

Enhance Productivity HapPEA Journey: ย้ายอย่างไรให้ งานได้ผล คนได้ใจ

นายธีรชัย นวรัตน์ ฌ อยุธยา¹, น.ส.ศลิษา เวชโช¹, นายณัฐนัย ใช้บางยาง¹, นายเอนกพล คงเกลี้ยง¹, น.ส.ชนากมล ปันเพ็ชร¹
น.ส.วิดิพร พจนาคม¹, นายศศิวิทย์ ญาโณทัย¹, น.ส.ธนพร เกตุทัต¹, น.ส.เจนจิรา จำเริญดี¹
¹ฝ่ายกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค sikawat.yan@pea.co.th

บทคัดย่อ

การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะการย้าย และการย้ายสับเปลี่ยน เป็นสิ่งที่พนักงานให้ความเห็นว่า กฟผ. ยังไม่สามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลไปยัง การปฏิบัติงาน และประสิทธิผลขององค์กร แต่หากมองใน มุมกลับ หากกระบวนการย้ายมีประสิทธิภาพ พนักงานมีความสุข ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรก็พัฒนาได้อย่าง ยั่งยืน ดังนั้น ฝ่ายกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล สายงานบริหารองค์กร ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของพนักงานซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญ ขององค์กรจึงได้นำการวิเคราะห์และคาดการณ์ข้อมูลด้าน ทรัพยากรมนุษย์ (HR Analytics) มาใช้พัฒนากระบวนการย้าย โดยใช้การเก็บข้อมูลแบบ Mixed method ซึ่งเป็นการผสมผสาน รูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative) และเชิงคุณภาพ (Qualitative) พร้อมทั้งนำเข้าสู่ข้อมูลจากหลายแหล่ง ไม่ว่าจะเป็น แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การสังเกต และการ วิเคราะห์เอกสาร โดยได้ทำการวิเคราะห์ในเชิงสถิติเชิงปริมาณ จำนวน 2,428 ตัวอย่าง และวิเคราะห์ธีม (Thematic Analysis) ในเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ผล การศึกษาที่ได้รับคือ ทำให้ได้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงาน ต้องการย้ายงาน 3 อันดับ ได้แก่ เพื่อดูแลครอบครัว เพื่อกลับ ภูมิลำเนา และเพื่อเรียนรู้งานใหม่ ๆ และสะท้อนปัจจัยที่เป็น อุปสรรคต่อการย้ายงาน 3 อันดับ ได้แก่ หาคอนตเน้นไม่ได้ นโยบายผู้บริหารไม่ให้อำนาจ ระเบียบหลักเกณฑ์ยุ่งยากซับซ้อน นอกจากนี้ คณะผู้วิจัยยังได้เสนอแผนพัฒนากระบวนการย้าย ปรับปรุงระเบียบ หลักเกณฑ์ วิธีปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ที่เหมาะสมตามปัจจัย และอุปสรรคที่ได้ศึกษาไว้บนกรอบระยะเวลาปี 2564-2566

โดยคณะผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า การศึกษาในครั้งนี้ จะสามารถเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารงาน บุคคลได้เป็นอย่างดี เพื่อให้พนักงานมีความสุข ปฏิบัติงานได้ อย่างเต็มประสิทธิภาพ มีประสิทธิภาพสูงสุด สามารถตอบสนอง เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพิ่ม ระดับความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงาน ตอบโจทย์ Enhance Productivity HapPEA Journey: ย้ายอย่างไรให้ งานได้ผล คนได้ใจ

คำสำคัญ: พัฒนาระบบการย้าย, ย้ายยังงานได้ผลคนได้ใจ, ระบบงานทรัพยากรบุคคล, การบริหารทรัพยากรบุคคล, HR Data Analytics

1. บทนำ

เมื่อพนักงาน กฟผ. ปฏิบัติงานไปได้สักระยะ ก็จะมี ประเด็นปัญหาที่ว่า การย้ายงานตามความประสงค์ของตนเอง ทำได้ยาก เนื่องจากมีกระบวนการซับซ้อน ใช้ระยะเวลา ดำเนินการนาน และยังคงประสานงานกับหลายหน่วยงาน ทั้งที่ในยุคปัจจุบัน การสนับสนุนให้พนักงานมีการหมุนเวียน งาน เพื่อให้มีทักษะที่หลากหลาย ได้ถูกพิสูจน์ว่าทำให้ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น อีกทั้งยังลดจำนวนคนและเวลาที่ใช้ปฏิบัติงานลงอีกด้วย [1] ซึ่ง ฝ่ายกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล (ผบค.) ได้ตระหนักถึงประเด็น ปัญหาดังกล่าวเป็นอย่างยิ่ง และพยายามพัฒนาระบบการย้าย มาโดยตลอด

