บทที่ 3 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

วัตถุประสงค์

1. ความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
2. ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
3. กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
4. การคาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ
5. ปัจจัยที่มีผลต่อการวางแผนกำลังคน
6. การจัดการกำลังคน

3.1 ความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์คือ กระบวนการต่อเนื่องที่ใช้ในการคาดการณ์และกำหนดวิธีการปฏิบัติในกิจกรรมด้านบุคลากร เพื่อรักษาสมดุลของบุคลากรในองค์การให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะประกอบด้วยส่วนประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. กระบวนการ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยผู้มีหน้าที่วางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องทำการเก็บข้อมูล ศึกษา วิเคราะห์ วางแนวทางปฏิบัติตรวจสอบ ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลง แผนการดำเนินงานให้เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา มิใช่การกระทำที่มีลักษณะแบบครั้งต่อครั้งหรือเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น

2. การคาดการณ์ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการคาดการณ์ไปในอนาคตถึงความต้องการด้านบุคลากรขององค์การว่ามีแนวโน้มหรือทิศทางที่จะออกมาในลักษณะใด เช่น ขนาดขององค์การ หรือกระบวนการทำงานที่เปลี่ยนแปลง โดยที่นักบริหารทรัพยากรจะต้องมีความเข้าใจถึงสภาวะแวดล้อมที่มีผลต่อองค์การทั้งในระดับมหาภาคและระดับจุลภาค ตลอดจนมีความสามารถที่จะนำความรู้และความเข้าใจนั้นมาประกอบวิเคราะห์เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ เพื่อให้สามารถทำการพยากรณ์สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างใกล้เคียงกับความเป็นจริงที่สุด ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3. วิธีปฏิบัติ เมื่อมีการคาดการณ์ถึงสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตแล้ว นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องกำหนดวิธีการปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางให้แต่ละกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การธำรงรักษา จนถึงการเกษียณอายุของบุคลากร เพื่อให้สามารถดำเนินการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การและกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างเหมาะสม

4. องค์การและบุคลากร นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถจะต้องสร้างและรักษาสมดุลของทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะเป็นเครื่องมือและแนวทางสำคัญในการสร้างหลักประกันว่าองค์การจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพตามที่ต้องการร่วมงานในปริมาณที่เหมาะสม โดยไม่เกิดสภาวะบุคลากรล้นงานหรือขาดแคลนแรงงานขึ้น

3.2 ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนได้รับการยอมรับว่าเป็นหน้าที่สำคัญอันดับแรกที่ผู้จัดการต้องปฏิบัติในการบริหารงาน เนื่องจากว่าการวางแผนจะช่วยให้บุคลากรเห็นภาพความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องกระทำจนกระทั่งบรรลุเป้าหมาย ทำให้เขาสามารถที่จะปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายอยางเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการตามที่ตั้งไว้ ดังที่มีผู้กล่าวว่า “แผนการที่ดีเปรียบเสมือนแผนที่ที่บ่งบอกรายละเอียด” โดยในแผนที่ฉบับนี้จะมีข้อมูลต่างๆ พร้อมทั้งมีการกำหนดเครื่องมือ เครื่องใช้ และอุปกรณ์สำคัญประกอบการเดินทาง เพื่อให้บุคลากรสามารถเดินทางถึงจุดหมายได้อย่างสะดวก ปลอดภัย มีอุปสรรคน้อยที่สุด เนื่องจากผู้วางแผนได้มีการเตรียมการต่างๆ เพื่อรองรับสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นเอาไว้ล่วงหน้า หรือกรณีมีปรากฏการณ์ที่มิได้คาดฝันเกิดขึ้น องค์การก็สามารถที่จะปรับแผนการให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายและรวดเร็วกว่าการที่มิได้มีการเตรียมการอะไรล่วงหน้า ปกติผู้วางแผนจะต้องทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ศึกษา วิเคราะห์ และตัดสินใจ เพื่อที่จะตอบคำถามต่อไปนี้

1. จะทำอะไร (What to do?) การวางแผนเป็นการวางแผนแนวทางปฏิบัติสำหรับอนาคต ดังนั้นผู้ที่มีหน้าที่วางแผนจะต้องทำการกำหนดเป้าหมายว่าต้องการที่จะทำอะไร โดยพิจารณาว่าเป้าหมายนั้นมีความสอดคล้องกับภารกิจตามวัตถุประสงค์ขององค์การหรือไม่ เนื่องจากแผนงานจะต้องสนับสนุนต่อการบรรลุความต้องการสูงสุดขององค์การ

2. จะทำอย่างไร (How to do?) นอกจากการกำหนดจะทำอะไรแล้ว ผู้ที่มีหน้าที่วางแผนจะต้องกำหนดแนวทางปฏิบัติว่าต้องการจะทำอะไรและทำอย่างไร เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การใช้ทรัพยากรขององค์การเป็นไปในทิศทางที่เหมาะสมและตรงตามความต้องการที่สุด

