

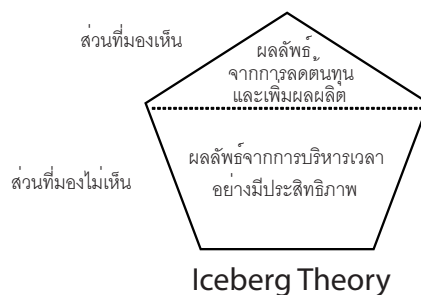


## ต้นทุนเวลา VS ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

โดย บดี ศรีสุนทร

เป็นที่ทราบดีว่าการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรง ท่ามกลางปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สิ้นไหล ไร้ทิศทาง สิ่งเหล่านี้เป็นแรงผลักดันให้องค์กรที่ประสงค์จะมีพื้นที่ว่างในการดำเนินธุรกิจต่อไปต้องหันมาให้ความสนใจเพิ่มขึ้นต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานอย่างจริงจังไม่ว่าจะเป็นด้านการลดต้นทุน หรือการเพิ่มผลผลิตโดยใช้ทรัพยากรการบริหารให้คุ้มค่าที่สุดไม่ว่าจะเป็น คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการบริหารจัดการ (Management) ซึ่งองค์กรทั้งหลาย มักจะมีโปรแกรมหรือกิจกรรมต่าง ๆ มาใช้เพื่อพัฒนา กระตุ้น และปลุกฝังให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติในทิศทางที่สามารถตอบสนองเป้าหมายที่องค์กรพึงประสงค์ โดยมักจะบอกแก่พนักงานว่าพวกเราต้องทุ่มเท ต้องอุทิศตนในการทำงาน ต้องทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ส่งผลให้พนักงานต้องทำงานกันอย่างตัวเป็นเกลียว หัวเป็นนอต ทำงานทั้งกลางวัน (โอที) และเกินเวลา (โอแถม) เพื่อให้ได้งานตามเป้าหมายและได้ใจหัวหน้างาน ซึ่งจะทำให้พ่อกุญแจใจได้บ้างว่าตนเองจะมีความมั่นคงในอาชีพการงาน หากมีกรณีเช่นนี้อาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานอันจะโยงใยไปถึงการบั่นทอนขวัญกำลังใจ และความอ่อนล้าของสมรรถนะการปฏิบัติงาน (แบบซีมีล็ก) ท้ายที่สุดก็จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีโจทย์ที่จะต้องทำการบ้านต่อไปว่าจะทำอย่างไรถึงจะสร้างความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพงานและคุณภาพชีวิตของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้

แต่ในความเป็นจริงก็ยังมีคนอีกประเภทหนึ่งซึ่งมักจะปล่อยเวลาให้เสียไปโดยเปล่าประโยชน์ ไม่ว่าจะเป็นการใช้เวลาทำงานแต่ละอย่างมากเกินไป ความจำเป็นหรือมีพฤติกรรมการทำงานที่ไม่เหมาะสม ซึ่งคนกลุ่มนี้อาจเป็นตัวถ่วงประสิทธิภาพการทำงานโดยภาพรวมขององค์กร ซึ่งองค์กรก็พยายามแก้ปัญหาด้วยการสรรหาวิธีการและเครื่องมือการบริหารจัดการต่าง ๆ เข้ามาปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานให้ดีขึ้น โดยมักเน้นไปที่การลดต้นทุนและเพิ่มผลผลิตเป็นสำคัญ แต่สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารมักจะมองข้ามคือการปลุกฝังให้บุคลากรในองค์กรรู้จักบริหารเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดซึ่งถือเป็นพื้นฐานสำคัญของการทำงาน ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าการลดต้นทุนและการเพิ่มผลผลิตสามารถเห็นผลลัพธ์ได้เป็นรูปธรรมมากกว่าผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้จากการบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น หากนำทฤษฎีภูเขาน้ำแข็งของ Iceberg มาเป็นมุมมองอาจอธิบายได้ว่าผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้จากการบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพจะเป็นส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำซึ่งไม่สามารถมองเห็นได้นั่นเอง ดังภาพแสดงต่อไปนี้



