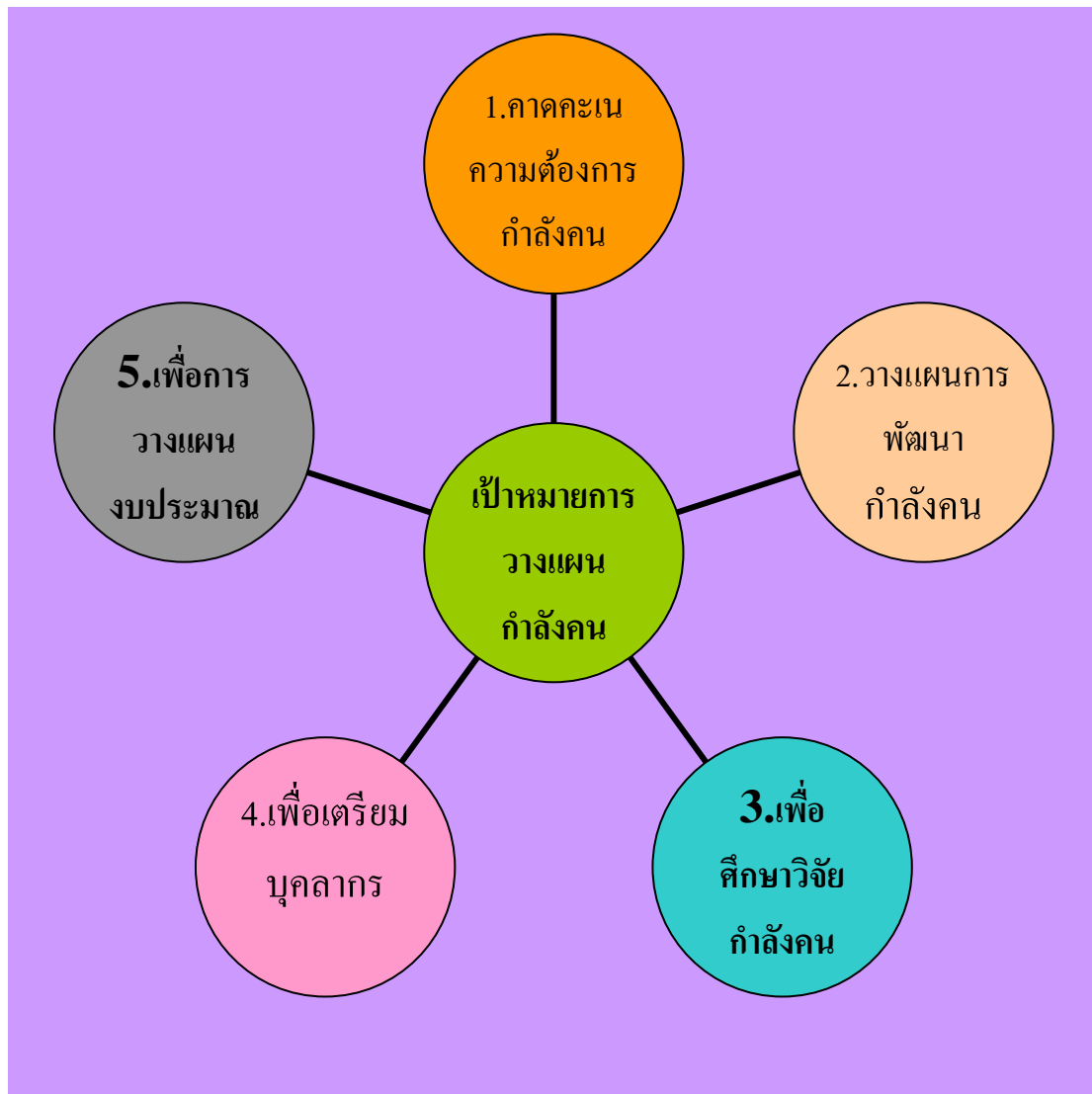


หลักการและแนวคิด

รองศาสตราจารย์บุญเดิม พันรอบ

ภารกิจหรือพันธกิจ (Mission) ของหน่วยงาน ทรัพยากรบุคคลและธุรการที่เป็นภารกิจหลักหรืองานหลัก (Job functions) โดยส่วนใหญ่จะประกอบไปด้วย การวางแผนกำลังคน, การสรรหา-คัดเลือกและว่าจ้าง, การบริหารค่าจ้างและผลตอบแทน, การบริหารสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์, งานธุรการ และในหลายองค์กร อาจรวมงานความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมเพิ่มเติมไปซึ่งเป็นงานที่สำคัญอีกงานหนึ่ง ความคาดหวัง(Expectations) ของเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารในองค์กรและความคาดหวังของพนักงานเกี่ยวกับความสำคัญด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้นวันจะยิ่งสูงขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้ต้องเสริมสร้างศักยภาพในการทำงาน โดยการวางแผนการทำงานในเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) ซึ่งจะเห็นได้จากแนวความคิดด้านการวางแผนกำลังคน (Manpower planning)หรือการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ก่อนที่จะมีการสรรหา การคัดเลือกและว่าจ้างพนักงานเข้าสู่องค์กร จะมีกระบวนการที่สำคัญ

ประการหนึ่ง คือการวางแผนกำลังคนถือเป็นกระบวนการสำคัญนับตั้งแต่การก่อตั้งองค์การหรือสถานประกอบการ ตลอดจนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องทำให้มีประเด็นที่สำคัญต้องพิจารณาคือการวางแผนกำลังคน การวางแผนกำลังคนหรือการวางแผนทรัพยากรมนุษย์หมายถึงกระบวนการในการคาดการณ์ความต้องการบุคลากรขององค์กร เกี่ยวกับประเภท จำนวน และคุณภาพของบุคลากรไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการดำเนินการอย่างมีระบบ



สาเหตุที่ต้องมีการวางแผนกำลังคน ประการแรกเพื่อ
การคาดคะเนความต้องการกำลังคนในปัจจุบันและอนาคต
ประการที่สอง เพื่อการวางแผนในการฝึกอบรมและพัฒนา
คน ประการที่สาม เพื่อการศึกษาวิจัยกำลังคนว่ามีการเลือกใช้
คนให้เหมาะสมกับงานหรือไม่ (Put the right man on the
right job) ประการที่สี่ เพื่อการเตรียมบุคลากรไว้พร้อมและ
เพียงพอในทุกครั้งที่องค์กรต้องการ ประการที่ห้า เพื่อการ

วางแผนในเรื่องการจัดเตรียมและจัดสรรงบประมาณ

ปัญหาที่มักจะเกิดขึ้นหากไม่มีการวางแผนกำลังคน
องค์กรหรือหน่วยงานที่ไม่มีการวางแผนกำลังคนจะมี
ปัญหาเกิดขึ้นได้หลายประการเนื่องจากสาเหตุที่สำคัญดังนี้

1. ปริมาณคนต้องสอดคล้องกับองค์ประกอบอื่น เช่น
งบประมาณ เครื่องมือเครื่องใช้ในสำนักงาน ปริมาณคนไม่
อาจลดหรือเพิ่มขึ้นได้ง่ายเหมือนสิ่งของอื่น ๆ ต้องมีการ
วางแผนอย่างรอบคอบและระยะยาว

2. หากได้คนที่ไม่ดีคุณภาพก็จะกระทบกระเทือนต่อ
ผลงานขององค์กรได้เพราะทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานตาม
แผนปฏิบัติงานที่ตั้งเป้าหมายไว้ได้ เช่นผลิตสินค้าและบริการ
ได้ไม่ตรงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. อาจเกิดปัญหาถ้าปริมาณงานมีมาก ขณะที่ปริมาณ
คนน้อยกว่างานหรืองานล้นคน

4. ปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจากปริมาณงานมีน้อย ขณะที่
ปริมาณคนมากกว่างานหรือคนล้นงาน

5. อาจเกิดการสูญเสียโอกาสในการแข่งขันทางธุรกิจ

(Loss of the competitive advantage)

6. ไม่สามารถดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ (Vision) ของ
องค์กรให้บรรลุความสำเร็จได้



หน่วยงานและองค์กรต้องให้ความสำคัญของการวางแผนกำลังคนเพื่อสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายให้มีประสิทธิภาพโดยเน้นประเด็นที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. จะทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น การวางแผนกำลังคนเป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินการก่อนกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลและธุรการทั้งหมด เพราะหากขาดการวางแผนกำลังคนที่ดีก็จะ

เป็นการยากที่จะดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ เช่น การสรรหา การคัดเลือก การว่าจ้างหรือการฝึกอบรมพนักงานให้มี ประสิทธิภาพได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องวางแผนกำลังคนอย่าง รอบคอบ ในส่วนการลดกำลังคนหรือกำลังแรงงาน (Downsizing) ก็เป็นส่วนหนึ่งในแผนการดำเนินงานขององค์กร ระหว่างช่วงที่การลดกำลังคนหรือแรงงาน องค์กรต้อง ตัดสินใจว่าจะให้พนักงานคนใดออกในขณะที่องค์กรยังต้อง ทำงานเหมือนเดิม ดังนั้นองค์กรจึงต้องขยายงานส่วนที่เหลือ ให้กับพนักงานที่ยังปฏิบัติงานอยู่เพื่อให้การทำงานมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและมีการพัฒนา ที่ดีขึ้น พนักงานซึ่งทำงานในองค์กรที่มีระบบการวางแผน กำลังคนที่ดี จะมีโอกาสที่ดีกว่าในการวางแผนอาชีพของตน สามารถมีส่วนร่วมในการฝึกอบรมและพัฒนา ดังนั้น พนักงานจะมีความรู้สึกว่าคุณค่าของทุกคนมีความสำคัญ ต่อนายจ้าง และมีโอกาสดีกว่าในการใช้สติปัญญาอย่างเต็มที่ สถานการณ์เหล่านี้จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจมาก ขึ้น ผลที่ได้รับคือทำให้พนักงานขาดงานน้อยลง การออกจาก งานน้อยลง อุบัติเหตุลดลง และคุณภาพการทำงานสูงขึ้น

3 .จะสร้างโอกาสสำหรับการจ้างงานที่เท่าเทียมกันอย่าง
มีประสิทธิภาพมากขึ้น การวางแผนกำลังคนที่ดีเป็นกิจกรรมที่
จะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลและธุรกิจที่มี
ประสิทธิภาพ โดยจัดบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งงานอย่างเพียงพอ

