

# การวางแผนทรัพยากร มนุษย์

---

(Human Resource Planning)

# หัวข้อ

1

ความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

2

ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

3

กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

4

เทคนิคและวิธีการคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์

5

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

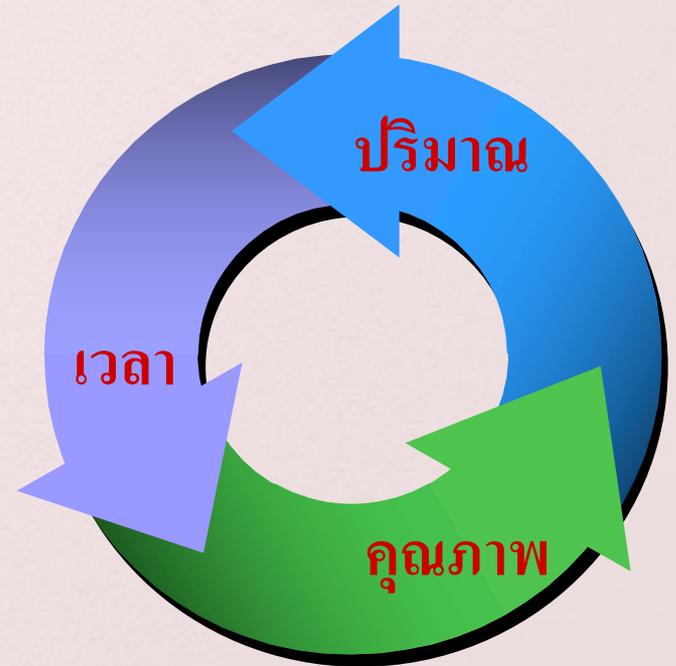
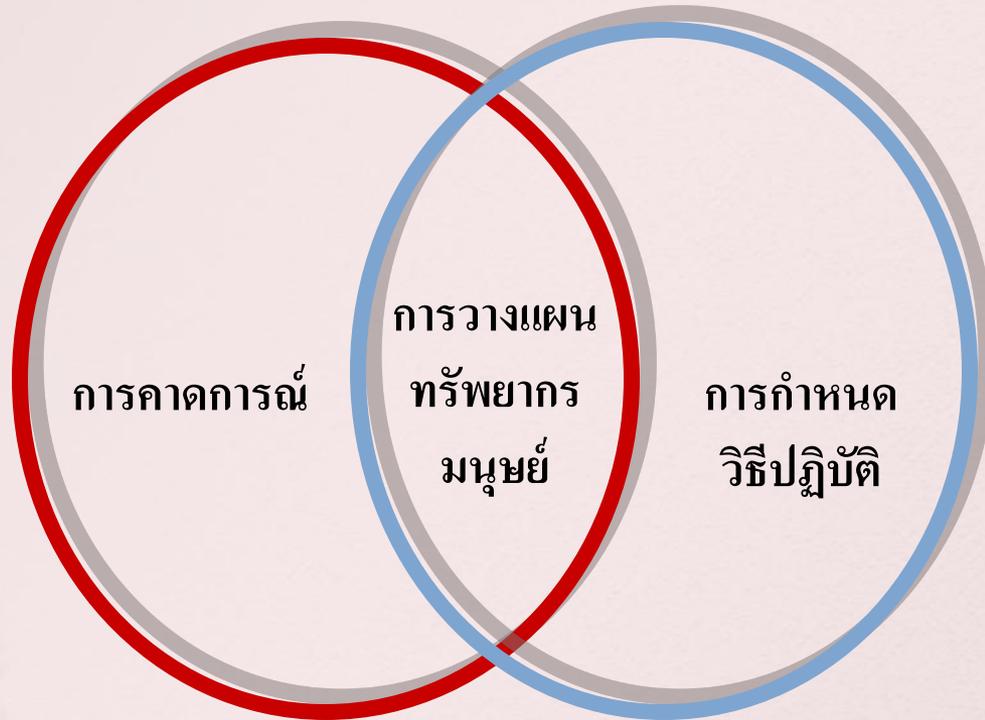
# ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ **กระบวนการที่ใช้คาดการณ์** ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร อันจะส่งผลถึงการ กำหนด **วิธีปฏิบัติ** ที่เกี่ยวข้องกับ **บุคลากร** และการตอบสนองต่อปัจจัย แวดล้อม ตั้งแต่บุคลากรเข้าร่วมงานกับ **องค์การ** ขณะปฏิบัติอยู่ใน องค์กร จนกระทั่งเขาต้องพ้นออกจากองค์กร เพื่อให้้องค์การใช้ เป็นแนวทางปฏิบัติและเป็นหลักประกันว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่มี คุณภาพอย่างเพียงพออยู่เสมอ ตลอดจนเพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพ ชีวิตการทำงานที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์รวมของ องค์กร โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อประสิทธิภาพ ความมั่นคง และ การเจริญเติบโตขององค์กร บุคลากร และสังคม