แต่เนื่องด้วย ความต้องการย้ายของพนักงานมีจำนวนมาก ประกอบกับระบบการย้ายเดิมนั้น มีความซับซ้อนยุ่งยาก และบางกรณี พนักงานต้องมีการสับเปลี่ยนเสียก่อน จึงจะสามารถ

ขอนุมัติย้ายได้ ซึ่ง ฝบค. มีโปรแกรม PEA Cupid ไว้รองรับ ในกรณีการหาผู้ย้ายสับเปลี่ยนดังกล่าวแล้ว แต่ก็มีพนักงาน หลายท่านไม่สามารถหาผู้สับเปลี่ยนในระบบได้ จึงต้องสร้าง กลุ่มใน Facebook เพื่อหาผู้ย้ายสับเปลี่ยนกันเอง

ฝบค. ได้เห็นถึงปัญหาในระบบการย้ายดังกล่าว จึงเป็น ที่มาของการศึกษาเรื่อง Enhance Productivity HapPEA Journey: ย้ายอย่างไรให้ งานได้ผล คนได้ใจ ซึ่งเป็นการ ศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการย้ายให้ตรงใจพนักงาน และ ยังคงไว้ซึ่งประสิทธิภาพในการทำงาน โดยคณะผู้วิจัยได้ตั้ง คำถามการวิจัย (Research Question หรือ RQ) ไว้ดังนี้

RQ 1: อะไรคือปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้พนักงาน ต้องการย้ายงาน

RQ 2: อะไรคือปัจจัยอุปสรรคที่ส่งผลให้พนักงาน ไม่สามารถย้ายงานตามความต้องการได้

RQ 3: อะไรคือแผนการพัฒนาระบบการย้ายที่ เหมาะสมกับบริบทขององค์กร

คณะผู้วิจัย ตัดสินใจใช้รูปแบบการศึกษาและเก็บข้อมูล แบบ Mixed method ซึ่งเป็นการผสมการศึกษาและเก็บ ข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณ (Quantitative) และเชิงคุณภาพ (Qualitative) เพื่อตอบคำถามวิจัยข้างต้น โดย ฝบค. หวังเป็นอย่างยิ่งว่า ผลจากการศึกษาในครั้งนี้ จะทำให้เกิดการพัฒนา กระบวนการย้ายงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้พนักงาน กฟผ. สามารถย้ายงานได้ตามความประสงค์ และยังคงสามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ อันจะเกิดผลประโยชน์ สูงสุดกับพนักงาน หน่วยงาน และ กฟผ. โดยคำนึงถึง เจตนารมณ์ที่ว่า ไม่มีองค์กรไหน อยากรจะเสียพนักงานที่มี คุณภาพไป และไม่มีพนักงานคนไหนอยากจะใช้ชีวิตที่ไม่ใช่ ไปตลอดกาล และนั่นคือความตั้งใจของ ฝบค. ที่จะทำให้ “งานได้ผล คนได้ใจ”

2. การทบทวนวรรณกรรม

2.1 ประเด็นปัญหาด้านการย้ายที่เกิดขึ้น

การย้าย และ การย้ายสับเปลี่ยน ถือว่าเป็นปัญหาที่สำคัญของพนักงาน กฟผ. เห็นได้จากข้อมูลที่เป็นทางการของ ฝบค. พบว่า มีพนักงานทำหนังสือแจ้งความประสงค์ขอย้าย ผ่านสายงาน และสหภาพแรงงาน เป็นจำนวนกว่า 1,200 ท่าน ต่อปี ประกอบกับข้อมูลที่ไม่เป็นทางการ จากกลุ่ม Facebook ที่ชื่อว่า “กฟผ.สับเปลี่ยน(ย้าย)กลับบ้าน” ที่พนักงานสร้างขึ้น เอง เพื่อเป็นช่องทางในหาข้อมูลในการย้าย การหาผู้เพื่อการ

ย้ายสับเปลี่ยน รวมถึงการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา ต่าง ๆ ซึ่งกลุ่มดังกล่าวมีสมาชิกกว่า 19,000 คน

นอกจากนั้น ยังมีพนักงานจำนวนกว่า 100 ท่าน ที่ทำ หนังสือขอความอนุเคราะห์ย้ายผ่านทางหน่วยงานภายนอก กฟผ. เพื่อขอให้ผู้บริหารใน กฟผ. พิจารณาการย้ายให้เป็น กรณีพิเศษ