จาก Iceberg Theory ในฐานะผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ ควรที่จะให้ความสำคัญกับการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารเวลาของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรในแง่มุมมองที่ว่าเวลาคือต้นทุนประเภทหนึ่งถ้าหากไม่มีการบริหารจัดการที่ดีเพียงพอจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งต้นทุนเวลาของพนักงานแต่ละคนอาจจะไม่เท่ากัน แต่หากสามารถคำนวณหาต้นทุนเวลาของในองค์กรได้ ก็จะช่วยทำให้เห็นภาพชัดเจนยิ่งขึ้นถึงคุณค่าที่องค์กรจะได้รับจากการที่พนักงานรู้จักบริหารต้นทุนเวลาของพวกเขาอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ลองมาคำนวณต้นทุนเวลาอย่างง่าย ๆ ของพนักงานแต่ละคนที่ทำงานอยู่ในองค์กรของท่าน โดยมีสมมติฐานว่าต้นทุนเวลาของพนักงานในแต่ละปีประกอบด้วยเงินเดือน สวัสดิการผลประโยชน์ตอบแทนในรูปแบบตัวเงินและที่ไม่ใช่ตัวเงิน (แต่สามารถคำนวณออกมาเป็นรูปตัวเงินได้) รวมถึงค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่บริษัทรับผิดชอบต่อพนักงาน เช่น ค่าเช่าพื้นที่สำนักงานในส่วนที่พนักงานครอบครอง อุปกรณ์เครื่องมือการทำงาน ค่าสาธารณูปโภค เป็นต้น ตัวอย่างต่อไปนี้เป็นกรคำนวณต้นทุนเวลาของพนักงานท่านหนึ่งสมมติชื่อ นายสมชาย ใจดี ซึ่งได้รับเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนจากการทำงานดังนี้



# ต้นทุนเวลา VS ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (ต่อ)

โดย บดี ตริสุคนธ์

เงินเดือน 20,000 บาท = 240,000 บาทต่อปี  
โบนัสปีละ 2 เดือน = 40,000 บาทต่อปี

สวัสดิการผลประโยชน์ตอบแทนและค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่บริษัทจ่ายให้ทั้งทางตรงและทางอ้อม 36,000 บาทต่อปี (ประมาณ 15 % ของเงินเดือน ซึ่งแต่ละองค์กรอาจจะมีมากหรือน้อยกว่านี้ก็ได้) ดังนั้นค่าใช้จ่ายที่องค์กรต้องจ่ายสำหรับนายสมชาย โดยประมาณคือ 316,000 บาทต่อปี

ต่อจากนั้นลองมาพิจารณาชั่วโมงการทำงานปกติของนายสมชายในรอบระยะเวลาหนึ่งปี ว่าทำงานทั้งหมดกี่ชั่วโมงโดยใช้หลักการคำนวณอย่างคร่าว ๆ ดังนี้ สมมติว่านายสมชาย ทำงานอาทิตย์ละ 5 วันคือวันจันทร์ ถึงวันศุกร์ ดังนั้นในหนึ่งเดือนจะทำงานทั้งหมด 22 วัน และในรอบระยะเวลา 12 เดือนจะทำงานเท่ากับ 22 X 12 ซึ่งเท่ากับ 264 วัน สมมติว่าองค์กรมีวันหยุดพักผ่อนประจำปี และวันหยุดวันลาประเภทต่าง ๆ เฉลี่ยโดยรวม 40 วันทำงาน ให้นำจำนวนวันหยุดวันลาเหล่านั้นมาหักออกจาก 264 วัน ดังนั้นวันทำงานทั้งหมดของนายสมชายในรอบระยะเวลาหนึ่งปีคือ 224 วัน กรณีทำงานวันละ 7 ½ ชั่วโมง ชั่วโมงการทำงานปกติของนายสมชายในรอบระยะเวลาหนึ่งปีเท่ากับ 1,680 ชั่วโมง

จากนั้นให้คำนวณต้นทุนเวลาต่อชั่วโมงของพนักงาน (นายสมชาย)โดยใช้สูตร

$$\frac{\text{ค่าใช้จ่ายที่องค์กรจ่ายให้ต่อปี}}{\text{ชั่วโมงทำงานปกติของพนักงานในรอบระยะเวลาหนึ่งปี}} = \frac{316,000}{1,680}$$

$$\text{ต้นทุนเวลาต่อชั่วโมง} = 188 \text{ บาท}$$

หากพิจารณาจากต้นทุนเวลาต่อชั่วโมงของนายสมชายที่คำนวณได้อาจดูเหมือนมีมูลค่าไม่มากนัก แต่หากองค์กรให้ความสนใจและสามารถแนะนำให้นายสมชายบริหารเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยลดความสูญเสียเวลาจากการปฏิบัติกิจกรรมที่ไม่จำเป็น หรือลดการใช้เวลาอย่างเปล่าประโยชน์ลงได้วันละ 1 ชั่วโมง (ซึ่งเชื่อว่าสามารถทำได้หากมีความมุ่งมั่น และมีระเบียบวินัยต่อตนเอง) ลองคำนวณดูสิครับว่าในหนึ่งปีนายสมชายจะลดต้นทุนเวลาได้เป็นจำนวนเงินเท่าไร คิดว่าน่าจะเป็นเงินก้อนใหญ่ทีเดียวนะครับ และหากพนักงานในองค์กรทุกคนสามารถทำเช่นนี้ได้ต้นทุนเวลาที่ลดลงจะเป็นเงินก้อนมหึมาอย่างแน่นอน สำหรับเวลาที่ลดได้นั้นสามารถนำไปเพิ่มผลผลิตหรือเพิ่มมูลค่าให้กับการดำเนินงานขององค์กร สามารถลดชั่วโมงการทำงานล่วงเวลาหรือเกินเวลา (ซึ่งน่าจะส่งผลให้ค่าใช้จ่ายการดำเนินงานหลาย ๆ ประเภทลดลงด้วย) หรือใช้เพื่อวางแผนการทำงานในวันต่อ ๆ ไปให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ถ้ามองประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับตามมาก็คือความสามารถในการสร้างรายได้และหรือผลกำไรที่เพิ่มขึ้น อันจะนำมาซึ่งความสามารถในการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม (Direct and Indirect of Competitive Advantage)

แนวคิดเกี่ยวกับต้นทุนเวลาที่นำเสนอข้างต้น เป็นเพียงมุมมองที่ประสงค์ให้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ตระหนักถึงการส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรใช้เวลาที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าที่สุด แต่ละท่านอาจมีตัวแปรและวิธีการคิดต้นทุนเวลาที่แตกต่างกัน แต่ไม่ว่าจะคิดด้วยวิธีใดก็ตามจะพบว่าแต่ละวินาทีล้วนมีต้นทุนทั้งสิ้น นอกจากนี้การส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรสามารถบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ยังสามารถช่วยให้พนักงานจัดการงานและชีวิตได้อย่างสมดุลยิ่งขึ้น มีความสุขต่อการทำงานในองค์กรมากขึ้น มีเวลาดูแลคนที่พวกเขารักมากขึ้น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นผลตอบแทนที่เปี่ยมคุณค่าอันเกิดจากการบริหารต้นทุนเวลาซึ่งหลายคนอาจจะละเลยหรือไม่เคยนึกถึงมาก่อน ลองพิจารณาดูนะครับว่าท่านจะมีส่วนช่วยสนับสนุนให้สิ่งที่กล่าวมาเกิดขึ้นได้อย่างไร ใครก็ตามที่มีโอกาสได้ทำงานในองค์กรที่สามารถสร้างความสมดุลให้กับชีวิตได้คงจะมีความสุขไม่น้อยเลยนะครับ และยังแสดงให้เห็นประจักษ์ถึงประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้นอีกด้วย