3. จะให้ใครทำ (Who will do?) การเลือกสรรบุคลากรนับว่าเป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะการใช้บุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมกับงาน จะทำให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่นตามแผนที่กำหนดโดยผู้วางแผนต้องตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่เหมาะสมกับงาน เพื่อมาปฏิบัติงานให้ดำเนินไปตามที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ

4. จะทำเมื่อไร (When to do?) เนื่องจากระยะเวลาจะเป็นตัวกำหนดและควบคุมให้การดำเนินงานเป็นไปตามที่ต้องการ ดังนั้นนอกจากการกำหนดเป้าหมายว่าต้องการที่จะทำอะไร พร้อมทั้งทำการตัดสินใจเลือกแนวทางและบุคลากรที่จะปฏิบัติตามแล้ว ผู้วางแผนจะต้องกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงานรวมว่าต้องเสร็จสิ้นเมื่อใด และกิจกรรมใดสมควรจะกระทำเมื่อใด โดยมีระยะเวลาเท่าใด พร้อมทั้งกำหนดระยะเวลาที่แต่ละกิจกรรมสมควรจะเสร็จสิ้นลง

การวางแผนบุคลากรเป็นงานที่มีความสำคัญมากต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันเป็นอย่างมาก ตามที่ได้กล่าวถึงเหตุผลในหัวข้อที่ผ่านมา ปกติการวางแผนบุคลากรนั้นจะมีลักษณะพื้นฐานเช่นเดียวกับการวางแผนงานอื่น ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนการเงิน แผนการตลาด หรือแผนการผลิตที่มีลักษณะเป็นกระบวนการต่อเนื่องซึ่งต้องดำเนินการอย่างมี ขั้นตอน

3.3 กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มี 6 ขั้นตอน คือ

1. ศึกษาเป้าหมายและแผนขององค์การ เป็นขั้นตอนการเตรียมการก่อนการวางแผน จะต้องศึกษาถึงเป้าหมายและแผนขององค์การซึ่งเป็นปัจจัยภายในที่มีผลกระทบต่อการวางแผนกำลังคน จำเป็นต้องทราบว่าองค์กรมีเป้าหมายอย่างไร แนวโน้มจะขยายกิจการหรือแผนการผลิตอย่างไร

2. วิเคราะห์สถานการณ์ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินกิจกรรมและการวางแผนกำลังคนโดการเก็บรวบรวมข้อมูลและนำมาวิเคราะห์แนวโน้มของสถานการณ์ในอนาคต เพื่อนำไปใช้ในการวางแผน ดังนั้นผู้วิเคราะห์สถานการณ์จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้และความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดีเพื่อให้ได้ข้อมูลอ้างอิงที่มีความน่าเชื่อถือไปใช้วิเคราะห์เพื่อการวางแผน

3. การคาดการณ์ความต้องการ เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเรียบร้อยแล้ว นำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการคาดการณ์ความต้องการบุคลากรซึ่งฝ่ายจัดการจะต้องคาดการณ์ถึงจำนวนบุคลากรที่องค์การต้องการทั้งหมดและนำมาเปรียบเทียบกับจำนวนที่มีอยู่ในองค์การ จะทราบว่าบุคลากรในปัจจุบันมีมากหรือน้อยเกินความความต้องการหรือไม่

4. การกำหนดแผนปฏิบัติการ เป็นการกำหนดวิธีการจัดการโดยวิธีการจัดการกำลังคนประกอบด้วยการรับบุคคลเพิ่ม การโยกย้ายภายใน การจ้างออกและการปรับโครงสร้างภายใน จากนั้นจึงกำหนดแผนการปฏิบัติงานตามวิธีการจัดการที่เลือกไว้

5. การตรวจสอบและการปรับปรุง ต้องทำการตรวจสอบแผนการปฏิบัติก่อนนำไปใช้ เพื่อพิจารณาถึงข้อบกพร่องและปรับปรุงให้เหมาะสมและพิจารณาให้รอบคอบอีกครั้งว่าวิธีการจัดการที่เลือกมีความเหมาะสมจะช่วยให้องค์การมีกำลังคนเพียงพอกับความต้องการ

6. ดำเนินการตามแผน เมื่อได้แผนการปฏิบัติงานที่มีความสมบูรณ์แล้ว นำแผนงานนั้นไปดำเนินการปฏิบัติตามแผนกที่วางไว้

3.4 การคาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพนั้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำการคาดการณ์ความต้องการบุคลากรขององค์การในแต่ละช่วงระยะเวลาอย่างถูกต้อง โดยพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ตั้งแต่การรับบุคลากรเข้าทำงาน การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลจนกระทั่งบุคลากรได้พ้นออกจากองค์การ โดยวิธีการคาดการณ์ที่มีความแม่นยำสูงจะส่งผลให้การวางแผนมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ และสามารถใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม

หัวข้อนี้จะกล่าวถึงวิธีการที่ถูกนำมาใช้ในการคาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเพื่อให้ผู้สนใจได้มีความรู้และความเข้าใจในหลักการคาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การตลอดจนสามารถประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมสำหรับนำไปปฏิบัติการวางแผนบุคลากรได้อย่างเป็นรูปธรรมในการปฏิบัติงานจริง โดยที่วิธีการคาดการณ์ด้านกำลังคนขององค์การที่นิยมใช้มีดังต่อไปนี้

