

**ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารระบบสารสนเทศ
สำหรับงานทรัพยากรมนุษย์ที่นำมาใช้ในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน
A Study of the Efficiency and Effectiveness of Information
Technology for Human Resources in the Public
and Private Sectors in Thailand**

บุญอนันต์ พินัยทรัพย์¹
Boon-anan Phinaitrup

บทคัดย่อ

โครงการวิจัยเรื่อง “ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารระบบสารสนเทศ สำหรับงานทรัพยากรมนุษย์ที่นำมาใช้ในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) สาร (content) และบริบท (context) ของสารสนเทศที่นำมาใช้สำหรับงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย และ 2) ผลกระทบของการนำสารสนเทศสำหรับงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทย ผลการศึกษา คือ บริบทที่สำคัญของทั้งภาครัฐและเอกชนในการนำ HRIS มาใช้ในงานทรัพยากรมนุษย์ องค์กรภาครัฐและภาคเอกชนมีความคิดเห็นตรงกันเกี่ยวกับบริบทการนำ HRIS มาใช้ จำนวน 3 ปัจจัย คือ การสนับสนุนขององค์กรและผู้บริหาร การสนับสนุนจากฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ และปัญหาของฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่วนอีก 4 ปัจจัยที่เหลือขององค์กรภาครัฐ คือ ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ความสัมพันธ์ระหว่างทีมงานสองฝ่าย การยอมรับการพัฒนาของพนักงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และ ประสิทธิภาพของ

¹ ผู้อำนวยการหลักสูตรการจัดการภาครัฐและภาคเอกชนมหาบัณฑิต ภาคพิเศษ กทม.และ รองศาสตราจารย์ประจำคณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
สถานที่ติดต่อ : 118 ถ. เจริญไทย คลองจั่น บางกะปิ กทม. 10240

10 การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

ผู้บริหารในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่วนองค์กรภาคเอกชนอีก 3 ปัจจัยที่เหลือที่ต่างจากองค์กรภาครัฐ คือ ปัจจัยด้านแนวคิดการนำ HRIS มาใช้ของทั้งสองฝ่าย การยอมรับของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการนำ HRIS มาใช้ในงานประจำ และผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนา HRIS สำหรับหน้าที่ HRIS Module ที่มาใช้ในกิจกรรมทรัพยากรมนุษย์แต่ละระดับมีความแตกต่างกันโดยเปรียบเทียบระหว่างองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน โดยภาครัฐมีลักษณะปัจจัย จำนวน 7 ปัจจัย คือ 1) เน้นการวางแผน 2) สมรรถนะการปฏิบัติงาน 3) การบริหารจัดการค่าตอบแทนและการปฏิบัติงาน 4) พนักงาน 5) การวางแผน และการบริหารจัดการค่าตอบแทน 6) ความสัมพันธ์ขององค์กร และ 7) การฝึกอบรม การพัฒนาอาชีพพนักงาน ในขณะที่ปัจจัยภาคเอกชน มีจำนวน 7 ปัจจัยเช่นกัน แต่เน้น 1) ปัจจัยด้านพนักงาน 2) สมรรถนะและค่าตอบแทน 3) ค่าใช้จ่ายฝึกอบรม 4) การวิเคราะห์ การส่งเสริมพนักงาน 5) สวัสดิการ 6) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และ 7) ค่าตอบแทน

คำสำคัญ: ทรัพยากรมนุษย์, ระบบสารสนเทศ, องค์กรภาครัฐและเอกชน

Abstract

This study of the efficiency and effectiveness of information technology for human resources in the public and private sectors in Thailand investigates the content, context, and impact of information technology application on human resource activities in Thailand. Both the public and private sectors report the importance of three factors in the design of HRIS, support from top management, support from the IT unit, and IT concerns. Four other factors that are important in the public sector are HR and IT unit participation, coordination between HR and IT units, acceptance of HR employees, and top managers' experience in information technology. Three other factors important to the private sector are the HRIS conceptual framework, acceptance of HR units for routine

work, and top manager support for HRIS development. A comparison of the roles of HRIS in HR activities at different levels in the public and private sectors is also presented. There are seven factors for the public sector as follows: planning, competency, compensation and operation, staff, planning and compensation management, relationship in the organization, and training. Seven other factors in the private sector are staff, competency and compensation, training, employee development, benefits, human resource planning, and compensation.

Key words: Human resource, Human resource information system, Public and private sector

1. แนวคิดและความสำคัญของการศึกษา

ภารกิจการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรหลายๆ ภารกิจเกี่ยวข้องกับสารสนเทศ และต้องนำสารสนเทศเข้ามาอยู่ในกระบวนการเพื่อสามารถบริหารงานได้ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร จึงนำเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology: IT) เข้ามาใช้ในการบริหารงานเพื่อช่วยให้การบริหารจัดการงานในความรับผิดชอบบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรต้องการ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้คอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการบริหารสารสนเทศสำหรับงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Information System: HRIS)

ในองค์กร HRIS ถูกนำมาใช้ในการเก็บข้อมูล จัดการข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล เรียกใช้ข้อมูล กู้คืนข้อมูล รวมทั้งเผยแพร่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Kavanagh et al., 1990) ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาเทคโนโลยีสารสนเทศจึงมีอิทธิพลอย่างมากต่อการบริหารธุรกิจ ซึ่งพบได้ในรายงานเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจจำนวนมากที่ระบุว่า การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กรจะช่วยให้บริษัทสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืน ดังตัวอย่างที่พบในการศึกษาของ Broderick and Boudreau (1991) และของ Kossek et al. (1994)

ทรัพยากรมนุษย์และเทคโนโลยีสารสนเทศเป็น 2 สาขาสำคัญ ซึ่งหลาย ๆ องค์การเรียนรู้ที่จะใช้เป็นอาวุธเชิงยุทธศาสตร์ในการแข่งขัน (Jetkins and Lloyd, 1985) การนำทั้งสองส่วนมาเสริมกันกลายเป็น HRIS ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ก้าวเข้าสู่ยุคใหม่ ซึ่งรายงานของ Richards-Carpenter (1991) เป็นหลักฐานหนึ่งที่สนับสนุนความคิดข้างต้น โดยรายงานระบุว่า "If the personnel function is to take the next big step in its development, it will have to integrate with information technology." เช่นเดียวกับผู้บริหารระดับสูงด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Federal Express (James Perkins) ซึ่งเชื่อว่าในโลกปัจจุบันและอนาคต การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปสู่ความเป็นเลิศ จะต้องดำเนินการอย่างมีกลยุทธ์โดยใช้สารสนเทศ (O' Connell, 1994) ในขณะที่รายงานการศึกษาของ Wagel (1990) เป็นรายงานหนึ่งที่สนับสนุนแนวคิดนี้เช่นกัน โดยได้ทำนายว่าในทศวรรษที่ 1990 นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และนักวิชาการด้านทรัพยากรมนุษย์จะใช้จ่ายย่นำเข้าด้านทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่กระบวนการตัดสินใจมากขึ้น โดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์

ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา มีรายงานการศึกษาเกี่ยวกับ HRIS มากมาย โดยการศึกษาเหล่านี้จะมุ่งศึกษาประเภทของการประยุกต์ใช้จุดแข็งต่าง ๆ ของ HRIS (DeSanctis, 1986; Broderick and Boudreau, 1991; Martinsons, 1994) การศึกษาบริบทที่จำเป็นต่อการดำเนินการ HRIS ที่ประสบความสำเร็จ (Yeh, 1997) และเงื่อนไขที่สนับสนุนความสำเร็จของ HRIS (Haines and Petit, 1997)

การศึกษาในช่วงต้นเป็นการศึกษาแบบจำลองของ IT ที่นำมาใช้ในงานบริหารบุคคล แต่เพียงผิวเผิน การศึกษาของ Ein-Dor and Segev's (1978) ได้ให้ข้อเสนอแนะในการนำ IT มาใช้ในหน่วยงาน โดยแบ่งออกเป็น 2 แบบจำลอง ซึ่งพิจารณาจากระดับงานที่ต้องการจะจาเป็นระบบอัตโนมัติ และระดับความยุ่งยากของระบบสารสนเทศ (Information System: IS) ที่นำมาใช้ประโยชน์ ทั้งนี้การใช้แบบจำลองข้างต้น DeSanctis (1986) และ Martinsons (1994) ได้รายงานไว้ในการศึกษาว่า การใช้ IS ในงานบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ไม่ต้องการความซับซ้อนยุ่งยาก และเมื่อนำ HRIS มาใช้ในงานก็เพื่อยกระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานที่สูงขึ้น ทั้งนี้ในรายงานการศึกษายังว่า สถานการณ์เช่นนี้เป็นการยอมรับความยากของการสร้าง HRIS ว่ายากเช่นเดียวกับการทำให้กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ได้รับการยอมรับว่าเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญ

การศึกษาด้าน HRIS ในช่วงต่อมา Yeh (1997) ได้ชี้ให้เห็นความสำคัญของตัวแปรด้านบริบทขององค์กร เช่น การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงองค์กร การสนับสนุนจากหน่วยงาน IS ความสนใจของผู้นำด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสนับสนุนการยอมรับจากผู้ปฏิบัติงาน ด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ระดับของความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ของพนักงานทรัพยากรมนุษย์ และการฝึกอบรม การใช้ HRIS ซึ่งในปัจจุบันปัจจัยเหล่านี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินการ HRIS ให้ประสบผลสำเร็จ นอกจากนี้การศึกษาของ Haines and Petit (1997) ยังชี้ให้เห็นจุดเด่นของตัวแปรจำนวนพนักงานและจำนวนงาน รวมถึงเงื่อนไขด้านการจัดการและระบบที่สนับสนุนความสำเร็จของ HRIS ผลการศึกษารูปว่าเงื่อนไขของระบบ เช่น การฝึกอบรม เอกสารรายงาน จำนวนของกิจกรรม ทรัพยากรมนุษย์ที่จะประยุกต์ใช้ และความง่ายของการใช้ เป็นส่วนที่เป็นเงื่อนไขสำคัญที่มาก่อนความสำเร็จ นอกจากนี้เงื่อนไขภายในขององค์กร เช่น การสนับสนุนจากภายในองค์กรให้มีความสะดวกต่อการใช้งานของผู้ใช้เป็นเงื่อนไขที่เป็นตัวแทนที่สำคัญสำหรับความสำเร็จของการนำ HRIS มาใช้

จากรายงานการศึกษาต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นของการนำ HRIS มาใช้ในองค์กร รวมถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำมาใช้ในหลายประเทศ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาสถานการณ์ของการใช้ HRIS ในปัจจุบันในองค์กรของภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทย และประสิทธิภาพและประสิทธิผลจากการนำ HRIS มาใช้ในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทยที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาศักยภาพเชิงการแข่งขันในองค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาสาระ (content) และบริบท (context) ของสารสนเทศที่นำมาใช้สำหรับงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา

2.2 เพื่อศึกษาผลกระทบของการนำสารสนเทศสำหรับงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทย

3. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

3.1 ทราบแนวคิดหลักการและการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการนํารพยากรมนุษย์ของประเทศไทย ทั้งในส่วนที่เป็นสาระและบริบท ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา

3.2 ทราบผลกระทบจากการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการนํารพยากรมนุษย์ทั้งในด้านประสิทธิผลในการบริหารระบบและประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นจากการนำระบบมาใช้

3.3 นำเสนอแนวทางการพัฒนา รวมถึงปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จในการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการนํารพยากรมนุษย์

4. การทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาวิจัยที่นำเอาสารสนเทศมาใช้ในการกิจของงานนํารพยากรมนุษย์เริ่มปรากฏในการทบทวนวรรณกรรมมาตั้งแต่ทศวรรษ 1980 เช่น การศึกษาของ DeSanctis (1986) การศึกษาของ Guinan (1989) เป็นต้น ข้อเสนอแนะในการศึกษาทางวิชาการเรื่อง HRIS มักจะเป็นข้อเสนอแนะในแนวทางปฏิบัติให้กับผู้ปฏิบัติมากกว่าจะเน้นในด้านงานวิจัยเชิงวิชาการ (Cedar, 1999; 2000; 2001; 2002; Ceriello & Freeman, 1991; Forrer, Leibowitz & Shore, 1999; Kavanagh, Guetal & Tannenbaum, 1990; Palframan, 2002; Plumtree Software, 2002; Towers Perrin, 2002; Walker, 1993; 2001) มีการศึกษา HRIS ไม่มากนักที่เสนอข้อจำกัดทางกรอบแนวคิดทฤษฎี โดยส่วนใหญ่จะเสนอการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการกิจของงานนํารพยากรมนุษย์ที่สนับสนุนและเหมาะสมกับกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กร (Broderick & Boudreau, 1991 Guinan, 1989; Hannon, Jelf & Braudes, 1996) การที่องค์กรนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการนํารพยากรมนุษย์หรืองานอื่นๆ เนื่องจากสภาพของความซับซ้อนของการดำเนินงานในองค์กรและเทคนิคต่างๆ ที่มีเพิ่มขึ้น จึงเป็นจุดเริ่มต้นของงานวิจัยที่นำเอาภารกิจของงานนํารพยากรมนุษย์มาสัมพันธ์กับสารสนเทศ ซึ่งการศึกษาส่วนใหญ่ในระยะเริ่มแรกใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ บทความวิจัยเกี่ยวกับการศึกษา HRIS มักจะระบุวิธีการศึกษา โดยการศึกษาเชิงลึก (In-depth) การศึกษาเชิงกรณีศึกษา โดยทำในองค์กรเอกชน ที่มีจำนวนตัวอย่างไม่มากนัก เช่น ตัวอย่างการศึกษาของ Broderick & Boudreau (1991) Hannon, Jelf, & Brandes (1996) Kossek et al. (1994) Palframan (2002) เป็นต้น

มีการศึกษาจำนวนไม่มากนักที่ใช้วิธีการศึกษาที่กว้างขึ้น โดยใช้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใหญ่ขึ้น และใช้การวิเคราะห์ทางสถิติที่มีระดับความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ เพื่ออธิบายให้เข้าใจเกี่ยวกับความเป็นมาในการนำ HRIS มาใช้ โดยแสดงให้เห็นขอบเขตในการนำ HRIS มาใช้ในช่วงเวลาที่ผ่านมา และอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการใช้เทคโนโลยีในงานทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละภารกิจของงานทรัพยากรมนุษย์ จะเห็นได้ในงานศึกษาของ Ball (2001) DeSanctis (1986) Haines & Petit (1997) นอกจากนี้ยังมีการศึกษาเรื่องการใช้ HRIS ในประเทศต่าง ๆ เช่น การศึกษาของ Martinsons (1994) Yeh & Lin (1997) และ Toe, T.S.H., L.G. & Fedric, S.A. (2001)