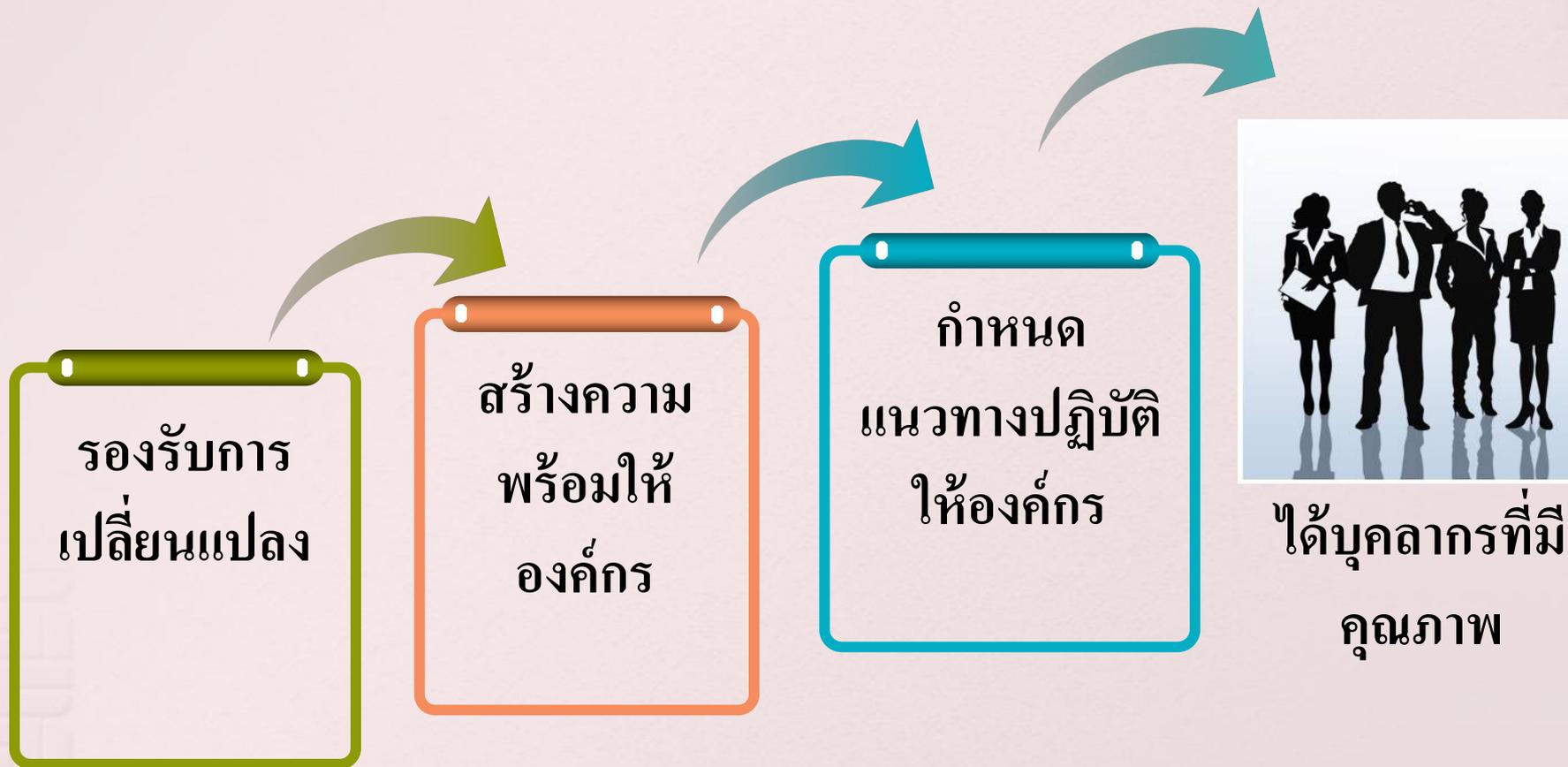
# ส่วนประกอบของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

- ⌘ **กระบวนการ** เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยผู้มีหน้าที่วางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องทำการเก็บข้อมูล ศึกษา วิเคราะห์ วางแนวทางปฏิบัติ ตรวจสอบ บำรุง และเปลี่ยนแปลงแผนการดำเนินงานให้เหมาะสมอยู่ตลอดเวลามีการกระทำที่มีลักษณะแบบครั้งต่อครั้งหรือการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น
- ⌘ **การคาดการณ์** เป็นการคาดการณ์ไปในอนาคตถึงความต้องการด้านบุคลากรขององค์กร หรือกระบวนการทำงานที่เปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อองค์กรและสามารถนำมาวิเคราะห์เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ เพื่อสามารถพยากรณ์สถานการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างใกล้เคียงที่สุด
- ⌘ **วิธีปฏิบัติ** เป็นแนวทางให้แต่ละกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์สามารถดำเนินการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรและกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างเหมาะสม
- ⌘ **องค์กรและบุคลากร** จะต้องรักษาความสมดุลของทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา ถือว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างหลักประกันว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพที่ต้องการมาร่วมงานในปริมาณที่เหมาะสม โดยไม่เกิดสภาวะบุคลากรล้นงานหรือขาดแคลนแรงงาน

# ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์(ต่อ)



# ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์



# ความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

Arthur w Sherman ได้ให้คำจำกัดความของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เป็นกระบวนการพยากรณ์ ความต้องการทรัพยากรบุคคล โดยเปรียบเทียบความต้องการที่จะใช้พนักงานกับจำนวนพนักงานที่มีอยู่จริง แล้วจึงดำเนินการตัดสินใจตามความเหมาะสม เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่าง จำนวนบุคลากรที่ต้องการในอนาคต กับจำนวนที่ต้องสรรหาเพิ่ม วิธีการที่ใช้เพื่อพยากรณ์ ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ใช้ทั้งวิธีเชิงปริมาณ และคุณภาพควบคู่กันไป

**พะยอม วงศ์สารศรี** ได้เรียบเรียงว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เป็นการล่วงหน้าว่า ต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด เป็นจำนวนเท่าใด และเมื่อใด พร้อมกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการว่าจะได้มาจากที่ใด อย่างไรตลอดจนกำหนดนโยบาย และระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อที่จะใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กรให้ได้

ประโยชน์สูงสุด

# ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

1. ทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ใช้คนให้ถูกกับงาน “put the right man on the right job” (วิธีการวางแผน สรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม พัฒนา และประเมินผล)
2. ทำให้บุคลากรเกิดความพอใจ และมีการพัฒนาที่ดีขึ้น (ระบบงานที่ดี มีความยุติธรรม ให้โอกาสก้าวหน้า ทำทนาย พัฒนาอาชีพ มีส่วนร่วม เลื่อนขั้น ค่าตอบแทน)
3. ทำให้เกิดการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน (มีความเป็นธรรม ความมั่นคง เสมอภาค วางแผนที่ดี ให้กำลังใจ)
4. ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในอนาคต
5. ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมั่นคงท่ามกลางสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลง
6. ทำให้องค์กรมีแผนดำเนินการอย่างละเอียด ที่จะปฏิบัติงานด้านบุคคลอย่างมีขั้นตอน เช่น การสรรหาการคัดเลือก การโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง

# วัตถุประสงค์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

- ❖ เพื่อคาดคะเนความต้องการ จำนวนและประเภทของทรัพยากรบุคคล ที่จะปฏิบัติงาน รวมถึงระดับของทักษะ ความรู้ และความสามารถที่ต้องการ
- ❖ เพื่อให้ได้มาและธำรงไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ ในจำนวนและคุณภาพที่ต้องการ
- ❖ เพื่อบริหารการใช้ทรัพยากรบุคคล ในองค์การที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด และป้องกันพนักงานที่มีความรู้ความสามารถออกจางาน หลังจากที่ได้รับการพัฒนาจากองค์การแล้ว
- ❖ เพื่อคาดคะเนล่วงหน้าถึงปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ เช่น ปัญหาการขาดแคลนบุคลากร และปัญหาการมีบุคลากรเกินความต้องการ เป็นต้น
- ❖ เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับภาพทรัพยากรมนุษย์ ของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ ซึ่งจะเชื่อมโยงไปถึงการเกลี้ยกำลัคน ระหว่างหน่วยงานในที่สุด

