

บทที่ 3 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์



บรรยายโดย
อาจารย์กรรณิการ์ สุวรรณศรี

หน้าที่การจัดการ

โดยที่เราสามารถกล่าวได้ว่า “หน้าที่ทางการจัดการ คือ หน้าที่ที่ผู้จัดการทุกคนต้องปฏิบัติ” ซึ่งหน้าที่เหล่านี้ได้ถูกศึกษา รวบรวม และกล่าวถึงครั้งแรกในหนังสือชื่อ *Industrial and General Administration* (ปี ค.ศ. 1916) แต่งโดย เฮนรี เฟโยล (Henry Fayol) วิศวกรและนักบริหารอุตสาหกรรมชาวฝรั่งเศส โดยเฟโยลได้กล่าวถึงหน้าที่ทางการจัดการไว้ 5 หน้าที่ด้วยกันคือ

- การวางแผน (Planning)
- การจัดองค์การ (Organizing)
- การสั่งงาน (Commanding)
- การประสานงาน (Coordinating)
- การควบคุม (Controlling)



1.การวางแผน คือ การวางวัตถุประสงค์ การกำหนดเป้าหมาย การสร้างกลยุทธ์ และการตัดสินใจสรรหาแนวทางในการดำเนินกิจกรรม เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยแผนงานอาจมีความแตกต่างกันในด้านระยะเวลา เช่น แผนระยะยาว หรือ แผนระยะสั้น เป็นต้น ตลอดจนมีความแตกต่างกันตามหน้าที่ทางธุรกิจ เช่น แผนการเงิน แผนการตลาด หรือแผนการผลิต เป็นต้น

2.การจัดองค์การ คือการจัดความสัมพันธ์ของกิจกรรมและบุคคลในองค์การให้มีความเหมาะสม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น และเต็มความสามารถจะทำให้องค์การสามารถดำเนินงานบรรลุประสงค์ได้ตามแผนการที่ตั้งไว้



3.การนำ คือการที่หัวหน้างานหรือผู้จัดการใช้ภาวะผู้นำ ซึ่งต้องอาศัย ศาสตร์และศิลป์ในการกระตุ้น ชักจูง และส่งเสริมให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามที่ ตนต้องการด้วยความเต็มใจ

4.การควบคุม เป็นการตรวจสอบและประเมินผลว่าแต่ละกิจกรรมที่ กระทำตามแผนที่วางไว้สามารถดำเนินไปตามที่ได้วางแผนไว้ หรือไม



การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะนำหลักต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในการที่จะทำให้องค์กรมีบุคลากรที่มีคุณภาพมาร่วมงานอย่างเพียงพอและต่อเนื่องเพื่อให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถจะต้องสามารถนำความรู้ประสบการณ์ และทักษะต่างๆ เข้ามาประกอบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ผลงานที่ออกมามีคุณภาพและยังประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร บุคลากร และสังคมส่วนรวมได้ นอกจากนี้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ประสบความสำเร็จจะต้องอาศัยขั้นตอนที่ละเอียดอ่อนมากมาย

โดยขั้นตอนสำคัญที่ขาดไม่ได้ในงานทรัพยากรมนุษย์คือ การวางแผน ผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีวิสัยทัศน์ ที่กว้างไกลสามารถเข้าใจ สถานการณ์และวิเคราะห์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อทิศทางการดำเนินงานและความต้องการด้านบุคลากรขององค์กร เพื่อที่จะสามารถวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ได้อย่างรอบคอบ รัดกุม มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับความต้องการในแต่ละช่วงเวลาได้



การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยส่วนประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้

1.กระบวนการ

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยผู้มีหน้าที่วางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องการเก็บข้อมูลศึกษาวิเคราะห์วางแผนทางปฏิบัติตรวจสอบปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงแผนการดำเนินงานให้เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา



2.การคาดการณ์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการคาดการณ์ไปในอนาคตถึงความต้องการด้านบุคลากรขององค์กรว่ามีแนวโน้มหรือทิศทางที่จะออกมาในลักษณะใด เช่น ขนาดขององค์กร หรือกระบวนการทำงานที่เปลี่ยนแปลง โดยที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความเข้าใจถึงสถานะแวดล้อมที่มีผลต่อองค์กรทั้งในระดับมหภาคและระดับจุลภาค