การพยากรณ์กำลังคน

การพยากรณ์กำลังคน(Manpower forecasting)
หมายถึงกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการคาดการณ์ หรือ
ประมาณการอุปสงค์ (Demand) และอุปทาน (Supply)
กำลังคนทั้งในด้านปริมาณ ประเภทและคุณภาพของกำลังคน
ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ใน
อนาคต ซึ่งการพยากรณ์กำลังคนถือเป็นส่วนหนึ่งของ
กระบวนการวางแผนกำลังคน อุปสงค์ (Demand) กำลังคน
หมายถึงความต้องการทางด้านกำลังคน อุปทาน (Supply)
กำลังคน หมายถึงการตอบสนองต่อความต้องการทางด้าน
กำลังคนสาเหตุที่ต้องมีการพยากรณ์กำลังคน เพราะถ้าหาก
สามารถพยากรณ์กำลังคนที่เกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างถูกต้อง
หรือใกล้เคียงความเป็นจริงแล้ว จะเป็นปัจจัยหนึ่งที่สร้างผล
กำไรหรือความเจริญเติบโตและความมั่นคงให้แก่ธุรกิจ

ผลกระทบต่อองค์การเนื่องจากการพยากรณ์กำลังคน

ผิดพลาด การพยากรณ์กำลังคนผิดพลาดจะทำให้ธุรกิจจะต้องเสียเงินจำนวนมากในการจัดหากำลังคนให้ได้ตามความต้องการ การพยากรณ์กำลังคนมีความสำคัญดังต่อไปนี้

1. กำหนดแผนการสรรหาและแผนการคัดเลือกสำหรับช่วยในการสรรหาและคัดเลือกกำลังคนมาปฏิบัติงานต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม เนื่องจากผลของการพยากรณ์ทำให้ทราบอุปสงค์ของกำลังคนทั้งปริมาณ ประเภทและคุณภาพ ซึ่งสามารถสรรหาและคัดเลือกกำลังคนจากอุปทานกำลังคนได้อย่างถูกต้องเหมาะสม โดยไม่ทำให้องค์กรต้องหยุดชะงักเกิดปัญหา "งานล้นคน" หรือ "คนล้นงาน" ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญจะต้องพิจารณาถึงการพยากรณ์

2. มีศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจ สามารถต่อสู้และแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ จึงต้องมีการพยากรณ์กำลังคนเพื่อจัดหาคคนที่มีความชำนาญและมี ความสามารถในหน้าที่ต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพเมื่อองค์กรมีกำลังคนที่มีปริมาณและคุณภาพที่เหมาะสมแล้ว ก็จะเป็นหลักประกันประการหนึ่งในการต่อสู้และแข่งขันกับองค์กรอื่น

3. กำหนดแผนการพัฒนากำลังคนช่วยในการเตรียมการพัฒนาบุคลากรเพื่อการเลื่อนตำแหน่งของพนักงาน การพยากรณ์กำลังคนทำให้ทราบถึง ปริมาณและคุณภาพของพนักงานที่ขาดหรือเกินความต้องการในอนาคต ถ้าจำนวนพนักงานไม่เพียงพอแล้ว นอกจากจะต้องมีการสรรหาและคัดเลือกดังกล่าวแล้ว ยังสามารถใช้วิธีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเลื่อนตำแหน่ง อีกด้วย ซึ่งทำให้มีการกำหนดวิธีการเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรได้ถูกต้องและเหมาะสม

4. กำหนดนโยบายการผลิตกำลังคนของหน่วยงานผู้ทำหน้าที่ผลิตกำลังคน เช่น มหาวิทยาลัยและสถาบันการศึกษาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นแนวทางสำหรับหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการว่าจ้าง เพื่อจะได้จัดเตรียมกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการ ของหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งหน่วยงานต่าง ๆ เหล่านี้ก็แน่ใจได้ว่าจะมีกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสม มาปฏิบัติงานในปริมาณและคุณภาพที่เพียงพอ

5. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในด้านกำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพ การพยากรณ์กำลังคนช่วยให้ผู้บริหารรู้ว่า

ในอนาคตองค์กรมีความต้องการบุคลากรที่ปฏิบัติงานมี
จำนวนเท่าไร ประเภทอะไร ตลอดจนระบุถึงคุณสมบัติต่างๆ
เช่น ความชำนาญ การศึกษา ประสบการณ์ เป็นต้น ผู้บริหาร
จึงมีแนวทางและสารสนเทศด้านกำลังคน เป็นส่วนประกอบ
ที่สำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคลและธุรการ



กระบวนการวางแผนกำลังคน

กระบวนการการวางแผนทรัพยากรมนุษย์หรือกำลังคน
ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ



1. วิเคราะห์สถานการณ์และการกลั่นกรอง
2. พยากรณ์ความต้องการของพนักงาน
3. วิเคราะห์สถานะตลาดแรงงานในปัจจุบัน
4. ตัดสินใจดำเนินการวางแผนกำลังคน

วิเคราะห์สถานการณ์และการกลั่นกรอง

การวิเคราะห์สถานการณ์และการกลั่นกรอง

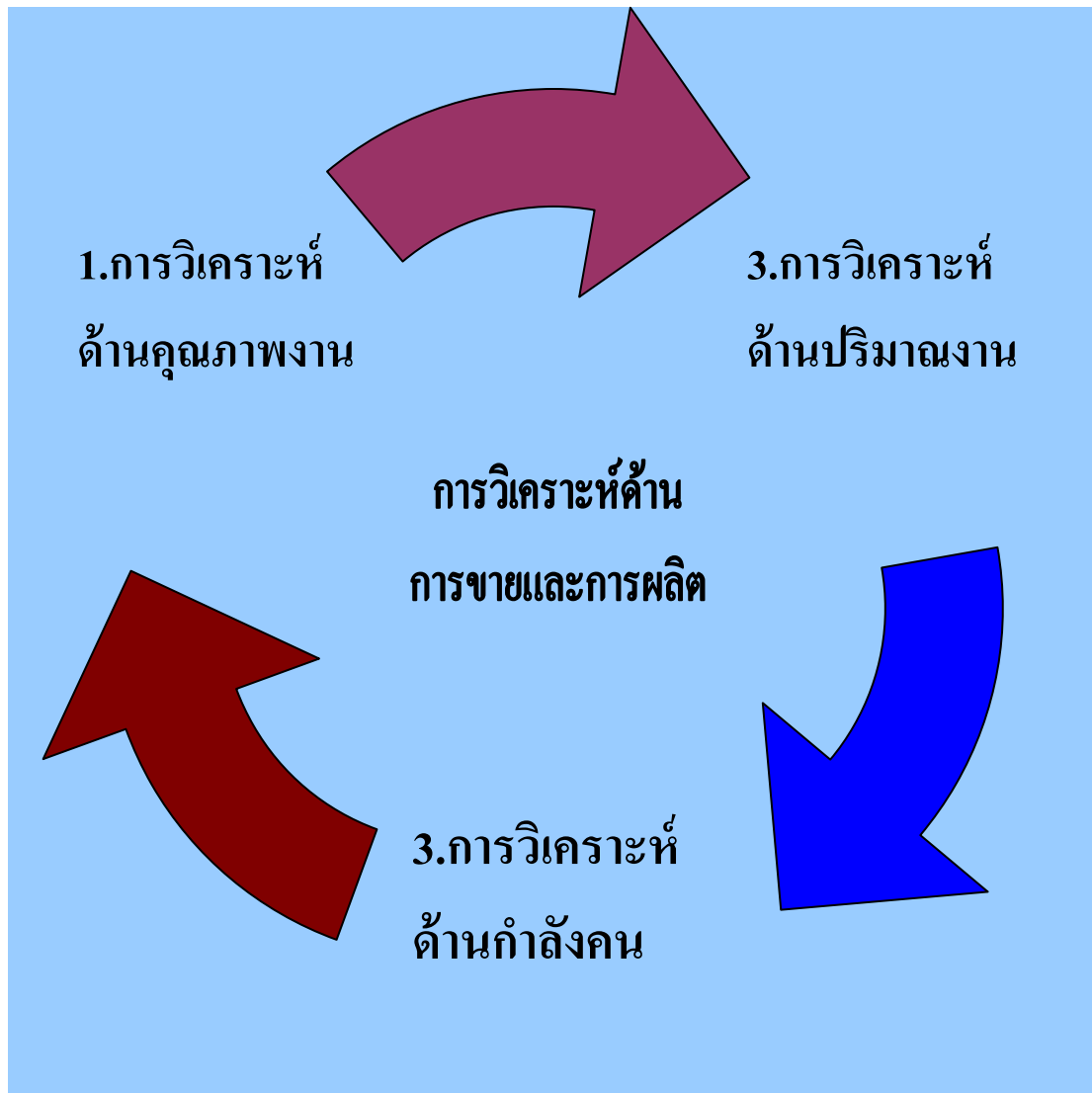
สภาพแวดล้อม การพยากรณ์ความต้องการด้านบุคลากร

จะต้องพิจารณาถึงความต้องการด้านสินค้าหรือบริการ

ดังนั้น ประการแรกจะต้องวางแผนการขายก่อนเป็นอันดับ

แรก ประการที่สองพิจารณาถึงปริมาณการผลิตเพื่อให้

ตอบสนองต่อความต้องการด้านการขาย ประการที่สามต้อง
คาดคะเนว่าจะต้องใช้จำนวนกำลังคนเท่าไรเพื่อให้ได้ผลผลิต
ตามต้องการและประการที่สี่การพิจารณาความต้องการด้าน
การขายและการผลิต จำเป็นต้องพิจารณาปัจจัย อื่นๆ อีกด้วย
คือ การวิเคราะห์ด้านคุณภาพงาน (Quality), การวิเคราะห์
ด้านปริมาณงาน (Work-load Analysis) และการวิเคราะห์
กำลังคน (Work-force Analysis)



1. การวิเคราะห์ด้านคุณภาพ (Quality) ได้มาจากการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ที่ทำให้สามารถระบุถึงคุณสมบัติของคนที่ต้องการสำหรับแต่ละตำแหน่งงาน

