่ ความถี่ในการเกิดปัญหา เป็นต้น

## ■ การบำรุงรักษาและการยกระดับระบบ HRMS

Vincent R.Ceriello กล่าวว่า การบำรุงรักษา หรือการดูแลรักษาระบบเป็นงานที่เกิดขึ้นตลอดช่วงวงจรการทำงานของระบบ ด้วยเหตุผลที่ว่า ความต้องการด้านข้อมูลและรายงานต่าง ๆ ขององค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงได้เสมอ บางองค์กรอาจใช้งบประมาณถึง 80% ในการบำรุงรักษาและประเมินผลระบบขององค์กร เพื่อให้ระบบสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ การบำรุงรักษาได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงทางเทคนิคที่ไม่เกี่ยวข้องกับหน้าที่งานด้าน HR 2) การแก้ไขความผิดพลาดในโปรแกรมหรือข้อมูล 3) การเปลี่ยนแปลงคำจำกัดความของข้อมูล (ขนาด/ชนิด/รหัส) 4) การปรับแต่งระบบเพื่อให้พร้อมในการใช้งาน 5) การปรับระบบเพื่อให้การทำงานรวดเร็วยิ่งขึ้น

ระบบสารสนเทศในงานทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Information System) นาวาอากาศโทสุพรหม ทำจะดี

## 1. รูปแบบของการบำรุงรักษา

การบำรุงรักษาแบบ แบ่งออกเป็น 3 รูปแบบได้แก่

### 1) การบำรุงรักษาแบบ Corrective

เป็นการบำรุงรักษาในลักษณะของการซ่อม/แก้ไขปัญหา ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นจากการออกแบบที่ไม่ถูกต้อง (ซึ่งอาจมาจากการจำแนกความต้องการที่ไม่ชัดเจนและเหมาะสม) , การพัฒนา (จากการกำหนดรหัสผิดพลาด) หรือปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ในขั้นตอนก่อนการนำระบบไปสู่การปฏิบัติความผิดพลาดดังกล่าวนี้ อาจจะยังไม่เกิดขึ้นในการทดสอบระบบ ซึ่งความผิดพลาดส่วนใหญ่เกิดจากความบกพร่องในการกำหนดความต้องการที่ชัดเจน ดังนั้น การบำรุงรักษาแบบ Corrective จึงมักจะต้องกระทำในระยะแรกของการใช้งานของระบบ

### 2) การบำรุงรักษาแบบ Adaptive

เป็นการปรับปรุงระบบให้สอดคล้องและตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี/ ข้อกำหนดทางกฎหมาย/ หรือปัจจัยภายนอก เช่น การซ่อมแซมหรือระบบใหม่จากผู้จำหน่าย การบำรุงรักษาแบบนี้ อาจเป็นการเพิ่มหน้าที่งานใหม่ของระบบหรือการปรับขีดความสามารถในการใช้งาน เช่น การเพิ่มขนาดของชิป ได้ดีจาก 5 เป็น 9 คุณลักษณะ/ การเปลี่ยนการคำนวณใหม่เพื่อให้เป็นไปตามที่กฎหมายใหม่กำหนด เป็นต้น ซึ่งโดยปกติแล้วการบำรุงรักษาแบบนี้จะไม่กระทำก่อนการบำรุงรักษาแบบ Corrective

### 3) การบำรุงรักษาแบบ Perfective

เป็นการปรับระบบเพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของผู้ใช้และเจ้าหน้าที่ทางเทคนิค การบำรุงรักษาแบบนี้มีลักษณะเป็นการปรับปรุงหรือการเพิ่มหน้าที่ในการใช้งานของระบบ เป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานให้ได้มากที่สุด เช่น การเพิ่มไฟล์/ การเพิ่มหน้าจอหรือรายงาน/ การปรับตารางกำหนดเวลาในการพิมพ์รายงาน

## 2. ปัจจัยที่ทำให้การบำรุงรักษาประสบความสำเร็จ

ระบบการบำรุงรักษาภายใน (In-House System)

เป็นการบำรุงรักษาโดยทีมโครงการหรือบำรุงรักษาขององค์กร ในการจัดทีมบำรุงรักษาแบบภายใน มีคำแนะนำดังต่อไปนี้

- ออกแบบและกำหนดวัตถุประสงค์ / แนวทางในการบำรุงรักษา
- ให้ผู้ปฏิบัติงานในงานบำรุงรักษา (Maintenance staff) มีส่วนร่วมในการออกแบบการบำรุงรักษาและในการจัดตั้งทีมงานในการบำรุงรักษาแบบ