อย่างไรก็ตาม การศึกษา HRIS ที่ผ่านมามักจะให้คำจำกัดความของ HRIS ในลักษณะกว้าง ๆ และไม่มีการนิยามประเภทของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ให้ชัดเจน โดยไม่มีการศึกษาถึงความซับซ้อนของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในงานทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทหรือองค์กรต่าง ๆ เช่น การใช้ Web-based systems หรือการบูรณาการชุดภารกิจของงานทรัพยากรมนุษย์เข้ากับระบบสารสนเทศ ส่วนใหญ่จะเป็นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศกับงานทรัพยากรมนุษย์ที่ดำเนินการอยู่ ความเข้าใจเกี่ยวกับ HRIS มาจากความแตกต่างขององค์กรกับความซับซ้อนในการใช้ HRIS ที่เกิดจากเทคโนโลยีที่ใช้และวิธีการในการใช้ประโยชน์ (De Sanctis, 1986; Ceriello and Freeman, 1991; Lujan, M.R.O., 2003)

งานศึกษาจำนวนมากได้ศึกษาลงไปรายละเอียดของการพลาดโอกาสในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการปฏิบัติงาน เนื่องจากหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขาดความรู้และความสามารถในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ ซึ่งพบในการศึกษาของ Ball (2001) Kossek, Young, Gash & Nichol (1994) Legge (1989), Rodger Pendharkar, Paper & Molnar (1998), Tansley, Nweell & Williamns (2001) เช่น ความเป็นไปได้ในการพัฒนาภารกิจทรัพยากรมนุษย์ให้สนับสนุนต่อเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กรมากขึ้นกว่าที่เป็นมาในอดีต การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ทำให้ระบบงานเป็นระบบอัตโนมัติมากขึ้น ทำให้ลดจำนวนคนในงานลง และยังช่วยยกระดับบทบาทของงานทรัพยากรมนุษย์ที่ดำเนินการตามภารกิจ มีความเข้มแข็งเพียงพอในการสนับสนุนเป้าหมายขององค์กรจากล่างขึ้นบน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อพนักงานและลดปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการบริหารจัดการคนให้น้อยลง หรือไม่มีปัญหานี้เลย

Tansley และกลุ่มผู้ร่วมงาน (2001) ได้เสนอแนะว่า IS มีศักยภาพเพียงพอที่จะเข้ามาแทนที่คนในส่วน/ฝ่ายงานทรัพยากรมนุษย์ได้ ซึ่งจะทำให้ส่วน/ฝ่ายงานทรัพยากรมนุษย์ลดจำนวนคนลงได้ ด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงทำให้ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้ให้ความสนใจในการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือระบบอัตโนมัติเข้ามาใช้ Kossek et al. (1994) ได้ให้ข้อสังเกตในการศึกษาว่า บางครั้ง “Information Brokers” ได้พัฒนางานร่วมกับองค์กรทำให้ผู้ใช้เชื่อในระบบและจะต้องใช้ประโยชน์จากระบบตามที่ตนต้องการให้ได้ ในขณะที่ผู้ใช้มีความสามารถในการสื่อสารระหว่างระบบและมีความสามารถด้านเทคโนโลยีต่ำ ผู้ศึกษาได้ให้ข้อสังเกตว่าผู้ใช้ที่มีความรู้ด้านเทคโนโลยีต่ำ ในบางหน่วยงานมีลักษณะ “Computer Jocks” ซึ่งจะต้องแยกผู้ใช้ประเภทนี้ออกจากผู้ที่มีความรู้และมีความตั้งใจในการใช้ HRIS รายงานการศึกษาอื่นๆ ยังได้รายงานว่าการสื่อสารเพียงเล็กน้อยระหว่างหน้าที่ของระบบสารสนเทศกับภารกิจของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (De Sanctis, 1986; Kavanaugh, Gueutal and Tannenbaum, 1990)

จากผลการศึกษาของ Hussain, Z. & Prowse, P. (2004) ที่มุ่งศึกษาบทบาทของ HRIS ที่ช่วยเหลือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้ทำงานได้อย่างเป็นมืออาชีพมากขึ้น และผลกระทบของ HRIS ที่มีต่อบทบาทของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ทั้งบทบาทเดิมและบทบาทใหม่ที่เกิดขึ้นพบว่า ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ส่วนมากนำ HRIS มาใช้อย่างน้อยที่สุดในงานระดับปฏิบัติการ และบางส่วนใช้ HRIS ในงานระดับเชิงกลยุทธ์ขององค์กร อย่างไรก็ตาม การนำ HRIS ไปใช้ในงานระดับเชิงกลยุทธ์ขององค์กรยังมีค่อนข้างน้อย กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามในรายงานการศึกษาเชื่อว่า HRIS มีความสำคัญที่จะทำให้การทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีความเป็นมืออาชีพ เพิ่มขึ้นในองค์กร เป็นการยืนยันว่า HRIS ทำให้ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถปฏิบัติงานและให้บริการได้คุณภาพตามความต้องการขององค์กร

การนำเอา HRIS มาใช้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมายในการทำงานของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เช่น ทำให้เกิดการเรียนรู้ในทักษะความชำนาญใหม่ ๆ ให้มีความสำคัญกับการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารด้านทรัพยากรมนุษย์ในฝ่ายและในองค์กร เป็นต้น

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างระบบสารสนเทศกับภารกิจด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร การขาดการสื่อสารในความสัมพันธ์ของทั้งสองส่วน เป็นเหตุผลที่สำคัญที่ทำให้ประสิทธิภาพของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในภารกิจของงานทรัพยากรมนุษย์ลดลง

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ประเด็นดังกล่าวจะเป็นผลในทางลบในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้กับงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร แต่โดยสรุปผลการศึกษาเชื่อว่าการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการทรัพยากรมนุษย์ จะทำให้การดำเนินงานทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะเดิม ๆ หดไป ทำให้สามารถทำงานได้รวดเร็ว ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ลดจำนวนเอกสาร และทำให้งานทรัพยากรมนุษย์สามารถพัฒนาเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Broderick & Boudreau, 1992; Forrer, Leibowitz, & Shore, 1991; Spencer, 1995; George Day et al., 2002; Palframan, 2002; Ulrich, 2000)

ดนัย เทียนพุฒ (2543: 157-165) ระบุถึงสาเหตุที่ต้องพัฒนา HRIS ขึ้นมาใช้ว่า เนื่องจากการพัฒนาความสามารถขององค์กรในการเข้าสู่ยุคสารสนเทศ ความต้องการควบคุมการเข้าถึงระบบสารสนเทศของพนักงานและผู้บริหาร ความต้องการลดค่าใช้จ่ายในระยะยาว ความต้องการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน รวมทั้งเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยโครงสร้างของ HRIS จะถูกนำมาใช้ในการกิจของงานทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่ระบบการสรรหา ระบบการพัฒนา ระบบการดูแลรักษา และระบบการใช้ประโยชน์

Glenn M.Rampton และคณะ (1999) กล่าวว่า การนำระบบสารสนเทศมาใช้ในงานทรัพยากรมนุษย์สามารถทำได้อย่างไรบ้าง ใครบ้างที่เกี่ยวข้อง มีขั้นตอนกระบวนการอย่างไร โดยผู้บริหารต้องเข้าใจงานบริหารทรัพยากรมนุษย์และสามารถนำระบบสารสนเทศมาใช้ โดยผู้เขียนได้เล่าเรื่องราวเกี่ยวกับประสบการณ์โดยตรงของการนำระบบมาใช้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจ นอกจากนี้ยังกล่าวถึงการคิดความคุ้มค่าของการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในงานบริหารบุคคล รวมถึงการวางแผนนำระบบสารสนเทศมาใช้ว่าองค์กรต้องเตรียมงาน เตรียมคน เตรียม Hardware และ Software อะไรบ้าง การออกแบบและพัฒนาระบบสารสนเทศและการบำรุงดูแลรักษาระบบ เพื่อให้ใช้ระบบได้อย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ

William V.Rapp (2002) นำเสนอเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กรชั้นนำของประเทศต่าง ๆ ตั้งแต่ประเทศสหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น และยุโรป โดยนำเสนอเป็นกรณีศึกษาที่เป็นกลุ่มผู้นำธุรกิจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น บริษัท Tokyo Steel บริษัท Nippon Steel บริษัท โตโยต้า บริษัท Nokia และบริษัท Merck ว่ามีการวางแผนนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในองค์กรอย่างไร กรณีศึกษาตัวอย่างเหล่านี้ถือเป็น Best Practice ด้านการวางแผนกลยุทธ์ที่นำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ ซึ่งความสำเร็จขององค์กรไม่ได้มาเพราะการใช้ระบบสารสนเทศ

อย่างเดียว แต่รวมถึงบุคลากร การวิจัยและพัฒนา การผลิต และการตลาด ที่มีส่วนช่วยในการเลือกพัฒนาและใช้ระบบสารสนเทศ รวมทั้งยังนำเสนอแนวคิดการบริหารจัดการโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศโดยองค์กรชั้นนำประกอบด้วย เศรษฐกิจ ประโยชน์ที่ได้รับ ความรู้ e-Commerce การวิเคราะห์ความจริง การจัดการค่าใช้จ่ายวงจรชีวิตของลูกค้า คนทำงานระดับหัวหน้า และผู้ปฏิบัติงาน และเทคโนโลยีสารสนเทศ เมื่อศึกษาหนังสือดังกล่าว จะพบว่า เป็นหนังสือที่ให้ทั้งข้อคิด วิธีการดำเนิน การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ รวมถึงข้อควรระวัง และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ เพื่อทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

มีการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำมาใช้ในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทย เช่นการศึกษาของสาธิต จิรวรรณสถิตย์ (2541) ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาสารสนเทศด้านบุคลากรขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย เพื่อวิเคราะห์และออกแบบการจัดการฐานข้อมูลบุคลากรโดยดำเนินการตามทฤษฎีวัฏจักรการพัฒนา (System Development Life Cycle) ตั้งแต่การศึกษาระบบงานปัจจุบันด้านบุคลากรว่ามีขั้นตอนการทำงาน ข้อมูลนำเข้า และผลลัพธ์ในระบบงานทะเบียนประวัติบุคลากรเป็นอย่างไร รวมถึงปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยศึกษาจากเอกสาร สังเกตการณ์ทำงานประกอบกับการสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบงาน วิเคราะห์และออกแบบระบบงานด้านบุคลากรขึ้นใหม่ เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาโปรแกรมและจัดทำคู่มือการใช้งาน โปรแกรมทดสอบผลการทำงานของระบบและประเมินผล หรือความพึงพอใจของกลุ่มผู้บริหาร มีความพึงพอใจต่อผลลัพธ์และกระบวนการทำงานของระบบ พบว่า ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อข้อมูลนำเข้าและกระบวนการทำงานของระบบการศึกษาของ มยุรา เกษแก้ว (2541) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารงานบุคคล: ศึกษากรณีสำนักพัฒนาระบบบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ สำนักงาน ก.พ. โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการพัฒนาด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสำนัก ก.พ. โดยศึกษาจากกระบวนการบริหารงาน ระบบงานหลัก ข้อมูล และสารสนเทศ สภาพการใช้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ตลอดจนผลกระทบที่เคยเกิดขึ้นและคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ผลการศึกษา พบว่า ระบบงานหลัก 5 ระบบงานในด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ระบบการสรรหาและคัดเลือก ระบบการฝึกอบรมและพัฒนา ระบบการบริหารค่าตอบแทน ระบบบันทึกการปฏิบัติงาน และระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

ได้มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศคอมพิวเตอร์เป็นจำนวนน้อย เมื่อเทียบกับปริมาณงานทั้งระบบ โดยติดตั้งเครื่องคอมพิวเตอร์แบบเป็นอิสระและไม่มีการเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่าย รวมทั้งนำมาใช้ในลักษณะเป็นการพิมพ์เอกสาร และการประมวลผลข้อมูลเท่านั้น ทำให้พบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานคือ ขาดการวางแผนระยะยาว ขาดบุคลากรด้านคอมพิวเตอร์ มีกระบวนการทำงานที่ยาวเกินไป และใช้ข้อมูลซ้ำซ้อนกัน จึงมีผลกระทบต่อโครงสร้างระบบงานบุคลากร และงบประมาณอย่างชัดเจนทั้งในแง่บวกและแง่ลบ

ณรงค์วิทย์ แสหนอง (2542) ได้ศึกษาเรื่องระบบสารสนเทศด้านบริหารบุคคล (PIS: Personnel Information system) กรณีศึกษา บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทในเครือซีเมนต์ไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงการใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ (Personnel Information System: PIS) ของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทในเครือฯ และต้องการค้นหาถึงปัจจัยสำคัญที่ทำให้ระบบสารสนเทศด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จ หรือเป็นปัญหาอุปสรรคในการใช้งาน จากการศึกษาพบว่าบริษัทปูนซีเมนต์ไทยและบริษัทในเครือฯ นำระบบสารสนเทศงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปใช้งานมีลักษณะที่แตกต่างตามสภาพของแต่ละกลุ่มธุรกิจหรือตามความแตกต่างทางด้านอื่น ๆ เช่น การผสมผสานเทคโนโลยีระหว่างเทคโนโลยีเก่ากับเทคโนโลยีใหม่ คุณลักษณะของผู้ใช้งาน และประเด็นสำคัญที่สุด คือ นโยบายการนำระบบสารสนเทศงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปใช้เป็นนโยบายแบบทางเลือกมากกว่านโยบายแบบบังคับให้ทุกบริษัทใช้ และหน่วยงานที่ดูแลระบบสารสนเทศยังขาดอำนาจในการดำเนินการอย่างเต็มที่

ศักดิ์ดา หวานแก้ว กล่าวไว้ในเว็บไซต์เรื่องไอทีกับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า “ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์” ควรเปลี่ยนบทบาทจากฝ่ายรับเป็นฝ่ายรุกด้วยการนำเสนอเครื่องมือการบริหารผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำไปสู่บทบาทการเป็นคู่คิดทางธุรกิจ (strategic partner) ของผู้บริหารระดับสูง อันนำมาซึ่งความคาดหวังของผู้บริหารที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต เช่น การสร้างทุนมนุษย์ให้กับองค์กร การวิเคราะห์ วางกลยุทธ์ และสร้างทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับทิศทางของธุรกิจ การสนับสนุนการทำงานของฝ่ายปฏิบัติการ การจัดระเบียบงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพมากขึ้น และวางกลยุทธ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร งาน HRIS จึงเข้ามามีบทบาทที่จะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์เหล่านี้ การนำระบบสารสนเทศมาใช้ในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น จึงมีส่วนผลักดันให้เกิด