2. การวิเคราะห์ด้านปริมาณงาน (Work-load Analysis) จะต้องคำนึงถึงจำนวนบุคลากรที่ใช้ในการปฏิบัติงาน โดยจะต้องเพียงพอและเหมาะสมกับปริมาณงานที่มีอยู่ ซึ่งก่อนที่ จะรู้ว่าต้องการกำลังคนจำนวนเท่าไร

เริ่มต้นจะต้องรู้เสียก่อนว่า งานที่จะต้องทำมีปริมาณมากน้อย
 แດไหน ซึ่งจะต้องวิเคราะห์จากการพยากรณ์ยอดขาย (Sale
 Forecasting) ก่อนเป็นอันดับแรก เมื่อพยากรณ์ยอดขาย
 เสร็จสิ้นแล้ว ก็จะนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ให้เป็นการ
 ปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ เช่น แผนการผลิตสำหรับฝ่าย
 ผลิต แผนการขายสำหรับฝ่ายขายและแผนการปฏิบัติงาน
 ของหน่วยงานอื่น ๆ และสืบเนื่องจากแผนการผลิตและ
 แผนการขายข้างต้น แผนงานเหล่านี้จะแสดงถึงหน่วยงาน
 (Work Unit) ที่จะต้องปฏิบัติงานเพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิต
 (Products) เป็นสินค้า ซึ่งมีหน่วยนับเป็นจำนวนชิ้น
 จำนวนอัน จำนวนใบ จำนวนเอกสาร และอื่นๆ จากนั้นก็ทำ
 การคำนวณ ประสิทธิภาพหรือกำลังการผลิตของแต่ละ
 หน่วยงาน ออกมาเป็นหน่วยของ Man Hours ซึ่งหมายถึง
 อัตราเฉลี่ยในการผลิตสินค้าและบริการ 1 ชิ้นงาน (หน่วย)
 โดยคน 1 คนจะต้องใช้ เวลาในการปฏิบัติงานโดยเทียบเป็น
 หน่วยของชั่วโมง เพื่อสามารถแก้ไขได้โดยให้คนทำงาน
 จำนวนหนึ่งทำงานล่วงเวลา หรือจัดหาคนงานอีกกลุ่มหนึ่ง
 มาช่วยปฏิบัติงานเป็นการชั่วคราว แทนที่การที่จะต้องจ้าง
 คนเพิ่ม

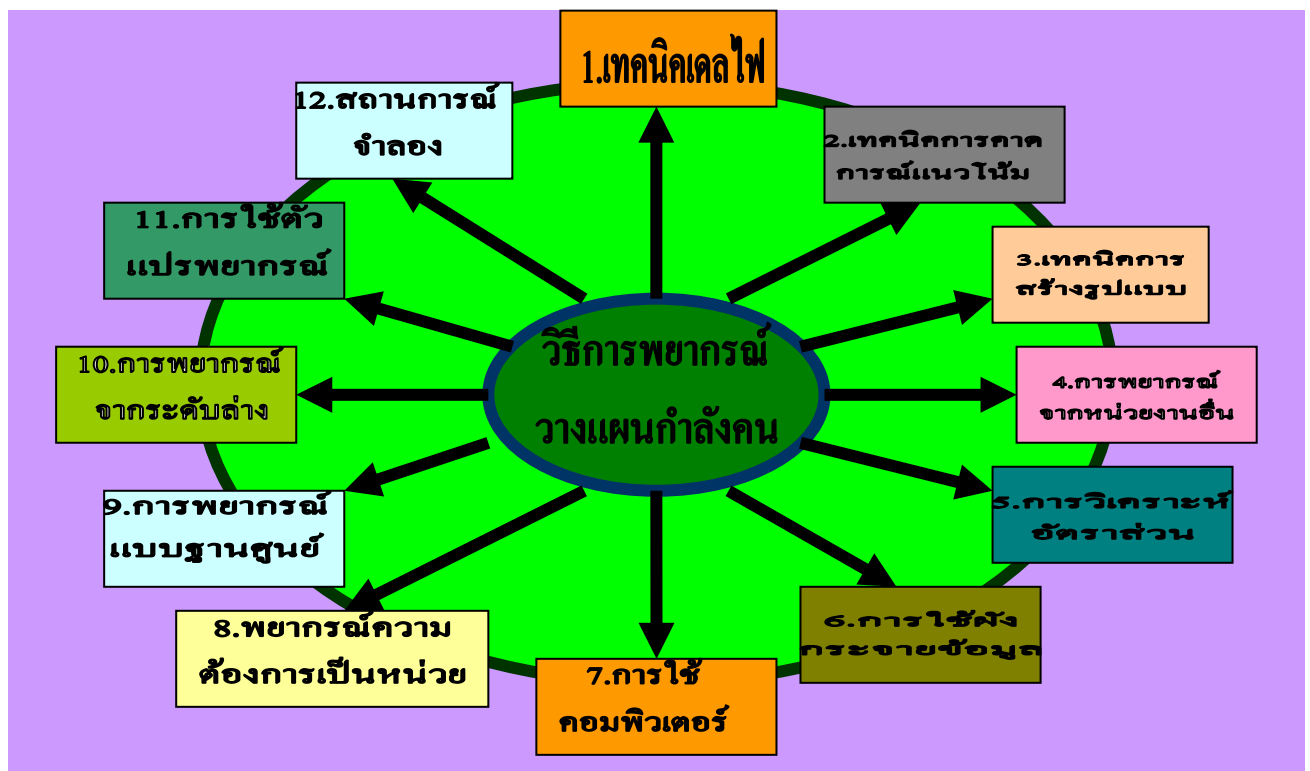
3. การวิเคราะห์กำลังคน (Work – force Analysis)

ปัญหาการคิดกำลังคนไม่ได้สิ้นสุดแต่เพียงแค่การวิเคราะห์ปริมาณงานเพื่อนำมาคาดการณ์วางแผนกำลังคนให้เหมาะสมกับงานที่จะต้องปฏิบัติ แต่ยังมีปัจจัยอื่นๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง ที่จะทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ สามารถวิเคราะห์การทำงานของพนักงานทั้ง 10 คนโดยคำนวณได้จาก การวิเคราะห์ด้านปริมาณงาน ซึ่งจะต้องใช้ในการปฏิบัติงาน จะมาทำงานครบทุกวันหรือปฏิบัติงานได้ 100% หรือไม่ ดังนั้นจึงเป็นต้องมีการวิเคราะห์ปัญหาในขั้นตอนต่อไป ซึ่งเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ดังนี้ คือ อัตราการขาดงาน (Absenteeism) และอัตราการหมุนเวียนของพนักงาน (Turnover Rate) อัตราการขาดงานคือ สภาพการณ์ที่พนักงานไม่มาทำงานเมื่อถึงเวลาการทำงานของแต่ละคนโดยการลา หยุดงาน ซึ่งได้แก่ การลาป่วย ลากิจ ขาดงาน โดยไม่รวมถึงวันหยุดพักผ่อนประจำปี แม้ว่าจะทำให้จำนวนพนักงานลดลงก็ตาม เรื่องการงานนั้นเป็นสิ่งที่ต้องมีอยู่เสมอไม่ว่าขณะใดขณะหนึ่งหรือกิจการใดก็ตาม อัตราการขาดงานที่ถือว่าเป็นปกติก็คือ ตั้งแต่ 3% ถึง 6% ถ้าผลจากการ วิเคราะห์กำลังคนในหน่วยงาน ปรากฏว่ามีหน่วยงานใด

หน่วยงานหนึ่ง มีอัตราการขาดงานสูงกว่า 6% ผู้บริหารหรือหัวหน้างานจะต้องพิจารณาหาข้อเท็จจริงเพื่อดำเนินการแก้ไขโดยทันทีที่อัตราการหมุนเวียนพนักงาน เป็นปัญหาขั้นต่อไปที่จะต้องพิจารณาในเรื่องการกำหนดกำลังคน ก็คือ ปัญหาการสูญเสียพนักงาน โดยการปลดพนักงานออกจากงานเนื่องจาก เกษียณอายุ มรณกรรม การลาออก การพักงาน ฯลฯ ผู้บริหารจะต้องศึกษาถึงอัตราการหมุนเวียนของพนักงานเพื่อจะได้ทำการเตรียมพนักงานไว้แทนที่การหมุนเวียนของพนักงานที่เกิดจากการ เกษียณ การโยกย้าย การลาออก ฯลฯ อาจเรียกได้ว่า เป็นสิ่งที่แน่นอนว่าอาจจะเกิดขึ้นเมื่อใดก็ได้ แต่จากการจัดบันทึกการเก็บรวบรวมข้อมูลของหน่วยงานจากในอดีตที่ผ่านมา สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการพิจารณาเพื่อทำการคาดคะเนว่าในปีหนึ่งหรือในช่วงระยะเวลาหนึ่ง อัตราการหมุนเวียนของพนักงานเป็นจำนวนเท่าใดการวิเคราะห์กำลังคน (Work-force Analysis) จากผลการวิเคราะห์ปริมาณงานต้องใช้พนักงาน 10 คนการคำนวณเพื่อความละเอียดถูกต้องโดยการวิเคราะห์กำลังคน