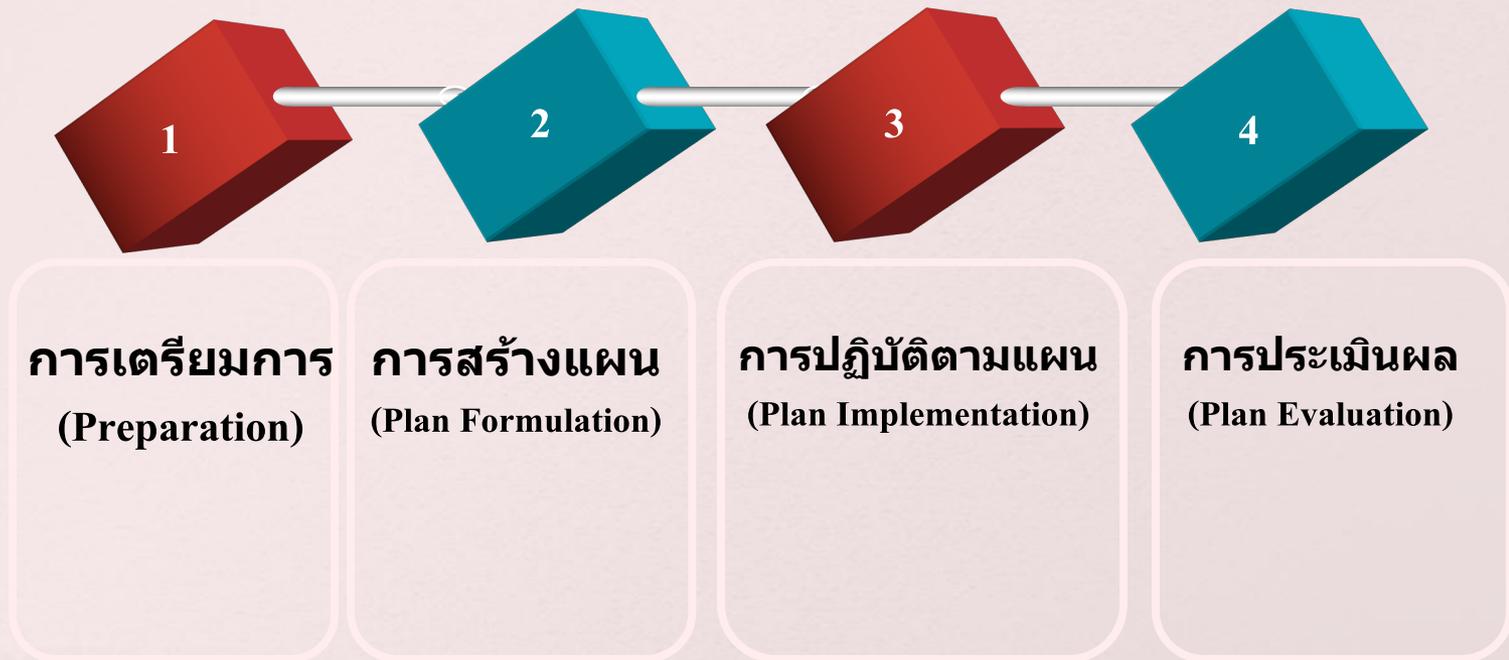


# ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

- ✓ ช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนพัฒนาการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ช่วยให้กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์และเป้าหมายขององค์กรในอนาคตมีความสอดคล้องกัน
- ✓ ช่วยในกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีระบบและมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน
- ✓ ช่วยให้การจ้างพนักงานใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- ✓ เป็นการเตรียมการให้ได้พนักงานใหม่เป็นไปตามความต้องการของแผนหรือฝ่ายต่างๆ
- ✓ ส่งเสริมและพัฒนาโอกาสความเท่าเทียมกันของพนักงานในหน่วยงานต่างๆ ขององค์กร
- ✓ เป็นแนวทางสำหรับองค์กรที่มีหน้าที่ผลิตจะได้ผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน

# กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

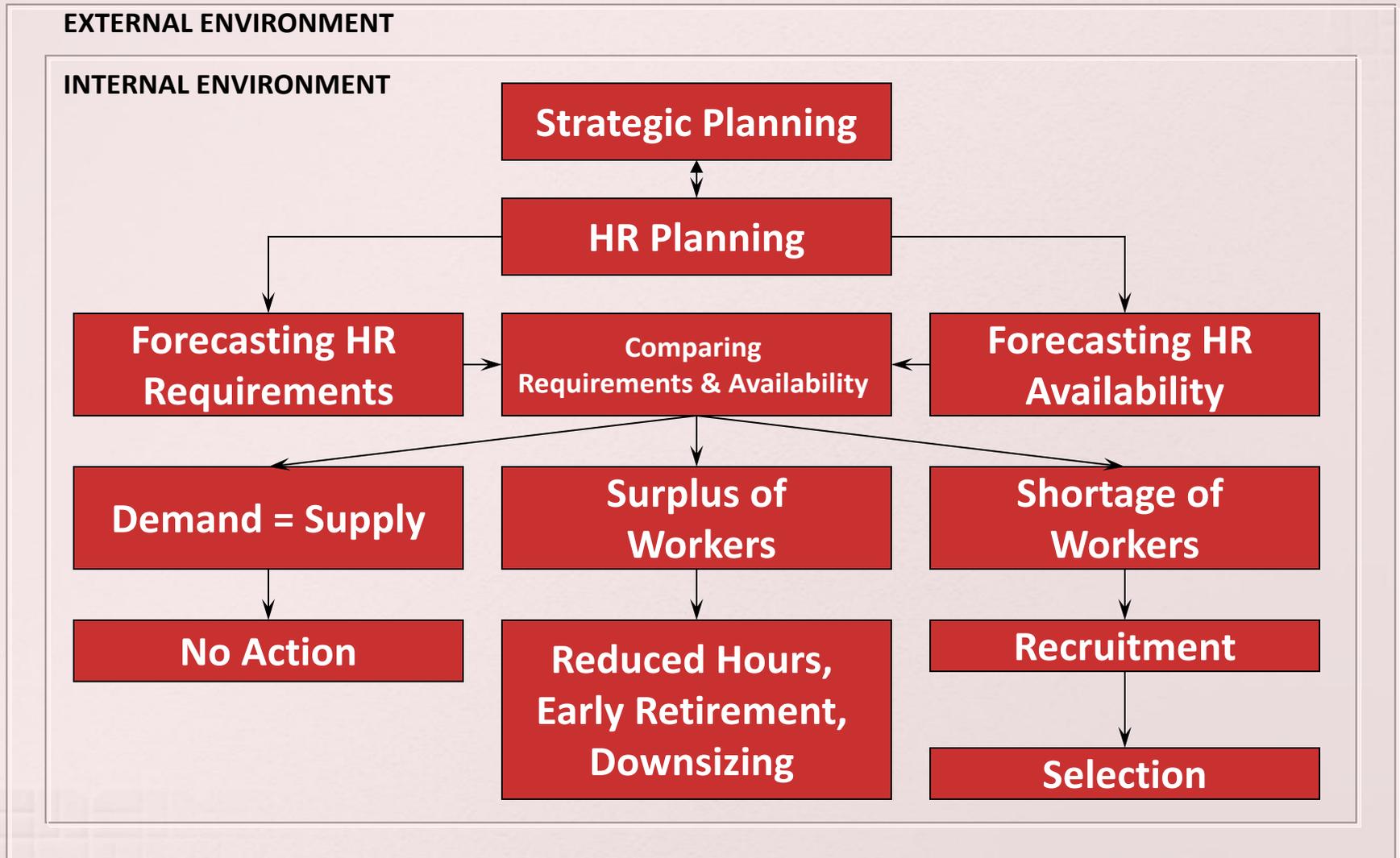
- ⌘ จะทำอะไร (What to do?)
- ⌘ จะทำอย่างไร (How to do?)
- ⌘ จะให้ใครทำ (Who will do?)
- ⌘ จะทำเมื่อไร (When to do?)



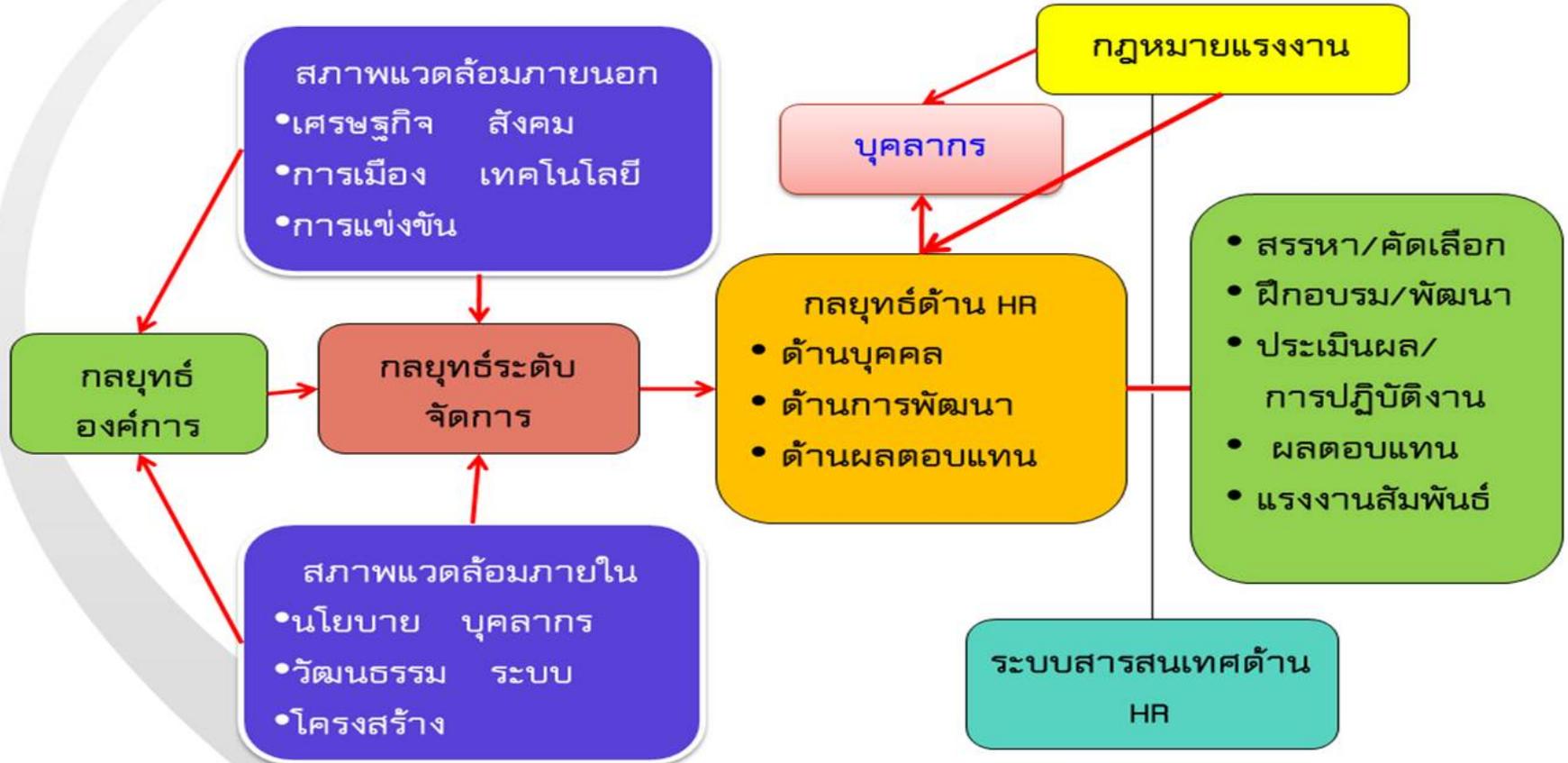
# กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)