ความจำเป็นอย่างยิ่งที่ตัวนักทรัพยากรมนุษย์ควรที่จะมีความรู้ในงานไอทีไม่เพียงแต่ในฐานะผู้ใช้ แต่ควรจะเข้าใจการทำงานของเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับตัวบุคลากรเอง” ดังนั้น การนำเอาเทคโนโลยีมาประยุกต์ให้เข้ากับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อที่จะทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทมากยิ่งขึ้นในธุรกิจ

สุภาพร พิศาลบุตร และนริรัตน์ หวังสุนทราพร (2544) ได้อธิบายความคุ้มค่าของระบบสารสนเทศว่ามีประโยชน์มากมาย เช่น ช่วยในการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร ช่วยให้องค์กรมีระบบฐานข้อมูลที่ใช้ในการประมวลและวิเคราะห์ผลข้อมูล ช่วยในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์แบบ On-Line ซึ่งประโยชน์เหล่านี้นำมาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ สุตมัย ธรรมนิยมศักดิ์ (2544) ศึกษาเรื่อง “บทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” โดยศึกษาบทบาทของเทคโนโลยีใน 3 ด้าน คือ ด้านการศึกษาด้านสาธารณสุข และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ผลการศึกษารoles บทบาทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร พบว่า การใช้ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ไม่ว่าจะเป็นคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CBT) การสอนผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (WBT) และการเรียนรู้จากความจริงเสมือน (virtual reality) เป็นเครื่องมือที่ช่วยเสริมหรือสนับสนุนการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดทักษะและความชำนาญได้ตามความต้องการที่ขึ้นอยู่กับความพร้อมของแต่ละบุคคล การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในหน่วยงานต่างๆ มีอยู่มากมายตั้งแต่การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานแทนการทำงานด้วยมือ และแทนการสื่อสารในรูปแบบอื่นๆ ตลอดจนการใช้สารสนเทศช่วยในการตัดสินใจด้านการบริหาร รวมถึงการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากระบบสารสนเทศมีความสำคัญในการช่วยลดเวลาในการจัดเก็บ การนำเสนอ และการวิเคราะห์สารสนเทศ ข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคล และข้อมูลด้านประสิทธิภาพขององค์กร ทำให้เมื่อมีข้อมูลองค์กรก็จะรู้จักตนเอง และมีความสามารถในการแข่งขัน

จิตตภัทร เครือวรรณ และคณะ (2543) ศึกษาวิจัยเรื่องไอทีเพื่อการปฏิรูปภาครัฐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอกลยุทธ์และแผนการดำเนินงาน เพื่อลดอุปสรรคหรือปัญหาที่เกิดจากการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารและการบริการในภาครัฐ โดยทำการเก็บข้อมูลจากบุคลากรทั้งภาครัฐและเอกชนด้วยแบบสอบถาม ซึ่งผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ภาค คือ 1) สถานภาพและปัญหาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในหน่วยงานภาครัฐ

2) แนวทางการปฏิรูปการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในภาครัฐ และ 3) ผลกระทบ สรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

ด้านสถานภาพและปัญหาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในหน่วยงานของรัฐ พบว่า ภาครัฐให้ความสำคัญด้านเทคโนโลยีมากขึ้น ถึงแม้ว่าจะขาดแคลนบุคลากร โดยปัญหาและอุปสรรคได้แก่

(1) ปัญหาด้านบุคลากรของรัฐ ได้แก่ รัฐบาลผู้บริหารด้านไอที ผู้บริหารไม่สนใจและไม่เข้าใจ จึงทำให้ขาดการสนับสนุนเกี่ยวกับงานด้านนี้

(2) ปัญหาด้านข้อมูลของรัฐ ได้แก่ ปัญหาที่รัฐไม่มีข้อมูลพร้อมสำหรับระบบสารสนเทศ เนื่องจากขาดงบประมาณเพื่อการเก็บข้อมูลอย่างต่อเนื่อง การเก็บข้อมูลยังเก็บในรูปของกระดาษ เพราะระเบียบสารบรรณบังคับไว้ กฎระเบียบไม่ชัดเจนในการเปิดเผยข้อมูล

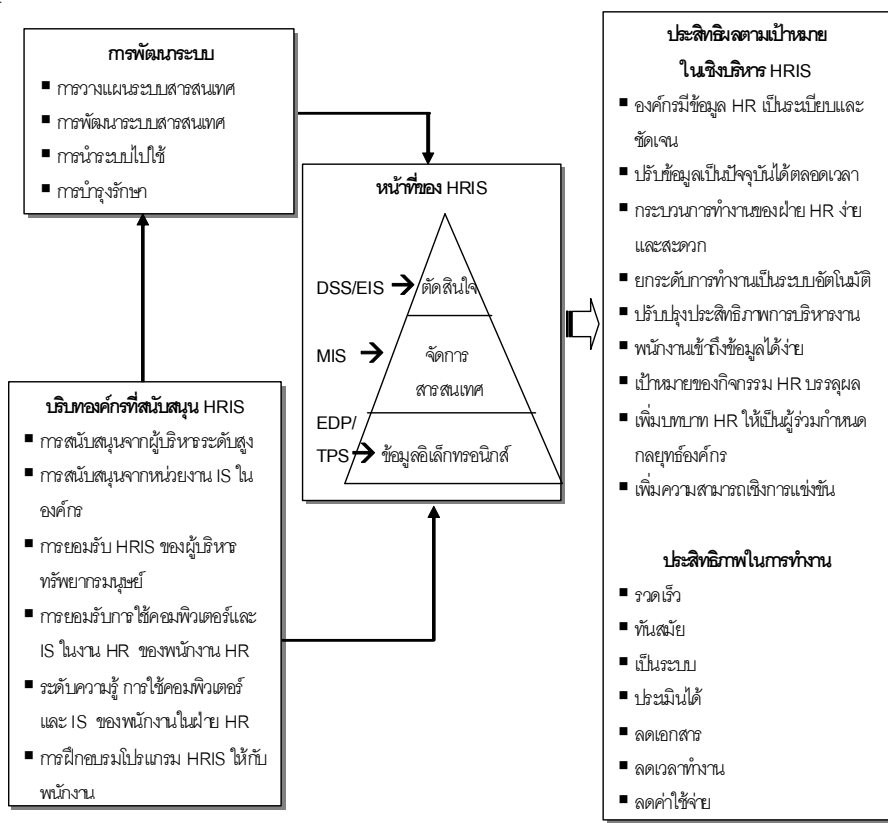
(3) ปัญหาด้านระบบบริการหรือบริหารของรัฐ ได้แก่ ปัญหาที่รัฐไม่มีทิศทางแน่นอนในการนำไปใช้และไม่ปฏิบัติตาม โดยโครงการส่วนใหญ่เน้นว่าจะทำอะไรมากกว่าทั่วไป เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

แนวทางในการปฏิรูปการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในภาครัฐมีเป้าหมายการพัฒนาการบริการและการบริหารของภาครัฐแบบ 4R คือ 1) ที่เดียว (real-time reduction forward one-stop service) 2) ทันใด (rapid) 3) ทั่วไทย (rural coverage) และ 4) ทุกเวลา (round the clock)

สำหรับผลกระทบในระยะยาว รัฐจะได้รับประโยชน์ คือ 1) สามารถแก้ไขปัญหาด้านบุคลากรในภาครัฐ ด้านการจัดหา การสร้างทัศนคติ ขวัญและกำลังใจ 2) เพิ่มความสามารถในการจัดหาเทคโนโลยีสารสนเทศของภาครัฐที่เหมาะสม และ 3) เพิ่มประสิทธิภาพในการนำบริการของภาครัฐสู่ประชาชน แต่อาจจะถูกจำกัดด้วยงบประมาณ การกำหนดเวลาและกลยุทธ์ของการนำมาตรการไปปฏิบัติที่เหมาะสม และการสร้างความเข้าใจระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และการแก้ไขกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

5. กรอบแนวความคิด

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องข้างต้น พบว่า การบริหารระบบสารสนเทศสำหรับงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ การยอมรับที่จะนำระบบไปใช้ การนำสาระของ HRIS ไปดำเนินการตามภารกิจของงานทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละระดับ รวมถึงบริบทขององค์กรที่สนับสนุนการดำเนินการ ซึ่งความสัมพันธ์ของแนวคิดปรากฏตามแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิด: การบริหารสารสนเทศเพื่องานทรัพยากรมนุษย์

6. ระเบียบวิธีวิจัย

6.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) **ประชากรเป้าหมาย** ประกอบด้วย 2 กลุ่ม จำนวน 785 องค์กร คือ องค์กรภาครัฐระดับกรม 271 องค์กร และองค์กรภาคเอกชน โดยกำหนดจากจำนวนบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและตลาดหลักทรัพย์ MAI จำนวน 514 บริษัท

2) **การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง** กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตร Yamane ในระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 95 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 265 องค์กรตัวอย่าง

3) การสุ่มตัวอย่าง

(1) กำหนดสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสัดส่วนมากน้อยของจำนวนประชากรที่เป็นตัวอย่าง ซึ่งมีองค์กรในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมากที่สุด รองลงมาคือองค์กรภาครัฐ และน้อยที่สุดคือบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ MAI

(2) การสุ่มตัวอย่างองค์กรภาคเอกชนใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย โดยจัดทำหมายเลขกำกับรายชื่อบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและตลาดหลักทรัพย์ MAI เรียงตามลำดับ และสุ่มโดยใช้ค่าพิสัยเท่ากับ 3 สุ่มได้องค์กรในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 164 องค์กร บริษัทในตลาดหลักทรัพย์ MAI จำนวน 13 องค์กร และหน่วยงานภาครัฐระดับกรม จำนวน 88 องค์กร

4) **เลือกองค์กรภาครัฐ** ที่นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ทั่วทั้งองค์กร และอนุญาตให้สัมภาษณ์เจาะลึกการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ในงานทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 5 องค์กร ดังนี้

(1) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ผู้พัฒนา “โปรแกรมระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ระดับกรม” (Department Personnel Information System: DPIS) ให้ส่วนราชการนำไปปรับใช้ในองค์กร

(2) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) หน่วยงานพัฒนาระบบราชการ และนโยบาย e-Government เข้ามาใช้ในหน่วยงานราชการ พร้อมทั้งสนับสนุนให้ใช้ระบบ Office Automation ในส่วน Back Office ได้แก่ ระบบคลัง ระบบบัญชี ระบบสารบรรณ ระบบพัสดุ และระบบบริหารงานบุคคล

(3) กรมสรรพากร กระทรวงการคลัง หน่วยงานภาครัฐที่ประสบผลสำเร็จในการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ทั้งส่วนที่เป็น Front Office และ Back Office

(4) กรมการขนส่งทางบก กองบัญชาการทหารสูงสุด กระทรวงกลาโหม หน่วยงานทหารที่นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการรักษาความมั่นคงและงานบริการ

(5) กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร หน่วยงานราชการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของประเทศไทย

5) เลือกองค์กรภาคเอกชนที่มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ ทั้งทั้งองค์กรซึ่งเป็นองค์กรชั้นนำของประเทศและอนุญาตให้สัมภาษณ์เจาะลึกการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ในการรักษาความมั่นคง จำนวน 3 องค์กร ดังนี้

- (1) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
- (2) บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)
- (3) บริษัท เซลล์แห่งประเทศไทย จำกัด

6.2 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1) การเก็บข้อมูลปฐมภูมิ

(1) การสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม

- ผู้วิจัยติดต่อทางโทรศัพท์และอีเมลไปยังผู้อำนวยการ/ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานบุคคล/ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ แล้วแต่ชื่อตำแหน่งและฝ่ายที่องค์กรกำหนดขององค์กรภาครัฐที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม โดยอธิบายถึงวัตถุประสงค์และวิธีการวิจัยให้หน่วยงานเข้าใจ เมื่อได้รับการตอบรับแล้ว จึงส่งแบบสอบถามไปให้ทั้งทางไปรษณีย์และอีเมล รวมทั้งดำเนินการเช่นเดียวกันในองค์กรภาคเอกชน

- ภายหลังจากส่งแบบสอบถามไปแล้วประมาณ 3 สัปดาห์ มีแบบสอบถามตอบกลับมาบางส่วน ผู้วิจัยจึงติดตามทางโทรศัพท์และอีเมล ระยะเวลาในการจัดเก็บข้อมูลทั้งสิ้น 3 เดือน 3 สัปดาห์ ระหว่างเดือนมีนาคม - มิถุนายน 2550

- ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งสิ้น จำนวน 243 ฉบับ โดยเป็นของภาครัฐจำนวน 82 ฉบับ และของภาคเอกชน จำนวน 161 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 91.7

(2) การสัมภาษณ์เจาะลึก

ผู้วิจัยสัมภาษณ์เจาะลึกผู้บริหารจากหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรภาครัฐและภาคเอกชน จำนวน 8 องค์กร โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (ภาคผนวก 3) ดังนี้

- องค์กรภาครัฐ
 - (1) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)
 - (2) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พร.)
 - (3) กรมสรรพากร กระทรวงการคลัง
 - (4) กรมการสนเทศทหาร กองบัญชาการทหารสูงสุด
กระทรวงกลาโหม
 - (5) กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- องค์กรภาคเอกชน
 - (1) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
 - (2) บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)
 - (3) บริษัท เซลล์แห่งประเทศไทย จำกัด

2) การเก็บข้อมูลทุติยภูมิ

การเก็บข้อมูลทุติยภูมิเป็นการศึกษาค้นคว้าข้อมูลเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับการศึกษา จากห้องสมุดและเว็บไซต์ต่าง ๆ

6.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

- 1) ทำการประมวลผลข้อมูลจากแบบสอบถาม ลงรหัส ตรวจสอบรหัส บันทึกรหัส วิเคราะห์เข้าเครื่องคอมพิวเตอร์ และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ด้านสังคมศาสตร์
- 2) ใช้สถิติเชิงพรรณนา และการแจกแจงอัตราส่วนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
- 3) ใช้สถิติวิเคราะห์ปัจจัย (factor analysis) เพื่อลดตัวแปรให้ได้ปัจจัยที่สำคัญในการบริหารจัดการการนำ HRIS มาใช้ในองค์กร การนำ HRIS Module มาใช้ในกิจกรรมงานทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละระดับ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับและการดำเนินการนำ HRIS

26 การจัดการภาครัฐแบบภาคเอกชน

มาใช้ในงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ผลกระทบจากการนำ HRIS มาใช้ในงานทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนา HRIS ในองค์กร

4) ใช้สถิติวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม (discriminant analysis) เพื่อพิจารณาว่า ตัวแปรอิสระใดบ้างที่เป็นตัวแปรสำคัญในการแบ่งกลุ่มไม่ประสบผลสำเร็จ และประสบผลสำเร็จ

