

รายงานการสัมมนาเพื่อให้ความรู้แก่ผู้ประกอบการไทย  
เรื่อง “ HR for Executive and NON-HR ”  
วันที่ 19 พฤษภาคม 2558 ระหว่างเวลา 13.30-17.30 น.  
ณ ห้องประชุม Crystal Ballroom โรงแรมพนมเปญ (Phnom Penh Hotel)

**ความเป็นมา**

การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากในการบริหารจัดการบริษัทหรือองค์กรต่างๆ ให้สามารถดำเนินการได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ ไม่เพียงแต่พนักงานฝ่ายบุคคลเท่านั้นที่จำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการบริหารทรัพยากรบุคคล แต่ยังรวมถึงผู้บริหารฝ่ายๆ ต่าง และเจ้าของบริษัท โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับหลายบริษัทในกัมพูชาที่มีได้มีบุคลากรผู้เชี่ยวชาญที่ดูแลรับผิดชอบในด้านนี้โดยตรง



ดังนั้น เพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อบริษัทที่ประกอบธุรกิจอยู่ในกัมพูชา ในเรื่องดังกล่าว สมาคมธุรกิจไทยในกัมพูชา จึงได้จัดงานสัมมนาเพื่อให้ความรู้แก่ผู้ประกอบการไทย ในหัวข้อเรื่อง “ HR for Executive and NON-HR ” เมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2558 ระหว่างเวลา 13.30-17.30 น. ณ ห้องประชุม Crystal Ballroom โรงแรมพนมเปญ (Phnom Penh Hotel) โดยได้รับการสนับสนุนจากบริษัท SCG Cement-Building Material Co., Ltd. ที่ได้ส่งนายถวัลย์ มะพงษ์เพ็ง HR Manger Project Advisor มาเป็นวิทยากรในการสัมมนาครั้งนี้

**สาระสำคัญจากงานสัมมนา**

**ภาพรวมของการบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน**

ในช่วงแรกคุณถวัลย์ ได้กล่าวถึงภาพรวมระดับโลกเกี่ยวกับแนวโน้มหรือทิศทางในการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งประกอบด้วย 9 เรื่อง ได้แก่

1. Workforce Planning คือ การวางแผนกำลังพลหรือบุคลากร
2. Recruitment and Selection คือ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร
3. Training and Development คือ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร
4. Career Development คือ การพัฒนาตำแหน่ง
5. Employee Relationships คือ บุคลากรหรือแรงงานสัมพันธ์
6. Performance Management คือ การบริหารผลงานพนักงาน

7. Compensation and Benefit คือ การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์
8. Organization Development คือ การพัฒนาองค์กร
9. Corporate Social Responsibility คือ การรับผิดชอบต่อสังคม

ทั้งนี้ผลการศึกษาแนวโน้มการบริหารทรัพยากรบุคคลในกัมพูชาระบุว่า เรื่องที่กัมพูชาให้ความสำคัญมากที่สุด 3 อันดับแรก คือ การรับผิดชอบต่อสังคม การบริหารผลงานพนักงาน และการพัฒนาองค์กร

ส่วนเรื่องที่มีการพูดถึงมากขึ้น 3 อันดับ ได้แก่ การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การพัฒนาตำแหน่ง

และสุดท้ายเรื่องที่มีการพูดถึงน้อยที่สุด 3 อันดับ ได้แก่ แรงงานสัมพันธ์ การวางแผนกำลังพล การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

สำหรับอัตราการเจริญเติบโตของจำนวนแรงงานในกัมพูชา ข้อมูลจาก ILO ระบุว่าจำนวนแรงงานในกัมพูชาเติบโตเฉลี่ย 2.03% ต่อปี ในช่วงปี 2010-2014 และคาดว่าจะมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยลดลงเหลือ 1.67% ในช่วงปี 2015-2020 เนื่องมาจากการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก

### หลักการบริหารงาน HR

สำหรับหลักการบริหารงาน HR นั้น คุณฉวีลย์ ได้ให้หลักการว่า การเจริญเติบโตที่ยั่งยืนขององค์กรนั้น ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์หลัก คือ กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มาจากฝ่าย HR และกลยุทธ์การบริหารองค์กรที่มาจาก CEO โดยมีปรัชญาที่สำคัญในการบริหารคน ได้แก่

- มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุด ซึ่งเป็นกลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร
- พฤติกรรมทุกชนิดมีสาเหตุ ดังนั้น ต้องศึกษาและทำความเข้าใจพฤติกรรมของพนักงาน ก่อนที่จะดำเนินการใดๆ
- บุคคลทุกคนย่อมมีศักดิ์ศรี และไม่ชอบให้ใครมาดูถูก ข้อนี้เป็นเรื่องสำคัญมากสำหรับประเทศกัมพูชา
- มนุษย์มีความแตกต่าง ต้องทำความเข้าใจและยอมรับความแตกต่าง
- มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพ องค์กรและหัวหน้าจะต้องดึงความสามารถและศักยภาพของพนักงานออกมาให้ได้

อีกเรื่องที่มีความสำคัญของการบริหารงาน HR คือ การบริหารคนเพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งในกัมพูชายังขาดความรู้ความสามารถในด้านนี้ โดยการบริหารคนเพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรนั้น ประกอบด้วยเรื่องต่างๆ ดังนี้ 1. การกำหนดทิศทางขององค์กรในระยะต่างๆ และทำความเข้าใจกับพนักงาน 2. การกำหนดบทบาทของผู้นำและความรับผิดชอบของผู้จัดการ ซึ่งต้องชี้แนะและฝึกสอนพนักงานให้ได้ผลตามที่ต้องการ 3. การกระจายอำนาจ ให้แต่ละคนมีอำนาจในส่วนที่ตนเองดูแล 4. การให้รางวัลและให้การยอมรับเมื่อพนักงานมีผลงานดี ซึ่งสำหรับกัมพูชา ควรมีการจัดงานฉลองกับความสำเร็จเพียงเล็กน้อยเพื่อแสดง

ให้เห็นถึงการให้ความสำคัญ และเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้ดี 5.การพัฒนาด้านตำแหน่งงาน และ 6. การดูแลคุณภาพชีวิตการทำงาน รวมถึงการจัดการเดินทาง และการจัดที่พักให้เหมาะสมซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมากสำหรับกัมพูชา

ต่อมาได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของ Line Manager ในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งต้องทำร่วมกับฝ่าย HR ในด้านต่างๆ มีการแนะนำด้านเทคนิคในการคัดเลือกพนักงานในกัมพูชา ซึ่งส่วนมากต้องอาศัยประสบการณ์ในการคัดเลือกบุคคลของแต่ละสายงานเป็นหลัก ในส่วนของการพัฒนาความสามารถควรเน้นการให้ลงมือทำ และการสอนแบบตัวต่อตัวโดยหัวหน้างานต้องเป็นโค้ชที่ดีที่สามารถดึงศักยภาพของลูกน้องออกมาได้เต็มที่ นอกจากนี้ยังแนะนำข้อควรระวังในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น การประเมินโดยใช้ความรู้สึก การประเมินแบบกลางๆไม่กล้าฟันธง การประเมินเพื่อให้ทุกคนพอใจ ใช้อดีตประเมินปัจจุบัน นำตัวเองไปเปรียบเทียบ ซึ่งจะทำให้ไม่สะท้อนผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง ทั้งนี้สามารถศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้จากเอกสารประกอบการสัมมนา



### ถาม – ตอบ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้าน HR

#### 1. มีวิธีการแก้ปัญหาหรือป้องกันเกี่ยวกับการประท้วงของสหภาพแรงงานอย่างไร

**ตอบ** ควรป้องกันก่อนที่จะเกิดปัญหา โดยการพูดคุยทำความเข้าใจกับผู้นำทางความคิดในกลุ่มของสหภาพ อธิบายให้ทราบถึงแผนการดำเนินการของบริษัท ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน แนวทางหรือแผนการพัฒนาการดูแลพนักงาน ที่สำคัญต้องลงทุนด้าน HR อย่างมาก (ตัวอย่าง SCG จัดสรรงบประมาณ 40% ของกำไรสุทธิเพื่อมาใช้ลงทุนด้าน HR) ต้องศึกษา Need/Want และตอบสนองตามความเหมาะสมและความจำเป็น

#### 2. ในกรณีของสหพันธ์แรงงาน มีวิธีการแก้ไขปัญหอย่างไร

**ตอบ** ควรเจรจากับตัวแทนของสหพันธ์ซึ่งมีอำนาจในการตัดสินใจ โดยอาจจัดประชุมทุกเดือน มีเบี้ยประชุมให้ รวมถึงจัดจ้างให้เป็นที่ปรึกษาของทางบริษัท ซึ่งมีผลตอบแทนให้ แลกกับการเจรจากับสหพันธ์หลักสำคัญคือ ต้องแสดงความเป็นมิตร เจรจา คุยกับแกนนำ แลกเปลี่ยนประโยชน์ซึ่งกันและกัน ใช้หลักรัฐศาสตร์นำหลักนิติศาสตร์ โดยต้องใช้เวลา ความอดทน และต้องลงทุน