1. การคาดการณ์จากสมการพื้นฐาน วิธีการนี้จะเป็นการคำนวณหาจำนวนบุคลากรที่องค์การต้องการในแต่ละช่วงเวลา จากสูตรพื้นฐานทางคณิตศาสตร์ต่อไปนี้

จำนวนบุคลากรที่ต้องการเพิ่มขึ้น = จำนวนบุคลากรที่ต้องการทั้งหมด – จำนวนบุคลากรคงเหลือ

$$\text{จำนวนบุคลากรที่ต้องการทั้งหมด} = \frac{\text{จำนวนงาน}}{\text{อัตราส่วนของงานต่อบุคลากร}}$$

2. การใช้แบบจำลองการวางแผนรวม (Aggregate Planning Model) วิธีการนี้จะคาดการณ์ปริมาณความต้องการบุคลากรขององค์การในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้สามารถนำมาใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การใช้วิธีการทางสถิติ (Statistical Forecasting Methods) วิธีการนี้จะนำหลักการทางสถิติและคณิตศาสตร์ เช่น กำหนดการเส้นตรง (Linear Programming) และการวิเคราะห์การถดถอย (Regression Technique) มาช่วยในการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในช่วงระยะเวลาที่สนใจ

4. การใช้แบบจำลองของมาร์คอฟ (Markov – model) วิธีการนี้จะนำหลักการคณิตศาสตร์ขั้นสูงมาประยุกต์ในการศึกษาและวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต เพื่อองค์การจะได้จัดเตรียมแผนในการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละตำแหน่ง

3.5. ปัจจัยที่มีผลต่อการวางแผนกำลังคน

1. ปัจจัยภายนอกองค์การ หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ และเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการวางแผนกำลังคน ดังนี้

1. ปัจจัยด้านสภาพเศรษฐกิจ (Economics)
2. ปัจจัยด้านสังคม (Social)
3. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี่ (Technology)
4. ปัจจัยด้านการเมือง (Politics)
5. ปัจจัยด้านคู่แข่ง (Competitor)

2 ปัจจัยภายในองค์การ

หมายถึง ปัจจัยที่มีอยู่ภายในองค์กรซึ่งสามารถควบคุมได้ เช่นการวางแผนกำลังคน นโยบายองค์การ แผนปฏิบัติการ ประกอบด้วย

1. นโยบายองค์การ (Organization Policy)
2. แผนกลยุทธ์ (Strategic Plans)
3. งบประมาณ (Budgets)
4. ผลการดำเนินงาน (Result of Operations)

5. บุคลากร (Personal)

3.6 การจัดการกำลังคน

เมื่อองค์การคาดคะเนกำลังคนได้แล้ว ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่ในการดำเนินการเพื่อจัดทำกลังคนเพียงพอกับความต้องการ ดังนี้

1. การรับบุคลากรเพิ่ม หากพบว่าปริมาณงานมากกว่ากำลังคนที่มีอยู่
2. การโยกย้ายภายใน เป็นวิธีการแก้ปัญหากรณีบุคลากรไม่เพียงพอต่อความต้องการหรือมีเกินความต้องการ โดยการสำรวจความต้องการ หากพบว่าหน่วยงานใดมีจำนวนมากเกินก็โยกย้ายไปยังหน่วยงานที่จำนวนไม่เพียงพอ กรณีนี้จะต้องดูที่คุณวุฒิ ความสามารถเฉพาะตำแหน่งงาน ความรู้และประสบการณ์ของบุคลากรด้วย
3. การจ้างออก เป็นวิธีการที่องค์การทั่วไปพยายามหลีกเลี่ยงเนื่องจากจะทำให้เกิดความเสียขวัญและกำลังใจ จะใช้สำหรับกรณีจำเป็นเพื่อความอยู่รอดขององค์การ เช่นสภาพเศรษฐกิจตกต่ำ ภาวะขาดทุนอย่างหนัก ทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้
4. การปรับปรุงโครงสร้าง เป็นหน้าทีของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อพิจารณาว่าหน่วยงานใดมีความจำเป็นลดลง หรือไม่จำเป็นต้องมี หรือสามารถยุบรวมกับหน่วยงานอื่น ๆ ได้

****

แบบทดสอบที่ 3

ตอนที่ 1 จงตอบคำถามต่อไปนี้ให้เข้าใจ

1. การวางแผนกำลังคน มีความสำคัญต่อความพร้อมขององค์การอย่างไร
2. การวางแผนบุคลากรช่วยลดต้นทุนขององค์การอย่างไรบ้าง
3. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการวางแผนกำลังคนอย่างไรบ้าง
4. จงอธิบายวิธีการใช้แบบจำลองของมาร์คอฟ

ตอนที่ 2 จงอธิบายความหมายของคำศัพท์ต่อไปนี้ว่าส่งผลต่อการวางแผนงานบุคคลอย่างไร

1. Man Power Planning……
   ……
2. Economics……
   ……
3. Competitor……
   ……
4. Implement Programs……
   ……
5. Technology……
   ……