ปัญหาดังกล่าวถือเป็นปัญหาสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ เกี่ยวเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับหน่วยงาน และระดับองค์กร จะเห็นได้ว่า หากพนักงานขาดกำลังใจและแรงผลักดันใน การปฏิบัติงาน จะทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานลดลง ซึ่งเหตุข้างต้นได้สะท้อนไปยังผลความผูกพันและความ พึงพอใจต่อองค์กร ในด้าน Career Growth มีระดับความสัมพันธ์ เป็นลบ (Negative Correlation) และมีคะแนนลดลง และเมื่อ พนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลกระทบต่อเนื่องในระดับหน่วยงาน ซึ่งไม่สามารถ ทำผลงานได้ตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ตามเป้าหมายและ นโยบายขององค์กร จึงส่งผลให้ประสิทธิผลของงานไม่เป็นไป ตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ เรียกได้ว่าปัญหาของพนักงาน ที่ถูกคิดว่าเป็นเรื่องเล็กน้อยก็อาจทำให้ส่งผลกระทบต่อใหญ่หลวง ต่อองค์กรได้ ดังนั้น เพื่อป้องกันปัญหาดังกล่าว องค์กรจึง ควรวางนโยบายแนวทางในการแก้ปัญหาการย้ายสับเปลี่ยน เพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานและเพื่อให้เกิดผล ประโยชน์สูงสุดกับองค์กร

2.2 โปรแกรม PEA CUPID

โปรแกรม PEA CUPID เป็นโปรแกรมที่ช่วยให้พนักงาน หาผู้เพื่อการย้ายสับเปลี่ยน โดยระบบจะช่วยจับคู่ตำแหน่ง และสังกัดของพนักงานให้ หากสามารถจับคู่ได้แล้ว ระบบ จะแจ้งเตือน พร้อมให้ข้อมูลการติดต่อ เพื่อให้พนักงานทั้งสอง ฝ่ายประสานงานกัน และดำเนินการขออนุมัติต่อไป

ผลจากแบบสอบถามเรื่องการรับรู้โปรแกรม PEA CUPID โดยสอบถามจากพนักงานจำนวน 2,428 ท่าน พบว่า มีพนักงานเพียง 23% เท่านั้นที่เคยใช้งาน PEA CUPID และมีพนักงาน 63% รู้จัก PEA CUPID ว่าคืออะไร แต่ไม่เคยใช้งาน ส่วนพนักงานอีก 14% ไม่รู้จัก PEA CUPID

ปัจจุบันโปรแกรม PEA CUPID มีผู้ใช้งานที่ลงทะเบียนแล้ว กว่า 2,000 ท่าน แต่มีเพียง 2.23% เท่านั้น ที่สามารถ ดำเนินการย้ายสับเปลี่ยนสำเร็จ บางกรณีต้องจับคู่ถึง 3-4 ท่าน จึงจะสามารถย้ายสับเปลี่ยนได้

2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.3.1 Maslow's Hierarchy of Needs



รูปที่ 1 Maslow's Hierarchy of Needs ภาพโดย [2]

Maslow's Hierarchy of Needs (1934) หรือ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ เป็นทฤษฎีที่สร้างขึ้นโดยนักจิตวิทยาชื่อ Abraham Maslow ที่เสนอว่ามนุษย์จะตอบสนองเพื่อเติมเต็มความต้องการโดยเริ่มจากด้านกายภาพ ไปสู่ ด้านความปลอดภัย ความมั่นคง ไปสู่ ด้านความรัก การเป็นเจ้าของ ไปสู่ ด้านความเคารพ และ ไปสู่ ด้านการบรรลุความหมาย โดยจะพัฒนาตามลำดับ [3] จากด้านล่างสู่ด้านบน นิยมแสดงในรูปแบบของปิรามิด [2]

การศึกษานี้เน้นเพื่อการเติมเต็มความต้องการของพนักงานในด้านความรัก การเป็นเจ้าของ และ ด้านการบรรลุความหมาย เพื่อให้พนักงานมีความสุขในการปฏิบัติงานและมีสมดุลในงานและชีวิต (Work-life balance) ที่ดี

2.3.2 Herzberg's Two-Factor Theory

Herzberg's Two-Factor Theory (1959) หรือ ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ทสเบิร์ก นำเสนอโดย Frederick Herzberg ซึ่งเป็นทฤษฎีที่นำเสนอปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยแบ่งออกเป็น 2 ปัจจัยหลัก ๆ คือ [4]

- ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (Motivation Factor) เป็นปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจให้ตั้งใจปฏิบัติงานให้ดี เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในการศึกษาที่ใช้ปัจจัยด้าน การได้มีความสำเร็จ การได้รับความยอมรับ ความก้าวหน้าในงาน โอกาสการเจริญเติบโตในตำแหน่ง และ การได้รับผิตชอบ

- ปัจจัยด้านสุขอนามัย (Hygiene Factor) เป็นปัจจัยที่ลดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในการศึกษาที่ใช้ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร และ สภาพการทำงาน

2.3.3 Hewitt Associate's Employee Engagement

Hewitt Associate's Employee Engagement เป็นแนวคิดด้านความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงาน โดยได้เสนอไว้ว่า หากพนักงานมีความพึงพอใจและความผูกพันที่ดีกับองค์กร พนักงานจะแสดงออกมาผ่านพฤติกรรม 3 แบบ คือ [5]