- จัดบันทึก การพัฒนาระบบ/ กลยุทธ์ในการตัดสินใจ/ ความผิดพลาดที่เกิดขึ้น/ การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ จะทำให้เจ้าหน้าที่ผู้ทำการบำรุงรักษาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ถ้าได้ทบทวนบันทึกต่าง ๆ นี้ อย่างสม่ำเสมอ
- จัดทำเอกสารที่ครอบคลุม/ กระชับ/ และเข้าใจได้ง่าย
- ร่วมกับเจ้าหน้าที่ผู้ทำการบำรุงรักษาในขณะที่มีการทดสอบขั้นตอนการปฏิบัติงาน/ การประเมินผลระบบ ก่อนที่ระบบจะได้รับการยอมรับให้นำมาปฏิบัติงาน ควรได้รับการยอมรับจากเจ้าหน้าที่ฝ่ายบำรุงรักษาด้วยระบบการบำรุงรักษาจากภายนอก (Vendor System)  
ในกรณีที่เป็นการทำงานโดยการว่าจ้างบุคคลภายนอก (Vendor) ทีมโครงการจะมีความยืดหยุ่นน้อยลงในการจัดการบำรุงรักษา เนื่องจากผู้รับจ้างจะจัดเตรียมวิธีการบำรุงรักษาอยู่แล้ว ดังนั้น ขั้นตอนที่จะทำให้เกิดความมั่นใจในการบำรุงรักษาระบบด้วยวิธีนี้มีดังนี้
- จัดทำข้อกำหนด (criteria) และการเปรียบเทียบ (benchmark) ในการบำรุงรักษา ให้เป็นส่วนหนึ่งใน RFP และการประเมินผู้รับจ้าง
- ทดสอบว่าผู้รับจ้างมีความเข้าใจในระบบหรือไม่โดยการตั้งคำถามเกี่ยวกับระบบที่ใช้งานอยู่ในปัจจุบัน
- ประเมินโปรแกรมการบำรุงรักษา รวมถึงการตัดสินใจของผู้รับจ้างในการปรับปรุงระบบ/ วิธีการในการปรับปรุง/ ความถี่ในการ update / และค่าใช้จ่าย
- ใช้ตัวเปรียบเทียบในการบำรุงรักษา ( Maintenance benchmark) ในการประมาณการค่าใช้จ่ายต่าง ๆ
- จัดทำสัญญาในการบำรุงรักษาระบบภายใต้การบำรุงรักษาที่จำเพาะเจาะจงและราคาที่กำหนด
- 

### 3. เครื่องมือที่เป็นประโยชน์ในการบำรุงรักษา

1. Fourth-Generation Languages
2. Data Dictionaries
3. Local Area Network (LAN)
4. Decision Support System (DSS)
5. Early Development of the HRSC

### 4. ขั้นตอนในการบำรุงรักษา

1. การทำความเข้าใจกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของระบบ HRMS  
: การทำความเข้าใจทั้งระบบ/ การศึกษาเอกสาร/ การตรวจสอบบันทึกการพัฒนาและการบำรุงรักษา
2. การประเมินศักยภาพของการเปลี่ยนแปลง

: การจัดหมวดหมู่ของการเปลี่ยนแปลง/ การประเมินความเป็นไปได้/ การประมาณการงบประมาณ/ ประโยชน์ที่ได้รับ/คุณค่า

3. การออกแบบการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับการอนุมัติ

: การตกลงทำสัญญา/ การออกแบบเบื้องต้น/ การขจัดผลกระทบต่าง ๆ/ การปรับปรุงบันทึกให้เป็นปัจจุบัน

4. การนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ

: การศึกษาการออกแบบ/ การเปลี่ยนแปลงรหัส/การปรับปรุงเอกสารต่าง ๆ ให้เป็นปัจจุบัน/ การฝึกอบรม/ การทดสอบระบบ

5. การประเมินผลการบำรุงรักษา: การควบคุมค่าใช้จ่าย/ การควบคุมจำนวนบุคลากรและคุณภาพ/ การควบคุมตามบันทึกการบำรุงรักษาและคำร้องขอ/ การทดสอบตามกำหนดเวลา

จะเห็นได้ว่าแนวทางการนำเอาระบบสารสนเทศมาใช้ในงานทรัพยากรมนุษย์ตามหลักทฤษฎีของ Vincent R.Ceriello จะมีขั้นตอนต่าง ๆ ที่จำเป็นมากมาย และต้องได้รับความร่วมมือจากข้าราชการและหน่วยงานทั่วทั้งองค์กร จึงเป็นเรื่องจำเป็นที่เราควรจะได้ทำการศึกษาและไปใช้ประกอบการปฏิบัติอย่างจริงจัง เพื่อประโยชน์ที่กองทัพอากาศจะได้รับสูงสุด