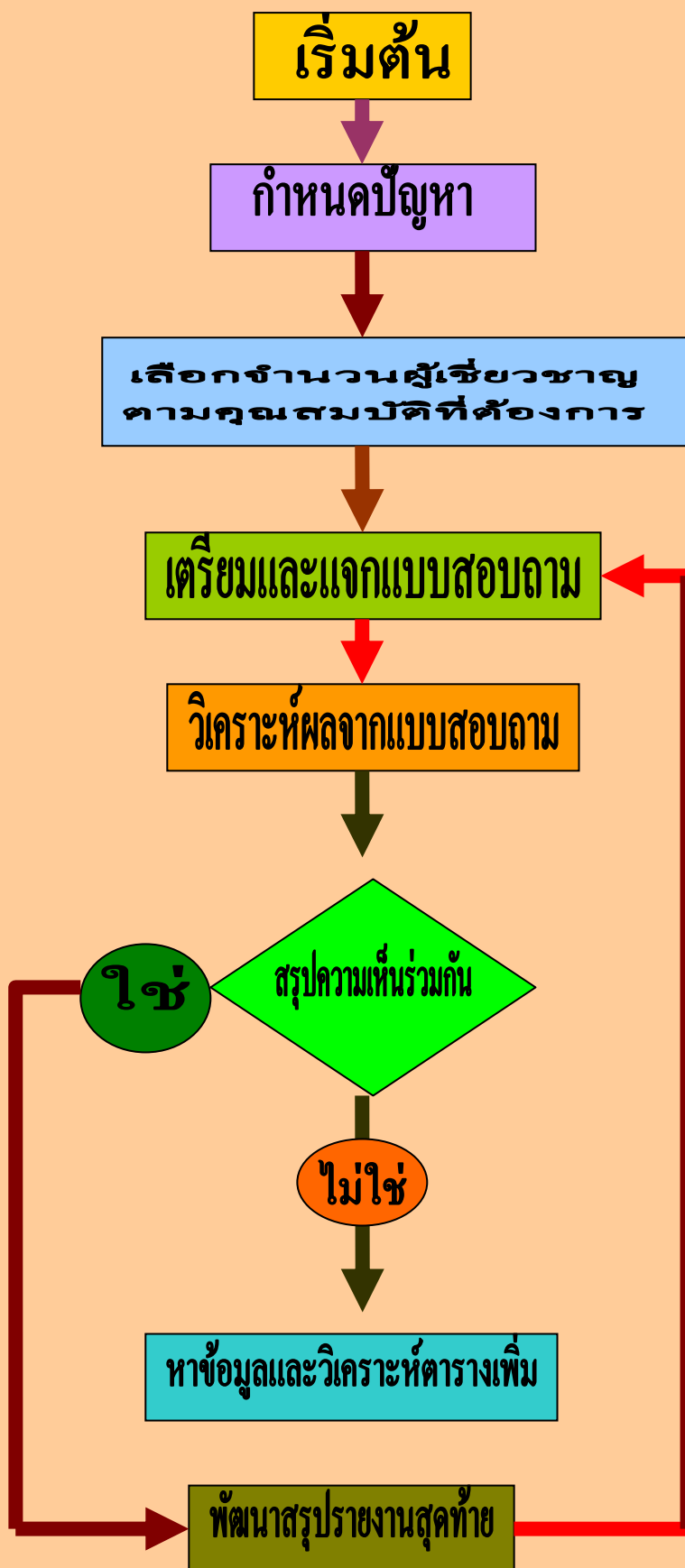
การพยากรณ์ความต้องการพนักงาน

การพยากรณ์ความต้องการพนักงานเป็นการประมาณการจำนวนและลักษณะของพนักงานที่ต้องการ การพยากรณ์เป็นการทำให้รู้ล่วงหน้าได้ด้วยการประมาณหรือการคำนวณความต้องการของพนักงานขององค์กร ถึงแม้ว่าจะมีเครื่องมือเชิงปริมาณมากมายที่สามารถช่วยในการพยากรณ์ แต่ก็จะต้องรวมถึงการตัดสินใจด้วย นอกจากนี้ผู้วางแผนกำลังคนจำนวนมากอาจใช้ความรู้สึกที่เกิดขึ้นโดยสัญชาตญาณของมนุษย์ เป็นส่วนหนึ่งในการคาดคะเนสถานะในอนาคตด้วย วิธีการพยากรณ์การวางแผนกำลังคนมีดังต่อไปนี้



1.เทคนิคการประมาณการโดยผู้เชี่ยวชาญหรือเดลไฟ
 เทคนิค (The Delphi Technique) วิธีการนี้ถือว่าเป็นวิธีการ
 ที่ง่ายที่สุดในการวางแผนกำลังคน ซึ่งอาศัยวิธีการฟังฟัง
 ผู้ชำนาญการที่เกี่ยวกับเรื่องนี้ช่วยพยากรณ์ความต้องการ
 เกี่ยวกับการว่าจ้าง โดยขึ้นอยู่กับดุลยพินิจและประสบการณ์
 ของผู้ชำนาญการผู้นั้น ที่จะคาดการณ์หรือให้คำแนะนำ ซึ่งมี
 วิธีการง่าย ๆ คือ การจัดให้มีการประชุมร่วมพิจารณาหลายๆ
 ครั้งของกลุ่มผู้ชำนาญการแต่ละคน เพื่อกลั่นกรองและ
 รวบรวมข้อมูล โดยมีการซักถามปัญหาตามลำดับเพื่อให้เกิด
 ความสมบูรณ์ในความคิดต่างๆ มากที่สุดและถูกต้องที่สุด
 วิธีการและขั้นตอนของ The Delphi Technique ได้กำหนด
 ไว้ที่จะพยายามมิให้มีการพบปะกันโดยตรงในระหว่าง
 ผู้ชำนาญการ แต่ให้มีการแยกพิจารณาและกลั่นกรองข้อ
 แยกต่างหรือข้อที่แตกต่างให้ออกไปเป็นลำดับจนได้ความคิด
 จากจุดต่าง ๆ ที่เหมือนกัน ซึ่งน่าจะยอมรับได้ว่ามีความ
 ถูกต้องมากที่สุด

แผนภูมิเทคนิคเคสไฟ



2.เทคนิคการคาดการณ์แนวโน้ม (Trend Projection Technique) คือ การพยายามสร้างวิธีการพยากรณ์จากข้อมูลในอดีตโดยเฉพาะอย่างยิ่งสารสนเทศสำหรับการจัดการเพื่อจะพิจารณาความสัมพันธ์จากปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการว่าจ้างและคาดการณ์ไปถึงอนาคต ตัวอย่างเช่น ในธุรกิจหลายแห่งระดับของยอดขายมักจะมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อการว่าจ้าง ดังนั้นผู้วางแผนกำลังคนก็จะพัฒนาตารางหรือกราฟเพื่อแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างยอดขายกับการว่าจ้าง วิธีการนี้จำเป็นต้องใช้สารสนเทศสำหรับการจัดการรวมทั้งการบันทึกข้อมูลที่มีอยู่สำหรับการคาดการณ์การแนวโน้มกำลังคน

3.เทคนิคในการสร้างรูปแบบ(Model)หรือการพยากรณ์จากหลาย ๆ ทาง (Multiple Predictive Technique) วิธีนี้เป็นการคาดการณ์ความต้องการจากข้างบนลงข้างล่างโดยใช้เทคนิคการพยากรณ์ที่ค่อนข้างจะสมบูรณ์มากกว่า ในการพยากรณ์โดยวิธีการสร้างรูปแบบนี้ได้พยายามค้นหาความสัมพันธ์จากปัจจัยหลาย ๆ ประการที่เกี่ยวข้องโดยมีขอบเขตของการคิด และการวิเคราะห์ที่สูงกว่าและครบถ้วนถูกต้องมากกว่า เช่น การพิจารณาถึงปัจจัยด้าน

ยอดขายผลิตภัณฑ์ประชาชาติที่ผลิตได้ สภาพการจ้างงาน และอื่น ๆ ซึ่งจะต้องมีการนำเอาหลักวิชาคณิตศาสตร์ชั้นสูง เข้ามาช่วยทำการวิเคราะห์ และการวิเคราะห์ด้วยสูตร คณิตศาสตร์อื่น ๆ ซึ่งมีความซับซ้อนมาก วิธีการนี้จึงเป็นที่ นิยมใช้กันแต่เฉพาะในบริษัทที่มีขนาดใหญ่ ๆ เท่านั้น

4 .การใช้เทคนิคการพยากรณ์จากหน่วยงานต่าง ๆ โดยใช้ หน่วยงานต่าง ๆ ทำการพยากรณ์คาดการณ์ความต้องการ กำลังคนจากระดับล่างขึ้นมา และสำนักงานใหญ่จะเป็นผู้ทำ การรวบรวมข้อมูลและทำการสรุปผลเป็นกำลังคนที่พยากรณ์ ว่าจะจ้างเพิ่มขึ้น วิธีการนี้จะทำโดยหัวหน้าหน่วยงานแต่ละ คนจะทำการพยากรณ์ความต้องการกำลังคนในหน่วยงาน ของตนขึ้นมา โดยการพิจารณาในจุดของหน่วยงานที่ตนเอง เป็นผู้รับผิดชอบโดยการตรวจสอบกำลังคนจากปัจจุบันก่อน และจึงทำการพยากรณ์สำหรับกำลังคนในอนาคตควบคู่กัน ไปเป็นการพยากรณ์กำลังคนจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง (Top-down)

5 .เทคนิคการวิเคราะห์อัตราส่วน (Ratio Analysis) เป็นเครื่องมือที่ใช้วางแผนกำลังคนเพื่อทรัพยากรมนุษย์ของ องค์กร โดยระบุพนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งและ

พนักงานที่ไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง หรือประเมินโดยใช้
อัตราส่วนระหว่าง

(1) ปัจจัยบางอย่าง เช่น ยอดขาย

(2) จำนวนพนักงานที่ต้องการ เช่น จำนวนพนักงาน
ขาย การวิเคราะห์อัตราส่วนสามารถใช้ เพื่อการคาดคะเน
ความต้องการพนักงานอื่น ๆ เช่น สัดส่วนระหว่างพนักงาน
ขายกับเลขานุการ โดยการตัดสินใจว่าจะต้องว่าจ้าง
เลขานุการใหม่อีกกี่คนเพื่อช่วยบริการงานขายที่เพิ่มขึ้น

6. เทคนิคการใช้ผังกระจายข้อมูล (The Scatter Plot)
เป็นวิธีการใช้กราฟเพื่อช่วยในการรวบรวมความสัมพันธ์
ระหว่างสองตัวแปร เช่น วัดความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรม
ธุรกิจและระดับของพนักงาน ถ้าองค์กรสามารถพยากรณ์การ
จัดกิจกรรมทางธุรกิจ องค์กรก็จะสามารถประเมินความ
ต้องการด้านบุคลากรได้

7. เทคนิคการใช้คอมพิวเตอร์ในการพยากรณ์ความ
ต้องการด้านบุคลากร (Using computers to forecast
personnel requirements) เป็นการพิจารณาความต้องการ
ของพนักงานในอนาคตจากการพยากรณ์ยอดขายของธุรกิจ
ปริมาณการผลิต และความต้องการพนักงานเพื่อรักษา