7. ผลการวิจัย

การบริหารจัดการในการนำ HRIS มาใช้ในงานทรัพยากรมนุษย์

7.1 การนำ HRIS มาใช้ในองค์กร (สรุปอภิปรายผลจากกรณีศึกษา)

1) องค์กรภาครัฐ

สำนักงาน ก.พ. ถือเป็นหน่วยงานหลักที่พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในงานทรัพยากรมนุษย์ให้กับส่วนราชการต่าง ๆ โดยพัฒนาโปรแกรม DPIS ขึ้นมาเป็นเครื่องมือช่วยบริหารจัดการข้าราชการและลูกจ้างประจำระดับกรม รวมทั้งสนับสนุนการปฏิบัติงานประจำวันของกรม ด้านงานการเจ้าหน้าที่และการจ่ายเงินเดือน เพื่อให้มีระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคล (Human Resource Information System: HRIS) ใช้เป็นฐานในการวางแผนและบริหารงานทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ รวมทั้งพัฒนา HRIS ที่มีมาตรฐานและสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงาน ระบบ DPIS เริ่มพัฒนาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2531 จนได้ DPIS เวอร์ชัน 2.8 เมื่อปี พ.ศ. 2542 ต่อมาในปี พ.ศ. 2544 สำนักงาน ก.พ. โดยความร่วมมือระหว่างสำนักบริหารกลางและศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารได้ร่วมกันวิเคราะห์ออกแบบ DPIS เวอร์ชัน 3 และพัฒนาระบบแล้วเสร็จในปี พ.ศ. 2546 โดยเปลี่ยนชื่อเป็น “โปรแกรมระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลระดับกรม” เริ่มเผยแพร่จัดฝึกอบรมให้ส่วนราชการในปี พ.ศ. 2547 และเมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2547 คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบกับระบบ DPIS เวอร์ชัน 3.0 ที่สำนักงาน ก.พ. เสนอและนำไปปรับใช้กับทุกส่วนราชการ คุณสมบัติของระบบนี้คือสามารถใช้ได้ทั้งในลักษณะ Stand-alone หรือระบบเครือข่าย (network) รวมถึงสามารถใช้กับโปรแกรมระบบฐานข้อมูลสัมพันธ์ (Relational Data Base Management System: RDBMS) ปัจจุบันระบบ DPIS ของสำนักงาน ก.พ. พัฒนาไปจนถึงเวอร์ชัน 3.5

DPIS ช่วยในการบริหารจัดการงานทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละระดับ ในระดับควบคุมจัดการ ผู้บริหารระดับกลางสามารถเรียกดูรายละเอียดข้อมูลบุคลากรและดิงสารสนเทศดังกล่าวไปใช้ในการวางแผนวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประเมินค่าและบูรณาการข้อมูล ระดับปฏิบัติการเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานการเจ้าหน้าที่สามารถทำงานประจำผ่านระบบได้ เช่น การออกคำสั่งบรรจุแต่งตั้ง การโอนย้าย การออกจากราชการ การเปลี่ยนแปลงประวัติ ข้อมูลเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การศึกษาฝึกอบรมดูงาน ความสามารถพิเศษ ระดับข้าราชการสามารถตรวจสอบและดูรายละเอียดที่เกี่ยวกับข้อมูลตนเองได้ ส่วนการนำ DPIS มาใช้ในงานเชิงกลยุทธ์สามารถช่วยผู้บริหารในการเตรียมกำลังคน พัฒนาบุคคล และวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง

ประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจากการนำ DPIS มาใช้ในระบบการสรรหา สำนักงาน ก.พ. มีระบบ e-Recruit ในการรับสมัครเข้ารับราชการ ระบบการพัฒนา สำนักงาน ก.พ. มีระบบสารสนเทศที่เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการฝึกอบรม ระบบการรักษา มีระบบสารสนเทศที่เก็บรวบรวมข้อมูลในการบริหารจัดการ ในการเตือนเกี่ยวกับการเลื่อนระดับควบทั้งช่วงต้นและช่วงปลาย การให้ความดีความชอบ และการเรียงระดับอาวุโส ระบบการให้ประโยชน์ มีระบบสารสนเทศที่เลือกบุคคลที่สนับสนุนการบริหารผลการทำงาน (performance management)

นอกเหนือจากการนำโปรแกรม DPIS ของสำนักงาน ก.พ.ไปใช้ดำเนินการแล้ว บางหน่วยราชการที่เป็นกรณีศึกษาและกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการพัฒนา HRIS ขึ้นเอง โดยปรับปรุงข้อผิดพลาดที่มีจาก DPIS รวมถึงจ้างผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเข้ามาพัฒนาระบบให้ตัวอย่างเช่น 1) กรมสรรพากรนำ DPIS มาพัฒนาตั้งแต่ก่อนปี พ.ศ. 2535 เพื่อให้ระบบสามารถทำงานในระดับบุคคลได้ ขณะเดียวกันกรมสรรพากรพัฒนาระบบของกรมเองจนสามารถกำหนดตำแหน่งและใช้เป็นข้อมูล ในการพัฒนาโอน/ย้ายได้ กรมสรรพากรนำ HRIS มาช่วยดำเนินงานและตัดสินใจในระดับปฏิบัติการ ทำให้เจ้าหน้าที่สามารถใช้งานและแก้ไขข้อมูลส่วนตัวได้ด้วยตนเอง (Employee Self Service: ESS) และเจ้าหน้าที่สามารถรู้ได้ตั้งแต่วันแรกที่เข้ามาทำงานว่าตนเองจะได้รับบำเหน็จ/บำนาญจำนวนเท่าใดเมื่อเกษียณอายุ ในระดับกลยุทธ์ HRIS ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจในการโยกย้ายตำแหน่งได้ 2) สำนักงาน กพร. ใช้วิธีการจ้างศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (NECTEC) มาเป็นผู้เขียนโปรแกรมสารสนเทศให้ โดยไม่ได้มุ่งเน้นเพื่อนำมาใช้ในงานทรัพยากรมนุษย์เป็นหลัก เนื่องจาก

องค์กรมีขนาดเล็กมาก แต่มุ่งเน้นนำมาใช้ในเรื่องอื่นที่สำคัญต่อองค์กร HRIS ช่วยในการดำเนินงานและตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับการควบคุมจัดการ โดยช่วยลดปริมาณกระดาษ และช่วยให้การจัดเก็บข้อมูลมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมถึงช่วยเตรียมข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจให้กับผู้บริหารระดับสูง และ 3) *กรมการสนเทศทหาร* ใช้ทั้งวิธีจ้างบริษัทผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเข้ามาจัดทำระบบการควบคุมบังคับบัญชา รวมทั้งพัฒนาและบริหารจัดการระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (MIS) ขึ้นเอง โดยพัฒนาต่อยอดบนผลิตภัณฑ์ที่เป็นของบริษัท Oracle ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศดังกล่าวช่วยสนับสนุนการทำงานให้กับกรมการสนเทศทหารทั้งในระดับปฏิบัติการและระดับการควบคุมการจัดการ โดยช่วยลดปริมาณการใช้กระดาษ ทำให้ข้อมูลถูกเก็บไว้อย่างเป็นระบบ เรียกใช้ได้ง่าย และจัดส่งให้ผู้บังคับบัญชาได้อย่างรวดเร็ว เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการข้อมูล รวมทั้งช่วยในการเตรียมข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจในระดับกลยุทธ์ (DSS) ของผู้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี สำหรับองค์กรใหม่ดังเช่น *กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร* ยังอยู่ระหว่างการวางแผนเพื่อนำ HRIS มาใช้งานโดยกำหนดเป็นแผนแม่บท การบริหารงานบุคคลขององค์กรขณะนี้ใช้วิธีการพัฒนาโปรแกรมสำหรับใช้งานเองในรูปแบบ Module ต่างๆ เช่น โปรแกรมข้อมูลการพัฒนาและฝึกอบรม โปรแกรมข้อมูลเครื่องราชอิสริยาภรณ์ โปรแกรม Excel ในงาน ก.พ. 7 เป็นต้น

องค์กรภาครัฐที่เป็นกรณีศึกษาและกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ นำ DPIS/HRIS ไปใช้ในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) ได้แก่ ระบบข้อมูล ระบบข้อมูลบุคคล การบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย ระบบการสรรหาบุคคล ระบบเงินเดือน ระบบวินัย ระบบเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ระบบการฝึกอบรม นอกจากนี้กรมสรรพากรกำลังอยู่ในระหว่าง การวางแผนดำเนินการพัฒนาระบบสืบทอดตำแหน่ง (Career Path/Succession Plan) โดยเชื่อมโยงถึงการฝึกอบรมและประวัติการศึกษาเพื่อการวางแผน

2) องค์กรภาคเอกชน

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พัฒนาสารสนเทศมาใช้ทั้งระบบงานตั้งแต่ปี พ.ศ. 2537 โดยนำระบบ SAP มาใช้ในงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และนำระบบ Oracle มาใช้ในระบบธุรกิจอื่นๆ และเมื่อปี พ.ศ. 2546-2547 ได้เปลี่ยนมาใช้ระบบ SAP ในทุกระบบงานขององค์กร ระบบ SAP ที่นำมาใช้กับงานทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การโยกย้าย ตำแหน่ง และการจ่ายเงินเดือน เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีระบบ COACH ซึ่งเป็นระบบที่ทำหน้าที่

เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management) และการบริหารสมรรถนะพนักงาน (competency management) เช่น การตั้งแผนงานประจำปี การประเมินศักยภาพของพนักงาน เป็นต้น ซึ่งเป็นระบบที่เชื่อมโยงกับระบบ SAP โดยผลลัพธ์ที่ได้จากระบบ COACH จะถูกเก็บไว้ในระบบ SAP ต่อไป บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ยังมีระบบ Employee Self Service (ESS) เพื่อให้บุคลากรทุกคนได้ใช้งานกับข้อมูลของตัวเอง เช่น การลางาน การเบิกค่าใช้จ่าย/ค่ารักษาพยาบาล /ค่าเดินทาง การจัดซื้อ การเบิกของ แรงงานสัมพันธ์ ฯลฯ โดยพนักงานสามารถเข้าสู่ระบบได้โดยผ่านหน้าจอคอมพิวเตอร์ โดยบริษัทจะมีอีเมลส่วนตัวของบริษัทให้ใช้

HRIS ช่วยในการดำเนินงานและตัดสินใจในระดับปฏิบัติการจนถึงระดับบริหารของบริษัทได้ โดยช่วยลดปริมาณกระดาษ ตรวจสอบข้อมูล และเก็บข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน

บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เริ่มโครงการ Cementhai e-HR ด้วยการนำซอฟต์แวร์บริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงมาใช้ในทุกกระบวนการ เพื่อพัฒนาการใช้ข้อมูลด้านการบริหารงานบุคคลให้มีความรวดเร็ว แม่นยำ และลดขั้นตอนทำงาน โดยเฉพาะงานด้านเอกสาร รวมถึงนำระบบมาใช้เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับพนักงานให้สามารถใช้ข้อมูลและแก้ไขข้อมูลส่วนตัวได้ด้วยตนเอง ทำให้ลดสัดส่วนการทำงานประจำและเพิ่มสัดส่วนการทำงานด้านกลยุทธ์ขององค์กรเพิ่มขึ้น

เช่นเดียวกับบริษัท เซลล์แห่งประเทศไทย จำกัด ที่เลือกใช้ระบบ SAP มาดำเนินการ เนื่องจากมี Module ของงานทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถเชื่อมระบบต่าง ๆ ถึงกันได้ เช่น ระบบการเงิน ระบบการจัดส่ง ระบบการจัดซื้อ เป็นต้น HRIS ของบริษัท เซลล์แห่งประเทศไทย จำกัด ถูกพัฒนาขึ้น ในปี พ.ศ. 2543 และเริ่มใช้ครั้งแรกในปี พ.ศ. 2545 ใน 2 ประเทศ คือ ยองกงและมาเลเซีย ระบบดังกล่าวช่วยให้พนักงานของบริษัทใช้บริการ ESS เพื่อลาพักร้อน ลาคลอด ลาป่วย และรับใบรับรองเงินเดือน รวมทั้งช่วยผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจในระดับกลยุทธ์ เช่น การเตรียมการหาผู้บริหารคนใหม่แทนคนเก่า เป็นต้น

จากการนำ HRIS มาใช้ในองค์กรของทั้งภาครัฐและภาคเอกชนข้างต้น สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Tyson and Fell (1986) ที่กล่าวว่า การใช้ IS ในปัจจุบันมีความก้าวหน้ามากขึ้น และทำให้องค์กรใช้ในงานเชิงกลยุทธ์มากขึ้น โดยช่วยตัดสินใจในระดับปฏิบัติการ (Transaction Processing System: TPS) ช่วยตัดสินใจในเรื่อง

การควบคุมการจัดการ (Management Control Decisions) และช่วยตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ รวมถึงในปัญหาที่ยังคลุมเครือ (Strategic Information System: SIS)

7.2 การบริหารจัดการในการนำ HRIS มาใช้ในงานทรัพยากรมนุษย์

การบริหารจัดการเพื่อนำ HRIS มาใช้ในงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรภาครัฐและภาคเอกชนโดยเปรียบเทียบสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 1: การบริหารจัดการในการนำ HRIS มาใช้ในงานทรัพยากรมนุษย์

ภาครัฐ	ภาคเอกชน
การนำ HRIS มาใช้ 1. การนำและพัฒนา HRIS มาใช้ในองค์กรส่วนใหญ่เกิดจากความร่วมมือระหว่างหน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศ และ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ 2. การพัฒนา HRIS ตั้งแต่การวางแผน การวางระบบ จนถึงการใช้งาน ใช้ระยะเวลาส่วนใหญ่ประมาณ 1-3 ปี 3. การใช้เวลาขององค์กรกับการวางแผนนำ HRIS มาใช้ในงานทรัพยากรมนุษย์อยู่ในช่วงร้อยละ 2-6 ของเวลาทำงานทั้งหมด 4. การวางแผนการนำ HRIS มาใช้ในงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรภาครัฐระบุว่าเป็นการวางแผนทำงานร่วมกันระหว่างสองฝ่าย คือ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และ ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ 5. หน่วยงานรับผิดชอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และการดูแลรักษาHRIS ได้แก่ ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ และ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งดูแลระบบร่วมกัน 6. ผู้อำนวยการ/ผู้จัดการฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ และ ผู้อำนวยการ/ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร 7. งบประมาณในการพัฒนา HRIS ส่วนใหญ่มาจากฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ รองลงมาจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 8. ซอฟต์แวร์ HRIS ที่นำมาใช้อยู่ในความรับผิดชอบร่วมกันของทั้งสองฝ่าย คือ ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	การนำ HRIS มาใช้ 1. การนำและพัฒนา HRIS มาใช้ในองค์กรส่วนใหญ่เกิดจากความร่วมมือระหว่างหน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศ และ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ 2. การพัฒนา HRIS ตั้งแต่การวางแผน การวางระบบ จนถึงการใช้งานใช้ระยะเวลาส่วนใหญ่ประมาณ 1-3 ปี 3. การใช้เวลาขององค์กรกับการวางแผนการนำ HRIS มาใช้ในงานทรัพยากรมนุษย์อยู่ในช่วงร้อยละ 5 ถึงมากกว่าร้อยละ 8 ของเวลาทำงาน 4. การวางแผนการนำ HRISมาใช้ในงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรภาคเอกชนระบุเช่นเดียวกับภาครัฐ คือ เป็นการวางแผนร่วมกันของทั้งสองฝ่าย คือ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และ ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ 5. หน่วยงานรับผิดชอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการดูแลรักษาHRIS ได้แก่ ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ และ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งดูแลระบบร่วมกัน 6. ผู้อำนวยการ/ผู้จัดการฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ และผู้อำนวยการ/ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร 7. งบประมาณในการพัฒนา HRIS มาจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนใหญ่ รองลงมา จากฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศร่วมกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 8. ซอฟต์แวร์ HRIS ที่นำมาใช้อยู่ในความรับผิดชอบร่วมกันของทั้งสองฝ่าย คือ ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 1: (ต่อ)

