

บทที่ 3

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (HR Planning)



เป็นการวางแผนการดำเนินงานต่างๆ ขององค์การ
ที่เกี่ยวกับการเตรียมบุคลากร
ให้เหมาะสมกับงานและเวลาอย่างเพียงพอ
เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

ความสำคัญ



1. ช่วยในการวางแผนพัฒนาการใช้ HR เกิดประโยชน์สูงสุด
2. ช่วยให้กิจกรรมด้าน HR เป็นไปอย่างมีระบบและมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน
3. ช่วยในการปรับปรุงการใช้ HR ขององค์การให้ดีขึ้น
4. ช่วยให้มีความพร้อมและความสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ
5. ช่วยให้การจัดหา HR เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตามความต้องการขององค์การ
6. ส่งเสริมและพัฒนาโอกาสของ HR หน่วยงานต่างๆ ให้มีความเท่าเทียมกัน
7. นำไปใช้ในการวางแผน HR ให้สอดคล้องกับปริมาณงาน
8. ทำให้การโยกย้าย สับเปลี่ยน HR อย่างเหมาะสม
9. ช่วยป้องกันปัญหาการขาดความมั่นคงทางด้าน HR



ปัจจัยที่มีผลต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

1. นโยบายขององค์กร (Organization Policy)

ต้องมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายและนโยบายขององค์กร เพื่อจะได้วางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กรได้อย่างเหมาะสม

2. โครงสร้างขององค์กร (Organization Structure)

ต้องมีความสอดคล้องกับโครงสร้างขององค์กรที่มีลักษณะแบบแบนราบ หรือเป็นแบบลำดับชั้น เช่น โครงสร้างแบบลำดับชั้นที่มีสายการควบคุมบังคับบัญชา มาก การวางแผนทรัพยากรมนุษย์อาจมีความซับซ้อนมากกว่าการจัดโครงสร้างแบบแบนราบที่มีสายการควบคุมบังคับบัญชาน้อย



3. วัฒนธรรมขององค์กร (Organization Culture)

พิจารณาถึงวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติที่ได้ทำกันมาและเป็นสิ่งที่ดีในการส่งเสริมวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรให้มีปสภ.จะเป็นตัวกระตุ้นที่ทำให้เกิดแรงผลักดันให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จมากขึ้นตามไปด้วย

4. บุคลากรในองค์กร (Organization Workforce)

พิจารณาถึงความแตกต่างของแรงงาน (Workforce diversity) โดยรวมทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นชน. เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในงาน เพื่อวางแผนและประเมินถึงแนวโน้มต่างๆ เช่น

ชน.ผู้ที่จะเกษียณอายุ/ลาออก

ชน. ตำแหน่งที่จะว่างลง

ชน. และโอกาสของผู้ที่สามารถจะเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น



5. ลักษณะงาน (Characteristic of Job)

คำนึงถึงคุณสมบัติ/คุณลักษณะพิเศษของบุคลากร ความยากง่ายของงาน เพื่อวางแผนในการสรรหาและการคัดเลือกให้เหมาะสมกับลักษณะของงาน และตรงกับความต้องการของหน่วยงาน

6. สิ่งแวดล้อม (Environment)

คำนึงถึงชุมชนและสังคมรวมทั้งกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย เช่น การยอมรับของชุมชน ความหลากหลายของแรงงาน โลกาภิวัตน์ (Globalization)

ภาพรวมโครงสร้างและการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ แผนการทำงาน

ภารกิจ

จำเป็นต้องทำ

ไม่จำเป็นต้องทำ

ให้คนอื่นทำ

(Outsource)

ทำเอง

ทำร่วม

- คณะทำงาน
- แบ่งหน้าที่/งาน

ความต้องการกำลังคน

Demand

Gap

Supply

วางแผน
กำลังคน

Technology

การสรรหา
แบบเดิม
(สอบ)

การสรรหา

พัฒนาคนเดิม

สรรหา แบบใหม่

- อบรม
- สับเปลี่ยนหมุนเวียน
- สอนงาน/ พี่เลี้ยง

- Campus Recruitment
- สรรหาจากกลุ่มบุคคลที่มีประสบการณ์/ทักษะพิเศษ
(fixed term contract)

- Early Retire
- Transfer
- Part time

การวางแผนอัตรากำลังคน (Manpower Planning)