ปริมาณผลผลิตโดยใช้ชุดคำสั่ง (software) นายจ้างอาจใช้ระบบคอมพิวเตอร์เพื่อคาดคะเนความต้องการพนักงาน ข้อมูลที่ต้องการจะรวมถึงชั่วโมงทำงานโดยตรงที่ผลิตสินค้าต่อ 1 หน่วย (วัฏการผลิต) และผลการคาดคะเนการขายใน 3 ด้าน คือ ต่ำสุด สูงสุด และความน่าจะเป็น สำหรับสายการผลิตภัณฑ์ การใช้ข้อมูลเช่นนี้เป็นพื้นฐานจะสามารถหาตัวเลขแสดงระดับความต้องการพนักงานโดยเฉลี่ยเพื่อตอบสนองความต้องการด้านการผลิตได้

8. เทคนิคการพยากรณ์ความต้องการเป็นหน่วย (Unit-demand forecasting) คำว่าหน่วยอาจหมายถึง เป็นแผนก โครงการหรือกลุ่มของพนักงาน เป็นการพยากรณ์โดยใช้วิธีจากระดับล่างสู่ระดับบน(Bottom-up) เพื่อพยากรณ์ความต้องการการจ้างงานของบริษัท ผู้จัดการหน่วยจะวิเคราะห์ความต้องการทักษะและหน้าที่ของแต่ละบุคคลในงานแต่ละงานในปัจจุบันและอนาคต โดยการวิเคราะห์ความต้องการด้วยวิธีนี้จะมุ่งคุณภาพของพนักงานเป็นหลัก ผู้จัดการมักจะเริ่มบันทึกจำนวนของผู้ทำงานในแต่ละงาน จะประเมินทั้งจำนวนและทักษะของพนักงานปัจจุบัน การพิจารณาจะต้องคำนึงถึงการสูญเสียที่คาดหวังเอาไว้จากการเกษียณอายุ การ

เลื่อนตำแหน่งและสาเหตุอื่น ๆ ไม่ว่าจะการสูญเสียจะต้องการ การทดแทนหรือเป็นโครงการที่ต้องการความ เต็มโตหรือไม่ ก็ตาม ก็จะเป็นสิ่งที่ผู้จัดการต้องนำมาพิจารณา และนำมา คำนวณเพื่อการตัดสินใจหาความต้องการการจ้างงาน อย่าง แท้จริง ในองค์กรขนาดใหญ่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ สำนักงานใหญ่ต้องรับผิดชอบต่อการจ้างงานจึงจำเป็นต้อง ทำการพยากรณ์ ซึ่งจะประมาณการด้วยการตรวจสอบกับ กำลังคนที่มีอยู่ และให้ผู้จัดการฝ่ายการปฏิบัติการในสาขา ต่างๆ ทำการพยากรณ์ความต้องการของแต่ละหน่วยของ ตนเองและผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะรวบรวมผลการ พยากรณ์ของแต่ละหน่วยงานมาเป็นผลการพยากรณ์ของ บริษัทเป็นการพยากรณ์ความต้องการกำลังคนร่วมกัน ระหว่างหน่วยงานระดับล่างและระดับสูง

9. เทคนิคการพยากรณ์แบบฐานศูนย์ (Zero-based forecasting) เป็นวิธีการประเมินความต้องการ การจ้างงาน ในอนาคต โดยใช้ระดับการจ้างงานปัจจุบันขององค์กรเป็น จุดเริ่มต้นสำหรับการตัดสินใจบรรจุพนักงาน และจะต้องมี การพยากรณ์งบประมาณที่จะต้องใช้ในแต่ละปีด้วยการจัด งบประมาณฐานศูนย์เช่นเดียวกัน ถ้ามีพนักงานเกษียณอายุ

ถูกให้ออกหรือออกจากบริษัทด้วยเหตุผลอื่น ๆ ตำแหน่งที่ว่าง จะไม่มีการบรรจุโดยอัตโนมัติ แต่จะมีการวิเคราะห์เพื่อ ตัดสินใจว่าจะบรรจุพนักงานใหม่หรือไม่ เช่นเดียวกันถ้ามี ความจำเป็นต้องการพนักงานเพิ่มอาจสร้างตำแหน่งงานใหม่ ขึ้นมาได้ สิ่งสำคัญของการพยากรณ์แบบฐานศูนย์ก็คือเป็น การวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ตลอดเวลา

10. เทคนิคการพยากรณ์จากระดับล่างขึ้นไประดับบน (Bottom-up approach) เป็นวิธีการพยากรณ์โดยเริ่มต้นจาก หน่วยองค์กรระดับล่างสุด แล้วขยายก้าวหน้าขึ้นมาส่วนบน ทั่วทั้งองค์กรเพื่อจัดการพยากรณ์ผลรวมความต้องการ พนักงานบางบริษัทใช้วิธีจากระดับล่างสู่ระดับบนในการ พยากรณ์พนักงานซึ่งขึ้นอยู่กับเหตุผล เนื่องจากผู้จัดการใน แต่ละหน่วยงานจะสามารถรู้ได้ดีที่สุดเกี่ยวกับความต้องการ ทรัพยากรมนุษย์เป็นระยะ ๆ เปรียบเทียบกับที่มีอยู่ใน ปัจจุบันโดยมีระดับที่คาดหมาย และให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และธุรการมีระยะรอคอย (Lead time) การได้พนักงานเข้า มาทำงานที่จะค้นหาจากทั้งแหล่งภายในและภายนอก

11. เทคนิคการใช้ตัวแปรที่เป็นตัวพยากรณ์ (Use of predictor variables) เป็นปัจจัยที่เป็นที่รู้กันว่ามีผลกระทบ

ต่อระดับการจ้างงานของบริษัท หรือเป็นความต้องการการพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์อีกวิธีหนึ่งโดยการใช้ระดับการจ้างงานเพื่อพยากรณ์ความต้องการในอนาคต ตัวพยากรณ์ที่มีประโยชน์ที่สุดอย่างหนึ่งของระดับการจ้างงาน คือ ยอดขาย ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการ และจำนวนพนักงานที่ต้องการใช้วิธีเช่นนี้ ผู้จัดการสามารถคาดคะเนจำนวนพนักงานที่ต้องการในระดับที่แตกต่างกันได้

12 .เทคนิคการใช้สถานการณ์จำลอง (Simulation) เป็นเทคนิคสำหรับการทดลองโดยใช้สถานการณ์จริงด้วยวิธีการทางคณิตศาสตร์ ซึ่งจะเป็นการแทนสถานการณ์จริง รูปแบบจะเป็นโลกที่เป็นจริงที่เป็นนามธรรม ดังนั้นโมเดลสถานการณ์จำลองก็คือ ความพยายามที่จะเสนอสถานการณ์จริงโดยใช้ความมีเหตุผลทางคณิตศาสตร์เพื่อคาดคะเนสิ่งที่จะเกิดขึ้น ซึ่งจะสามารถช่วยผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล และธุรกิจการพัฒนาค่าความสัมพันธ์ระหว่างระดับการจ้างงานและตัวแปรอื่น ๆ โดยผู้จัดการอาจจะถามคำถามต่อไปนี้

1. อะไรจะเกิดขึ้นถ้าให้พนักงานปัจจุบันจำนวนเพียง 10%ทำงานล่วงเวลา

2.อะไรจะเกิดขึ้นถ้าโรงงานจัดให้พนักงานได้รับ

ประโยชน์โดยให้ทำงานเป็น 2 กะ หรือ 3 กะ

13.เทคนิคการใช้ดุลยพินิจด้านการบริหาร(Managerial judgment) การใช้ดุลยพินิจด้านการบริหารมีปัจจัยสำคัญดังต่อไปนี้

1. ตัดสินใจเพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการ หรือเข้าสู่ตลาดใหม่ ซึ่งจะมีความสำคัญกับความต้องการพนักงานโดยการตั้งคำถามว่า จำนวนพนักงานในปัจจุบันมีความเหมาะสมกับสินค้าและบริการชนิดใหม่ขององค์กรหรือไม่

2. การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและการบริหารเพื่อเพิ่มผลผลิตในการเพิ่มประสิทธิภาพ เช่น ในลักษณะผลผลิตต่อชั่วโมง สามารถลดความต้องการด้านบุคลากรได้ อาจทำได้โดยการติดตั้งเครื่องจักรใหม่หรือการวางแผนด้านการเงินใหม่ เป็นต้น

3. จัดหาทรัพยากรด้านการเงินอย่างเพียงพอ เช่น มีงบประมาณก้อนใหญ่ทำให้สามารถจ้างคนเพิ่มขึ้น และสามารถจ่ายค่าแรงได้สูงขึ้น ในทางกลับกันถ้ามีงบประมาณ

จำกัดก็จะทำให้จ้างตำแหน่งงานได้น้อยลงและการให้
เงินเดือนน้อยลง

วิเคราะห์สถานะตลาดแรงงานในปัจจุบัน

วิเคราะห์สถานะตลาดแรงงานในปัจจุบัน (Analysis the current supply of employees) ตลาดแรงงานหมายถึง องค์ประกอบสองส่วนคืออุปสงค์แรงงาน (Demand) และ อุปทานแรงงาน(Supply)ตลาดแรงงานจะต้องอยู่ในดุลยภาพ เสมอคือต้องมีอุปสงค์แรงงานเท่ากับอุปทานแรงงาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นการออกแบบเพื่อหาพนักงาน และประเภทของพนักงานในปัจจุบันที่มีทักษะและได้รับการ ฝึกอบรมในสิ่งที่จำเป็นสำหรับอนาคตแล้ว ในขั้นนี้การ วางแผนทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีกระบวนการหรือขั้นตอน มากกว่าการนับจำนวนพนักงานปัจจุบันในองค์กรดังนี้

1 .คลังข้อมูลบุคลากรหรือคลังทักษะ ข้อมูลพนักงาน แต่ละคนจะได้รับการรวบรวมแล้วบันทึกไว้ในแฟ้มประวัติ ซึ่งข้อมูลจะประกอบไปด้วยการศึกษา การฝึกอบรม โดย บริษัทเป็นผู้ออกค่าใช้จ่าย ความสนใจในอาชีพ การพัฒนา ภาษา และทักษะ ข้อมูลเหล่านี้สามารถใช้เพื่อตัดสินใจว่า