- Say หรือ การพูด โดยพนักงานจะพูดถึงองค์กรในแง่บวก พูดในแง่สร้างสรรค์

- Stay หรือ การดำรงอยู่ โดยพนักงานจะอยู่ปฏิบัติงานด้วยความรัก รู้สึกว่าตนเองสำคัญ มีคุณค่า รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร

- Strive หรือ การใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถ โดยพนักงานจะทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ มีความเสียสละ ช่วยเหลือทีม เพื่อให้องค์กรพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง

2.3.3 Knowledge Management

Knowledge Management หรือ การจัดการความรู้ เป็นการบริหารองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ไม่ว่าจะเป็นความรู้ ประสบการณ์ต่าง ๆ หรือ ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบเอกสาร หรือ คู่มือต่าง ๆ มารวบรวมและพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้พนักงานทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ นำไปประยุกต์ใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงาน ก่อให้เกิดการสร้างคุณค่าร่วม ช่วยส่งผลให้เกิดการสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ และยังทำให้พนักงานประจักษ์ชัดในตนเอง นำความเก่งของตนมาช่วยพัฒนาองค์กรให้ความสามารถในการแข่งขัน [6]

3. ระเบียบวิธีวิจัย

ในการศึกษานี้ คณะผู้วิจัยใช้รูปแบบการเก็บข้อมูลแบบ Mixed method ที่เป็นรูปแบบการเก็บข้อมูลในเชิงปริมาณ (Quantitative) ซึ่งจะเก็บข้อมูลในแนวกว้าง มีจุดมุ่งหมายเพื่อ ชี้เหตุปัจจัยและยืนยัน ผสมกับการเก็บข้อมูลในเชิงคุณภาพ (Qualitative) ซึ่งจะเก็บข้อมูลในแนวลึก โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น [8] และนำข้อมูลของทั้งสองรูปแบบมาเปรียบเทียบและวิเคราะห์ผลร่วมกัน (Method Triangulation) ซึ่งจะทำให้เพิ่มความเชื่อถือได้ (Trustworthiness) ของงานวิจัย

3.1 การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative data collecting and analysis)

การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณในการศึกษานี้ ใช้กลุ่มประชากร (Population) คือ พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำนวน 28,888 ท่าน กลุ่มตัวอย่างที่คาดหวัง (Expected Sample) คือ 394 ท่าน คำนวณโดยใช้สูตรของ Taro Yamane (ใช้ 95% Confident Interval หรือ 0.05 Degree of Error)

ทำการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสำรวจความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงระบบงานทรัพยากรบุคคลด้านการย้ายพนักงานบน Google Form แจกผ่านระบบสารบรรณ ddoc.pea.co.th ถึงทุกหน่วยงานโดยไม่อาศัยหลักความน่าจะเป็น (Non-probability selection) และใช้ความสะดวกของผู้วิจัยในการส่งแบบสอบถาม (Convenience sampling)

แบบสอบถามเป็นแบบปิด (Close-ended Questionnaires) 2 ส่วน และแบบเปิด (Open-ended Questionnaires) 1 ส่วน โดยมีเนื้อหา ดังนี้

- (1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- (2) แบบสำรวจความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงระบบงานทรัพยากรบุคคล ประกอบไปด้วย แบบสอบถามความต้องการย้ายงาน ปัจจัยที่มีผลต่อความต้องการย้ายงาน (ตอบ RQ:1) ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการย้ายงาน (ตอบ RQ:2)
- (3) ข้อเสนอแนะของท่านเพื่อปรับปรุงกระบวนการและระเบียบข้อบังคับในการย้ายงาน (ตอบ RQ:3)

ข้อมูลที่ได้จะนำไปยังโปรแกรม Excel และ Tableau เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงสถิติ (Statistical Analysis)

3.2 การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative data collecting and analysis)

การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพในการศึกษานี้ ใช้หลายวิธี ดังนี้ การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างคำถาม (Unstructured Interviews) การสังเกต (Observations) การเก็บข้อมูลจากเอกสาร (Documentation) โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง (Subject Matter Experts: SMEs) จะคัดเลือกโดยใช้ความสะดวกของผู้วิจัย (Convenience sampling) และความเชี่ยวชาญ (Expert Sampling) จากกลุ่มพนักงานต่อไปนี้

- (1) กลุ่ม Facebook “กฟผ.สับเปลี่ยน(ย้าย)กลับบ้าน”
- (2) กลุ่มพนักงานย้ายสับเปลี่ยนบน Application Line
- (3) กลุ่มพนักงานที่ใช้งานโปรแกรม PEA Cupid
- (4) กลุ่มพนักงานทั่วไป และนักบริหารทรัพยากรบุคคล