ภาครัฐ	ภาคเอกชน
กรณีที่ต้องครไม่ได้ใช้ HRIS	กรณีที่ต้องครไม่ได้ใช้ HRIS
9. เหตุผลที่ไม่ได้นำ HRIS มาใช้ เนื่องจากเป็นองค์กรขนาดเล็ก และต้องใช้งบประมาณสูงในการพัฒนาซอฟต์แวร์และการฝึกอบรม 10. ในอนาคตองค์กรส่วนใหญ่ตั้งใจจะนำ HRIS มาใช้ภายใน 3-4 ปีข้างหน้า 11. กรณีจะนำ HRIS มาใช้ในระยะเวลานานเกินไป องค์กรส่วนใหญ่จะนำมาใช้กับระบบบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ด้านเงินเดือน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน	9. เหตุผลที่ไม่ได้นำ HRIS มาใช้ เนื่องจากต้องใช้งบประมาณสูงในการพัฒนาซอฟต์แวร์และองค์กรมีขนาดเล็ก 10. ในอนาคตอันใกล้ที่องค์กรส่วนใหญ่ยังไม่มีความตั้งใจที่จะนำ HRIS มาใช้ 11. กรณีที่องค์กรจะนำ HRIS มาใช้ในระยะเวลานานเกินไป องค์กรส่วนใหญ่จะนำมาใช้ในด้าน การฝึกอบรมและพัฒนา รวมถึงประเมินผล การปฏิบัติงาน จัดเก็บทะเบียนประวัติ และจัดการเงินเดือน

สรุปและอภิปรายผลการศึกษา

การบริหารจัดการในการนำ HRIS มาใช้ในงานทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ทั้งองค์กรภาครัฐ และภาคเอกชนมีลักษณะไม่แตกต่างกัน โดยการนำและพัฒนา HRIS มาใช้ในองค์กรส่วนใหญ่เกิดจากความร่วมมือระหว่างสองหน่วยงาน คือ หน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศ และหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ ระยะเวลาดังกล่าวที่ใช้ในการพัฒนาตั้งแต่การวางแผน การวางระบบ ไปจนถึงการใช้งาน ประมาณ 1-3 ปี การวางแผน การดูแลรักษาระบบ รวมถึงการรับผิดชอบซอฟต์แวร์ เกิดจากการทำงานร่วมกันของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศเช่นกัน โดยผู้อำนวยการหรือผู้บริหารของทั้งสองฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ Kinnei and Arthurs (1993) ซึ่งระบุว่า การนำ HRIS มาใช้ในงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต้องได้รับการสนับสนุนจากส่วน/ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ และถึงแม้ว่าองค์กรจะนำ HRIS ไปใช้ในหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์โดยไม่ได้รับการสนับสนุนจากส่วน/ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ HRIS ก็ไม่สามารถแยกจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรได้ (DeSanctis, 1986) สำหรับสิ่งที่แตกต่างกันระหว่างองค์กรภาครัฐ และภาคเอกชน คือ องค์กรภาครัฐใช้ระยะเวลาในการวางแผนการนำ HRIS มาใช้ในงานทรัพยากรมนุษย์ร้อยละ 2-6 ของเวลาทำงานทั้งหมด โดยมีงบประมาณส่วนใหญ่มาจากฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ รองลงมามาจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ขณะที่องค์กรภาคเอกชนส่วนใหญ่

ใช้เวลากับการวางแผนการนำ HRIS มาใช้ในช่วงร้อยละ 5 ถึงมากกว่าร้อยละ 8 ของเวลาทำงานทั้งหมด โดยมีประมาณส่วนใหญ่มาจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ รองลงมามาจากฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศร่วมกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

สำหรับองค์กรภาครัฐที่ไม่ได้นำ HRIS มาใช้ ระบุว่า เนื่องจากเป็นองค์กรขนาดเล็ก อีกทั้งยังต้องใช้งบประมาณสูงในการพัฒนาซอฟต์แวร์และการฝึกอบรม ในอนาคตองค์กรเหล่านี้ตั้งใจจะนำ HRIS มาใช้ภายใน 3-4 ปีข้างหน้า และถ้าจะนำ HRIS มาใช้ จะนำมาใช้กับระบบบริหารงานด้านเงินเดือนและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขณะที่องค์กรภาคเอกชนไม่ได้นำ HRIS มาใช้ เนื่องจากต้องใช้งบประมาณสูง และองค์กรมีขนาดเล็ก จึงยังไม่มีความตั้งใจที่จะนำ HRIS มาใช้ และ

หากจะนำมาใช้ในระยะเวลาอันใกล้ จะนำมาใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนา ประเมินผลการปฏิบัติงาน จัดเก็บทะเบียนประวัติ และจัดการเงินเดือน

7.3 การดำเนินการพัฒนา HRIS ในองค์กร

องค์กรภาครัฐและภาคเอกชนมีการพัฒนา HRIS ด้านต่าง ๆ ในระดับปานกลาง ถึงมาก โดยมีการพัฒนาในระดับมากเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ตารางที่ 2: การดำเนินการพัฒนา HRIS ในองค์กร

ภาครัฐ	ภาคเอกชน
1. ผู้อำนวยการ/ผู้จัดการหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ กระตือรือร้นและสนับสนุนให้นำ HRIS มาใช้ใน กิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2. พนักงานในหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ยอมรับ การนำ HRIS มาใช้ในงานทรัพยากรมนุษย์ 3. ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนและยอมรับ การใช้ HRIS ในองค์กร 4. พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อการใช้ HRIS ในงาน ทรัพยากรมนุษย์ 5. มีการทดสอบระบบและนำไปใช้ 6. มีการบำรุงรักษาระบบเพื่อให้ทำงานเกิด ประสิทธิภาพสูงสุด 7. มีการบำรุงรักษาเพื่อปรับเปลี่ยนระบบตาม ความเปลี่ยนแปลงของข้อมูล 8. มีการบำรุงรักษาระบบให้มีความถูกต้องเสมอ	1. พนักงานในหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ยอมรับ การนำ HRIS มาใช้ในงานทรัพยากรมนุษย์ 2. มีการกำหนดสิทธิข้อมูล 3. ผู้อำนวยการ/ผู้จัดการหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ กระตือรือร้นและสนับสนุนให้นำ HRIS มาใช้ ในกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4. ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนและยอมรับ การใช้ HRIS ในองค์กร 5. มีการทดสอบระบบและนำไปใช้ 6. มีการบำรุงรักษาระบบเพื่อให้ทำงานเกิด ประสิทธิภาพสูงสุด 7. มีการบำรุงรักษาระบบให้มีความถูกต้องเสมอ 8. พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อการใช้ HRIS 9. หน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศในงาน ทรัพยากรมนุษย์ มีบทบาทหลักในการวางระบบ โครงสร้างพื้นฐาน เพื่ออำนวยความสะดวก ในการนำ HRIS มาใช้ 10. มีการบำรุงรักษาระบบเพื่อการป้องกัน 11. มีการบำรุงรักษาระบบเพื่อปรับเปลี่ยน ตามการเปลี่ยนแปลงของข้อมูล

7.4 ปัจจัยการพัฒนา HRIS ในองค์กร

เมื่อนำข้อมูลเชิงประจักษ์ของการพัฒนา HRIS มาวิเคราะห์โดยใช้เทคนิควิเคราะห์ปัจจัย ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยสำคัญในการพัฒนา HRIS ในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน โดยเปรียบเทียบ มีดังนี้

ตารางที่ 3 : ปัจจัยการพัฒนา HRIS ในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน

ภาครัฐ	ภาคเอกชน
1. การบำรุงรักษาระบบ HRIS 2. ทีมงานพัฒนาระบบ HRIS 3. ผู้นำและพนักงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 4. การฝึกอบรมการใช้ HRIS ในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5. การกำหนดระบบสิทธิข้อมูล 6. การใช้ HRIS เป็นเพียงโปรแกรมที่ใช้สำหรับงานธุรการเท่านั้น	1. การบำรุงรักษาระบบ HRIS 2. ทศนคติและการฝึกอบรมพนักงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 3. ผู้นำ พนักงาน และหน่วยงาน สนับสนุนการนำ HRIS มาใช้ 4. การกำหนดระบบสิทธิข้อมูล การทดสอบ และการนำไปใช้

สรุปและอภิปรายผลการศึกษา

การดำเนินการพัฒนา HRIS ในองค์กรภาครัฐอยู่ในระดับมาก ซึ่งสาระในการพัฒนาระบบประกอบด้วย 1) การสนับสนุนจากผู้นำของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ผลการศึกษาสอดคล้องกับการศึกษาของ Lederer (1984) ว่าผู้นำของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องทุ่มเทในการดำเนินการตามโครงการโครงการนำเอา HRIS มาใช้ในงาน 2) การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง เช่นเดียวกับการศึกษาของ Jones and Amelt (1994) ที่ระบุว่า ผู้บริหารระดับสูงถือเป็นปัจจัย สำคัญในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ 3) การยอมรับจากพนักงาน 4) ทศนคติที่ดีต่อการใช้ระบบของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Pitman (1994) ว่าการมีส่วนร่วมของผู้ใช้ถือเป็นสิ่งสำคัญ 5) การทดสอบ และ 6) การบำรุงรักษาระบบ ขณะที่ภาคเอกชนดำเนินการในลักษณะเดียวกัน แต่เพิ่มการกำหนดสิทธิข้อมูล การมีบทบาทหลักในการวางโครงสร้างพื้นฐานเพื่ออำนวยความสะดวก

ความสะดวกต่อการนำ HRIS มาใช้ของหน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศ และการบำรุงรักษาระบบ เพื่อการป้องกันเข้ามา

เมื่อนำข้อมูลเชิงประจักษ์ของการพัฒนา HRIS ในองค์กรภาครัฐที่ปัจจัย ได้ปัจจัยที่สำคัญขององค์กรภาครัฐ จำนวน 6 ปัจจัย และขององค์กรภาคเอกชน จำนวน 4 ปัจจัย โดยมีปัจจัยที่คล้ายคลึงกัน จำนวน 3 ปัจจัย คือ 1) การบำรุงรักษาระบบ 2) การกำหนดระบบสิทธิข้อมูล โดยภาคเอกชนยังมีการทดสอบและนำไปใช้เป็นส่วนประกอบอยู่ในปัจจัยนี้ด้วย และ 3) ผู้นำและพนักงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยองค์กรภาคเอกชนมีตัวแปรหน่วยงานสนับสนุนอยู่ในปัจจัยด้วย สำหรับปัจจัยขององค์กรภาครัฐที่ต่างไป ได้แก่ 1) ทีมงานพัฒนาระบบ ซึ่งผลการศึกษาสอดคล้องกับที่ได้มีการศึกษามาแล้วว่า การสร้างทีมงานถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการวางแผนและพัฒนาระบบ (Laudon and Laudon, 2000) 2) การฝึกอบรมการใช้ระบบ และ 3) การใช้ HRIS เป็นเพียงโปรแกรมสำหรับงานธุรการเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Kossek et al. (1994) ที่ระบุว่า ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ยังมีตำแหน่งสูงจะยิ่งปฏิเสธการนำ HRIS มาใช้ เนื่องจากมองเห็นว่า HRIS เป็นเพียงโปรแกรมที่ใช้สำหรับงานธุรการเท่านั้น ซึ่งความเป็นจริงแล้วการนำ HRIS มาใช้ ทำให้เกิดการแบ่งปันสารสนเทศและการดำเนินงาน มีลักษณะอัตโนมัติมากขึ้น ในส่วนของปัจจัยภาคเอกชนที่ต่างจากภาครัฐ คือ ทัศนคติและการฝึกอบรมพนักงาน

7.5 การยอมรับ HRIS มาใช้ในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์

องค์กรภาครัฐและภาคเอกชนนำ HRIS มาใช้ในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในลำดับมาก ระดับ 1 และ 2 เหมือนกัน คือ นำมาจัดเก็บทะเบียนประวัติของพนักงานและจัดการด้านเงินเดือน ในขณะที่ลำดับที่ 3 และ 4 องค์กรภาครัฐนำมาใช้ในงานฝึกอบรมและพัฒนา รวมทั้งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ส่วนภาคเอกชนเน้นเรื่องค่าตอบแทน และการฝึกอบรมและพัฒนา

ทั้งองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนนำ HRIS มาใช้กับพนักงานทุกระดับ และใช้ในการดำเนินงานของพนักงาน ผู้บริหารระดับกลาง และวางแผนสำหรับผู้บริหารระดับสูง ซึ่งผลการศึกษาของ Laudon and Laudon (2002) ระบุว่า HRIS ถูกนำมาใช้งาน 3 ระดับ ในองค์กร โดยนำเสนอเป็นชุดหน้าที่การปฏิบัติเช่นการฝึกอบรมสายทางก้าวหน้าในอาชีพ และการวิเคราะห์ค่าชดเชย เป็นต้น

7.6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับบริบทของการนำ HRIS มาใช้ในองค์กร

องค์กรภาครัฐและภาคเอกชนแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับบริบทของการนำ HRIS มาใช้ในองค์กรในระดับปานกลางถึงมาก โดยองค์กรทั้งสองประเภทเห็นด้วยมากในเรื่องดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4: ความคิดเห็นต่อการยอมรับ HRIS มาใช้ในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน

ภาครัฐ	ภาคเอกชน
1. การนำ HRIS มาใช้ในงานประจำถือเป็นสิ่งสำคัญมาก 2. องค์กรพยายามหาวิธีการนำ HRIS มาใช้เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ 3. การใช้ HRIS ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งที่ใช้สนับสนุนงานของผู้บริหาร 4. องค์กรสนับสนุนอย่างมากในการนำ HRIS มาประยุกต์ใช้ในงาน 5. ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี 6. ผู้บริหารมีส่วนในการพัฒนาการนำ HRIS มาใช้ในงานทรัพยากรมนุษย์ 7. ผู้บริหารให้ข้อคิดเห็นตอบกลับเกี่ยวกับการนำ HRIS มาใช้ในงานทรัพยากรมนุษย์ 8. การนำ HRIS มาประยุกต์ใช้ในงานทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นอันดับแรก ๆ ของการทำงานในองค์กร 9. ผู้บริหารมีส่วนช่วยเป็นผู้สนับสนุนการดูแลรักษาระบบ 10. HRIS ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถนำมาช่วยในการส่งเสริมบุคลากรในองค์กร 11. ทีมงานฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศรับทราบเป็นอย่างดีเกี่ยวกับการช่วยเหลือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 12. HRIS มีอิทธิพลต่อการช่วยตัดสินใจทางธุรกิจและงานทรัพยากรมนุษย์	1. การนำ HRIS มาใช้ในงานประจำถือเป็นสิ่งสำคัญมาก 2. องค์กรพยายามหาวิธีการนำ HRIS มาใช้เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ 3. ผู้บริหารมีส่วนในการพัฒนาการนำ HRIS มาใช้ในงานทรัพยากรมนุษย์ 4. องค์กรสนับสนุนอย่างมากในการนำ HRIS มาประยุกต์ใช้ในงาน 5. ผู้บริหารมีส่วนช่วยในการช่วยเป็นผู้สนับสนุนการดูแลรักษาระบบ 6. การใช้ HRIS ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งที่ใช้สนับสนุนของผู้บริหาร 7. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ทำงานเพื่อการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา 8. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีส่วนร่วมในกลยุทธ์การตัดสินใจ 9. ผู้บริหารให้ข้อคิดเห็นย้อนกลับเป็นข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการนำ HRIS มาใช้ในงานทรัพยากรมนุษย์ 10. ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี

สรุปและอภิปรายผลการศึกษา

ความคิดเห็นเชิงบริบทขององค์กรต่อการยอมรับ HRIS มาดำเนินการในองค์กรในระดับมาก สำหรับภาครัฐ มีจำนวน 16 ตัวแปร และภาคเอกชน มีจำนวน 10 ตัวแปร โดยภาครัฐและภาคเอกชน มีความคิดเห็นเหมือนกัน จำนวน 9 ตัวแปร ได้แก่ 1) การนำ HRIS มาใช้ในงานประจำถือเป็นสิ่งสำคัญมาก 2) องค์กรพยายามหาวิธีการนำ HRIS มาใช้เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ 3) การใช้ HRIS ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งที่ใช้สนับสนุนงานของผู้บริหาร 4) องค์กรสนับสนุนอย่างมากในการนำ HRIS มาประยุกต์ใช้ในงาน 5) ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี 6) ผู้บริหารมีส่วนในการพัฒนาการนำ HRIS มาใช้ในงานทรัพยากรมนุษย์ 7) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีส่วนร่วมในกลยุทธ์การตัดสินใจ 8) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ทำงานเพื่อการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา และ 9) ผู้บริหารมีส่วนช่วยเป็นผู้สนับสนุนการดูแลรักษาระบบ

องค์กรภาคเอกชนมีความคิดเห็นในระดับมากที่สุดที่แตกต่างไปจากภาครัฐในเรื่องผู้บริหารให้ข้อคิดเห็นเป็นข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการนำ HRIS มาใช้ในงานทรัพยากรมนุษย์และองค์กรภาครัฐ มีความคิดเห็นในระดับมากในบริบทการยอมรับ HRIS เพิ่มจากภาคเอกชน จำนวน 6 ตัวแปร ได้แก่ การนำ HRIS มาประยุกต์ใช้ในงานทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นอันดับแรกๆ ของการทำงานในองค์กร HRIS ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถนำมาช่วยส่งเสริมบุคลากรขององค์กรได้ ทีมงานฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศรับทราบเป็นอย่างดีเกี่ยวกับการช่วยเหลือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ HRIS ในงานทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อการช่วยตัดสินใจทางธุรกิจและงานทรัพยากรมนุษย์ ความคิดเห็นของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับการวางแผน และการนำไปใช้ได้รับความสนใจจากฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ และพนักงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ทำงานสนับสนุนแนวคิดใหม่ๆ และเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ เสมอ

7.7 ปัจจัยด้านบริบทการดำเนินการนำ HRIS มาใช้ในงานทรัพยากรมนุษย์

การนำข้อมูลบริบทการดำเนินการนำ HRIS มาใช้ในงานทรัพยากรมนุษย์มาลดตัวแปรโดยใช้การวิเคราะห์ปัจจัย พบว่า ปัจจัยด้านบริบทการดำเนินการนำ HRIS มาใช้ขององค์กรภาครัฐ มีทั้งสิ้น 7 ปัจจัย และองค์กรภาคเอกชน มีทั้งสิ้น 6 ปัจจัย ผลการศึกษาโดยเปรียบเทียบมีดังนี้

ตารางที่ 5: ปัจจัยความคิดเห็นด้านบริหารการนำ HRIS มาใช้ในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน

ภาครัฐ	ภาคเอกชน
1. การมีส่วนร่วมของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และ ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	1. แนวคิดในการนำ HRIS มาใช้ในงาน ทรัพยากรมนุษย์ของทีมงานเทคโนโลยีสารสนเทศ และทีมงานทรัพยากรมนุษย์
2. ความสัมพันธ์ระหว่างทีมงานเทคโนโลยีสารสนเทศ และ ทรัพยากรมนุษย์	2. การสนับสนุนจากฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ
3. การสนับสนุนขององค์กรและผู้บริหาร	3. การสนับสนุนขององค์กรและผู้บริหาร
4. การยอมรับการพัฒนาของพนักงาน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	4. การยอมรับของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการนำ HRIS มาใช้ในงานประจำ
5. การสนับสนุนจากฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	5. ผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนา HRIS
6. ประสิทธิภาพของผู้บริหารในด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ	6. ปัญหาของฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ
7. ปัญหาของฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	

สรุปและอภิปรายผลการศึกษา

องค์กรภาครัฐและภาคเอกชนมีความคิดเห็นตรงกันเกี่ยวกับบริหารการนำ HRIS มาใช้ จำนวน 3 ปัจจัย คือ 1) การสนับสนุนขององค์กรและผู้บริหาร 2) การสนับสนุนจากฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ และ 3) ปัญหาของฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่วนอีก 4 ปัจจัยที่เหลือขององค์กรภาครัฐ คือ 1) ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ 2) ความสัมพันธ์ระหว่างทีมงานสองฝ่าย 3) การยอมรับการพัฒนาของพนักงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และ 4) ประสิทธิภาพของผู้บริหารในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่วนองค์กรภาคเอกชนอีก 3 ปัจจัยที่เหลือที่ต่างจากองค์กรภาครัฐ คือ 1) ปัจจัยด้านแนวคิดการนำ HRIS มาใช้ของทั้งสองฝ่าย 2) การยอมรับของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการนำ HRIS มาใช้ในงานประจำ และ 3) ผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนา HRIS ผลการศึกษาข้างต้นโดยสรุปสอดคล้องกับการศึกษาของ Lin, C.Y.Y. (1997) ที่ระบุถึงบริบทที่สำคัญ ในการนำ HRIS มาใช้ให้ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย 1)การสนับสนุน จากผู้บริหารระดับสูง 2) การสนับสนุนจากฝ่ายหรือส่วนงานเทคโนโลยีสารสนเทศ 3) การยอมรับของผู้นำหรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 4) การยอมรับของพนักงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และ 5) การฝึกอบรมการใช้ HRIS กับพนักงาน

7.8 หน้าที่ของ HRIS Module ใน 5 ภารกิจงานทรัพยากรมนุษย์

การศึกษาหน้าที่ของ HRIS ในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้แบบจำลองของ Kavanagh et al. (1990) ประกอบด้วย ภารกิจด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร 5 ภารกิจ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ พนักงาน การฝึกอบรมและการพัฒนาอาชีพ การจัดการสมรรถนะ การปฏิบัติงาน และการบริหารจัดการค่าตอบแทน องค์กรภาครัฐและภาคเอกชนยอมรับหน้าที่ของ HRIS Module ไปใช้ในการกิจด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในระดับกระบวนการข้อมูล อิเล็กทรอนิกส์ ระดับการจัดการข้อมูล และระดับสนับสนุนการตัดสินใจ โดยเปรียบเทียบดังนี้

ตารางที่ 6 : หน้าที่ของ HRIS Module ที่นำไปใช้ในการกิจทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละระดับขององค์กรภาครัฐและภาคเอกชน

ภาครัฐ	ภาคเอกชน
1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ HRIS Module ที่ใช้ในระดั้มาก ได้แก่ การจัดทำรายงานสถิติทั่วไปเกี่ยวกับงานทรัพยากรมนุษย์ โดยดำเนินการในระดับกระบวนการข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ 2. พนักงาน HRIS Module ที่ใช้ในระดั้มาก ได้แก่ ข้อมูลพื้นฐานของพนักงาน ซึ่งดำเนินการในระดับกระบวนการข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ 3. การจัดการสมรรถนะการปฏิบัติงาน HRIS Module ที่ใช้ในระดั้มานกลาง ได้แก่ ข้อมูลผลการปฏิบัติงาน ซึ่งดำเนินการในระดับกระบวนการข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ และการวิเคราะห์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งดำเนินการในระดับจัดการข้อมูล 4. การบริหารจัดการค่าตอบแทน HRIS Module ที่ใช้ในระดั้มาก ได้แก่ การรายงานเงินเดือน โดยดำเนินการในระดับกระบวนการข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ 5. การฝึกอบรมและพัฒนาอาชีพ HRIS Module ที่ใช้ในระดั้มานกลาง ได้แก่ ข้อมูลการฝึกอบรมพนักงาน โดยดำเนินการในระดับกระบวนการข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ และการวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรม ซึ่งดำเนินการในระดับจัดการข้อมูล	1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ HRIS Module ที่ใช้ในระดั้มาก ได้แก่ การจัดทำรายงานสถิติทั่วไปเกี่ยวกับงานทรัพยากรมนุษย์ โดยดำเนินการในระดับกระบวนการข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ 2. พนักงาน HRIS Module ที่ใช้ในระดั้มาก ได้แก่ ข้อมูลพื้นฐานของพนักงาน ซึ่งดำเนินการในระดับกระบวนการข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ 3. การจัดการสมรรถนะการปฏิบัติงาน HRIS Module ที่ใช้ในระดั้มานกลาง ได้แก่ ข้อมูลผลการปฏิบัติงาน ซึ่งดำเนินการในระดับกระบวนการข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ และการวิเคราะห์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งดำเนินการในระดับจัดการข้อมูล 4. การบริหารจัดการค่าตอบแทน HRIS Module ที่ใช้ในระดั้มาก ได้แก่ การรายงานเงินเดือน โดยดำเนินการในระดับกระบวนการข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ 5. การฝึกอบรมและพัฒนาอาชีพ HRIS Module ที่ใช้ในระดั้มาก ได้แก่ ข้อมูลการฝึกอบรมพนักงาน โดยดำเนินการในระดับกระบวนการข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

สรุปและอภิปรายผลการศึกษา

หน้าที่ของ HRIS Module ในกิจกรรมทรัพยากรมนุษย์ทั้งองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนจะใช้ดำเนินการในระดับมากในกระบวนการข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเป็นระดับปฏิบัติการ ส่วนในระดับการจัดการสารสนเทศส่วนใหญ่ดำเนินการในระดับปานกลาง และใช้ในระบบสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารในระดับน้อย โดยทั้งองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนใช้ HRIS Module ที่เหมือนกัน ในกระบวนการข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ 1) การจัดทำรายงานปกติทั่วไปเกี่ยวกับงานทรัพยากรมนุษย์ 2) ข้อมูลพื้นฐานของพนักงาน 3) ข้อมูลการฝึกอบรมพนักงาน และการวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรม 4) ข้อมูลผลการปฏิบัติงาน และการวิเคราะห์การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 5) การรายงานเงินเดือน จะมีบางหน้าที่ของ HRIS ที่องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนดำเนินการในระดับการจัดการข้อมูล เช่น การวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรม เป็นต้น

7.9 ปัจจัยหน้าที่ของ HRIS Module ในภารกิจทรัพยากรมนุษย์

เมื่อนำตัวแปรหน้าที่ของ HRIS Module มาใช้ในกิจกรรมทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละระดับ มาลดจำนวนตัวแปรโดยการวิเคราะห์ปัจจัย ได้ปัจจัย HRIS Module มาใช้ในกิจกรรมทรัพยากรมนุษย์แต่ละระดับ ดังนี้

ตารางที่ 7: ปัจจัยการนำ HRIS Module มาใช้ในกิจกรรมทรัพยากรมนุษย์แต่ละระดับ

ภาครัฐ	ภาคเอกชน
1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	1. พนักงาน
2. สมรรถนะการปฏิบัติงาน	2. สมรรถนะและคำตอบแทน
3. การบริหารจัดการคำตอบแทนและการปฏิบัติงาน	3. ค่าใช้จ่ายและการฝึกอบรม
4. พนักงาน	4. การวิเคราะห์ต้นทุนและการส่งเสริมพนักงาน
5. การวางแผนและการบริหารจัดการคำตอบแทน	5. การบริหารจัดการสวัสดิการ
6. รูปแบบความสัมพันธ์ขององค์กร	6. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
7. การฝึกอบรมพัฒนาอาชีพพนักงาน	7. คำตอบแทน

สรุปและอภิปรายผลการศึกษา

ปัจจัยหน้าที่ HRIS Module มาใช้ในกิจกรรมทรัพยากรมนุษย์แต่ละระดับมีความแตกต่างกันโดยเปรียบเทียบระหว่างองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน โดยภาครัฐมีลักษณะปัจจัยจำนวน 7 ปัจจัย คือ 1) เน้นการวางแผน 2) สมรรถนะการปฏิบัติงาน 3) การบริหารจัดการค่าตอบแทนและการปฏิบัติงาน 4) พนักงาน 5) การวางแผนและการบริหารจัดการค่าตอบแทน 6) ความสัมพันธ์ขององค์กร และ 7) การฝึกอบรมการพัฒนาอาชีพพนักงาน ในขณะที่ปัจจัยภาคเอกชน มีจำนวน 7 ปัจจัยเช่นกัน แต่เน้น 1) ปัจจัยด้านพนักงาน 2) สมรรถนะและค่าตอบแทน 3) ค่าใช้จ่ายฝึกอบรม 4) การวิเคราะห์การส่งเสริมพนักงาน 5) สวัสดิการ 6) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และ 7) ค่าตอบแทน ซึ่งผลการศึกษาในลักษณะเดียวกันนี้ของ Lin (1997) ที่ศึกษาการนำ HRIS มาใช้ในงานทรัพยากรมนุษย์ในไต้หวัน พบว่า ภารกิจด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นเรื่องของสมรรถนะการปฏิบัติงาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และการฝึกอบรม สามารถใช้เป็นตัวชี้วัดได้ และการประยุกต์ใช้ในเชิงลึกในด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรก็จะผันแปรไปตามสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจ อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาของ Tyson and Fell (1986) ยังได้ระบุถึงหน้าที่ของเทคโนโลยีสารสนเทศว่า องค์กรสามารถนำมาใช้ในงานเชิงกลยุทธ์ได้มากขึ้น ทั้งในระดับปฏิบัติการ การคาดการณ์ และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