พนักงานปัจจุบันคนใดเหมาะสมที่จะได้รับการส่งเสริมให้เลื่อนตำแหน่ง หรือถ่ายโอนสู่โครงการที่มีตำแหน่งเปิดรับคลังทักษะ (The skill inventory) เป็นการเก็บข้อมูลด้านทักษะของบุคลากรธนาคารข้อมูล โดยทั่วไปใช้คอมพิวเตอร์บรรจุข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับบุคลากรแต่ละคน ซึ่งใช้เพื่อให้ทราบถึงความสามารถของพนักงานแต่ละบุคคล และสามารถตอบสนองความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันได้ คลังทักษะเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ประเมินการจัดหาพนักงานในปัจจุบัน ในบางองค์กรจะมีการแยกคลังทักษะสำหรับผู้บริหารโดยเฉพาะเรียกว่า “คลังความสามารถในการจัดการ” (Management inventory) ซึ่งทั้ง 2 อย่างใช้ในจุดประสงค์เดียวกันคือบันทึกประเภทของทักษะความสามารถ ประสบการณ์และการฝึกอบรมที่พนักงานได้รับในปัจจุบัน ด้วยการเก็บข้อมูลเหล่านี้ องค์กรจึงสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วว่าทักษะเฉพาะประเภทใดมีเพียงพอหรือไม่ เมื่อต้องการใช้ให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2 .ระบบข้อมูลสารสนเทศของทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Information System = HRIS) เป็นระบบที่สามารถทำได้มากกว่าคลังทักษะ HRIS จะสามารถใช้ได้กับ

วิธีต่างๆ เช่น วิธีที่จะให้ได้ข้อมูลมา การเก็บ การวิเคราะห์ และการควบคุมการไหลของข้อมูลทั่วทั้งองค์กร การพัฒนาระบบ HRIS ให้มีประสิทธิภาพสูง จะสามารถเป็นประโยชน์แก่ทุกหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบอาจบรรจุโปรแกรมสำหรับผู้สมัครงาน คลังทักษะ โปรแกรมการวางแผนและโปรแกรมการบริหารพนักงาน ระบบ HRIS ที่เชี่ยวชาญเฉพาะจากเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ยังสามารถสร้างสิ่งที่เป็นไปได้สำหรับองค์กรมากมายด้วยการรวบรวมความต้องการที่หลากหลายของพนักงานเข้าสู่ระบบเดียว เช่น โปรแกรมผลประโยชน์ ผู้จัดการสายงานหลักสามารถเชื่อมต่อเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงาน และสามารถใช้เกี่ยวกับการเรียนรู้ต่าง ๆ การสอนงาน ในทักษะที่ต้องมีการปรับปรุง นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงก็ยังสามารถใช้ระบบ HRIS ได้ด้วย เพราะบุคคลเหล่านี้ต้องการระบบข้อมูลสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร

การตัดสินใจดำเนินการวางแผนกำลังคน

การตัดสินใจดำเนินการวางแผนกำลังคนเป็นกระบวนการสุดท้ายที่สำคัญสำหรับการวางแผนทรัพยากร

มนุษย์ หลังจากที่ได้ทำการวิเคราะห์ระบบการวางแผนทั้งความต้องการและการจัดหาพนักงานในอนาคตแล้ว ก็จะนำการพยากรณ์ทั้ง 2 ส่วน มาเปรียบเทียบเพื่อตัดสินใจว่าควรจะทำอย่างไร ซึ่งอาจเกิดความคลาดเคลื่อนระหว่างการประมาณการของทั้ง 2 ส่วน ดังนั้นองค์กรจะต้องเลือกวิธีที่จะลดช่องว่างที่เกิดขึ้นจากความคลาดเคลื่อนดังต่อไปนี้

1 .การตัดสินใจดำเนินการในสถานะที่มีการขาดแคลนพนักงาน เมื่อผู้เชี่ยวชาญในการจ้างงานเปรียบเทียบความต้องการพนักงานที่จะรับเข้ามาในบริษัทว่ามีจำนวนน้อยกว่าความต้องการที่แท้จริง องค์กรสามารถดำเนินการได้ดังนี้

1.1 ถ้าการขาดแคลนพนักงานมีน้อย และพนักงานที่มีอยู่ต้องการทำงานล่วงเวลา (Overtime) ก็อาจใช้พนักงานปัจจุบันทดแทนได้

1.2 ถ้าการขาดแคลนพนักงานมีมาก อาจใช้วิธีการฝึกอบรมและการเลื่อนตำแหน่งพนักงานปัจจุบันขึ้นมาทดแทน พร้อมทั้งสรรหาพนักงานที่มีทักษะน้อยเข้ามาเพิ่ม การตัดสินใจชนิดนี้อาจต้องคำนึงถึงพนักงานเดิมที่เคยให้หยุดงานชั่วคราวไปแล้ว ให้มีโอกาสร่วมการพิจารณาด้วย

2.การตัดสินใจดำเนินการในสถานะที่มีพนักงาน

ส่วนเกิน (Action decision in surplus conditions) เมื่อเปรียบเทียบความต้องการพนักงานกับจำนวนที่จะต้องจัดหา มาแล้ว ปรากฏว่ามีมากเกินไป ทางเลือกในการแก้ปัญหา ก็คือ

2.1 เกษียณก่อนอายุ (Early retirements)

2.2.ลดตำแหน่ง(Demotion)

2.3 ให้ออกพนักงานหยุดงานชั่วคราว (Lay off)

2.4 เลิกจ้าง (Terminations)

กระบวนการในการจัดทำแผนกำลังคน หมายถึงการ จัดทำแผนกำลังคนเป็นการนำเอาผลการพยากรณ์มาจัดทำ แผนตามเป้าหมาย และนโยบายที่กำหนดไว้ โดยการวางแผน ปฏิบัติการเกี่ยวกับกำลังคน และการใช้ประโยชน์จากการ วางแผนปฏิบัติการ การวางแผนปฏิบัติการเกี่ยวกับกำลังคน แผนปฏิบัติอาจเป็นแผนระยะสั้น 1-2 ปี หรือแผนระยะยาว 5-10 ปี โดยทั่วไปจะมีแผนปฏิบัติการดังนี้

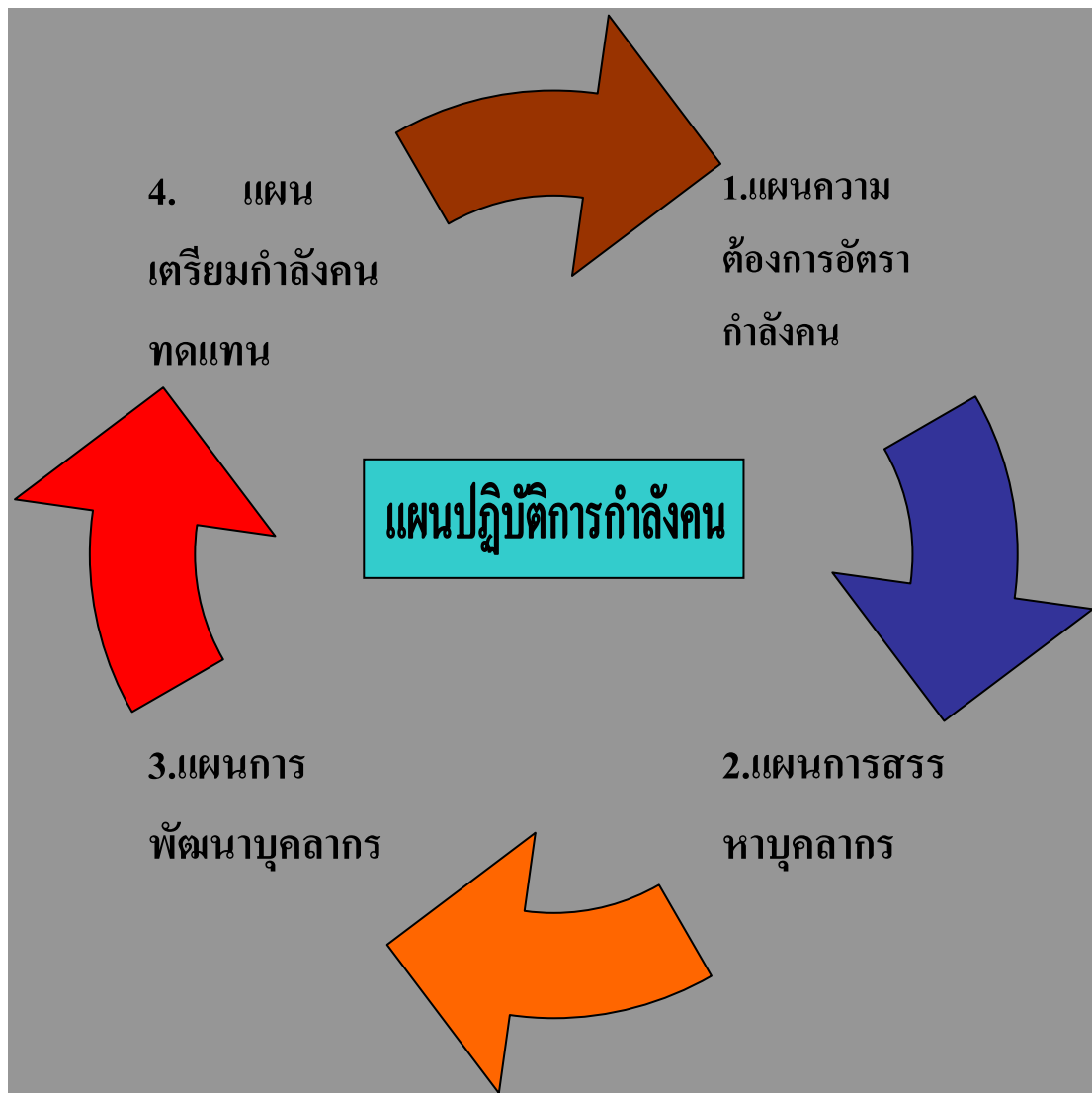
1. แผนความต้องการอัตรากำลังคน เป็นการวางแผน ล่วงหน้าเกี่ยวกับกำลังคนที่ต้องการ