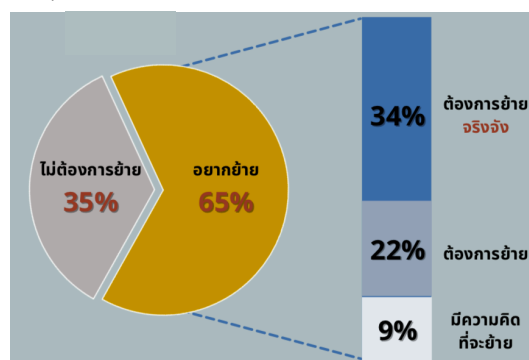
เมื่อเก็บข้อมูลจนถึงจุดอิ่มตัว (Saturation) คณะผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ธีม (Thematic Analysis) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลและฉายภาพปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานอยากย้ายงาน ปัญหาและอุปสรรคในการย้ายงาน และข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาระบบการย้ายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัย จะนำข้อมูลในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมาเปรียบเทียบและวิเคราะห์ผลร่วมกัน จนสามารถตอบคำถามวิจัยที่ตั้งไว้

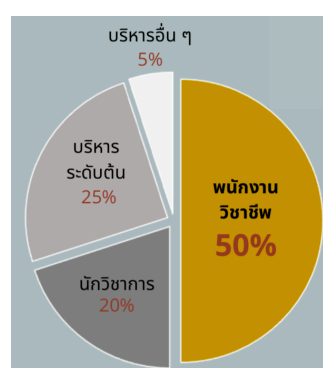
4. ผลการศึกษา

4.1 ผลการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative result)

จากแบบสำรวจความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงระบบงานทรัพยากรบุคคลด้านการย้ายพนักงาน มีผู้เข้ามาตอบแบบสอบถามจำนวน 2,428 ท่าน ซึ่งมากกว่าจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่คาดหวังไว้ (394 ท่าน) โดยมีข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ดังนี้



รูปที่ 2 ความต้องการย้ายงานของกลุ่มตัวอย่าง



รูปที่ 3 กลุ่มตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่าง

เมื่อพิจารณาจากฐานข้อมูลด้านบุคคล พนักงานวิชาชีพระดับ 3 – 4 ของ กฟผ. มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนประมาณ 17,911 บาทต่อคน ซึ่งน้อยกว่าค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อครัวเรือน (21,239 บาท) ประมาณ 3,418 บาท (ข้อมูลจากสำนักงานสถิติแห่งชาติ ปี 2563)

4.1.2 ปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานต้องการย้ายงาน

ข้อมูลจากแบบสอบถามได้แสดงให้เห็นถึง ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้พนักงานต้องการย้ายงานที่มีนัยยะสำคัญ 3 อันดับ ดังรูป

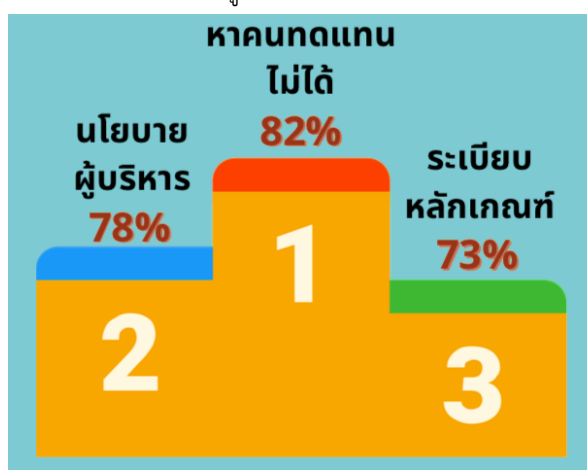


รูปที่ 4 ปัจจัยสำคัญ 3 อันดับ ที่ส่งผลให้พนักงานต้องการย้ายงาน

เมื่อพิจารณาจากข้อมูลเพิ่มเติมจะพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีบุพการีอายุมากกว่า 60 ปีขึ้นไป คิดเป็น 54% และมีบุตรอายุน้อยกว่า 20 ปี คิดเป็น 84% ซึ่งเป็นข้อมูลที่สอดคล้องกับปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานต้องการย้ายงานเพื่อดูแลครอบครัว

4.1.3 ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการย้ายงาน

ข้อมูลจากแบบสอบถามได้แสดงให้เห็นถึง ปัจจัยอุปสรรคที่ส่งผลให้พนักงานไม่สามารถย้ายงานตามความต้องการได้ 3 อันดับ ดังรูป

