



Man-hours Utilization

ตัวชี้วัดผลงานการบริหารคน “ที่ได้ผลกว่า”

เมื่อกระแสการวัดผลงานที่มุ่งเน้นออกมาเป็นตัวเลขจับต้องได้หรือนิยมเรียกกันว่า KPI (Key Performance Indicator) ทุกหน่วยงานในองค์กรก็คงหนีไม่พ้นที่จะต้อง มีตัวชี้วัดผลงานของตัวเองออกมานำเสนอให้ผู้บริหารระดับสูงเห็นว่าผลงานของแต่ละ หน่วยงานวัดกันที่ตรงไหน อะไรคือตัวชี้วัดผลงานหลัก

ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็เป็นหน่วยงานหนึ่งที่ต้องมีตัวชี้วัดผลงาน แต่จาก การที่เข้าเห็นตัวชี้วัดผลงานของแต่ละองค์กรแล้ว พบว่าส่วนใหญ่ก็วัดกันที่จำนวน ชั่วโมงฝึกอบรมเฉลี่ยต่อคนต่อปี อัตราการลาออกของพนักงาน อัตราการขาดงาน เปอร์เซ็นต์การฝึกอบรมตามแผนฯ เปอร์เซ็นต์การสรรหาคนได้ทันเวลา ฯลฯ ซึ่งถาม ว่าพอเป็นตัวชี้วัดผลงานได้ไหม ก็ตอบว่า...พอได้ (เพราะวัดเป็นตัวเลขได้) แต่ถ้าถาม ว่าดีไหม คำตอบคือ...ไม่ดีเอาเสียเลยครับ โดยเฉพาะหากวัดคนทำงานระดับบริหาร ของสายงาน HR เหตุผลก็เพราะว่าตัวชี้วัดเข้าข่าย “ชกไม่สมศักดิ์ศรี” กับระดับผู้บริหาร แต่ถ้าเป็นระดับพนักงานก็พอรับได้บ้าง

เพื่อให้คนทำงานด้าน HR มีตัวชี้วัดผลงานที่สมศักดิ์ศรีและมีประโยชน์ต่อองค์กร วันนี้นำเสนอตัวชี้วัดผลงานหนึ่งข้อคือ...อัตราการใช้คนเทียบกับชั่วโมงคนที่งาน ต้องการทั้งหมดหรือเรียกภาษาฝรั่ง ๆ แบบตั้งเองว่า...Man-hours Utilization ซึ่ง หมายถึงว่า ถ้าวันหนึ่งงานรอคนทำอยู่ 100 ชั่วโมง แต่คนที่ทำงานจริงวันนี้ทำได้เพียง 90 ชั่วโมง ก็แสดงว่า % Man-hours Utilization เท่ากับ 90%

จำนวนชั่วโมงทำงานทั้งหมดที่ต้องการ ต่อวัน

คือจำนวนชั่วโมงทำงานของแต่ละ ตำแหน่งที่ควรจะมีคนทำงานทั้งหมด ซึ่ง ปกติหาได้จากจำนวนคนทำงานทั้งหมด คูณด้วยชั่วโมงทำงานต่อวัน เช่น ถ้ามีคน ทำงาน 300 คน และแต่ละคนทำงาน 8 ชั่วโมงต่อวัน ก็แสดงว่าชั่วโมงทำงาน ทั้งหมด เท่ากับ $300 \times 8 = 2,400$ ชั่วโมง คนต่อวัน

จำนวนชั่วโมงทำงานจริงต่อวัน

คือจำนวนชั่วโมงทำงานทั้งหมดที่ เกิดขึ้นจริงโดยไม่สนใจว่าเกิดจากคน ทำงานกี่คน เช่น บางคนทำงานสองกะ กะละ 8 ชั่วโมง ก็แสดงว่าชั่วโมงคนคือ 16 ชั่วโมง การนับชั่วโมงคนจะไม่สนใจว่าใคร เป็นคนทำ สนใจแค่ว่าวันนี้ชั่วโมงการ ทำงานที่มีคนทำงานจริงมีทั้งหมดกี่ชั่วโมง เท่านั้น

สูตรการคำนวณคือ

$$\text{Man-hours Utilization} = \frac{\text{จำนวนชั่วโมงทำงานจริง (ต่อวัน)} \times 100}{\text{จำนวนชั่วโมงทำงานทั้งหมดที่ต้องการ (ต่อวัน)}}$$