2. แผนการสรรหาบุคลากรและรับสมัคร โอนบุคลากร จากแหล่งอื่นให้เหมาะสมกับความต้องการ

3. แผนพัฒนากำลังคน เป็นการเตรียมบุคลากรให้มี

ความรู้ ความสามารถ พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4.แผนเตรียมกำลังคนทดแทนในตำแหน่งที่ว่าง เพื่อให้มีกำลังคนครบ โดยการพิจารณาบุคลากรที่มีความสามารถ และให้การฝึกอบรมเพื่อเตรียมรับตำแหน่งใหม่หรือจ้างจากบุคลากรภายนอกใน



การจัดทำแผนปฏิบัตินี้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการ

ควรจัดทำข้อมูลต่อไปนี้ก่อนที่จะดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคลากรใหม่ คือจำนวนบุคลากรตามความเชี่ยวชาญ เป็นบัญชีรายชื่อของบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ ซึ่งจะชี้ให้เห็นถึงความเหมาะสมของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่มีอยู่ในองค์กร ข้อมูลเหล่านี้จะแสดงให้เห็นถึงจำนวนบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งต่างๆ อย่างถูกต้อง เพื่อที่จะให้ผู้บริหารองค์กรนำมาใช้คัดเลือกบุคลากรในการเลื่อนตำแหน่งงานหรือการโอนย้าย การจัดทำบัญชีแสดงความเชี่ยวชาญของผู้ปฏิบัติงานจะแสดงข้อมูลที่สำคัญ คือ อายุ ที่อยู่ สุขภาพ การศึกษา การฝึกอบรม ความเชี่ยวชาญในงาน ความสามารถพิเศษ ประสบการณ์ เป็นต้น

ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่งต่อความอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าขององค์กรสภาพการขาดแคลนวิศวกรในส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และบริษัทเอกชนในช่วง 3-4 ปีที่ผ่านมารวมทั้งการขาดแคลนบุคลากรสาธารณสุขทั้งในเมือง ชนบทในส่วนราชการทั่วไปและในมหาวิทยาลัยล้วนเป็นประจักษ์พยานที่เห็นชัดและรับรู้ทั่วไปว่ามีผลกระทบเพียงไรต่อการดำเนินงานในปัจจุบันและอนาคตขององค์การ

นั้น ๆ ความจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดล่วงหน้าว่าในแต่ละช่วงเวลาองค์การจะต้องใช้ประโยชน์จากกำลังคนประเภทใด จำนวนเท่าไรและจะหาได้จากไหน อย่างไร เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปในขณะนี้ว่า เป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์การทุกแห่งไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชน การจะตอบคำถามเหล่านี้ได้นั้น จำเป็นที่องค์การต้องมีการวางแผนกำลังคนหรือทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning หรือ Manpower planning) ที่ถูกต้องและชัดเจนความหมายและวัตถุประสงค์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ความจำเป็นที่ต้องมีการวางแผนกำลังคน ขั้นตอนต่าง ๆ ในกระบวนการวางแผนกำลังคน รวมถึงเทคนิคและวิธีการใช้ในการพยากรณ์อุปสงค์และอุปทานกำลังคน การกำหนดความต้องการกำลังคน และการวางแผนปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

(1) ความหมายและวัตถุประสงค์ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการในการกำหนดความต้องการกำลังคนล่วงหน้าในแต่ละช่วงเวลาว่าองค์การต้องการกำลังคน

ประเภทใด จำนวนเท่าไร และรวมถึง
 วิธีการในการได้มาซึ่งกำลังคนที่กำหนดไว้ล่วงหน้านี้ด้วย
 การได้มาซึ่งกำลังคนนี้รวมถึงตั้งแต่การสรรหาคัดเลือกจาก
 ภายนอกองค์กร ภายในองค์กร ตลอดจนการพัฒนาเพิ่ม
 ศักยภาพของกำลังคนภายในให้มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่
 ต้องการจากความหมายข้างต้น จะพบว่าได้สะท้อน
 วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการวางแผนกำลังคน 4 ประการคือ

1. การได้มา ซึ่งกำลังคนที่ต้องการในเวลาที่ต้องการตาม
 จำนวนและประเภทที่ต้องการ

2. การพัฒนา กำลังคนที่มีอยู่เดิมในองค์กรให้มีความรู้
 ความสามารถ ทักษะ ทักษะ ทักษะ
 เหมาะสมกับการปฏิบัติงานเดิมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
 รวมทั้งการเพิ่มเติม ปรับเปลี่ยนความรู้
 ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติให้เหมาะสมกับลักษณะ
 งานที่เปลี่ยนแปลงไป เมื่อภาระหน้าที่
 ขององค์กรได้เปลี่ยนแปลงไป

3. การรักษาไว้ ซึ่งกำลังคนขององค์กร ให้กำลังคนซึ่ง
 สามารถทำประโยชน์แก่องค์กรได้ ปวารณาตัวที่จะอยู่และ

ทำประโยชน์ให้กับองค์กรต่อเนื่องไปตลอดชีวิตการทำงาน
ของเขาเหล่านั้น

4.การใช้ประโยชน์ จากกำลังคนในลักษณะที่จะเกื้อหนุน
ต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ องค์กรให้มากที่สุด

(2)ความจำเป็นที่ต้องมีการวางแผนกำลังคน

การทำงานจะได้ผลอย่างน้อยต้องมีคนทำงาน การกำหนด
ล่วงหน้าถึงจำนวน ประเภทและ

วิธีการได้มาซึ่งกำลังคนคงไม่มีความจำเป็นมากนักหาก

กำลังคนมีมากมายสามารถจัดหาได้ทันที เมื่อองค์กร
ต้องการ ในทางตรงกันข้ามหากกำลังคนเป็นเศรษฐทรัพย์ที่

นับวันจะยากต่อการเสาะแสวงหา การวางแผนไว้ก่อนย่อม
เป็นผลดีต่อองค์กร ในสภาพปัจจุบัน และสภาพที่จะเกิด

ตามมาในอนาคต ล้วนมุ่งชี้ถึงสถานการณ์หลังมากกว่า
สถานการณ์แรกโดยเฉพาะเมื่อหยิบยกประเด็นต่อไปนี้มา

พิจารณา

1.การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจการเมืองในระดับโลก

การเปลี่ยนแปลงเช่นว่ามีประจักษ์พยานที่เห็นชัดใน

สื่อมวลชนทุกประเภท ทุกแขนง ในแทบทุกวันการ

เปลี่ยนแปลงเหล่านี้ล้วนก่อให้เกิดการถ่ายเททรัพยากรและการผลิตจากส่วนหนึ่งของโลกไปยังอีกส่วนหนึ่ง ดังเช่นระลอกคลื่นในทะเลที่หนุนเนื่องติดต่อกันไม่หยุดหย่อน ส่งผลให้กิจการหลายประเภททั้งของรัฐและเอกชนต้องมีลักษณะที่ “เป็นสากล” มากยิ่งขึ้น บุคลากรขององค์กรนอกจะต้องเรียนรู้เรื่องขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรมภาษาของชาติต่าง ๆ มากยิ่งขึ้นกว่าเดิมแล้ว ความจำเป็นที่ต้องการบุคลากรที่รอบรู้ในกฎหมายระหว่างประเทศ ธุรกิจระหว่างประเทศ รวมตลอดถึงกฎหมายและระเบียบข้อบังคับของแต่ละประเทศก็มากยิ่งขึ้นตามลำดับกิจการในเรื่องการส่งออก พาณิชยนาวี ที่จะมีมากขึ้นก็มีความจำเป็นที่ต้องการบุคลากรที่รอบรู้เรื่องเฉพาะเหล่านี้มากขึ้น เหล่านี้ล้วนเป็นตัวอย่าง que แสดงถึงความจำเป็นที่ต้องการวางแผน เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรเหล่านี้ไว้ล่วงหน้า

2. การเปลี่ยนแปลงทางสังคม วัฒนธรรม ค่านิยม ประเด็น ค่านิยม มีตัวอย่างมากมายที่สามารถหยิบยกได้ชัดเจนเป็นรูปธรรม เช่น ค่านิยมในการรับราชการ ซึ่งทุกวันนี้นับวันจะลดน้อยถอยลงไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสาขาที่

ค่าตอบแทนแรกบรรจุแตกต่างจากภาคเอกชนมาก ยังมี
 โอกาสน้อยลงในการที่จะเสาะแสวงหาคนที่มีความรู้
 ความสามารถมารับราชการ ค่านิยมในการศึกษาต่อระดับสูง
 มากและออกมาทำงานนอกบ้านของสตรี ก็มีผลต่อการที่
 องค์กรต้องกำหนดลักษณะของบุคลากรที่ต้องการให้
 สอดคล้องกัน ปัจจุบันบริษัทเอกชนหลายแห่งที่เคยกำหนด
 ไว้ว่า ลักษณะงานเช่นนี้ (อาทิ พนักงานฝ่ายบุคคล)
 รับเฉพาะชายเท่านั้น ก็ได้ผ่อนคลายข้อกำหนดนี้ลงเพื่อให้
 สอดคล้องกับสังคมที่เปลี่ยนไปในประเด็น สังคม นั้น หาก
 ลักษณะครอบครัวเปลี่ยนเป็นครอบครัวเดี่ยวมากยิ่งขึ้น
 ประกอบกับแรงงานที่สมัครแรงงานที่สมัครใจทำงาน
 ลักษณะผู้ช่วยแม่บ้านลดลง องค์กรคงต้องประสบปัญหา
 การขาดงาน หรือการสูญเสียบุคลากรที่อยู่ในช่วงต้องบริหาร
 ทารกไปมากยิ่งขึ้นก็ได้ ซึ่งอาจส่งผลให้ต้องปรับเงื่อนไขการ
 จ้างงานรวมถึงช่วงเวลาทำงานใหม่ให้สอดคล้องและเอื้อต่อ
 การธำรงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรประเภทนี้ก็เป็นไปได้ นอกจากนั้น
 หาบุคลากรบางสาขาขาดแคลนมาก องค์กรอาจจำ
 เป็นต้องรักษาบุคลากรไว้ให้นานกว่าที่เป็นอยู่ ใช้ประโยชน์

จากเขาให้นานกว่าที่เป็นอยู่อาจต้องมีการปรับเปลี่ยนเงื่อนไข
ในการเกษียณอายุใหม่ก็ได้

3. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีต่างๆ ซึ่งจะส่งผลให้
องค์กรต้องปรับเปลี่ยนระบบและวิธีการทำงาน อันหมายถึง
ความต้องการกำลังคนเพื่อทำงานตามระบบและวิธีการที่
เปลี่ยนไปด้วย หากผลกระทบนี้เกิดขึ้นกับหลายๆ องค์กร
พร้อม ๆ กัน องค์กรต่างๆ ก็จะต้องทำสงครามแย่งชิง
บุคลากรกัน องค์กรที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าย่อมอยู่ใน
ฐานะที่ได้เปรียบมากกว่าองค์กรอื่นๆ ตามตัวอย่างในเรื่องนี้
เช่นคอมพิวเตอร์ เมื่อคอมพิวเตอร์มีราคาถูกลงและยังช่วย
ประหยัดเวลาการทำงานไปได้มาก ทุกองค์กรก็
ปรารถนาจะได้บุคลากรที่รอบรู้เรื่องนี้ องค์กรใดที่เตรียมตัว
เป็นขั้นตอนพัฒนาบุคลากรภายในไว้แล้วหรือติดต่อแหล่ง
ผลิตบุคลากรไว้ล่วงหน้า ย่อมได้เปรียบกว่าองค์กรที่เพิ่งเริ่ม
มีดำริที่จะดำเนินการ

(3) ขั้นตอนการวางแผนการดำเนินงานการที่จะ
ดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์แห่งการได้มา พัฒนา
รักษาไว้และใช้ประโยชน์จากกำลังคนนั้น ต้องคำนึงถึงเป็น

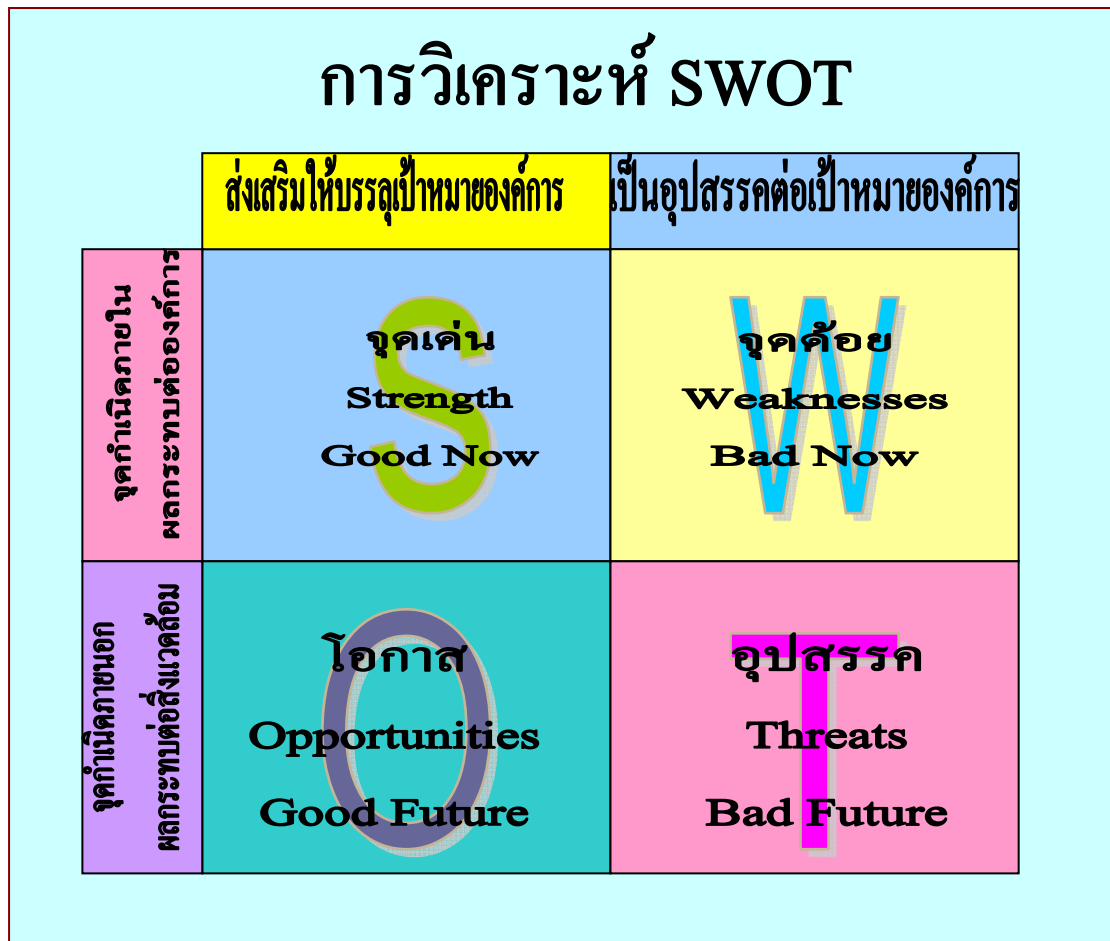
เบื้องต้นก่อนว่า การวางแผนกำลังคนไม่ได้เป็น กิจกรรมอิสระเป็นเอกเทศเพียงหนึ่งเดียวขององค์การ ตรงกันข้าม การวางแผนคนต้องสนองตอบต่อทิศทาง เป้าหมายและการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ต้องคำนึงถึงเงื่อนไขและข้อจำกัดต่าง ๆ ขององค์การ อาทิ เงื่อนไขทางการงบประมาณ กฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่เป็นกรอบกติกาในการดำเนินงานขององค์การ เป็นต้น โดยทั่วไปแล้ว การจะกำหนดความต้องการกำลังคนในแต่ละช่วงจะทำได้เมื่อทราบภารกิจขององค์การในช่วงเวลานั้นๆ ขั้นตอนการวางแผนกำลังคนจึงมีดังนี้

1. การพิจารณาทิศทางขององค์การ
2. การสร้างและพัฒนาระบบข้อมูลกำลังคน
3. การคาดคะเนอุปสงค์กำลังคน
4. การคาดการณ์อุปทานกำลังคน
5. การกำหนดความต้องการกำลังคน
6. การวางแผนปฏิบัติ

รายละเอียดแต่ละชั้นตอนรวมทั้งวิธีการที่เกี่ยวข้อง
องค์การหรือหน่วยงานจะต้องพิจารณาและศึกษารายละเอียด
ด้วยการศึกษาวิจัยเพื่อสามารถวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้
ใกล้เคียงกับสถานะการณ์ปัจจุบันมากที่สุด

3.1 การพิจารณาทิศทางขององค์การทิศทางขององค์การ
เป็นตัวกำหนดกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ ซึ่งจะเป็นเงื่อนไข
กำหนดจำนวนและประเภทกำลังคนที่ต้องการต่อไป ทิศทาง
ขององค์การจะเป็นเช่นไรมักกำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจ หรือ
แผนทิศทางขององค์การ การจัดทำแผนวิสาหกิจหรือแผน
ทิศทางเกี่ยวข้องกับการสำรวจและประเมินสภาพแวดล้อม
ขององค์การ ซึ่งรวมถึงตั้งแต่สภาพแวดล้อมทางการเมือง
สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมทางสังคม การ
เปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี คู่แข่ง กฎหมาย ระเบียบ
ข้อบังคับต่างๆรวมถึงลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ การประเมินจะ
มุ่งเน้นการพิจารณาว่าสภาพแวดล้อมใดเป็นโอกาส
(Opportunities) เป็นอนาคตที่ดี (Good Future) ต้อง
จัดลำดับกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การให้ดำเนินไปในทิศทางที่ดี
มองโลกในแง่ดีสำหรับการที่พัฒนาปรับเปลี่ยนองค์การให้

รุดหน้าต่อไป และสภาพแวดล้อมที่เป็นอุปสรรค (Threats) ที่จะขัดขวางพัฒนาการขององค์การคืออนาคตที่ไม่ดี (Bad Future) ต้องพิจารณาชะลอโครงการพิจารณาและทบทวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ใหม่พิจารณาให้รอบคอบ การพิจารณาจะต้องกำหนดช่วงระยะเวลา (Phasing) ไว้ด้วย นอกเหนือจากการสำรวจและประเมินสภาพแวดล้อมแล้ว องค์การต้องหันมาพิจารณาตัวเองว่ามีจุดเด่น (Strength) เป็นภาวะที่ดีในปัจจุบัน (Good Now) ต้องมีแผนดำรงรักษา สร้างสรรค์ สร้างอำนาจให้กับบุคลากรและองค์การ จุดด้อย (Weaknesses) เป็นภาวะที่ไม่ดีในปัจจุบัน (Bad Now) ต้องมีการดูแลรักษาสภาพการณ์ที่ไม่ดีในองค์การให้อยู่ในสภาพดีขึ้น หรืออาจหยุดพักทำกิจกรรมนั้นก่อน ประเด็นที่ควรไต่ตรองมีตั้งแต่เรื่องบุคลากร การจัดองค์การ งบประมาณ เทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงาน สถานที่ตั้งและอื่นๆการพิจารณา



ภาวะภายนอกและภายในดังกล่าวจะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจนในแต่ละช่วงเวลาได้ว่า องค์กรควรดำเนินไปในลักษณะใด กรอบสถานการณ์ของ ตนเองและอย่างไร จากนั้นจะสามารถแตกออกมาเป็นภารกิจ (mission) ที่จำเป็นต่างๆ ได้ ซึ่งหากแยกแยะใน รายละเอียดยิ่งขึ้นก็จะกำหนดเป็นกิจกรรม (activities) ของ องค์กรได้ ในเรื่องแผนวิสาหกิจ หรือแผนทิศทางนี้ องค์กร บางแห่งก็จัดทำไว้เรียบร้อยแล้ว บางแห่งก็เพิ่งเริ่มดำเนินการ บางแห่งยังไม่มีเลย ในกรณีที่มีเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนการ

วางแผนกำลังคนต่อไปก็จะได้ใช้แผนที่มีอยู่เป็นเป้านำทาง หากยังไม่มีคงต้องดำเนินการตามที่กล่าวแล้ว เพื่อให้ได้ภาพของงาน หรือกิจกรรมที่ชัดเจนก่อนจึงจะดำเนินการต่อไปได้