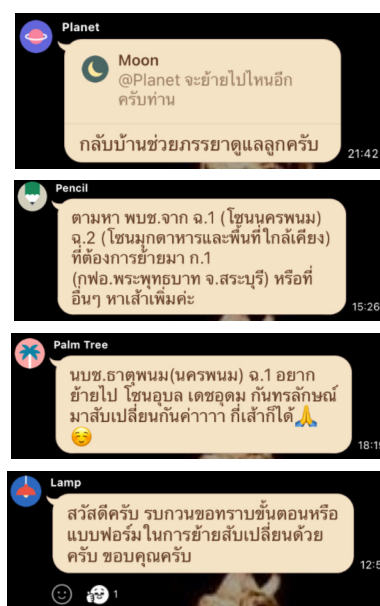


รูปที่ 5 อุปสรรคสำคัญ 3 อันดับ ที่ส่งผลให้ไม่สามารถย้ายงานได้

4.2 ผลการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative result)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่าพนักงานมีความต้องการอยากย้ายกลับภูมิลำเนาเพื่อดูแลครอบครัว โดยพนักงานต้องใช้ความพยายามในการจับคู่ย้ายสับเปลี่ยนมาก และมีพนักงาน

บางท่านไม่ทราบขั้นตอนและกระบวนการย้าย ดังยกตัวอย่างดังรูป (มีการปกปิดชื่อเพื่อรักษาความลับ)



รูปที่ 6 ตัวอย่างข้อมูลเชิงคุณภาพใน Application Line

และเมื่อคณะผู้วิจัยสัมภาษณ์พนักงานที่อยากย้ายแต่ไม่ได้ย้าย ก็พบว่า การย้ายเป็นสิ่งที่ลำบากสำหรับพนักงาน โดยส่วนใหญ่จะบอกว่า ย้ายไม่ได้เพราะไม่มีคนมาปฏิบัติงานแทน ผู้บริหารไม่อนุญาต หรือระเบียบหลักเกณฑ์ไม่เอื้ออำนวย คณะผู้วิจัยจึงขอยกตัวอย่างคำพูด (Quote) ของผู้ให้ข้อมูลบางประโยค ดังนี้

“เรื่องย้ายนะเธอ... เลิกคุยไปเลย.. ยาก ผู้ใหญ่เค้าไม่ให้หรอก”

(ผู้ให้ข้อมูล A)

“ถ้าย้ายได้นี้ ยิ่งกว่าถูกหวยอีกนะ กว่าจะหาคนสับเปลี่ยนได้”

(ผู้ให้ข้อมูล B)

“ลองหาผู้ใหญ่ที่รู้จักดู เมื่อมีหวังจะได้ย้าย แบบนี้ง่ายกว่า”

(ผู้ให้ข้อมูล C)

“อย่าว่าแต่จะย้ายเลย ระเบียบการย้ายยังไม่มีเลย จะให้ย้ายได้....

....พ่อแม่ก็อายุเยอะแล้ว อยากกลับไปดูแลท่านบ้าง ไม่ใช่ไม่รักไฟฟ้านะ แต่ถ้าย้ายได้ง่าย ๆ จะดีกว่านี้อีก ตอนนี้เป็นกังวลตลอดว่าจะเป็นยังไง”

(ผู้ให้ข้อมูล D)

จากข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ คณะทำงานได้วิเคราะห์ และทำการนำเสนอการพัฒนากระบวนการย้ายที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร ดังที่จะแสดงในหัวข้อถัดไป

5. แผนการดำเนินงานโครงการย้ายอย่างไร ให้งานได้ผล คนได้ใจ ปี 2564-2566

คณะผู้วิจัยได้ ทีมงานได้นำข้อมูลเชิงลึกที่ได้มาจากช่องทางต่าง ๆ มาวิเคราะห์ และแสดงผลในรูปแบบของแผนภูมิ กราฟ รูปแบบต่างๆ (Data Visualization) เพื่อกำหนดเป็นแผนการดำเนินงานสำคัญ ตามกรอบแนวทางการแก้ไขปัญหาและระยะเวลาที่เหมาะสม โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.1 แผนการดำเนินงานปี 2564

(1) พัฒนาโปรแกรม PEA CUPID เพิ่มเติม โดยเพิ่ม Feature ให้หน่วยงานสามารถประกาศรับพนักงาน โดยระบุตำแหน่งและอัตราที่หน่วยงานต้องการ (Job Posting) โดยพนักงานที่มีความสนใจ สามารถแจ้งความประสงค์ผ่านช่องทางโปรแกรม PEA CUPID ได้

(2) สื่อสารระเบียบและหลักเกณฑ์การย้ายให้เข้าถึงพนักงานทุกกลุ่ม ใช้สื่อที่หลากหลาย เข้าใจง่าย ใช้ภาษาไม่เป็นทางการ เพื่อให้พนักงานสามารถเข้าใจได้ง่ายยิ่งขึ้น โดยจะพนักงานสามารถเข้าไปศึกษาระเบียบหลักเกณฑ์บน PEA CUPID ได้เช่นกัน