7.10 ความถี่ของการใช้ HRIS ในงานทรัพยากรมนุษย์

การศึกษาคความถี่ของการใช้ HRIS ของผู้ใช้ระบบในแต่ละระดับขององค์กรภาครัฐและภาคเอกชนโดยเปรียบเทียบ พบว่า ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนระบุว่าพนักงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มีความถี่ในการใช้ HRIS มากที่สุด รองลงมา ได้แก่ พนักงานฝ่ายสารสนเทศ ผู้อำนวยการ/ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ พนักงานทั่วไปในทุกฝ่ายขององค์กร ผู้อำนวยการ/ผู้จัดการฝ่ายอื่นๆ (นอกเหนือจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์) และผู้บริหารระดับสูง ส่วนองค์กรภาคเอกชนระบุว่า ผู้ที่มีความถี่ของการใช้รองลงมา ได้แก่ ผู้อำนวยการ/ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ พนักงานฝ่ายสารสนเทศ ผู้อำนวยการ/ผู้จัดการฝ่ายอื่นๆ (นอกเหนือจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์) ผู้บริหารระดับสูง และพนักงานทั่วไปในทุกฝ่ายขององค์กร ผลการศึกษาสอดคล้องกับการศึกษาของ

Softworld (1996-1997) ที่ระบุว่า กลุ่มที่ใช้งาน HRIS เป็นหลักคือพนักงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ รองลงมาเป็นผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรม

7.11 ค่าใช้จ่าย บทบาทของ HRIS และความสำเร็จในการนำเอา HRIS มาใช้ในองค์กร

1) แหล่งซอฟต์แวร์ HRIS

องค์กรภาครัฐส่วนใหญ่ นำโปรแกรม DPIS ของสำนักงาน ก.พ. มาประยุกต์ใช้ รองลงมาก็คือการพัฒนาระบบขึ้นเอง ส่วนองค์กรภาคเอกชนใช้วิธีซื้อโปรแกรมจากแหล่งภายนอก และพัฒนาขึ้นเองในองค์กร

2) ค่าใช้จ่าย

ค่าใช้จ่ายต่อปีเกี่ยวกับฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และการฝึกอบรม มีจำนวนเท่ากัน โดยองค์กรภาครัฐส่วนใหญ่มีค่าใช้จ่ายประมาณ 400,001 บาท/ปีขึ้นไป ส่วนองค์กรภาคเอกชนมีค่าใช้จ่ายประมาณ 200,001 - 400,000 บาท/ปี/กิจกรรม จำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์ในภาครัฐและภาคเอกชนส่วนใหญ่มีประมาณ 1-500 เครื่อง

3) บทบาทของ HRIS ในองค์กร

โดยสรุปการศึกษากลุ่มตัวอย่างทั้งองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนเกี่ยวกับบทบาทการใช้ HRIS ในวัตถุประสงค์ด้านการบริหารและการปฏิบัติงาน พบว่า มีเหตุผลหลักโดยเปรียบเทียบดังนี้

ภาครัฐ	1)	เพื่อเก็บข้อมูลให้เป็นระบบ และสามารถปรับข้อมูลให้เป็นปัจจุบันได้ตลอดเวลา
	2)	เพื่อให้การทำงานคล่องตัวและรวดเร็วมากขึ้น
	3)	เพื่อลดระยะเวลาการทำงาน
	4)	เพื่อลดงานเอกสาร
ภาคเอกชน	1)	เพื่อให้การทำงานคล่องตัวและรวดเร็วมากขึ้น
	2)	เพื่อลดค่าใช้จ่ายในระยะยาว
	3)	เพื่อเก็บข้อมูลให้เป็นระบบ และสามารถปรับข้อมูลให้เป็นปัจจุบันได้ตลอดเวลา

- 4) เพื่อลดงานเอกสาร
- 5) เพื่อลดระยะเวลาการทำงาน
- 6) เพื่อการประเมินผลที่ง่ายและรวดเร็วขึ้น

4) ความสำเร็จในการนำ HRIS มาใช้ในองค์กร

ทั้งองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนส่วนใหญ่ประสบผลสำเร็จในการนำ HRIS มาใช้ในองค์กร โดยซอฟต์แวร์ที่นำมาใช้ส่วนใหญ่เป็นซอฟต์แวร์ประยุกต์กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ และผู้ที่เข้ามาใช้ส่วนใหญ่จะใช้ระบบ HR Application

7.12 ผลกระทบจากการใช้ HRIS

องค์กรภาครัฐและภาคเอกชนแสดงความเห็นด้วยในระดับมากต่อผลกระทบด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลจากการใช้ HRIS ในองค์กรโดยเปรียบเทียบ ดังนี้

ตารางที่ 8: ผลกระทบจากการใช้ HRIS ในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน

ภาครัฐ	ภาคเอกชน
1. สามารถปรับข้อมูลเป็นปัจจุบันได้ตลอดเวลา 2. ทำให้องค์กรมีข้อมูลหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระเบียบและชัดเจน 3. ช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารงานของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ให้ดีขึ้น 4. ทำให้กระบวนการทำงานในหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ง่ายและสะดวกขึ้น 5. ยกระดับการทำงานในหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ โดยใช้การบริหารแบบอัตโนมัติ 6. ช่วยให้งานรวบรัดเร็วขึ้น 7. ช่วยให้การตัดสินใจรวดเร็วขึ้น 8. ช่วยลดจำนวนกระดาษที่ใช้งาน 9. พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลของตนเองได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น 10. บุคลากรในหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีแรงจูงใจที่ดีต่อการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 11. ทำให้การประสานงานระหว่างภารกิจที่แตกต่างกันในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร ดีขึ้น 12. พนักงานส่วนใหญ่สามารถใช้ HRIS ได้ 13. พนักงานยอมรับการใช้ HRIS 14. HRIS Module ทำให้เป้าหมายของกิจกรรมทรัพยากรมนุษย์บรรลุผลสำเร็จ 15. เพิ่มบทบาทของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นผู้ร่วมกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรและพัฒนาให้ประสบความสำเร็จ 16. พนักงานใช้ทักษะในการทำงานได้อย่างคุ้มค่า 17. ขจัดปัญหาข้อขัดข้องเอกสาร	1. สามารถปรับข้อมูลเป็นปัจจุบันได้ตลอดเวลา 2. ทำให้กระบวนการทำงานในหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ง่ายและสะดวกขึ้น 3. ขจัดปัญหาข้อขัดข้องเอกสาร 4. ช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารงานของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ให้ดีขึ้น 5. ทำให้องค์กรมีข้อมูลหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระเบียบและชัดเจน 6. ช่วยให้งานรวบรัดเร็วขึ้น 7. ช่วยลดจำนวนกระดาษที่ใช้งาน 8. หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีเครื่องคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อการใช้งาน HRIS 9. ยกระดับการทำงานในหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์โดยใช้การบริหารแบบอัตโนมัติ 10. ช่วยให้การตัดสินใจรวดเร็วขึ้น 11. พนักงานยอมรับการใช้ HRIS 12. HRIS Module ทำให้เป้าหมายของกิจกรรมทรัพยากรมนุษย์บรรลุผลสำเร็จ 13. เพิ่มบทบาทของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นผู้ร่วมกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรและพัฒนาให้ประสบความสำเร็จ 14. บุคลากรในหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีแรงจูงใจที่ดีต่อการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

สรุปและอภิปรายผลการศึกษา

ผลการศึกษาโดยเปรียบเทียบขององค์กรภาครัฐและภาคเอกชนต่อผลกระทบของการนำ HRIS มาใช้ในงานทรัพยากรมนุษย์มีลักษณะคล้ายคลึงกันถึง 13 ตัวแปร โดยความเห็นที่ตรงกันมากที่สุด คือ สามารถปรับข้อมูลเป็นปัจจุบันได้ตลอดเวลา แต่อย่างไรก็ตาม แม้ว่าลำดับรองลงมาจะให้ความสำคัญแตกต่างกันไปบ้าง แต่ค่าเฉลี่ยยังอยู่ในระดับมาก ความคิดเห็นเหล่านี้ได้แก่ ช่วยทำให้องค์กรมีข้อมูลหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระเบียบและชัดเจน ช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารงานของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ให้ดีขึ้น ทำให้กระบวนการทำงานในหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ง่ายและสะดวกขึ้น ยกระดับการทำงานในหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ โดยใช้การบริหารแบบอัตโนมัติ ช่วยให้การดำเนินงานรวดเร็วขึ้น ช่วยให้การตัดสินใจรวดเร็วขึ้น ช่วยลดจำนวนกระดาษที่ใช้งาน พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลของตนเองได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น บุคลากร ในหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีแรงจูงใจที่ดีต่อการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ จัดปัญหาข้อข้องของเอกสาร พนักงานยอมรับการใช้ HRIS HRIS Module ทำให้เป้าหมายของกิจกรรมทรัพยากรมนุษย์บรรลุผลสำเร็จ รวมทั้งเพิ่มบทบาทของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นผู้ร่วมกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร และพัฒนาให้ประสพผลสำเร็จ

สำหรับความคิดเห็นขององค์กรภาคเอกชนที่แตกต่างจากภาครัฐ คือ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีเครื่องคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อการใช้งาน HRIS นอกจากนี้องค์กรภาครัฐยังเห็นด้วยในระดับมากเพิ่มจากภาคเอกชนอีก 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลของตนเองได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น 2) ทำให้การประสานงานระหว่างภารกิจที่แตกต่างกันในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กรดีขึ้น 3) พนักงานส่วนใหญ่สามารถใช้ HRIS ได้ และ 4) พนักงานใช้ทักษะในการทำงานได้อย่างคุ้มค่า

7.13 ปัจจัยผลกระทบจากการใช้ HRIS ในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน

เมื่อนำข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างภาครัฐและภาคเอกชนเกี่ยวกับผลกระทบจากการใช้ HRIS มาลดตัวแปรโดยใช้วิธีวิเคราะห์ปัจจัย ได้ผลการศึกษาโดยเปรียบเทียบ ดังนี้

ตารางที่ 9 : ปัจจัยผลกระทบจากการใช้ HRIS ในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน

ภาครัฐ	ภาคเอกชน
1. ทำให้ผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ และองค์กรวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2. ทำให้งานทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีระเบียบชัดเจน และสามารถปรับข้อมูลให้เป็นปัจจุบันได้ตลอดเวลา 3. ทำให้ใช้ทรัพยากรบุคคลและเอกสารลดลง รวมทั้งลดปัญหาความซ้ำซ้อน 4. สร้างแรงจูงใจที่ดีให้กับพนักงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต่อการมีเครื่องมือสนับสนุนการใช้ HRIS 5. เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและผลกำไรขององค์กร	1. ทำให้ผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์และองค์กรวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2. ทำให้ประสิทธิภาพการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ดีขึ้น 3. สร้างแรงจูงใจที่ดีให้กับพนักงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต่อการมีเครื่องมือสนับสนุนการใช้ HRIS 4. HRIS ทำให้งานทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีระเบียบชัดเจน และสามารถปรับข้อมูลให้เป็นปัจจุบันได้ตลอดเวลา 5. ทำให้เข้าถึงข้อมูลได้ง่ายขึ้น 6. พนักงานใช้และยอมรับ HRIS ในงานทรัพยากรมนุษย์

สรุปและอภิปรายผลการศึกษา

ปัจจัยผลกระทบจากการใช้ HRIS ในองค์กรภาครัฐ มีจำนวน 5 ปัจจัย และในองค์กรภาคเอกชน มีจำนวน 6 ปัจจัย โดยปัจจัยที่คล้ายคลึงกันและถือเป็นปัจจัยสำคัญลำดับแรกขององค์กรทั้งสองประเภท คือ HRIS ทำให้ผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์และองค์กรวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และรองลงมาที่เหมือนกัน คือ HRIS ทำให้งานทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีระเบียบ ชัดเจน และสามารถปรับข้อมูลให้เป็นปัจจุบันได้ตลอดเวลา ส่วนปัจจัยของภาครัฐที่เหลืออีก 3 ปัจจัย ได้แก่ 1) ทำให้ใช้ทรัพยากรบุคคลและเอกสารลดลง รวมทั้งลดปัญหาความซ้ำซ้อน 2) สร้างแรงจูงใจที่ดีให้กับพนักงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต่อการมีเครื่องมือสนับสนุนการใช้ HRIS และ 3) เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและผลกำไรขององค์กร ขณะที่ปัจจัยของภาคเอกชนที่เหลืออีก 4 ปัจจัย คือ 1) HRIS ทำให้ประสิทธิภาพการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ดีขึ้น 2) แรงจูงใจที่ดีของพนักงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต่อการมีเครื่องมือสนับสนุนการใช้ HRIS 3) การเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย และ 4) พนักงานใช้และยอมรับ HRIS

ในงานทรัพยากรมนุษย์ จะเห็นว่าผลกระทบจากการนำ HRIS มาใช้ในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน จะถูกนำมาใช้ในวัตถุประสงค์เชิงการบริหารเป็นส่วนใหญ่ ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับการศึกษาในสิงคโปร์ ซึ่งเป็นการศึกษาสภาพการณ์ของการใช้ HRIS ในองค์กรต่าง ๆ ของสิงคโปร์ และผลกระทบจากการยอมรับ HRIS ซึ่งระบุว่า HRIS ถูกนำมาใช้ในวัตถุประสงค์เชิงบริหารเท่านั้น และใช้เพื่อสนับสนุนบทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยประยุกต์ใช้ในการบริหารเงินเดือน การบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับพนักงาน และมีส่วนน้อยที่จะนำไปใช้เพื่อยกระดับความสามารถเชิงการแข่งขันขององค์กร อย่างไรก็ตาม ผลกระทบที่เกิดขึ้นทำให้งานทรัพยากรมนุษย์สามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังไม่ได้นำไปใช้เพื่อประโยชน์การจ้างงาน การเพิ่มขึ้นของผลกำไร และการนำมาใช้ประโยชน์เพื่อพัฒนาทักษะของพนักงาน (Teo, Soon and Fedric, 2001)