ขาดในที่มีปริมาณคน	- การวางแผนสรรหา และคัดเลือกบุคลากร เพื่อลด Recruitment Gaps
ขาดที่ความรู้ทักษะ	- การพัฒนาบุคลากร (Training and Development)
ขาดตำแหน่งที่สำคัญอะไรบ้าง	- การวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development) - การสืบทอดตำแหน่ง / สร้างความต่อเนื่องในการบริหาร (Succession Planning)
- กำลังคนที่อยู่เกินความต้องการ - ทักษะความรู้ที่ไม่จำเป็นต้องใช้อีกต่อไป เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ	- การวางแผนโอนย้าย - การวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development) - การตัดสินใจลด หรือเพิ่มกำลังคนด้วยมาตรการต่างๆ (Expansion / Restructuring / Reduction)

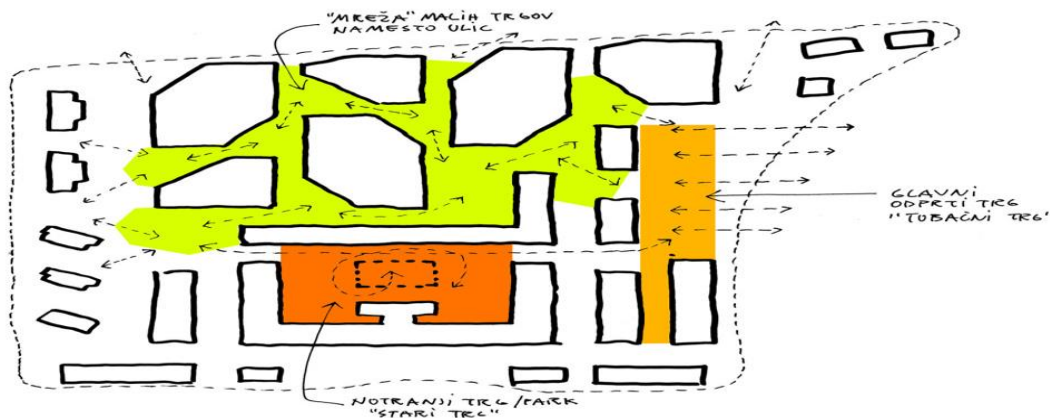
เทคนิคการวิเคราะห์อัตรากำลัง

1. การกำหนดอัตรากำลังตามผลัดหรือกะ



เป็นการกำหนดอัตรากำลังตามรอบเวลาการทำงานที่กำหนด
เป็นผลัดหรือกะ เช่น งานดูแลรักษาความปลอดภัย
งานพยาบาล
งานโรงงานที่เดินเครื่อง 24 ชม.

2. การกำหนดอัตรากำลัง ตามเขตพื้นที่รับผิดชอบ



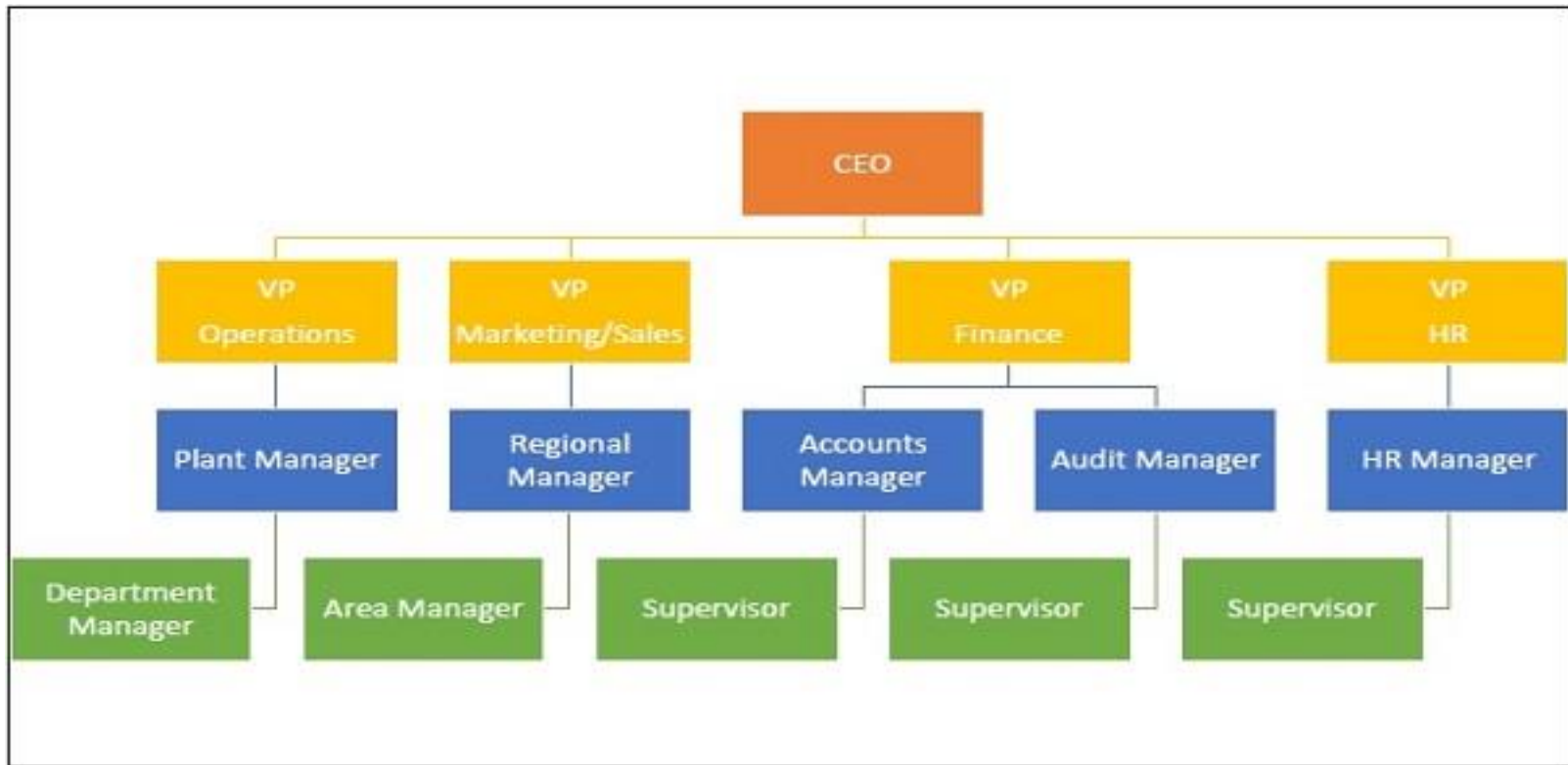
เป็นการกำหนดอัตรากำลังตามปริมาณพื้นที่ที่บุคลากร 1 คนจะต้องรับผิดชอบ

สูตร

$$\text{จน.บุคลากร} = \frac{\text{พื้นที่รับผิดชอบทั้งหมด}}{\text{จน.พื้นที่รับผิดชอบ/คน}}$$

$$\begin{aligned}\text{จน.พนักงาน รปภ.} &= \frac{\text{พื้นที่รับผิดชอบทั้งหมด}}{\text{จน.พื้นที่รับผิดชอบ/คน}} \\ &= \frac{1000 \text{ ตารางเมตร}}{100 \text{ ตารางเมตร/คน}} \\ &= 10 \text{ คน}\end{aligned}$$

3. การกำหนดอัตรากำลังตามหน้าที่และความรับผิดชอบ หรือ โครงสร้างขององค์กร



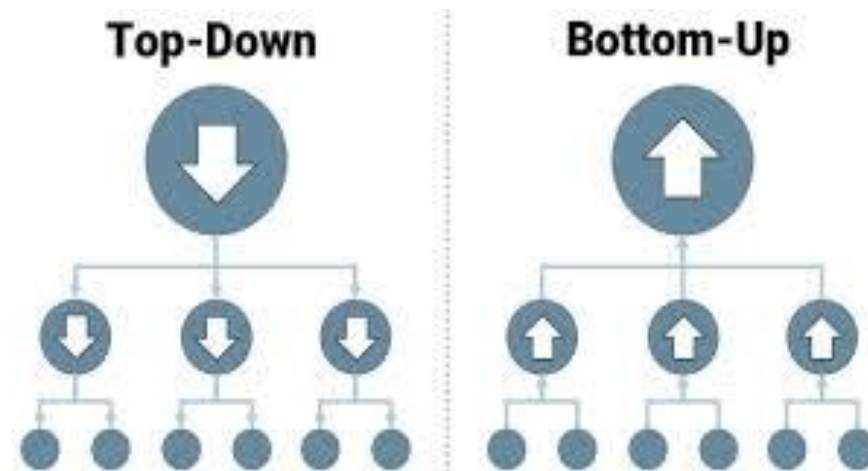
กำหนดปริมาณอัตรากำลังตามหน้าที่ความรับผิดชอบและกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ
ขององค์กร หรือเป็นตำแหน่งที่จะต้องทำตามโครงสร้างขององค์กร

4. การกำหนดอัตราค่าจ้างตามเครื่องมือ เครื่องจักร หรือ อุปกรณ์การทำงาน



กำหนดอัตราค่าจ้างตามจำนวนเครื่องมือ เครื่องจักร หรืออุปกรณ์
ที่ต้องใช้พนักงานควบคุม

แนวทางในการการวางแผนทรัพยากรมนุษย์



1. การวางแผนจากบนลงล่าง
2. การวางแผนจากล่างขึ้นบน
3. การวางแผนแบบผสม