3.วิธีปฏิบัติ

เมื่อมีการคาดการณ์ถึงสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตแล้ว นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องกำหนดวิธีการปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางให้แต่ละกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การธำรงรักษา จนถึงการศึกษาอายุของบุคลากร เพื่อให้สามารถดำเนินการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

4.องค์การและบุคลากร

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์คือกระบวนการต่อเนื่องที่ใช้ในการคาดการณ์และกำหนดวิธีการปฏิบัติในกิจกรรมด้านบุคลากรเพื่อรักษาสมดุลของบุคลากรในองค์การให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว



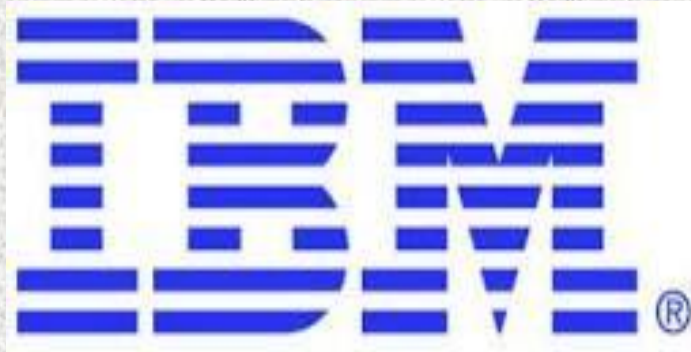
ความสำคัญของการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์

นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องทำการวางแผนทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษาวัตถุประสงค์ขององค์การ กำหนดเป้าหมายและแสวงหาแนวทางในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ตลอดจนมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์รวมขององค์การ เพื่อให้องค์การสามารถเจริญเติบโตและดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างเหมาะสมและราบรื่นโดยที่เราสามารถจำแนกเหตุผลของความจำเป็นในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 4 ประการ ดังต่อไปนี้

1.เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง



2. เพื่อให้องค์กรมีความพร้อม



3. เพื่อให้องค์กรมีแนวทางในการปฏิบัติงาน



4. เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ



รองรับการ
เปลี่ยนแปลง



สร้างความพร้อม
ให้องค์กร



กำหนดแนวทาง
ปฏิบัติให้องค์กร



ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ

กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนได้รับการยอมรับว่าเป็นหน้าที่สำคัญอันดับแรกที่ผู้จัดการต้องปฏิบัติในการบริหารเนื่องจากว่าการวางแผนจะช่วยให้บุคลากรเห็นภาพความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องกระทำจนกระทั่งบรรลุเป้าหมาย ทำให้เขาสามารถที่จะปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการตามที่ตั้งไว้ องค์กรก็สามารถที่จะปรับแผนการให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายและรวดเร็วกว่าการที่มิได้มีการเตรียมการเอาไว้ล่วงหน้า ปกติผู้วางแผนจะต้องทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ศึกษา วิเคราะห์และตัดสินใจ

กระบวนการ 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ เป็นขั้นตอนแรกในการวางแผน โดยที่ผู้วางแผนจะต้องทำการรวบรวมข้อมูล ศึกษา และวิเคราะห์รายละเอียดต่างๆ ที่สำคัญและมีผลต่อการวางแผน



ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแผน ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการเตรียม การ โดยผู้วางแผนจะทำการกำหนดแผนการที่จะปฏิบัติขึ้นมาอย่างชัดเจน

ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติตามแผน จะเป็นขั้นตอนการนำแผนงานที่ถูกสร้างขึ้นไปทำการปฏิบัติ สำหรับแผนบุคลากรก็เช่นกัน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำแผนต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นแผนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร แผนการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร แผนการแต่งตั้งและโยกย้ายตำแหน่งที่ถูกกำหนดขึ้นไปดำเนินการ



ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล หลังจากการนำแผนการที่วางไว้ไปปฏิบัติ ผู้ควบคุมแผนจะต้องมีการประเมินผลว่าแผนการสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ หรือมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นโดยมีผลกระทบต่อแผนที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ อย่างไร โดยผลลัพธ์จากการประเมินจะเป็นข้อมูลย้อนกลับ สำหรับการปรับปรุงแผนการหรือการวางแผนในครั้งต่อไป



การคาดการณ์ความต้องการด้าน ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพนั้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำการคาดการณ์ความต้องการบุคลากรในแต่ละช่วงระยะเวลาอย่างถูกต้อง โดยพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ตั้งแต่การรับบุคลากรเข้าทำงาน การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลจนกระทั่งบุคลากรได้พ้นออกจากองค์กร โดยวิธีการคาดการณ์ที่มีความแม่นยำสูงจะส่งผลให้การวางแผนมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ และสามารถใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม

วิธีการที่ถูกนำมาใช้ในการคาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เพื่อให้ผู้สนใจได้มีความรู้และความเข้าใจในหลักการคาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ตลอดจนสามารถประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมสำหรับนำไปปฏิบัติการวางแผนบุคลากรได้อย่างเป็นรูปธรรมในการปฏิบัติงานจริง โดยที่วิธีการคาดการณ์ด้านกำลังคนขององค์กรที่นิยมใช้มีดังต่อไปนี้

1. การคาดการณ์จากสมการพื้นฐาน วิธีการนี้จะเป็นการคำนวณหาจำนวนบุคลากรที่องค์กรต้องการในแต่ละช่วงเวลา จากสูตรพื้นฐานทางคณิตศาสตร์ต่อไปนี้

จำนวนบุคลากรที่ต้องการเพิ่มขึ้น = จำนวนบุคลากรที่ต้องการทั้งหมด - จำนวนบุคลากรคงเหลือ

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

2. การใช้แบบจำลองการวางแผนรวม วิธีการนี้จะคาดการณ์ปริมาณความต้องการบุคลากรขององค์กรในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้สามารถนำมาใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การใช้วิธีการทางสถิติ วิธีการนี้จะนำหลักการทางสถิติและคณิตศาสตร์ เช่น กำหนดการเส้นตรง และการวิเคราะห์การถดถอย มาช่วยในการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรช่วงระยะเวลาที่สนใจ

4. การใช้แบบจำลองของมาร์คอฟ วิธีการนี้จะนำหลักการคณิตศาสตร์ชั้นสูง มาประยุกต์ในการศึกษาและวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต เพื่อองค์กรจะได้เตรียมแผนในการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมการปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละตำแหน่ง



การที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเลือกใช้วิธีการใดในทางปฏิบัติเพื่อ
คาดการณ์และวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้นสามารถจะพิจารณาได้จากมาตรการใน
การเลือกเทคนิคในการพยากรณ์ดังต่อไปนี้

1. ระยะเวลา

ปัจจุบันเวลาเป็นปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่ด้าน
การพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์จะต้องเลือกวิธีการที่มีระยะเวลาที่
เหมาะสมกับความต้องการของงานโดยให้ผลลัพธ์ที่ได้มีระดับของความถูกต้องและ
เชื่อถือได้ เหมาะสมกับการใช้งาน โดยไม่เสียเวลาในการประเมินผลมากเกินไป

2. ลักษณะของข้อมูล

นักพยากรณ์ที่มีความสามารถจะต้องคำนึงถึงธรรมชาติหรือลักษณะของ
ข้อมูลทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณเป็นสำคัญ เพื่อให้สามารถคัดเลือกเครื่องมือ
ในการพยากรณ์ได้อย่างเหมาะสม และสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดได้อย่าง
ใกล้เคียง

3. ค่าใช้จ่าย

ค่าใช้จ่ายเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานทางธุรกิจเกือบทุกประเภท ดังนั้นนักพยากรณ์ต้องพิจารณาค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น ทั้งทางตรงและทางอ้อมของการพยากรณ์แต่ละวิธี ว่ามีความเหมาะสมอย่างไร โดยเปรียบเทียบระหว่างกันเอง หรือเปรียบเทียบกับความต้องการของงาน

4. ความแม่นยำ

ความถูกต้องและแม่นยำของเครื่องมือที่ใช้เป็นหัวใจสำคัญของการพยากรณ์ ดังนั้นนักพยากรณ์สมควรต้องเลือกใช้วิธีที่มีความถูกต้องและแม่นยำในระดับที่ยอมรับได้สำหรับงานแต่ละชนิด

5. ความง่ายในการนำไปใช้

เนื่องจากสมาชิกแต่ละคนของหน่วยงานวางแผนทรัพยากรมนุษย์ต่างมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ดังนั้นนักพยากรณ์จึงต้องเลือกวิธีการที่มีความง่ายในการนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อที่สมาชิกทุกคนในทีมงานจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นและมีอุปสรรคน้อยที่สุด

จบการนำเสนอค่ะ

By

Aj.Kannika Suwansri



KANNIKA SUWANSRI