7.14 ผลสำเร็จในการนำ HRIS มาใช้ในองค์กร

การศึกษาปัจจัยการนำ HRIS มาใช้ในองค์กรประสบความสำเร็จหรือไม่ขององค์กรภาครัฐและเอกชน โดยใช้สมการจำแนกกลุ่มโดยวิธี Stepwise เพื่อพยากรณ์ว่ามีตัวแปรอิสระใดบ้างที่เป็นตัวแปรสำคัญในการแบ่งกลุ่ม โดยการกำหนดตัวแปรอิสระและตัวแปรเป็นดังนี้

ตัวแปรตาม แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

- กลุ่มที่ 1 กลุ่มไม่ประสบผลสำเร็จ
- กลุ่มที่ 2 กลุ่มประสบผลสำเร็จ

ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วยกลุ่มปัจจัย ดังนี้

- กลุ่มปัจจัยการพัฒนา HRIS มาใช้ในงานทรัพยากรมนุษย์
- กลุ่มปัจจัยการยอมรับการนำ HRIS มาใช้ในองค์กร
- กลุ่มปัจจัย ผลกระทบจากการนำ HRIS มาใช้ในองค์กร

ผลการศึกษาโดยเปรียบเทียบระหว่างองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน มีดังนี้

ตารางที่ 10: การจำแนกกลุ่มประสบผลสำเร็จและไม่ประสบผลสำเร็จในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนที่นำ HRIS มาใช้ในองค์กร

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม	ภาครัฐ	ภาคเอกชน
		ประสบผลสำเร็จ / ไม่ประสบผลสำเร็จ	ประสบผลสำเร็จ / ไม่ประสบผลสำเร็จ
1. ปัจจัยการพัฒนา HRIS มีผลต่อความสำเร็จและไม่สำเร็จขององค์กร องค์กรภาครัฐ จำนวน 6 ปัจจัย องค์กรภาคเอกชน จำนวน 4 ปัจจัย		1. ทีมงานพัฒนา HRIS 2. การกำหนดสิทธิข้อมูล - พยากรณ์กลุ่มประสบผลสำเร็จ ถูกต้อง ร้อยละ 73 - พยากรณ์กลุ่มไม่ประสบผลสำเร็จ ถูกต้อง ร้อยละ 71.4 - สามารถพยากรณ์ได้ถูกต้อง โดยรวม ร้อยละ 72.7	1. การบำรุงรักษา HRIS 2. ทักษะจิตของพนักงานและการฝึกอบรม 3. ผู้นำ พนักงาน และหน่วยงานสนับสนุนการนำ HRIS มาใช้ 4. การกำหนดระบบสิทธิข้อมูลและการทดสอบเพื่อนำไปใช้ - พยากรณ์กลุ่มประสบผลสำเร็จ ถูกต้อง ร้อยละ 93.8 - พยากรณ์กลุ่มไม่ประสบผลสำเร็จ ถูกต้อง ร้อยละ 100.0 - สามารถพยากรณ์ได้ถูกต้อง โดยรวม ร้อยละ 94.1
2. ปัจจัยการยอมรับการนำ HRIS มาใช้ในองค์กร มีผลต่อความสำเร็จและไม่สำเร็จขององค์กร องค์กรภาครัฐ จำนวน 7 ปัจจัย องค์กรภาคเอกชน จำนวน 6 ปัจจัย		1. การสนับสนุนขององค์กรและผู้บริหาร - พยากรณ์กลุ่มประสบผลสำเร็จ ถูกต้อง ร้อยละ 65.9 - พยากรณ์กลุ่มไม่ประสบผลสำเร็จ ถูกต้อง ร้อยละ 62.5 - สามารถพยากรณ์ได้ ถูกต้องโดยรวม ร้อยละ 65.3	1. ผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนา HRIS 2. การยอมรับของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการนำ HRIS มาใช้ในงานประจำ 3. แนวคิดการนำ HRIS มาใช้ในงานทรัพยากรมนุษย์ของทีมงานเทคโนโลยีสารสนเทศ และทีมงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4. การสนับสนุนขององค์กรและผู้บริหาร - พยากรณ์กลุ่มประสบผลสำเร็จ ถูกต้อง ร้อยละ 88.0 - พยากรณ์กลุ่มไม่ประสบผลสำเร็จ ถูกต้อง ร้อยละ 100.0 - สามารถพยากรณ์ได้ ถูกต้องโดยรวม ร้อยละ 90.5

ตารางที่ 10: (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม	ภาครัฐ	ภาคเอกชน
		ประสบผลสำเร็จ / ไม่ประสบผลสำเร็จ	ประสบผลสำเร็จ / ไม่ประสบผลสำเร็จ
3. ปัจจัยผลกระทบจากการนำ HRIS มาใช้ในองค์กร ที่มีผลต่อความสำเร็จ และไม่สำเร็จขององค์กร องค์กรภาครัฐ จำนวน 5 ปัจจัย องค์กรภาคเอกชน จำนวน 6 ปัจจัย		1. HRIS ทำให้ผู้บริหาร หน่วยงาน ทรัพยากรมนุษย์ และองค์กร วางกลยุทธ์พัฒนาพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2. ใช้ทรัพยากรบุคคลและเอกสาร ลดลง และลดปัญหาความซ้ำซ้อน 3. สร้างแรงจูงใจที่ดีของพนักงานฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์ต่อการมีเครื่องมือ สนับสนุนการใช้ระบบ 4. ประสิทธิภาพการจ้างงาน และผลกำไรขององค์กร - พยากรณ์กลุ่มประสบผลสำเร็จ ถูกต้อง ร้อยละ 85.7 - พยากรณ์กลุ่มไม่ประสบผลสำเร็จ ถูกต้อง ร้อยละ 87.5 - สามารถพยากรณ์ได้ ถูกต้องโดยรวม ร้อยละ 86.0	1. HRIS ทำให้ผู้บริหาร หน่วยงาน ทรัพยากรมนุษย์ และองค์กร วางกลยุทธ์พัฒนาพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2. HRIS ทำให้ประสิทธิภาพการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ดีขึ้น 3. แรงจูงใจที่ดีของพนักงานฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์ต่อการมีเครื่องมือ สนับสนุนการใช้ HRIS - พยากรณ์กลุ่มประสบผลสำเร็จ ถูกต้อง ร้อยละ 98.1 - พยากรณ์กลุ่มไม่ประสบผลสำเร็จ ถูกต้อง ร้อยละ 100.0 - สามารถพยากรณ์ได้ ถูกต้องโดยรวม ร้อยละ 98.2

เอกสารอ้างอิง

- ครุฑชิต มาลัยวงศ์. (2540). *ทัศนะไอที*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ.
- จิตตภัทร เครือวรรณ และคณะ. (2543). *ไอทีเพื่อการพัฒนาภาครัฐ*. กรุงเทพฯ: สำนักเลขานุการคณะกรรมการเทคโนโลยีแห่งชาติ ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2544). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: เอชอาร์ เซ็นเตอร์.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และไพบุลย์ เกียรติโกมล. (2545). *ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- दनัย เทียนพุ่ม และคณะ. (2540-2541). วิจัยเรื่อง ทิศทางและบทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า. *วารสารการบริหารคน*. 19, 86-87.
- दनัย เทียนพุ่ม. (2543). *การจัดทำแผน HRD สู่วิสัยทัศน์สำหรับนักฝึกอบรมมืออาชีพ*. กรุงเทพฯ: ดี เอ็น ที คอนซัลแตนท์.
- พานิช เหล่าศิริรัตน์. (2545). สารสนเทศ: ตัวบ่งชี้ของการของโรคที่มากจากการบริหารที่ไม่ดี. *Productivity Word* เพื่อการเพิ่มผลผลิต. 7 (กันยายน – ตุลาคม), 22-24.
- มยุรา เกษแก้ว. (2549). *การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารงานบุคคล: กรณีศึกษาสำนักพัฒนาระบบบริหารงานทรัพยากรมนุษย์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท.
- สาธิต จิรวินสนธิ์. (2541). *การพัฒนาบบสารสนเทศด้านบุคลากรขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท.
- สุดมัย ธรรมนิมคักดิ์. (2544). *บทบาทของเทคโนโลยีในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท.
- สุภาพร พิศาลบุตร และนารี หวังสุนทราพร. (2544). *ระบบสารสนเทศในองค์กร*. กรุงเทพฯ: พี ดี.

References

- Avison, D. and Shah, H. (1997). *The Information Systems Development Life Cycle: A First Course in Information Systems*. UK: McGraw-Hill.
- Ball, A. (2001). *Human resource system approach*. New York: John Wiley.
- Bierhe, Dois and Waalson, Nooooshua. (2002). Listen to Failure. *Fortune*, 145(13): 48-61.
- Branscomb, Lewis and Auerwald, Philip. (2001). *Taking Technical Risks: How Innovators, Executives, and Investors Manage High - Tech Risk*. Massachusetts: The MIT Press.
- Branscomb, Lewis and Auerwald, Philip. (2001). *Taking Technical Risks: How Innovators, Executives, and Investors Manage High - Tech Risk*. Massachusetts: The MIT Press.
- Broderick, R. and Boudreau, J.W. (1991). The Evolution of Computer Use in Human Resource Management: Interviews with Ten Leaders. *Human Resource Management*, 30 (4), 485-508.
- Cedar, E. (1999). Critical human resource issues of the 1990s. *Human Resource Planning*, 11 (2), 23-29.
- Cedar, E. (2000). Introduction to tomorrow's system for managing human resources. *Public Resource Management*, 14 (12), 35-40.
- Cedar, E. (2001). Computer-related human resources, *Personnel Journal*, 7 (1), 17-21.
- Cedar, E. (2002). Getting business done with MIS, *Personnel Journal*, 10(2), 11-17.
- Ceriello, V. & Freeman, A. (1991). *Human resource management system: strategic, tactics and techniques*. New York: VRC Consulting Group.

References

- Chaffey, D. (ed). (2003). *Business Information Systems: Technology, Development and Management in the e-Business*. Prentice-Hall.
- DeSanctis, G. (1986). Human Resource Information Systems: A Current Assessment. *MIS Quarterly*, 10 (1), 15-26.
- Ein-Dor, P. and Segev, E. (1978). Organizational Context and the Success of Management Information Systems. *Management Science*, 24 (10), 1064-1077.
- Forrer, D.; Leibowitz, O. & Shore, S. (1999). *Handbook of human resource information System*. VA: Jossey-Bass
- Goorge, D. (2002). Why are human resource last to be automated?, *Personnel Journal*, 2(5), 22-27.
- Guinan, C. (1989). *Information System in the Organization*. Canada: Cengage Learning.
- Guman, C. (1989). HRIS life cycle. *Journal of Human Resource System Management*, 12(3), 22-26.
- Haines, K. & Petit, I. (1997). *The impact of human resource information system*. Singapore: Power Six Company.
- Hannonn, Jeff & Braudes. (1996). Computer and personnel management. *Personnel Journal*, 2 (4), 4-10.
- Hussain, Z. and Prowse, P. (2004). Human resource information system as means of fulfilling job roles were professionally for human resource manages. Working Paper No. 04167. <http://www.docstoc.com>
- Jenkins, M.L. and Lloyd. G. (1985). How Corporate Philosophy and Strategy Shape the Use of HR Information Systems. *Personnel*, 62, 28-38.

References

- Jones, W. & Amelt, N. (1994). *Personnel and data management*. California: American Management Association.
- Kavanagh, M.J. Gueutal, H.G. and Tannenbaum, S.L. (1990). *Human Resource Information Systems: Development and Application*. Boston: PWS-Kent Publishing.
- Kavanagh, M.J. Gueutal, H.G. and Tannenbaum, S.L. (1990). *Human Resource Information Systems: Development and Application*. Boston: PWS-Kent Publishing.
- Kinnei, G. & Arthur, W. (1993). Employee privacy, information needs and law. *Personnel Journal*, 2 (4), 16-19.
- Kossek, A. (1994). *Human resource information system implementation and deployment: A conceptual framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Laudon, K.C. and Laudon, J.P. (2002). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. 7th edition. NJ: Prentice Hall.
- Lederer, M. (1984). Expert system. *Computer Decision Journal*, 8(8), 20-25.
- Lin, C.Y.Y. (1997). Human resource management system function. *Personnel Journal*, 7(1), 10-13.
- Lujan, M.R.O. (2003). Studying strategy in human resource management: an approach. *Industrial Technology*, 3(2), 40-49.
- Martinsons, M.G. (1994). Benchmarking Human Resource Information Systems in Canada and Hong Kong. *Information and Management*, 26, 305-316.
- O'Connell, S.E. (1994). System Redesign Makes FedEx a Technology Leader. *HR Magazine*, April, p. 33-37.

References

- Palframan, V. (2002). *Business people information*. New York: Nostrand Reinhold Company.
- Pendharkar, R; Paper & Molnar. (1998, June 10). Computer Power. *The Wall Street Journal*.
- Pitman, K. (1994, May 7). IT Project Management. *Fabes*.
- Plumtree S. (2002). *Plumtree Software*. Handbook VA: Jossey-Bass.
- Rampton, G. (1999). Human resource planning for IT. *Personnel Journal* , 1(1), 2-9
- Rapp, William. (2002). *Information Technology System*. New York: Oxford University Parn.
- Richards-Carpenter, C. (1982). Computers in Personnel – New Needs, New Methods, New Opportunities. *Personnel Management*, 14(5), 27-30.
- Softworld. (1998), Strategy for Information Technology 1996-1997. New York: Course Technology.
- Spencer, F. (1995). Computers: A boom for human resource management. *Personnel Administration*, 5, 22-30.
- Tansley, E. Nweel, C. & William. (2001). Government: Who needs an HRIS?. *Computers in Personnel*. 14(3), 2-9.
- Teo, Y.; Soon, K. & Fedric, B. (2001). Computers in human resource. *Personnel Journal*, 7(6).
- Toe, T.S.H. & Federic, S.A. (2001). Human resource management system. *PersonnelJournal*, 2(1), 20-25.
- Tower, M. & Perrin, C. (2002). Developing personnel computer. *Personnel Journal*, 8(3).

References

- Tyson, E. & Fell, A. (1986). Microcomputer security. *Human Resource Management System Report*, November.
- Ulrich, D. (2000). *Human resource champion*. New York: Wilson Company.
- Wagel, W.H. (1990). On the Horizon: HR in the 1990s. *Personnel*, 67(1), 10-6.
- Walker, J. (1993). *IT for businesss*. New York: Renouf.
- Walker, J. (2001). The computer in personnel administration. *Personnel Journal*, 9(3), 20-24.
- Yeh. C.Y. (1997). Human Resource Information Systems: Implementation in Taiwan. *Research & Practice in Human Resource Management*, 5(1), 57-72.