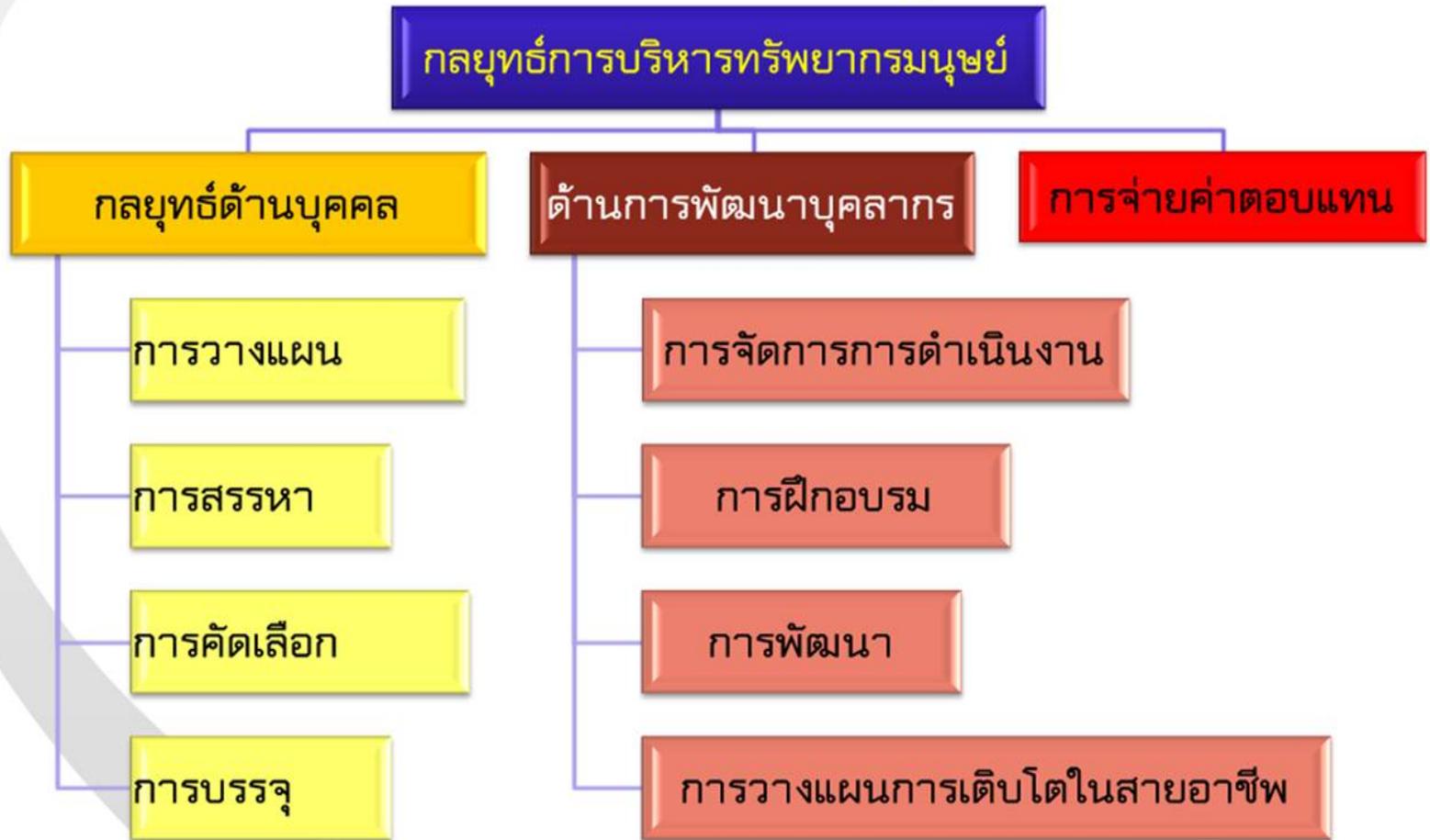
# การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)



# การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์



### 3.การจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนงานระดับปฏิบัติการ



# สาเหตุที่ต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ปัจจุบันการแข่งขันทางเศรษฐกิจและการดำเนินงานของธุรกิจ มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งด้านกลยุทธ์การจัดการ กลยุทธ์การแข่งขัน การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย การจัดการเตรียมบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมในการแข่งขันขององค์กรนั้นว่ามีความสำคัญ และมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องมีการวางแผนในการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถ มีการวิเคราะห์งาน (JA : Job Analysis) ในองค์การ รวมถึงรายละเอียดของงาน (ID : Job Description) และทักษะของบุคลากรที่มีความสามารถตรงตามความต้องการ (US : Job Specification) เพื่อที่จะนำมาเป็นข้อมูลในการวางแผนกำลังคน ว่าในแต่ละงานจะต้องเพิ่มหรือลดจำนวนลงเท่าไร งานใดต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ มีทักษะอย่างไร มีอายุและมีประสบการณ์ในการทำงานมาอย่างไร จึงจะทำให้้องค์การสามารถใช้ประโยชน์สูงสุด จากทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่และบุคลากรที่ต้องจัดหาเพิ่มเติม ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ซึ่งมีสาเหตุมาจาก

# สาเหตุที่ต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

1. การขยายตัวหรือลดขนาดองค์กร
2. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี
3. ความก้าวหน้าทางวิชาการ
4. คุณภาพของบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กร
5. การเกษียณ/การเลื่อนตำแหน่ง/การโยกย้าย
6. อัตราการเข้าออกของบุคลากร
7. การเปลี่ยนแปลงทำเลที่ตั้ง
8. การขยายตัว/ถดถอยทางเศรษฐกิจ

# ปัจจัยที่ควรคำนึงในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

1. ปัจจัยด้านนโยบายขององค์กร (Organization Policy)
2. ปัจจัยด้านโครงสร้างขององค์กร (Organization Structure)
3. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมขององค์กร (Organization Culture)
4. ปัจจัยด้านบุคลากรในองค์กร (Organization Workforce)
5. ปัจจัยด้านลักษณะงาน (Characteristic of Job)
6. ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)

# การพยากรณ์กำลังคนที่ต้องการในอนาคต

เป็นการพยากรณ์อุปสงค์ (Demand) ซึ่งเป็นความต้องการด้านทรัพยากรกับอุปทาน (Supply) ซึ่งเป็นปริมาณทรัพยากรในตลาดแรงงาน โดยวิเคราะห์ดูว่าทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการในอนาคตขององค์กรมีจำนวนเท่าใด และมีคุณสมบัติเป็นอย่างไร การพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอนาคตสามารถนำเอาวิธีทางสถิติ (Statistical method) การใช้ดุลยพินิจ (Judgement) และ ประสบการณ์ (Experience) มาใช้ซึ่งส่วนใหญ่แล้วนำเอาหลายวิธีการมาผสมผสานกันในการพยากรณ์ความต้องการกำลังคน (Manpower Forecast) ขององค์กรโดยทั่วไปมีรูปแบบที่นิยมใช้กันอยู่ 2 ลักษณะ คือ 1. การพยากรณ์เชิงปริมาณ (Quantity) 2. การพยากรณ์เชิงคุณภาพ (Quality)

# การประเมินทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน

- ⌘ **ข้อมูลเกี่ยวกับโครงสร้างโดยทั่วไปของทรัพยากรมนุษย์**  
ข้อมูลประเภทนี้ได้แก่รายละเอียดเกี่ยวกับกำลังคนในปัจจุบัน เช่น จำนวนบุคลากรที่มีอยู่ในตำแหน่งต่าง ๆ เพศ อายุ อายุการทำงาน อัตราเงินเดือน วุฒิการศึกษา ภูมิลำเนา ฯลฯ
- ⌘ **ข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรมนุษย์**  
ได้แก่ ข้อมูลการจ้างและบรรจุคนใหม่ ข้อมูลเกี่ยวกับการย้ายตำแหน่ง ข้อมูลเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง ข้อมูลเกี่ยวกับการออกจากงาน ข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานล่วงเวลา และข้อมูลเกี่ยวกับการขาดงาน
- ⌘ **ข้อมูลด้านทัศนคติและข้อมูลอื่น ๆ ที่จำเป็น**