Man-hours Utilization



การวัด % Man-hours Utilization นี้ มีข้อดีอย่างไรบ้าง

เราจะเห็นได้ว่าไม่ว่าคนขาดงาน คนลาออกแล้วยังหาคนมาทำงานแทนยังไม่ได้ สุดท้ายก็มาสะท้อนที่เรื่องชั่วโมงทำงานจริงและไปโชว์ให้เห็นที่อัตราการใช้ชั่วโมงคนทำงานจริงเทียบกับชั่วโมงคนทำงานทั้งหมด ดังนั้นเมื่อใช้ตัวชี้วัดผลงานข้อนี้สำหรับผู้บริหารงานด้าน HR ก็เท่ากับว่าไม่จำเป็นต้องไปวัดผลงานตัวย่อย ๆ ไม่ว่าเรื่องอัตราการมาทำงานของพนักงาน อัตราการหาคนทันเวลา อัตราการออกจากงาน เพราะตัวชี้วัดผลงานข้อนี้ได้ครอบคลุมตัวชี้วัดย่อย ๆ ไปหลายข้อแล้ว

และหากการวัด % Man-hours Utilization เน้นแค่บางกลุ่มคนที่ส่งผลกระทบต่อผลงานองค์กร เช่น พนักงานฝ่ายผลิตที่หยุดไม่ได้ พนักงานขนส่งที่ไม่มีคนขับรถส่งสินค้ากระทบผลงานทันที พนักงานบริการคอลเซ็นเตอร์ที่ต้องมีคนรอรับสายลูกค้าตลอดเวลา พนักงานบริการเกมออนไลน์ ฯลฯ ทางหน่วยงาน HR และต้นสังกัดสามารถใช้วิธีการบริหารจัดการอื่นเพื่อให้ชั่วโมงงานที่รอคนนั้นมีงานทำ เช่น ให้พนักงานสำนักงานที่ไม่ถูกคำนวณชั่วโมง Man-hours Utilization ไปทำงานแทน ก็แสดงว่าเปอร์เซ็นต์ Man-hours Utilization ของหน่วยงานหลัก ๆ ที่กล่าวมาก็ไม่ตกเพราะงานมีคนทำเต็มร้อยเปอร์เซ็นต์

ตัวชี้วัดผลงานข้อนี้แม้จะสามารถเป็นตัวชี้วัดผลงานหลักของผู้บริหารงานด้าน HR ได้ดีกว่าตัวชี้วัดที่นิยมวัดกันโดยทั่วไปแล้วก็จริง แต่มีข้อเสียอยู่บ้างคือเน้นเรื่องปริมาณ (ชั่วโมงคนทำงาน) แต่อาจจะกระทบคุณภาพ หรือต้นทุนได้ ดังนั้นอาจจะต้องวัดควบคู่ไปกับตัวชี้วัดผลงานข้ออื่น ๆ อีก เช่น เรื่องคุณภาพ ต้นทุน ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการทำงานควบคู่ไปด้วย เช่น เปอร์เซ็นต์ความผิดพลาดในการทำงาน อัตราผลผลิตเฉลี่ยต่อคน ฯลฯ ซึ่งผมจะนำเสนอตัวชี้วัดผลงานด้านอื่น ๆ ในตอนต่อไปนะคะ

การนำตัวชี้วัดผลงานหลักข้อนี้ไปใช้ องค์กรควรพิจารณาดูว่าควรจะไปใช้กับคนทุกกลุ่มในองค์กร หรือจะเฉพาะบางกลุ่ม เช่น กลุ่มที่ต้องมีคนทำงานตลอดเวลาหากขาดคนทำงานไป แม้ชั่วโมงเดียวก็ส่งผลกระทบต่อผลงานของหน่วยงานและองค์กรได้ อาจจะไม่ใช้กับชั่วโมงทำงานของคนทำงานบางกลุ่มที่มาสายชั่วโมงเดียวไม่มีผลกระทบต่อผลงาน เพราะเขาสามารถทำงานชดเชยตอนเย็นได้ หรือเขาสามารถเร่งทำงานเพื่อให้เสร็จทันเวลาได้ หรือหากจะไปใช้กับทุกคนในองค์กรก็อาจจะแยกเปอร์เซ็นต์ Man-hours Utilization ออกเป็นกลุ่ม ๆ ก็ได้ และตั้งเป้าหมายแตกต่างกันไปก็ได้

สุดท้ายนี้หวังเป็นอย่างยิ่งว่า...% Man-hours Utilization นี้จะเป็นทางเลือก และทางออกให้กับการวัดผลงานในการบริหารคนของผู้บริหารในสายงาน HR ได้เป็นอย่างดีนะคะ แต่อาจจะยุ่งยากเรื่องการเก็บข้อมูลบ้างในช่วงแรก แต่ถ้าสามารถวัดได้ รับรองได้ว่า HR จะมีตัวชี้วัดผลงานที่ดีมีคุณค่าในสายตาของทั้งผู้บริหารหน่วยงานอื่นและผู้บริหารระดับสูงได้เป็นอย่างดีเลยนะคะ

“ถามว่าพอเป็นตัวชี้วัดผลงานได้ไหม
ก็ตอบว่า...พอได้ (เพราะวัดเป็นตัวเลขได้)
แต่ถ้าถามว่าดีไหม คำตอบคือ...ไม่ดี
เอาเสียเลยครับ”

