

เทคนิคการวางแผนและจัดทำงบประมาณประจำปีของ HR อย่างมีประสิทธิภาพ



บทความโดย : ณรงค์วิทย์ แสันทอง

อีเมล : narongwit_s@hotmail.com

ในทุก ๆ ปีมีงานอยู่งานหนึ่งที่เป็นยาขมของคนทำงานด้าน HR นอกเหนือจากการปรับค่าจ้างประจำปี นั่นก็คือ การจัดทำแผนงานและงบประมาณประจำปี ทำไมจึงพูดว่าเป็นยาขม เพราะเป็นงานที่ต้องเตรียมข้อมูลเยอะ ทำครั้งเดียวไม่เคยเสร็จ โอกาสผิดมีมาก และที่สำคัญมักจะต้องทำในเวลาจำกัด ต้องส่งภายในวันนั้นวันนี้ ไม่ส่งไม่ได้ เจ้านายตามมาให้กำลังใจอย่างใกล้ชิด ผลลัพท์บางคนถูกตามเป็นรายชั่วโมง

การจัดทำแผนงานและงบประมาณประจำปีของคนทำงานด้าน HR มักจะประสบปัญหาหลาย ๆ เรื่อง เช่น ขาดการเตรียมข้อมูลที่เป็นระบบ พอถึงช่วงใกล้ ๆ จัดทำแผนงานและงบประมาณก็มานั่งค้นหาข้อมูลกันอยู่ตลอดสองวันสามคืน ข้อมูลที่ทำไปถูกฝ่ายบัญชีหรือฝ่ายการเงินที่ทำหน้าที่รวบรวมตัวเลขงบประมาณตีกลับอยู่บ่อย ๆ บางคนถึงกับหมดกำลังใจ ปล่อยให้ผู้บริหารตัดงบประมาณไปหน้าตาเฉย เพราะชี้แจงไปชี้แจงว่าทำไมงบตัวนี้สูง ทำไมต้องของบนี้เพิ่ม ได้เท่าไรก็ทำงานเท่าที่มีงบประมาณไปก็แล้วกัน

เพื่อให้คนทำงานด้าน HR มีทัศนคติที่ดีต่อการจัดทำแผนงานและงบประมาณ และเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดทำงบประมาณประจำปี ผมจึงใคร่ขอแนะนำแนวทางการจัดทำแผนงานและงบประมาณประจำปีของ HR ดังนี้

- **ศึกษาแผนกลยุทธ์ของธุรกิจ**

เนื่องจาก HR เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ดังนั้น เราจะต้องทราบว่าองค์กรของเราจะเดินไปในทิศทางใด และจะเดินไปอย่างไร ทั้งนี้ เพื่อให้เราซึ่งเป็น HR เข้าใจภาพรวมของกลยุทธ์ขององค์กร และสามารถเชื่อมโยงมาสู่กลยุทธ์ของแผนงานและโครงการด้าน HR ได้

- **กำหนดแผนกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวของ HR**

การกำหนดแผนกลยุทธ์นอกจากจะสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรแล้ว จะต้องกำหนดแผนงานและโครงการทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อให้การดำเนินงาน รวมถึงการนำเสนอของงบประมาณเป็นไปอย่างต่อเนื่อง เพราะถ้าเราได้นำเสนอแล้วว่างานในแต่ละด้านนั้น มีแผนอะไรบ้างทั้งระยะสั้นและระยะยาวต่อผู้บริหารไว้ล่วงหน้าแล้ว พอถึงเวลาที่จะเสนอของงบประมาณ ผู้บริหารจะได้ไม่ต้องรู้สึกแปลกใจว่าแผนงานนี้มาจากไหน

- **จัดทำโครงการไว้ล่วงหน้า**

การจัดทำโครงการหรือแผนงานต่างๆ ควรจะจัดทำไว้ตั้งแต่เนิ่น ๆ อย่าไปคิดโครงการตอนของงบประมาณ เพราะนอกจากจะทำไม่ทันแล้ว อาจส่งผลต่อเครดิตของ HR ได้ โดยเฉพาะในกรณีที่นำเสนอแล้วไม่ผ่าน ในระหว่างปีที่ทำงาน ถ้าคิดโครงการอะไรขึ้นมาได้ ไม่ต้องรอเขียนโครงการในช่วงการจัดทำงบประมาณ แต่ควรจะเขียนโครงการไว้เลย เผอิญ ๆ อาจจะมีคนนำเสนอผู้บริหารก่อนเลยก็ได้ว่าในปีหน้าเราจะมีโครงการอะไรบ้าง จะได้เป็นการห้เสียงของผู้บริหารด้วยว่าเขาเห็นด้วยกับโครงการหรือแผนงานของเราหรือไม่ ถ้าไม่ค่อยเห็นด้วย จะได้รีบหาข้อมูลเพิ่มเติมมากขึ้น ถ้าเห็นด้วยก็สบายตอนที่ขออนุมัติงบประมาณประจำปี