5.2 แผนการดำเนินงานปี 2565

(1) นโยบายการสรรหาพนักงานภายใน เพื่อให้พนักงานภายในมีสิทธิ์ย้ายก่อน โดยจะพิจารณาจากตำแหน่งและอัตราว่างต่าง ๆ โดยพนักงานสามารถแจ้งความประสงค์ผ่านโปรแกรม PEA CUPID ได้ทันที จากนั้น เมื่อสิ้นสุดกระบวนการคัดเลือกภายในแล้ว จึงจะดำเนินการปรับปรุงอัตราว่างที่ว่าง แล้วจึงดำเนินการสรรหาพนักงานภายนอกต่อไป

(2) ย้ายใน PEA CUPID แบบเบ็ดเสร็จ พนักงานสามารถขอย้ายผ่านช่องทางโปรแกรม PEA CUPID ได้ ตั้งแต่พนักงานแจ้งขอย้ายหน่วยงาน ไปจนถึงการออกคำสั่งย้ายพนักงาน และสามารถติดตามตรวจสอบสถานะการย้ายได้

(3) KM แลกความเชื่อมั่น สร้างความมั่นใจ พนักงานที่แจ้งความประสงค์ขอย้าย จะต้องดำเนินการจัดทำ Knowledge Management (KM) เพื่อให้พนักงานที่ได้มาปฏิบัติงานแทนทราบถึงกระบวนการ ขั้นตอนการทำงาน จะทำให้การทำงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ

(4) การสรรหาพนักงานภายนอกตามภูมิสำเนา แก้ปัญหาการย้ายกลับภูมิสำเนาที่ต้นเหตุ เพื่อพนักงานจะได้ปฏิบัติงานตามภูมิสำเนาที่ตนอาศัยอยู่ ลดปัญหาในการย้ายงานในอนาคตได้

5.3 แผนการดำเนินงานปี 2565

(1) ย้ายโดยใช้ Job Family ให้พนักงานสามารถย้ายงานที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน มีความสอดคล้องกัน ในโครงสร้างธุรกิจ และกระบวนการหลักในการดำเนินงาน พร้อมสร้างกระบวนการสรรหาคัดเลือกที่เป็นระบบ

(2) มีการวิเคราะห์และวางแผนทดแทนอัตราากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัล มีการจัดทำแผนอัตรากำลังระยะสั้นและระยะยาว โดยวิเคราะห์จากอุปสงค์และอุปทานอัตรากำลัง (Labour demand and supply)

(3) Competency-based Recruitment and Selection เป็นรูปแบบการสรรหาพนักงาน โดยคำนึงถึงความสมรรถนะในการทำงาน ซึ่งรวมไปถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะภายใน (Attributes) ให้ตรงกับความต้องการของหน่วยงานนั้น ๆ เป็นหลัก ลดความสำคัญในด้านคุณวุฒิลง เพื่อตอบสนองต่อการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่

(4) ระบบ Mentor & Mentee พนักงานที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ จะมีหน้าที่เป็นที่ปรึกษาช่วยเหลือให้คำปรึกษา และคำแนะนำ ถ่ายทอดงานให้กับพนักงานเข้ามาปฏิบัติงานใหม่ เพื่อให้ทราบถึงกระบวนการ ขั้นตอนการทำงาน จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

6. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Data Analytics) เรื่อง “ย้ายอย่างไรให้งานได้ผล คนได้ใจ” พบว่าระบบการย้ายรูปแบบเดิม พนักงานย้ายได้ยาก และมีโอกาสย้ายสำเร็จน้อย ส่งผลให้แรงจูงใจและประสิทธิภาพในการทำงานลดลง เนื่องจากพนักงานขาดความพึงพอใจในงาน [7] เกิดความเครียด ขาดความพึงพอใจในชีวิต การปรับปรุงกระบวนการ ขั้นตอน และรูปแบบการย้ายที่ดีจะส่งผลให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน มีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น มีความสมดุลระหว่างชีวิตงานและชีวิตส่วนตัว และมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

นอกจากนี้ การนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ควบคู่กับระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้านทรัพยากรบุคคล จะช่วยขับเคลื่อนกลยุทธ์องค์กรได้อย่างเป็นระบบ โปร่งใส สามารถลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้ และยังเป็น การตอบสนองระบบการประเมินผลการดำเนินการรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2563 (SE-AM) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ [8] ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยเฉพาะการบูรณาการระบบการย้าย

ควบคู่ไปกับการทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่นอกจากจะช่วยพัฒนาศักยภาพพนักงานก่อนการย้ายได้แล้ว ยังเป็นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของพนักงาน ซึ่งจะทำให้องค์กรเติบโตได้อย่างยั่งยืนต่อไปได้