#### 3. มีวิธีการสร้างแรงจูงใจให้ไปทำงานในต่างจังหวัดอย่างไรบ้าง

**ตอบ** 1. ต้องมีเงินพิเศษค่าต่างจังหวัด (Up Country Allowance) ที่เพิ่มจากเงินเดือน (SCG เริ่มที่ 80 USD/เดือน) 2. ต้องมีการจัดเตรียมที่พักให้ในระดับที่ทำให้พนักงานรู้สึกดีกว่าอยู่บ้านของตนเอง 3. มีค่าเดินทางหรือจัดรถรับส่ง เพื่อให้เดินทางกลับบ้านไปหาครอบครัวได้สะดวกสบายตามความเหมาะสม 4. กรณีที่

พนักงานไม่ได้กลับบ้าน อาจจัดให้มีรถรับส่ง พาครอบครัวของพนักงานไปเยี่ยมที่สถานที่ทำงาน เดือนละ 1-2 ครั้ง 5.ทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณได้รับการดูแลอย่างเหมาะสมจากบริษัท

#### 4. กลยุทธ์ในการเก็บรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับบริษัท

**ตอบ** ฝ่าย HR และ Line Manager ต้องจัดตั้งคณะกรรมการร่วมกัน เพื่อคัดเลือกพนักงานที่มีศักยภาพโดดเด่น แล้วกำหนดโครงสร้างจ้างใหม่ นอกโครงสร้างค่าจ้างแบบปกติของบริษัท พร้อมทั้งวางแผนในการพัฒนาฝึกอบรม และเลื่อนตำแหน่งให้มีความเหมาะสมเพื่อจูงใจให้พนักงานอยู่กับบริษัท

#### 5. การปฏิบัติเกี่ยวกับการเลิกจ้าง

**ตอบ** กรณีที่พนักงานมีผลการปฏิบัติงานไม่ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด หรือบริษัทมีเหตุผลอื่นๆ ที่ต้องการเลิกจ้าง แนะนำให้บริษัทตกลงกับพนักงานให้ทำการลาออกโดยบริษัทจะมีค่าชดเชยพร้อมวันลาให้ตามความเหมาะสม เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาการฟ้องร้องและการประท้วง ซึ่งจะส่งผลต่อการดำเนินกิจการของบริษัทโดยรวม

#### 6. ความน่าลงทุนในประเทศพม่า และลาว ในมุมมองของ HR

**ตอบ** โดยรวมประชากรในประเทศพม่ายังมีการศึกษาต่ำกว่ากัมพูชา อย่างไรก็ตามพม่ามีโครงสร้างพื้นฐานที่ดีกว่า มีทรัพยากรธรรมชาติจำนวนมาก คนพม่ารู้จักวิธีการทำงานของคนไทย พร้อมทำงานทุกประเภทไม่เกียจงาน ไม่มีปัญหาเรื่องของสภาพ เนื่องจากทุกคนอยากมีงานทำ พม่าจึงเป็นประเทศที่น่าลงทุนในส่วนของประเทศลาวด้วยข้อจำกัดทางด้านประชากรที่มีอยู่เพียง 6 ล้านคน ซึ่ง 3 ล้านคนอยู่ในเมือง และอีก 3 ล้านคนอยู่ตามเขา ลาวจึงไม่น่าลงทุนมากนัก

#### 7. สอบถามเรื่องการทำให้ Work Permit และ Internal Regulation

**ตอบ** ปัจจุบันรัฐบาลเข้มงวดกับเรื่อง Work Permit ดังนั้นสำหรับบริษัทที่จ้างพนักงานประจำเป็นชาวต่างชาติจึงควรทำให้ถูกต้อง โดยสามารถติดต่อโดยตรงกับเจ้าหน้าที่ในกระทรวงแรงงานให้ดำเนินการให้ได้

ทั้งนี้ก่อนที่จะทำ Work Permit จะต้องทำ VISA Business รายปี ซึ่งมีค่าใช้จ่ายประมาณ 300 USD ส่วนค่าใช้จ่ายในการทำ Work Permit ประกอบด้วย ค่าธรรมเนียม 100 USD , ค่าบริการ 100 USD และค่าโควตา 100 USD ในกรณีที่มิพนักงนต่างชาติมากกว่า 10 %

บริษัทที่มีการจ้างงานตั้งแต่ 8 คน ขึ้นไปจะต้องจัดทำ Internal Regulation โดยสามารถขอแบบฟอร์มได้ที่กระทรวงแรงงาน

---

สุรเชษฐ์ มณีพงษ์  
เลขานุการ สมาคมธุรกิจไทยในกัมพูชา