- **เก็บข้อมูลค่าใช้จ่ายเป็นรายเดือน**

เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาทางนกระจุกตัว และ HR เกิดอาการรำลึกข้อมูลในการจัดทำงบประมาณประจำปี จึงควรเก็บข้อมูลของรายการงบประมาณทุกตัวตั้งแต่ต้นปี อาจจะเก็บเป็นรายเดือน หรือรายไตรมาส เพื่อเปรียบเทียบดูว่าข้อมูลค่าใช้จ่ายจริงที่เกิดขึ้นทุกเดือนนั้น ต่ำกว่า สูงกว่าหรือเท่ากับงบประมาณที่เราวางไว้หรือไม่ ถ้ามีตัวเลขอะไรผิดปกติ ให้จดบันทึกข้อมูลนั้น ๆ ไว้เพื่อใช้เป็นเหตุผลประกอบการนำเสนอ งบประมาณในปีต่อไป

- **เริ่มทำงบประมาณล่วงหน้าโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม**

เมื่อถึงช่วงใกล้ ๆ การจัดทำงบประมาณ HR น่าจะลองทำงบประมาณของตัวเองไปก่อน โดยใช้ตัวเลข งบประมาณการ หรืออาจจะเขียนสูตรคำนวณเตรียมไว้ก่อน เมื่อได้ตัวเลขจริงมาก็สามารถคำนวณได้เลย และ สิ่งสำคัญในการจัดทำงบประมาณคือ อย่าโยนภาระให้กับลูกน้องคนใดคนหนึ่งในหน่วยงาน HR รับผิดชอบ ในการจัดทำงบประมาณ ควรจะให้ทุกคนร่วมกับรับผิดชอบ โดยให้แต่ละคนเก็บข้อมูลตัวเลข และนำเสนอ โครงการแผนงานในงานที่ตัวเองรับผิดชอบ แล้วอาจจะส่งให้ลูกน้องคนใดคนหนึ่งเป็นคนรวบรวมอีกครั้งหนึ่ง

สิ่งสำคัญในการจัดทำงบประมาณคือ อย่าทำตัวเลขผิด อย่าคิดเอาเองว่าน่าจะเพิ่มเท่านั้น เท่านั้น หรือลดเท่านั้น เท่านั้น คนที่เป็น HR มีอาชีพจะต้องมีเหตุผลในการสนับสนุนว่าทำไมตัวเลขตัวนี้เพิ่ม ตัวเลขตัวนี้ลด และการนำเสนอ งบประมาณนอกจากจะมีเหตุผลแล้ว สิ่งที่สำคัญกว่านี้คือ การนำเสนอให้ผู้บริหารเห็นว่าแผนงานโครงการและ งบประมาณที่เราขอไปนั้น มันมีประโยชน์ต่อเป้าหมายขององค์กรตรงไหนบ้าง อย่างไร พูดย่าง ๆ คือ ถ้านำเสนอ งบประมาณให้เห็นต้นทุนและกำไรแล้วละก็ ก้อ เข้าตากรรมการ (ผู้จัดการ) อย่างแน่นอน

การจัดทำแผนงานและงบประมาณประจำปีนี้ ถือเป็นด่านทดสอบฝีมือของ HR ที่สำคัญด้านหนึ่ง เพราะไม่ว่า HR คนนั้น จะมีความสามารถมากเพียงใดก็ตาม แต่ถ้านำเสนอแผนงานและงบประมาณประจำปีไม่ผ่าน ก็ไม่มีความหมายอะไร เพราะปีต่อไปไม่รู้จะแสดงฝีมืออย่างไร การนำเสนอแผนงานและงบประมาณจำเป็นต้องใช้ทั้งศาสตร์ (ข้อมูลตัวเลขและเหตุผล) และศิลป์ (เทคนิคในการโน้มน้าว) เพราะคนที่มิตัวเลขพร้อม แต่เสนอไม่เป็น หรือคนที่เสนอ เก่ง แต่ข้อมูลไม่พร้อม คงจะไม่สามารถฝ่าด่านของการเสนองบประมาณและแผนงานประจำปีได้