7. สรุปผล

ปัจจัยในการบริหารองค์กรให้ได้ประสิทธิภาพ และสามารถขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้นั้น ประกอบด้วย 3 ปัจจัยหลัก ได้แก่ คน (People) กระบวนการ (Process) และ เทคโนโลยี (Technology) ดังนั้น กฟผ. จึงควรให้ความสำคัญกับ 3 ปัจจัยหลักดังกล่าวนี้ ด้วยการทำให้พนักงานตระหนักได้ว่าองค์กรให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การยกระดับคุณภาพชีวิตพนักงาน การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงาน รวมถึงระเบียบหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องให้เกิดความคล่องตัวและสอดคล้องกับบริบทในยุคปัจจุบัน พร้อมทั้งนำระบบเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนสนับสนุนในกระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และลดระยะเวลาการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้รู้สึกการมีส่วนร่วม และเข้าถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้ง่ายและสะดวกมากยิ่งขึ้น

แนวทางการดำเนินงาน “ย้ายอย่างไรให้ งานได้ผล คนได้ใจ” จะช่วยส่งเสริมให้องค์กรเติบโตได้อย่างยั่งยืน พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน มีความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตครอบครัว (Work life Balance) ซึ่งช่วยส่งเสริมให้พนักงานเกิดความสุขในการทำงาน และส่งผลไปยังแรงจูงใจและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น ด้วยสภาพร่างกายและจิตใจที่มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน

องค์กรสามารถช่วยส่งเสริมเรื่องเหล่านี้ได้จากการให้พนักงานได้มีโอกาสกลับไปปฏิบัติงานในพื้นที่ภูมิลำเนา ควบคู่ไปกับการวางระบบงานบริหารทรัพยากรบุคคลที่เข้มแข็งมากยิ่งขึ้น ตั้งแต่กระบวนการสรรหาพนักงานจากพื้นที่ภูมิลำเนาเพื่อลดแนวโน้มการจ้างความประสงค์ขอย้ายหน่วยงานในอนาคต และเป็นการสนับสนุนการกระจายแรงงานให้ครอบคลุมทั่วทุกภูมิภาค ลดการแออัดในสังคมเมือง ตามนโยบายระดับชาติ

การพัฒนากระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้ เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน ระบบ Mentor และ Mentee เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานเดิมและผู้ปฏิบัติงานใหม่ อันจะส่งเสริมให้ กฟผ. เป็นการสร้างสังคมแห่งการแบ่งปันและเรียนรู้อย่างยิ่งย

นอกจากนี้ การพัฒนาโปรแกรม ระบบงานต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นโปรแกรมนำเสนอข้อมูลที่ยืดหยุ่นและแต่งตั้งพนักงาน โปรแกรมการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน จะช่วยผลักดันในพนักงานคุ้นเคยกับการปฏิบัติงานด้วยระบบเทคโนโลยี ส่งเสริมให้ระบบงานทรัพยากรบุคคลมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบให้อยู่ในระบบดิจิทัล เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับพนักงานมากยิ่งขึ้น อันจะทำให้เกิดประสบการณ์ที่ดีในการปฏิบัติงานให้กับ กฟผ. (Employee Experience) และเป็นการรองรับการเข้าสู่องค์กร Digital Utility เคียงคู่ไปกับการสร้างบรรยากาศในการทำงานแบบ Happy Workplace เพื่อให้องค์กรเป็น High Performance Organization (HPO) ได้อย่างยั่งยืน และนี่คือเหตุผลการกำหนดแผนงานดำเนินการ ในโครงการ Enhance Productivity HapPEA Journey: ย้ายอย่างไรให้ งานได้ผล คนได้ใจ เพื่อให้พนักงานมีความสุข ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และให้องค์กรได้งานที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งผู้บริหารและพนักงานได้หัวใจที่มุ่งมั่นในการทำงานเพื่อองค์กร

เอกสารอ้างอิง

- [1] Haas, C. T., Rodriguez, A. M., Glover, R., & Goodrum, P. M., “Implementing a multiskilled workforce,” in *Construction Management & Economics*, vol. 19, no. 4, 2001, pp. 633-641.
- [2] Ubiner, “Maslow’s Hierarchy of Needs”. Available: <https://www.urbiner.com/post/maslow-hierarchy-of-needs#viewer-2hbj4> [Accessed Aug. 21, 2021]
- [3] Maslow, A. H., *Motivation and personality*. Prabhat Prakashan, 1981
- [4] Herzberg, F., 2nd Ed., *The Motivation to Work*. New York: John Wiley, 1959
- [5] Aon Hewitt, Aon Hewitt’s Model of Employee Engagement. Aon Hewitt, 2015
- [6] Panich, W., “Knowledge Management”. Available: <https://www.eg.mahidol.ac.th/qa/km/filekm01.pdf> [Accessed Aug. 21, 2021]
- [7] S. Johnson, C. Cooper, S. Cartwright, I. Donald, P. Taylor, and C. Millet, “The experience of work-related stress across occupations,” *Journal of Managerial Psychology*, vol. 20, no. 2, 2005, pp. 178–187, 2005.

- [8] สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, “คู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลใหม่’ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM).” สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2562.