# การประเมินค่าทรัพยากรที่มีอยู่

⌘ **อัตราการขาดงาน (Absenteeism)** คือ อัตราที่แสดงสัดส่วนของคนที่ไม่มาทำงานตามที่กำหนดอันมีผลต่อการทำงานขององค์กร ผู้บริหารควรรหาสาเหตุการขาดงานของลูกจ้างแต่ละคน

$$\text{อัตราการขาดงาน} = \frac{\text{จำนวนวันที่คนขาดงาน}}{\text{จำนวนวันที่ทำงานทั้งหมด}}$$

$$\text{ความถี่ของการขาดงาน} = \frac{\text{จำนวนวันที่คนขาดงานในงวดหนึ่ง}}{\text{จำนวนคนทำงานโดยเฉลี่ย} \times \text{จำนวนวันทำงานในงวดหนึ่ง}}$$

การเปรียบเทียบการขาดงานมักจะเป็นการเปรียบเทียบกับอดีตและดูแนวโน้มในอนาคตหากว่าการขาดงานมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ต้องเร่งหาสาเหตุและรับแก้ไข ปัญหาโดยด่วน

# การประเมินค่าทรัพยากรที่มีอยู่ (ต่อ)

⌘ **การเข้า – ออกของแรงงาน (Labor Turnover)** เป็นการวัดการเข้า – ออกของคนงานในช่วงเวลาหนึ่ง เพื่อให้ทราบความจำเป็นที่จะต้องหาคนมาทำงานแทนที่คนที่ออกจากงาน ปัจจัยที่มีผลต่อการออกจากงาน

- อายุ
- สายอาชีพ
- ภาวะเศรษฐกิจ
- การบริหารภายในองค์กร

$$\text{อัตราการเข้า – ออกงาน} = \frac{\text{จำนวนคนที่เข้าทำงานใหม่} + \text{จำนวนคนที่ออกจากงาน}}{\text{จำนวนลูกจ้างโดยเฉลี่ยในงวดนั้น}} \times 100$$

# การประเมินค่าทรัพยากรที่มีอยู่ (ต่อ)

- ✂ การดำรงอยู่ของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เป็นการพิจารณาจากจำนวนผู้ที่มีอายุการทำงานมากกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละของจำนวนคนทั้งหมดในปีที่ผ่านมา

$$\text{อัตราการดำรงอยู่} = \frac{\text{จำนวนคนที่มีอายุงานมากกว่า 1 ปี} \times 100}{\text{จำนวนคนทั้งหมดในปีที่แล้ว}}$$

ทำให้เข้าใจสภาพการเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การมากขึ้น และอาจนำไปใช้หาเหตุผลของการดำรงอยู่ในองค์การเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแรงจูงใจให้ดำรงอยู่ของพนักงานกลุ่มอื่นต่อไป

## ตัวอย่าง...

โรงงานแห่งหนึ่งมีพนักงานเมื่อต้นเดือนจำนวน 1,190 คน วันปลายเดือนมีจำนวนคนงาน 1,210 คน ในเดือนนั้นมีคนงานเข้าทำงานใหม่จำนวน 50 คน และมีคนงานออกจากงาน 30 คน จงวิเคราะห์หา อัตราการเข้า - ออกของแรงงานดังกล่าว

$$\begin{aligned} \text{อัตราการเข้าทำงาน} &= \frac{50 \times 100}{(1190 + 1210) / 2} = \frac{5000}{1200} = 4.17\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{อัตราการออกจากงาน} &= \frac{30 \times 100}{(1190 + 1210) / 2} = \frac{3000}{1200} = 2.5\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{อัตราการเข้า - ออก} &= \frac{(50 + 30) \times 100}{(1190 + 1210) / 2} = \frac{8000}{1200} = 6.67\% \end{aligned}$$

# ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

- ✘ การจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์หรือแผนรวมขององค์กร
- ✘ มีจุดมุ่งหมายที่จะรักษาประโยชน์และความก้าวหน้าของเป้าหมายองค์กร
- ✘ นโยบายรัฐ
- ✘ คุณภาพของงานอบรมและพัฒนา
- ✘ ประเภทของบุคคลที่จะว่าจ้าง

# คำถามท้ายบท

- ✘ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์คืออะไร เหตุใดจึงมีความจำเป็นต้องวางแผน
- ✘ ทำไมจึงต้องมีการพยากรณ์กำลังคนและมีเทคนิคอะไรบ้างให้อภิปราย
- ✘ ระบบราชการมีคนล้นงานจริงหรือ
- ✘ ปัจจุบันมีเทคโนโลยีและไอทีที่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็วทำให้ความสำคัญกำลังคนจะลดน้อยลงจนหมดความสำคัญในอนาคตที่ท่านเห็นด้วยหรือไม่เพราะเหตุใด
- ✘ การวางแผนจะรู้ได้อย่างไรว่าแผนที่วางไว้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวจงอภิปราย