

บทที่ 3

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

กิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องดำเนินการต่อจากการวิเคราะห์งานคือการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (human resource planning) ซึ่งเป็นกระบวนการที่มุ่งให้องค์กรมีทรัพยากรบุคคลเพียงพอทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ สำหรับปฏิบัติการกิจขององค์กรให้บรรลุประสงค์ในอนาคต

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับแผนกลยุทธ์ซึ่งเป็นแผนแม่บทของแผนงานต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นแผนการตลาด แผนการผลิต หรือแผนอื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะมีส่วนสำคัญต่อการตัดสินใจของธุรกิจ เช่น การขยายตลาด หรือสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ส่วนเกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องจัดทำไว้ล่วงหน้า การเปลี่ยนแปลงใดๆ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงหน้าที่หรือโครงสร้างขององค์กร รวมถึงระบบวิธีการทำงาน เช่น การเปลี่ยนแปลงจากการแบ่งทีมตามหน้าที่งานมาเป็นบริหารงานตามโครงการ ซึ่งจะทำให้ได้อย่างราบรื่นก็ต่อเมื่อมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบไว้ หากเป็นองค์กรที่มีเป้าหมายล้ำสมัย และเป็นผู้นำในการใช้เทคโนโลยี คุณภาพของบุคลากรที่มีอยู่ก็เป็นปัจจัยสำคัญ จึงเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทและมีความจำเป็นเพิ่มขึ้นภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ดังนั้นองค์กรที่มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ย่อมได้เปรียบองค์กรที่ขาดการวางแผนเพราะการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ช่วยเสริมศักยภาพการแก้ปัญหาที่กำลังคนที่เกิดขึ้นได้ทันทีที่สามารถใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และมีการคาดคะเนความต้องการด้านบุคลากรเพื่อรองรับงานและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (สุนันทา เลานันท์, 2542, หน้า 85)

การวางแผนในองค์กร

การวางแผนหมายถึงการกำหนดแนวทาง วิธีการ หรือกิจกรรมต่างๆ ที่จะกระทำในอนาคต โดยการวิเคราะห์ถึงโอกาสความเป็นไปได้ กำหนดแนวทางในการป้องกันปัญหาและอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น และเตรียมทรัพยากรไว้ล่วงหน้า การวางแผนถือเป็นการประกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ระดับหนึ่ง ซึ่งจะประกันได้มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับการวางแผนที่จะสามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วยข้อมูลในอดีตและปัจจุบันร่วมกับการตัดสินใจ

ที่รอบคอบ ผู้ที่ประสบความสำเร็จในชีวิตมักจะเป็นผู้ที่มีความชาญฉลาดในการวางแผน การวางแผนจึงมีประโยชน์ดังต่อไปนี้ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2544, หน้า 40 – 43)

1. ช่วยลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพราะได้คิดหาแนวทางในการป้องกัน หรือลดระดับความเสี่ยงของความไม่แน่นอนไว้ก่อนล่วงหน้า เช่น หากคาดการณ์ว่าอีก 2 – 3 ปีข้างหน้า ธุรกิจจะต้องลดกำลังคนลงก็อาจจะดำเนินการพัฒนาฝีมือพนักงานให้ทำงานได้หลายด้าน และไม่รับพนักงานใหม่ทดแทนพนักงานที่ลาออก เพื่อให้จำนวนคนลดลง ซึ่งจะดีกว่าการปลดพนักงานออกพร้อมกันเป็นจำนวนมาก

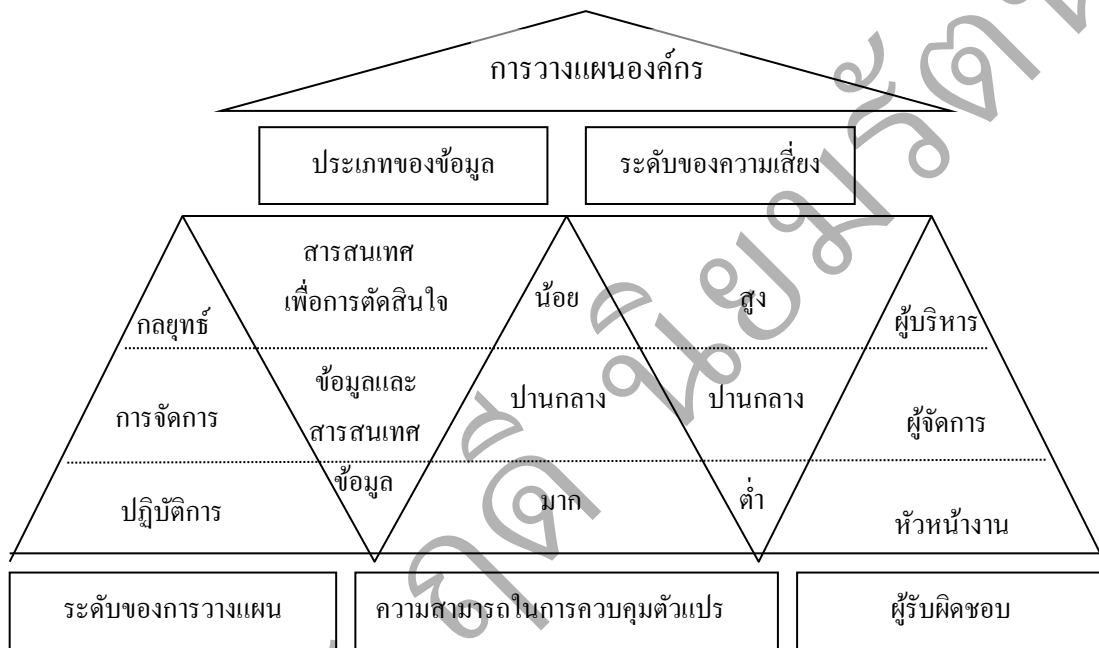
2. ช่วยสร้างความมั่นใจให้กับผู้ทำงาน การที่ผู้ทำงานได้วางแผนการทำงานไว้ล่วงหน้า จะทำให้เกิดความมั่นใจมากขึ้นว่าจะสามารถดำเนินการไปได้โดยไม่ต้องเผชิญกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝัน งานบางอย่างสามารถเตรียมการไว้ได้โดยไม่ต้องรอให้งานอื่นเสร็จ หากมีการวางแผนที่ดีแล้วจึงช่วยเพิ่มความมั่นใจในการทำงานได้มากยิ่งขึ้น

3. ช่วยกำหนดวิธีการในการดำเนินงานและปฏิบัติงานที่ชัดเจน แผนงานเป็นตัวบอกว่าใคร ทำอะไร เมื่อไร และทำอย่างไร ดังนั้นการวางแผนงานที่ชัดเจนจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบได้ล่วงหน้าว่าจะต้องทำอะไรบ้าง ทำอะไรก่อน อะไรหลัง เช่น ก่อนออกเดินทางพาพนักงานไปทัศนจร จะต้องตรวจสอบรายชื่อก่อนขึ้นรถทุกครั้งก่อนออกรถ หรือก่อนเข้าที่พักแต่ละที่จะต้องมีภารกิจเกี่ยวกับสถานที่และกฎระเบียบของการใช้สถานที่นั้นๆ ก่อนทุกครั้ง เป็นต้น

4. สามารถควบคุมเวลาและการใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพขึ้น เนื่องจากแผนงานจะต้องระบุชัดเจนว่าจะต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง ใช้เมื่อไร และจำนวนเท่าใด ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถจัดเตรียมชนิดและปริมาณของทรัพยากรได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม รวมถึงสามารถจัดช่วงเวลาของการจัดหาให้เหมาะสมเช่นกัน ไม่ก่อให้เกิดปัญหาการสิ้นเปลืองหรือขาดแคลนเมื่อปฏิบัติงาน

5. สามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของผลงานในอดีต งานที่ทำในปัจจุบันและงานที่จะทำในอนาคตเข้าด้วยกัน การวางแผนเป็นผลของความสัมพันธ์ในเชิงมิติของเวลาทั้งสามมิติคือ การวิเคราะห์ข้อมูลในอดีต เพื่อตรวจสอบปัจจุบันและพยากรณ์อนาคต ซึ่งจะทำให้เราทราบได้ว่าแผนงานที่จะดำเนินการนั้น มีอะไรเป็นการต่อยอดจากอดีตและปัจจุบัน อะไรเป็นสิ่งที่ต้องเริ่มใหม่ เช่น การวางแผนจัดฝึกอบรมใช้อินเทอร์เน็ตให้กับพนักงาน ก่อนวางแผนจะต้องสำรวจว่าใครบ้างที่เคยอบรมมาแล้ว (ข้อมูลในอดีต) หรือกำลังฝึกอบรมเรื่องนี้อยู่ (ข้อมูลในปัจจุบัน) เพื่อที่จะทำให้สามารถจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสมกับกลุ่มคนในแต่ละกลุ่ม (แผนงานในอนาคต)

การวางแผนองค์กรถือเป็นการวางแผนสำคัญที่สุดในการบริหาร เพราะเป็นสิ่งที่บ่งชี้ว่าธุรกิจนั้นๆ จะเจริญเติบโตก้าวหน้าไปอย่างไร มีความสามารถในการแข่งขันมากน้อยเพียงใด ซึ่งการวางแผนในองค์กรจะประกอบไปด้วยแผนงาน 3 ระดับคือ แผนงานระดับกลยุทธ์ขององค์กร (strategic plan หรือ corporate plan) แผนงานระดับจัดการ (management plan) และแผนงานระดับปฏิบัติการ (operation plan) ดังแสดงระดับของแผนงานในองค์กรและองค์ประกอบตามภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 องค์ประกอบของการวางแผนในระดับต่างๆ
ที่มา (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2544, หน้า 43)

จากภาพที่ 3.1 จะเห็นได้ว่าการวางแผนทั้งสามระดับมีความแตกต่างกันตรงที่ระดับความสำคัญขององค์ประกอบแต่ละตัว ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2544, หน้า 43 – 45)

ระดับที่ 1 แผนงานระดับกลยุทธ์ขององค์กร

แผนงานระดับกลยุทธ์เป็นแผนงานหลักขององค์กรที่ถูกกำหนดกรอบของแผนโดยวิสัยทัศน์ (corporate vision) และภารกิจหลัก (mission) การวางแผนระดับนี้จะต้องคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ข้อมูลที่ใช้ประกอบการวางแผนจะต้องเป็นสารสนเทศซึ่งหมายถึงข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์มาแล้ว และส่วนมากจะเป็นสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับปัจจัย

ภายนอกองค์กรซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ จึงทำให้เกิดความเสี่ยงสูงกว่าแผนงานระดับอื่นๆ การวางแผนระดับนี้ถ้าไม่ทำการศึกษาให้รอบคอบแล้วโอกาสผิดพลาดมีสูงมาก

แผนกลยุทธ์เป็นแผนที่สามารถชี้บ่งถึงความสำเร็จและความล้มเหลวของธุรกิจนั้นๆ ได้ ดังนั้นหลายๆ องค์กรจึงได้เน้นการวางแผนกลยุทธ์ องค์กรใดสามารถกำหนดแผนกลยุทธ์ได้ ถูกต้องแม่นยำกว่า จะเป็นผู้ได้เปรียบทางการแข่งขัน บางครั้งการกำหนดกลยุทธ์ซึ่งมีเวลานำกันเพียง 1 เดือน แต่สามารถช่วงชิงส่วนแบ่งในตลาด (market share) ได้มูลค่ามหาศาล ผู้ที่ต้องทำหน้าที่ในการวางแผนระดับนี้คือผู้บริหารระดับสูงขององค์กร (top management) หรือหน่วยงานที่ทำการวางแผนธุรกิจโดยเฉพาะ

ระดับที่ 2 แผนงานระดับจัดการ

แผนงานระดับจัดการเป็นแผนงานที่จัดทำขึ้นเพื่อนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยมีการกำหนดเป้าหมาย (goal) ตัวชี้วัด (indicator) ที่ชัดเจนมากขึ้น แผนงานในระดับนี้จะเกี่ยวข้องกับปัจจัยภายนอกองค์กรน้อยแต่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายในองค์กรมากกว่า โดยใช้ข้อมูลและสารสนเทศประกอบการจัดทำแผน มีระดับความเสี่ยงในความล้มเหลวของแผนงานต่ำกว่าแผนงานระดับกลยุทธ์ แต่สูงกว่าแผนงานระดับปฏิบัติการ เนื่องจากเป็นแผนงานที่อยู่ระหว่างแผนงานระดับกลยุทธ์กับแผนงานระดับปฏิบัติการ ความสำคัญของแผนงานระดับจัดการคือการเชื่อมต่อแผนระดับบนกับแผนระดับล่าง โดยมุ่งเน้นที่การบริหารจัดการระบบและทรัพยากรต่างๆ ภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness) สูงสุดและบรรลุความสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ ผู้ที่รับผิดชอบการวางแผนระดับนี้คือผู้จัดการในระดับ กลางขององค์กร (middle management)

ระดับที่ 3 แผนงานระดับปฏิบัติการ

แผนงานระดับปฏิบัติการเป็นแผนงานที่นำนโยบายและเป้าหมายของแผนงานระดับจัดการไปสู่การปฏิบัติ การวางแผนในระดับนี้จะกำหนดโดยปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องเท่านั้น เช่น แผนการผลิต แผนการบรรจุสินค้า แผนการซ่อมเครื่องจักร เป็นต้น ข้อมูลที่ใช้ในการวางแผนเป็นข้อมูลดิบซึ่งส่วนมากเป็นสถิติ บันทึก หรือรายงานประเภทต่างๆ ตัวแปรที่มีผลต่อแผนงานเกือบทั้งหมดเป็นตัวแปรที่สามารถควบคุมได้ และระดับความเสี่ยงของแผนมีน้อยกว่าแผนงานในทุกระดับ เพราะการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรภายในมีน้อยผู้ที่รับผิดชอบการวางแผนงานในระดับนี้ได้แก่ผู้จัดการระดับต้น และหัวหน้างานที่ต้องปฏิบัติงานใกล้ชิดกับการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ความหมายและความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (human resource planning, HRP) มีการใช้คำที่มีความหมายเช่นเดียวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์หลายคำได้แก่ การวางแผนกำลังคน (manpower planning) การวางแผนบุคลากร (personnel planning) และการวางแผนการจ้าง (employment planning) เป็นต้น แต่ในปัจจุบันได้ใช้คำว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์กันอย่างกว้างขวางจนเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป ส่วนความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้มีผู้ให้คำนิยามไว้ต่างๆ กันดังนี้ (สุนันทา เลहनันท์, 2542, หน้า 85 – 88)

อาร์ เวน มอนดี (R. Wayne Monday) และ โรเบิร์ต เอ็ม โน (Robert M. Noe) ได้อธิบายว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการทบทวนความต้องการทรัพยากรมนุษย์ของ องค์กร อย่างเป็นระบบ เพื่อให้มั่นใจว่าจำนวนบุคลากรที่มีคุณสมบัติและทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานมีเพียงพอเมื่อถึงเวลาที่องค์กรต้องการ กระบวนการนี้จึงเป็นกระบวนการคาดคะเนความต้องการบุคลากรกับจำนวนตำแหน่งงานที่จะเปิดรับพนักงานในระยะเวลาที่ระบุไว้ในอนาคต

อาร์เธอร์ ดับเบิลยู เชอร์แมน (Arthur W. Sherman, Jr.) และจอร์จ ดับเบิลยู โบฮแลนด์เดอร์ (George W. Bohlander) ให้คำจำกัดความของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกระบวนการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคลทั้งวิธีเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยการเปรียบเทียบความต้องการที่จะใช้พนักงานกับจำนวนพนักงานที่มีอยู่จริง แล้วจึงตัดสินใจดำเนินการตามความเหมาะสม เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างจำนวนบุคลากรที่ต้องการในอนาคตกับจำนวนที่ต้องการสรรหาเพิ่ม

โรเบิร์ต ครีทเนอร์ (Robert Kreitner) ได้นิยามว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นการพัฒนากลยุทธ์ด้านบุคลากรอย่างครอบคลุมเพื่อตอบสนองความต้องการด้านทรัพยากรในอนาคตขององค์กร ซึ่งมีความหมายที่คล้ายกับ เวน เอฟ คาสซิโอ (Wayne F. Cascio) ที่กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นความพยายามในการพยากรณ์อนาคตด้านธุรกิจและความต้องการทรัพยากรบุคคลขององค์กรเพื่อจัดหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการมาปฏิบัติงานให้ตอบสนองต่อความต้องการดังกล่าว

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ตามความหมายของ พะยอม วงศ์สารศรี หมายถึง กระบวนการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรล่วงหน้าว่าต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และเมื่อใด พร้อมกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่

ต้องการว่าจะได้มาจากที่ใด อย่างไร ตลอดจนกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่างๆ เพื่อที่จะใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กรให้ได้ประโยชน์สูงสุด

ธงชัย สันติวงศ์ ได้ให้คำนิยามเชิงปฏิบัติการไว้อย่างละเอียดว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมการพยากรณ์ความต้องการพนักงานประเภทต่างๆ สำหรับอนาคต โดยการเปรียบเทียบกับปัจจุบัน ในการดำเนินการจะพิจารณาถึงจำนวนและประเภทของพนักงานที่ต้องทำการสรรหาและรับเข้ามาใหม่ หรือที่จะต้องออกไปจากองค์กร หรือสรุปอย่างย่อได้ว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์คือกระบวนการที่ทำให้หน่วยงานมั่นใจได้ว่าองค์กรมีจำนวนและประเภทของทรัพยากรบุคคลตรงตามที่ต้องการ องค์กรมีทรัพยากรบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม บรรลุไว้ตรงตามที่ต้องการ และองค์กรมีทรัพยากรบุคคลไว้พร้อมในทุกโอกาสที่ต้องการ

เมื่อศึกษาความหมายดังกล่าวพอสรุปได้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์หมายถึงกระบวนการวิเคราะห์และคาดคะเนความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตอย่างเป็นระบบ โดยระบุจำนวน ประเภทของบุคคลที่จะปฏิบัติงาน รวมถึงระดับของทักษะความรู้ ความสามารถที่ต้องการ เพื่อให้องค์กรมั่นใจว่ามีบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และมีจำนวนเพียงพอกับการปฏิบัติ ภารกิจที่คาดว่าจะมีในอนาคต พร้อมทั้งกำหนดแนวทางในการปฏิบัติ และมีแผนการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร โดยการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีวัตถุประสงค์ดังนี้ (สุนันทา เลานันท์, 2542, หน้า 88)

1. เพื่อคาดคะเนความต้องการด้านจำนวนและประเภทของทรัพยากรบุคคลที่จะปฏิบัติงาน รวมถึงระดับของทักษะ ความรู้ และความสามารถที่ต้องการ
2. เพื่อให้ได้มาและธำรงไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ในจำนวนและคุณภาพที่ต้องการ
3. เพื่อบริหารการใช้ทรัพยากรบุคคลในองค์กรที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด และป้องกันพนักงานที่มีความรู้ความสามารถออกจากงาน หลังจากที่ได้รับการพัฒนาจากองค์กรแล้ว
4. เพื่อคาดคะเนปัญหาต่างๆ เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ เช่น ปัญหาการขาดแคลนบุคลากร และปัญหาการมีบุคลากรเกินความต้องการ เป็นต้น
5. เพื่อจัดเตรียมมาตรการที่เหมาะสมสำหรับป้องกันและแก้ไขปัญหเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
6. เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับสภาพทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร ซึ่งจะเชื่อมโยงไปถึงการจัดและโยกย้ายเพื่อกระจายกำลังคนระหว่างหน่วยงาน

ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการผลิตหรือการดำเนินการขององค์กร การที่จะได้ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพจำเป็นจะต้องมีการวางแผน ทั้งนี้เพราะการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญดังต่อไปนี้ (สุนันทา เลานันท์, 2542, หน้า 88 – 89)

1. ทำให้องค์กรสามารถที่จะพยากรณ์เกี่ยวกับเงื่อนไขต่างๆ ในอนาคต ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยี เพื่อจะได้มีการเตรียมมาตรการรองรับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ทำให้ปัญหาที่องค์กรจะต้องเผชิญในอนาคตด้านกำลังคน ลดความรุนแรงลงได้ เป็นผลให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมั่นคงภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

2. ทำให้องค์กรสามารถจัดปริมาณ ประเภท และระดับทักษะของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้เหมาะสมกับงานในระยะเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ที่กำหนดให้ ซึ่งจะเป็ผลทำให้้องค์กรและบุคลากรปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้รับผลประโยชน์สูงสุดในระยะยาว

3. ทำให้องค์กรสามารถวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานในแต่ละกลุ่มงาน และในแต่ละระดับความรับผิดชอบได้ ช่วยให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน

4. ทำให้องค์กรทราบข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบันมีการปรับการใช้กำลังคนให้ยืดหยุ่นตามสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

5. เป็นสิ่งเชื่อมโยงระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เข้ากระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร แผนทรัพยากรมนุษย์ที่สมบูรณ์เปรียบเสมือนเข็มทิศชี้้นำการปฏิบัติให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

อาจกล่าวได้ว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะทำให้มีการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และช่วยแก้ปัญหากำลังคนที่เกิดขึ้น ทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดเวลา

การกำหนดทิศทางของแผนทรัพยากรมนุษย์

ในการกำหนดทิศทางของแผนทรัพยากรมนุษย์จะต้องดำเนินการในเรื่องดังต่อไปนี้ (สุนันทา เลานันท์, 2542, หน้า 89 – 93)

1. กำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน แผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจะต้องเป็นระบบ ตอบสนองต่อการขยายตัวทางธุรกิจ และใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบันให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า

2. กำหนดระยะเวลาที่จะดำเนินการ โดยระบุปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผนอย่างชัดเจน

3. การทำความเข้าใจเรื่องแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยชี้แจงเรื่องแผนอัตรากำลังให้ทุกระดับเข้าใจร่วมกัน เพื่อกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์ ฝ่ายบริหารจะต้องมีความมั่นใจว่าทรัพยากรบุคคลทุกฝ่ายทุกระดับรับรู้ ยอมรับ และเข้าใจความจำเป็นและความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงาน

4. สื่อสารสมมติฐานที่ใช้ประกอบการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจนเป็นที่เข้าใจของทุกฝ่ายในองค์กร โดยสมมติฐานที่สำคัญ เช่น

4.1 อัตราการเจริญเติบโตขององค์กรจะต้องมีอัตราก้าวหน้าสูงกว่าอัตราเจริญเติบโตของสถานะเศรษฐกิจ

4.2 องค์กรมีเป้าหมายการใช้กำลังคนในการให้บริการแก่ลูกค้า จะไม่เปลี่ยนไปใช้อุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีแทน

4.3 มุ่งใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในแต่ละแผนกให้คุ้มค่า ในกรณีนี้อาจกำหนดนโยบาย เช่น มีเป้าหมายในการพัฒนากำลังคนทดแทนจากภายในองค์กรแทนการสรรหาจากภายนอก เป็นต้น

5. ผู้รับผิดชอบด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จะต้องแปลสมมติฐานด้านกำลังคน โดยดำเนินกิจกรรมต่อไปนี้

5.1 สืบหาและวิเคราะห์ปัญหาด้านกำลังทรัพยากรมนุษย์

5.2 วิเคราะห์แนวโน้มและเป้าหมายด้านกำลังทรัพยากรมนุษย์

5.3 กำหนดนโยบายและเป้าหมายด้านทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องการใช้กำลังคน การพัฒนากำลังคน การสรรหา การโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน และการพัฒนาอาชีพ

5.4 สื่อสารและทำความเข้าใจเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย

6. จะต้องพิจารณาถึงสิ่งที่มีผลต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ดังต่อไปนี้

6.1 ได้ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรแล้วหรือไม่ เพียงใด และได้ประโยชน์คุ้มค่ากับค่าตอบแทนและค่าใช้จ่ายหรือไม่

6.2 มีแผนการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรหรือไม่ อย่างไร

6.3 อัตราสูญเสียกำลังคนในอนาคตจะรุนแรงหรือไม่ โดยพิจารณาว่าจะสูญเสียกำลังคนประเภทใด ระดับใด ในกลุ่มสายงานใด มีจุดใดบ้างที่ได้รับผลกระทบและเมื่อใด รวมถึงศึกษาสาเหตุของการสูญเสียว่ามีอะไรบ้าง

6.4 จะใช้เทคนิคและวิธีการในการคาดคะเนทรัพยากรมนุษย์ทั้งในด้านอุปสงค์และอุปทานวิธีใดจึงจะเหมาะสม

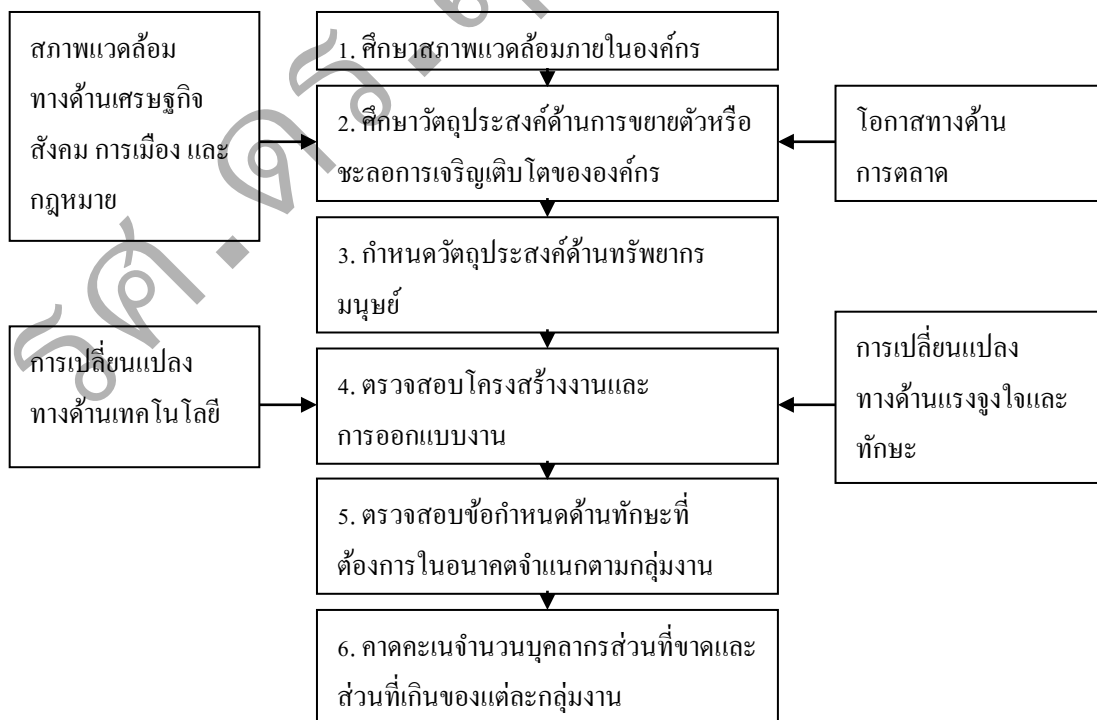
6.5 การสรรหาผู้มาดำรงตำแหน่งจะกระทำโดยวิธีใดจึงจะเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพปัญหาการขาดแคลนกำลังคน

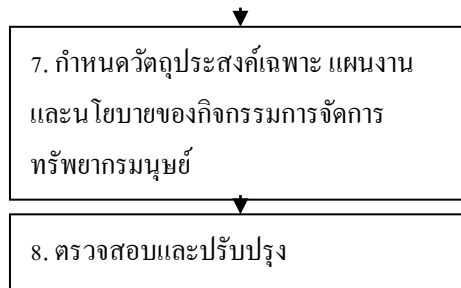
6.6 ระยะเวลาที่เหมาะสมในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ควรจะเป็นเท่าใด เช่น ทบทวนทุกๆ 3 ปี หรือ 5 ปี เป็นต้น

7. การจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจอย่างเป็นระบบ

กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ในทางปฏิบัตินี้การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่มีความยุ่งยากและซับซ้อน เพราะจะต้องไปเกี่ยวข้องกับระบบและกิจกรรมต่างๆ มากมาย ดังนั้นเพื่อให้การวางแผนมีความเป็นไปได้และมีแนวทางในการปฏิบัติ จึงจำเป็นต้องมีการพิจารณาอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน ซึ่งกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์กรจะพิจารณาถึงความต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับงานในปัจจุบัน หรืองานที่จะดำเนินการในอนาคต กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ซึ่งสรุปได้ดังภาพที่ 3.2 (สุนันทา เลานันท์, 2542, หน้า 90 – 99)





ภาพที่ 3.2 กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ที่มา (สุนันทา เลาहनันท์, 2542, หน้า 91; อ้างอิงจาก Anthony, Perrewe, & Kacmer, 1996, p. 195)

ขั้นที่ 1 ศึกษาสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

การศึกษาสภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นการศึกษาภูมิหลังหรือประวัติความเป็นมาของหน่วยงาน เรียนรู้ปรัชญา แนวคิด วิสัยทัศน์ และค่านิยมของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานรวมถึงการเรียนรู้วัฒนธรรมการทำงาน สภาพเศรษฐกิจ แนวโน้มด้านการเมืองภายในหน่วยงาน และองค์ประกอบอื่นๆ ที่อาจส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อนำผลของการศึกษามาพิจารณาประกอบการวางแผนขั้นอื่นอย่างเหมาะสมต่อไป

ขั้นที่ 2 ศึกษาวัตถุประสงค์ด้านการขยายตัวหรือการชะลอตัวด้านการเจริญเติบโตขององค์กร

เป็นการศึกษาแผนกลยุทธ์ซึ่งเป็นแผนแม่บทของการวางแผนงานต่างๆ ของหน่วยงานทั้งหมด เป้าหมายในการดำเนินงานในอนาคต ไม่ว่าจะเป็นการขยายหรือการชะลอการเจริญเติบโตจะมีรายละเอียดปรากฏในรูปของยอดขาย ส่วนครองตลาด การลงทุน การขยายตลาด หรือสายผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มขึ้นหรือลดลง เป้าหมายเหล่านี้เกี่ยวข้องกับสภาพการใช้กำลังคนขององค์กร หากองค์กรมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่จะพัฒนาสินค้าหรือบริการให้มีคุณภาพสูงขึ้น พร้อมทั้งเพิ่มปริมาณให้มากขึ้นภายในระยะเวลาอันสั้น องค์กรจำเป็นต้องใช้มาตรการเชิงรุก อาจจะเพิ่มจำนวนพนักงานหรือฝึกอบรมพัฒนาพนักงานผู้ปฏิบัติงานที่มีอยู่ให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะพอที่จะปฏิบัติงานให้ได้ปริมาณและคุณภาพตามที่ต้องการภายในระยะเวลาที่กำหนด ในทางตรงกันข้ามหากองค์กรเผชิญกับสภาวะตลาดที่ซบเซาและการแข่งขันที่รุนแรงส่งผลให้ฝ่ายบริหารตัดสินใจลดการผลิต แผนทรัพยากรมนุษย์อาจต้องเลือกมาตรการเลิกจ้างงาน ขณะเดียวกันต้องรักษาภาพพจน์ขององค์กรไว้ด้วย ไม่ว่าจะวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ขององค์กรจะเป็นไปในลักษณะใด จะต้องได้รับการตอบสนองจากแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรกับกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์แสดงตามตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรกับกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร	กลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์
มุ่งขยายงาน องค์กรเจริญเติบโต	เร่งรัดการจ้างงาน การฝึกอบรม การเลื่อนตำแหน่ง
มุ่งลดหน่วยธุรกิจ องค์กรลดขนาดและขอบเขต	การเลิกจ้าง การยุติการจ้าง การเกษียณก่อนกำหนด
มุ่งขยายฐานธุรกิจ องค์กรขยายธุรกิจใหม่	การคาดคะเนจำนวนพนักงานใหม่ การเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรม การจ้างพนักงาน
มุ่งรวมกิจการ องค์กรถือกรรมสิทธิ์	การปรับวัฒนธรรมการทำงาน การจ้างพนักงาน การเลิกจ้าง
มุ่งถอนตัว องค์กรลดการลงทุน	การปรับจำนวนพนักงาน การเลิกจ้าง การมอบหมายงานใหม่
มุ่งสร้างความแตกต่างในสินค้าที่ผลิต มุ่งลดต้นทุนการผลิต	การจ้างงานแบบกระจายอำนาจ การจ้างพนักงาน การตัดค่าจ้าง การลดค่าจ้าง การปรับปรุงประสิทธิภาพ
มุ่งพัฒนาคุณภาพสินค้า ระดับคุณภาพสินค้า	การจ้างผู้เชี่ยวชาญระดับสูง การฝึกอบรม การจ่ายค่าตอบแทนที่จูงใจในกรณีพิเศษ

ที่มา (สุนันทา เลาहनันท์, 2542, หน้า 92; อ้างอิงจาก Anthony, Perrewe, & Kacmer, 1996, p. 197)

ขั้นที่ 3 กำหนดวัตถุประสงค์ด้านทรัพยากรมนุษย์

หลังจากได้มีการศึกษาวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้รู้ว่าองค์กรจะทำกิจกรรมอะไรบ้าง รู้ถึงกำลังทรัพยากรบุคคลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงมีการสื่อสารทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องแล้ว ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรมด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ตอบสนองต่อเป้าหมายในการปฏิบัติงานขององค์กรนั้น โดยวัตถุประสงค์ด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องครอบคลุมเรื่องต่างๆ ได้แก่ การเลื่อนตำแหน่ง การบรรจุพนักงาน การฝึกอบรม การพัฒนา การพัฒนาชีวิตการทำงาน การจ่าย

คำตอบแทนและผลประโยชน์ก็ถือ เป็นต้น นโยบายสำคัญที่เกี่ยวข้องจะถูกกำหนดโดยมุ่งตอบคำถามต่อไปนี้

1. การบรรจุและแต่งตั้งตำแหน่งต่างๆ จะแต่งตั้งจากบุคคลภายในองค์กรหรือรับสมัครจากบุคคลภายนอก
2. เป้าหมายของการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความสัมพันธ์กับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอย่างไร
3. ข้อจำกัดของสภาพแรงงานที่มีต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีอะไรบ้างและจะดำเนินการแก้ไขอย่างไร
4. นโยบายด้านการเพิ่มคุณค่าของงานเพื่อให้การทำงานของพนักงานมีความหมายและมีคุณค่ามีอะไรบ้าง จะดำเนินการอย่างไรกับงานที่ซ้ำซาก จำเจ และน่าเบื่อหน่าย
5. ตำแหน่งและงานบางตำแหน่งสามารถยุบหรือตัดทิ้งไปได้บ้างหรือไม่
6. สามารถนำวิธีการทำงาน โดยระบบอัตโนมัติแทนได้บ้างหรือไม่ และจะดำเนินการอย่างไรกับงานเหล่านั้น
7. จะมีมาตรการอะไรที่ทำให้มั่นใจได้ว่าทรัพยากรบุคคลได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สามารถปรับยืดหยุ่นได้กับความต้องการที่เปลี่ยนไป

คำตอบสำหรับคำถามข้างต้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการเจริญเติบโตขององค์กรที่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้า เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์หลักด้านทรัพยากรมนุษย์แล้ว หน่วยงานในระดับล่างจะต้องจัดทำวัตถุประสงค์ย่อยรองรับลดหลั่นกันตามระดับชั้น ถ้าวัตถุประสงค์ระดับปฏิบัติการไม่ได้มีการกำหนดให้เฉพาะเจาะจงลงไป วัตถุประสงค์หลักก็จะมีโอกาสบรรลุเป้าหมายได้ เพราะการนำไปปฏิบัติจริงจำเป็นจะต้องเกิดจากระดับปฏิบัติการ

ขั้นที่ 4 ตรวจสอบโครงสร้างงานและการออกแบบงาน

โครงสร้างงานมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องอันเป็นผลจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เช่น การใช้หุ่นยนต์และคอมพิวเตอร์ในกระบวนการทำงานแทนการใช้ฝีมือมนุษย์ ส่งผลให้ความต้องการพนักงานฝีมือลดน้อยลง แต่ประสิทธิภาพของงานสูงขึ้น ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีจึงมีผลกระทบอย่างมากต่อแผนทรัพยากรมนุษย์ที่จัดทำขึ้น ทำให้ต้องมีการกำหนดรูปแบบของงานโดยการออกแบบงานใหม่ นั้นหมายถึงการส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม และเรื่องอื่นๆ

องค์ประกอบหลักอีกประการหนึ่งที่ต้องทำการตรวจสอบคือความใฝ่ฝัน (ambition) และระดับทักษะของพนักงาน เพราะเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ คุณธรรมในการทำงาน ความคาดหวัง และ

ทักษะของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีข้อค้นพบว่าพนักงานต้องการทำงานที่ท้าทาย มีความรับผิดชอบสูง มีโอกาสก้าวหน้าและมีส่วนร่วมในการวางแผน โดยงานดังกล่าวนี้ต้องการทักษะที่สูงขึ้น องค์กรพยายามที่จะให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น ความคาดหวังและระดับทักษะที่เปลี่ยนไปเหล่านี้ทำให้องค์กรต้องทำการวิเคราะห์งานและออกแบบงานใหม่

นอกจากนี้จะต้องตรวจสอบสภาพการขาดแคลนบุคลากรทางด้านการใช้เทคโนโลยีระดับสูง เช่น วิศวกร นักคอมพิวเตอร์ นั่นหมายถึงองค์กรอาจประสบปัญหาเพิ่มขึ้นในการที่จะจูงใจให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานหรือรักษาให้อยู่กับองค์กรตลอดไป ข้อมูลที่รวบรวมได้จะนำไปใช้ในการออกแบบงานใหม่ให้สอดคล้องกับความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและตอบสนองความคาดหวังและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้ปฏิบัติงาน

ขั้นที่ 5 ตรวจสอบข้อกำหนดด้านทักษะที่ต้องการในอนาคตจำแนกตามกลุ่มงาน

หลังจากได้กำหนดโครงสร้างใหม่ของงานแล้ว ขั้นต่อไปที่ต้องดำเนินการคือการสำรวจทักษะที่ต้องการของแต่ละงาน เพราะเมื่อโครงสร้างงานได้มีการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทักษะที่ต้องการของแต่ละงานจะเปลี่ยนตามไปด้วย ซึ่งทักษะที่จำเป็นในการทำงานจะเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพราะฉะนั้นจึงจำเป็นต้องมีการประเมินระยะยาวที่สมบูรณ์เกี่ยวกับงาน คำพรรณนาลักษณะงานจะต้องทันสมัย ระบุหน้าที่ ทักษะ และคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับแต่ละงาน ข้อมูลต่างๆ เหล่านี้มีการพัฒนาให้จัดเก็บโดยใช้คอมพิวเตอร์ เพื่อให้สะดวก รวดเร็ว และง่ายต่อการนำไปใช้พิจารณาประกอบการเลื่อนตำแหน่งและการฝึกอบรม ส่วนการคาดคะเนด้านทักษะที่ต้องการในอนาคตว่าเปลี่ยนไปในลักษณะใดควรได้จัดเก็บไว้ในแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเพื่อจะได้แสวงหาผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะที่ต้องการในอนาคตมาปฏิบัติงานในองค์กรได้ล่วงหน้า

ขั้นที่ 6 คาดคะเนจำนวนบุคลากรส่วนที่ขาดและส่วนที่เกินของแต่ละกลุ่มงาน

ขั้นตอนนี้เป็นการประมาณจำนวนบุคลากรของแต่ละกลุ่มงานว่ามีสถานะด้านจำนวนเป็นอย่างไร ขาดแคลนหรือมากเกินความต้องการหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อนำไปประกอบการตัดสินใจเลือกมาตรการรองรับความขาดแคลนหรือส่วนเกินด้านบุคลากร โดยพิจารณาจากกรอบความต้องการใช้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร หากมีการคาดคะเนว่าจำนวนบุคลากรสำหรับบางงานจะมีมากเกินความต้องการ แผนทรัพยากรมนุษย์จะต้องพิจารณาบุคลากรเหล่านั้นว่าควรจะต้องปลดออก โยกย้าย ให้เกษียณก่อนกำหนด หรือจ่ายค่าชดเชย (severance pay) การตัดสินใจเหล่านี้จะถูกตัดสินใจโดยวัตถุประสงค์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สัมพันธ์กับการฝึกอบรมและพัฒนา

ในทางตรงกันข้ามถ้ามีการคาดคะเนว่าจะมีความขาดแคลนบุคลากร องค์กรอาจต้องจ้างบุคคลภายนอกมาบรรจุในตำแหน่งที่ว่าง การตัดสินใจเช่นนี้ทำให้องค์กรต้องหันมาทบทวนนโยบายเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรจากภายนอก เช่น ถ้าองค์กรพบว่าจะต้องเพิ่มเงินเดือนให้สูงขึ้นเพื่อดึงดูดใจพนักงานใหม่ องค์กรอาจจะต้องใช้กลยุทธ์อื่นทดแทนการจ้างพนักงานเพิ่มโดยการให้ทำงานล่วงเวลาหรือให้มีการเหมาช่วงงานบางงาน เป็นต้น การคาดคะเนจำนวนบุคลากรที่ต้องการในองค์กรอาจทำการตรวจสอบได้จากองค์ประกอบ 3 ประการคือ

1. การตรวจจากการวิเคราะห์งานขององค์กร ซึ่งการวิเคราะห์งานนอกจากจะช่วยให้ทราบขั้นตอนในการปฏิบัติงานว่าเป็นอย่างไร งานนั้นๆ ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติเช่นไร และเป็นจำนวนเท่าใดแล้ว ยังทำให้ทราบว่ากำลังคนที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วนั้นเพียงพอหรือไม่ มีกำลังคนเกินหรือขาดในแต่ละแผนกเป็นจำนวนเท่าใด ซึ่งผลการวิเคราะห์งานจะช่วยให้การคาดคะเนเป็นไปอย่างถูกต้อง

2. การตรวจจากโครงสร้างของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กร โครงสร้างกำลังคนจะช่วยให้ทราบว่าบุคลากรที่ตำแหน่งต่างๆ มีจำนวนเท่าใด รายละเอียดจะแสดงเพศ อายุ เวลาปฏิบัติงาน วุฒิทางการศึกษา การเกษียณ การเลื่อนตำแหน่ง สภาพการว่าง และเงินเดือน ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้เห็นภาพรวมว่าฝ่ายใดควรจะลดหรือเพิ่ม หรือโยกย้ายกำลังคนได้ดีขึ้น

3. การตรวจความเคลื่อนไหวภายในองค์กรของทรัพยากรบุคคล ความเคลื่อนไหวของกำลังคนนับตั้งแต่การเข้าสู่หน่วยงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ตลอดจนการออกจากงานด้วยสาเหตุต่างๆ การลดขั้น การโยกย้าย แม้ว่าการเคลื่อนไหวของบุคลากรในลักษณะดังกล่าวไม่สูญเสียกำลังคน แต่มีผลกระทบต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือเมื่อมีการเลื่อนตำแหน่งของบุคคลหนึ่งย่อมจะทำให้เกิดการเคลื่อนไหวของกำลังคนและส่งผลต่อกำลังคนที่ขาดหรือเกินในบางฝ่าย ดังนั้นการตรวจสภาพและความเคลื่อนไหวของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะช่วยให้ทราบว่าแผนกใดมีกำลังคนขาดหรือเกิน

ขั้นที่ 7 กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะแผนงานและนโยบายของกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์

เมื่อทำการคาดคะเนจำนวนทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการแล้ว ข้อมูลจะถูกนำไปใช้เพื่อการวางแผนปฏิบัติการ โดยเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ของภารกิจหรือกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์นับตั้งแต่การสรรหาจนกระทั่งถึงการเลิกจ้างงาน

วัตถุประสงค์ระดับปฏิบัติการของแต่ละกิจกรรมในแผนทรัพยากรมนุษย์จะต้องผสมผสานสอดคล้องโดยการใช้กระบวนการป้อนข้อมูลย้อนกลับ แผนจะเป็นตัวกำหนดนโยบาย

เชิงปฏิบัติ โครงการและกิจกรรมต่างๆ ในระดับปฏิบัติการ ที่สำคัญที่สุดแผนทรัพยากรมนุษย์ จะต้องบูรณาการกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างกลมกลืน มีความสัมพันธ์ระหว่างแผนกลยุทธ์และแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ครอบคลุมกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และเมื่อดำเนินการขั้นตอนนี้แล้วจะได้แผนปฏิบัติการของกิจกรรมหรือภารกิจหลักของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ แผนการสรรหา แผนการบรรจุ โอน ย้าย เลื่อนตำแหน่ง แผนการฝึกอบรมและพัฒนา แผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน แผนการเคลื่อนย้ายกำลังคน (redeployment plan) แผนการเคลื่อนย้ายกำลังคนเพื่อสืบทอดตำแหน่ง (succession plan) และแผนพัฒนาอาชีพ (career plan) เป็นต้น

ขั้นที่ 8 ตรวจสอบและปรับปรุง

การตรวจสอบและการปรับปรุงแผนเพื่อให้ทราบว่าในระหว่างการดำเนินการ หรือปฏิบัติการตามแผนนั้นมีปัญหาหรืออุปสรรคอย่างไรเพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขได้ทันทั่วทั้ง ทั้งนี้เนื่องจากระหว่างการดำเนินการตามแผนอาจมีการเปลี่ยนแปลงแผนกลยุทธ์ส่วนใดส่วนหนึ่ง ซึ่งส่งผลต่อการลดหรือเพิ่มจำนวนบุคลากร หรือมีเหตุผลจำเป็นบางประการทำให้ชะลอการสรรหา การฝึกอบรม หรือการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ดังนั้นการตรวจสอบและปรับปรุงจะช่วยให้แผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประเภทและเทคนิคในการคาดคะเนทรัพยากรมนุษย์

การคาดคะเนหรือการพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์สามารถจำแนกได้ 5 ลักษณะ ซึ่งมีวิธีการแตกต่างกันดังต่อไปนี้ (ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์, 2535, หน้า 141 – 144)

1. การคาดคะเนโดยใช้หลักของคณิตศาสตร์และสถิติ

1.1 การคาดคะเนทรัพยากรมนุษย์เชิงคุณภาพ เป็นการพยากรณ์ที่ใช้พิจารณาและประสบการณ์เป็นเกณฑ์ ไม่สามารถนำข้อมูลในอดีตมาเป็นแนวทางในการพิจารณา และไม่สามารถกำหนดวิธีการตามหลักคณิตศาสตร์และสถิติที่แน่นอนได้ วิธีนี้นิยมใช้พยากรณ์ในระยะยาว เช่น เทคนิคเดลฟาย

1.2 การคาดคะเนทรัพยากรมนุษย์เชิงปริมาณ เป็นการพยากรณ์ที่อาศัยข้อมูลในอดีตมาประเมินตามวิธีที่กำหนดไว้ทางคณิตศาสตร์และสถิติ วิธีนี้นิยมใช้พยากรณ์ในระยะปานกลางและระยะสั้น เช่น เทคนิคมาร์คอฟ และการวิเคราะห์สหสัมพันธ์และการถดถอย

2. การคาดคะเนโดยพิจารณาระยะเวลา

2.1 การคาดคะเนทรัพยากรมนุษย์ในระยะสั้น เป็นการพยากรณ์ในช่วงเวลาระยะเวลาไม่เกิน 1 ปีจำเป็นต้องใช้ข้อมูลจำนวนมาก ทำให้สามารถคาดคะเนจำนวนและลักษณะ

ของทรัพยากรบุคคลที่ต้องการได้อย่างละเอียด

2.2 การคาดคะเนทรัพยากรมนุษย์ในระยะปานกลาง เป็นการพยากรณ์ในช่วงระยะเวลามากกว่า 1 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี ต้องพยากรณ์ทั้งอุปทาน (supply) และการเปลี่ยนแปลงด้านอุปสงค์ (demand) ของกำลังคนที่ต้องการ

2.3 การคาดคะเนทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว เป็นการพยากรณ์ที่มีช่วงเวลา 5 ปีขึ้นไป เพื่อแสดงแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น โดยพิจารณาการเปลี่ยนแปลงด้านสภาพแวดล้อมและความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีประกอบ จึงมักใช้วิธีการพยากรณ์เชิงคุณภาพเป็นเครื่องมือหลัก

3. การคาดคะเนโดยบุคคล

3.1 การคาดคะเนทรัพยากรมนุษย์โดยบุคคลคนเดียว เป็นการพยากรณ์ที่ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของบุคคลแต่ละคนเป็นสำคัญว่าจะเลือกใช้วิธีการอย่างไร ผลที่ได้จึงอาจแตกต่างกันไปตามระดับสามัญสำนึก สถิติปัญญา ประสบการณ์ ทัศนคติ และการศึกษา

3.2 การคาดคะเนทรัพยากรมนุษย์โดยกลุ่มบุคคล เป็นการพยากรณ์ที่ใช้การระดมความคิดจากกลุ่ม มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ผู้คาดคะเนจะเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาต่างๆ ที่มีความรู้ด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างดี

4. การคาดคะเนตามสายการบังคับบัญชา

4.1 การคาดคะเนทรัพยากรมนุษย์จากบนลงล่าง (top-down forecasting) เป็นการพยากรณ์โดยผู้บริหารหรือหน่วยงานกลางจะเป็นผู้กำหนดปริมาณและคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานสาขานำไปปฏิบัติ

4.2 การคาดคะเนทรัพยากรมนุษย์จากล่างขึ้นบน (bottom-up forecasting) เป็นการพยากรณ์โดยหน่วยปฏิบัติเป็นผู้เสนอความต้องการ โดยเชื่อว่าหัวหน้าหน่วยปฏิบัติซึ่งเป็นผู้อยู่ใกล้ชิดเหตุการณ์มากที่สุดย่อมเป็นผู้ที่ทราบความต้องการทรัพยากรบุคคลที่แท้จริงได้

5. การคาดคะเนโดยใช้แหล่งของการพยากรณ์

5.1 การคาดคะเนอุปสงค์ทรัพยากรบุคคล เป็นการพยากรณ์ความต้องการคนในอนาคตทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ โดยนำแผนงานในอนาคตมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกำลังคนที่ต้องการ

5.2 การคาดคะเนอุปทานทรัพยากรบุคคลทำได้ 2 ลักษณะดังนี้

5.2.1 การคาดคะเนอุปทานทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร เป็นการพยากรณ์กำลังคนที่องค์กรจะมีในอนาคตทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ โดยอาศัยข้อมูลบุคลากรที่มีอยู่ใน

ปัจจุบันเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง การออกจากงาน และการสรรหาพนักงานใหม่

5.2.2 การคาดคะเนอุปทานทรัพยากรบุคคลภายนอกองค์กร เป็นการวิเคราะห์อุปทานทรัพยากรบุคคลที่จะสามารถหาได้ในอนาคต โดยพิจารณาแนวโน้มการแข่งขัน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีประกอบด้วย องค์กรไม่สามารถสรรหาบุคลากรจากภายนอกได้ อาจต้องวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลเดิมที่มีอยู่ในองค์กร

เทคนิคที่ใช้กันทั่วไปสำหรับการคาดคะเนทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีดังต่อไปนี้

1. การใช้วิจารณญาณของผู้บริหาร

การคาดคะเนโดยใช้วิจารณญาณของผู้บริหาร (managerial judgment) เป็นการคาดคะเนโดยอาศัยความรู้ ทัศนคติ และประสบการณ์ของผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบาย ทิศทางและความจำเป็นเร่งด่วนของหน่วยงาน การคาดคะเนทำได้โดย ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดแล้วจึงแจ้งให้ระดับล่างนำไปปฏิบัติ หรือให้ผู้บริหารระดับล่างเป็นผู้เสนอความต้องการให้ผู้บริหารระดับสูงพิจารณา หรือให้ผู้บริหารทั้งสองระดับพิจารณาร่วมกัน ลักษณะสำคัญของการคาดคะเนทรัพยากรมนุษย์โดยวิจารณญาณของผู้บริหารมีดังต่อไปนี้

1.1 ให้ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับภารกิจงานนั้นๆ เป็นผู้เสนอแนวคิดที่แนวโน้มและทิศทางของความต้องการกำลังคนในงานนั้นๆ ควรเป็นอย่างไรทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

1.2 การใช้ดุลยพินิจของผู้บริหารต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลความจริงที่อ้างอิงได้

1.3 เมื่อใช้วิจารณญาณตัดสินใจไปแล้วจะต้องมีการติดตามและตรวจสอบว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นตรงกับสิ่งที่ได้คาดการณ์ไว้หรือไม่ เพื่อเปรียบว่าผลนั้นใกล้เคียงกับความจริงเพียงใด ควรปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องจุดใดบ้าง

1.4 การคาดคะเนทรัพยากรมนุษย์โดยใช้วิจารณญาณของผู้บริหารเป็นวิธีการที่ใช้เสริมวิธีการคาดคะเนแบบอื่นๆ ที่จะช่วยให้การคาดคะเนนั้นใกล้เคียงความเป็นจริงมากขึ้น

1.5 ในการคาดคะเนทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักว่าวิธีการทางสถิติแม้จะดูเป็นที่น่าเชื่อถือ แต่อาจคลาดเคลื่อนได้ การใช้ดุลยพินิจของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องจึงมองข้ามไม่ได้

ข้อดีของการใช้วิจารณญาณในการคาดคะเนอุปสงค์กำลังคนภายในองค์กรมีดังนี้

- 1) มีความแม่นยำสำหรับเรื่องที่เคยมีประสบการณ์มาก่อนหรือเกิดขึ้นบ่อยครั้ง
- 2) สะดวกรวดเร็ว เพราะไม่เสียเวลาในการรวบรวมข้อมูล
- 3) ไม่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมาก

4) สามารถพิจารณาปัจจัยต่างๆ มีขอบข่ายได้กว้างกว่าวิธีอื่น

ข้อจำกัดที่นักวางแผนทรัพยากรมนุษย์ต้องตระหนักได้แก่

- 1) อาจเกิดข้อผิดพลาดได้ง่าย โดยเฉพาะกรณีที่ใช้วิธีการอนุมานขาดประสบการณ์
- 2) อาจไม่ได้รับการเชื่อถือและเสี่ยงต่อการโต้แย้ง หากไม่มีหลักฐานอ้างอิง
- 3) หากเป็นการใช้วิธีการอนุมานโดยไม่คำนึงถึงวิธีการอื่นๆ จะเป็นการบั่นทอนกำลังใจ

ในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา

4) หากใช้มากเกินไปจะเป็นตัวอย่างที่ไม่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นระบบ

2. การวิเคราะห์ปริมาณงานเพื่อการคาดคะเน

การวิเคราะห์ปริมาณงาน (work load analysis) เป็นเทคนิคที่พิจารณาปริมาณงานที่จะทำในอนาคตโดยพิจารณาจากแผนงานของหน่วยงานเป็นเกณฑ์ เช่น แผนการผลิต แผนการจัดซื้อ แผนกำลังคน รวมถึงแผนปฏิบัติการอื่นๆ แผนการเหล่านี้จะต้องกำหนดปริมาณงานที่จะต้องทำ เช่น จำนวนชิ้น จำนวนกล่อง จำนวนชั่วโมง เป็นต้น จากนั้นจะนำปริมาณงานมาคำนวณหาปริมาณกำลังคนที่ต้องการในอนาคตได้ โดยใช้หลักสูตรสมการพื้นฐานดังต่อไปนี้

$$\text{จำนวนบุคลากรที่ต้องการ} = \frac{\text{ปริมาณงานในอนาคต} \times \text{เวลามาตรฐานที่ทำงาน 1 ชิ้น}}{\text{เวลาทำงานต่อคนต่อปี}}$$

เวลามาตรฐานที่ทำงาน 1 ชิ้น จะได้จากการเก็บรวบรวมสถิติผลงานที่ผ่านมา นำมาหาค่าเฉลี่ย สำหรับเวลาทำงานในปีนั้น องค์กรกำหนดจากปฏิทินการทำงาน ถ้าเป็นวันทำงานของผู้รับราชการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการและพลเรือน (ก.พ.) ได้กำหนดว่าข้าราชการ 1 คน ใน 1 ปี ควรจะทำงาน 230 วัน เป็นต้น

ตัวอย่างการคำนวณจำนวนบุคลากร

ฝ่ายเอกสารและการพิมพ์มีงานพิมพ์ประมาณปีละ 14,000 แผ่น เจ้าหน้าที่พิมพ์คนหนึ่งใช้เวลาพิมพ์ประมาณ 15 นาทีต่อแผ่น ให้คำนวณว่าจะใช้เจ้าหน้าที่กี่คนทำงานชิ้นนี้ กำหนดให้เวลาทำงานปีละ 230 วัน วันละ 6 ชั่วโมง

$$1) \text{ จำนวนเจ้าหน้าที่ที่ต้องการ} = \frac{14000 \text{ แผ่น} \times (15/60 \text{ ชั่วโมง})}{230 \text{ วัน} \times 6 \text{ ชั่วโมง}} = \frac{3500}{1380} = 2.5$$

$$2) \text{ จำนวนเจ้าหน้าที่ที่ต้องการ} = \frac{14000 \text{ แผ่น} \times 15 \text{ นาที}}{230 \text{ วัน} \times 6 \text{ ชั่วโมง} \times 60 \text{ นาที}} = \frac{21000}{82800} = 2.5$$

ดังนั้นจำนวนเจ้าหน้าที่ที่ต้องการทั้งสิ้นในการพิมพ์เอกสารประมาณ 2 คน ค่าที่คำนวณได้ไม่เป็นจำนวนเต็ม จึงมีงานส่วนที่เกินจากจำนวนเจ้าหน้าที่ 2 คน ซึ่งแก้ไขได้โดยให้ทำงานล่วงเวลา หรือหาคนจากฝ่ายอื่นมาช่วยเหลืองานเฉพาะกิจ หรือจ้างลูกจ้างพิเศษ เป็นต้น

ข้อดีของการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปริมาณมีดังนี้

- 1) เป็นวิธีการที่มีระบบและมีเหตุผลสนับสนุนด้านข้อเท็จจริงและมีข้อมูลสถิติที่เชื่อถือได้
 - 2) สามารถนำผลจากการวิเคราะห์ปริมาณงาน ไปใช้ประโยชน์ด้านอื่นๆ ได้เช่นการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการกำหนดค่าตอบแทน เป็นต้น
- ข้อจำกัดของการใช้เทคนิคการวิเคราะห์งานมีดังนี้
- 1) ใช้เวลามากในการจัดทำมาตรฐานงาน
 - 2) ไม่เหมาะสำหรับงานบางประเภทที่มีกิจกรรมหลากหลายและกำหนดเวลาเฉพาะแต่ละงานงาน เช่น งานวิจัย เป็นต้น
 - 3) เทคนิคการพยากรณ์อาจล้มเหลวหากไม่สามารถกำหนดมาตรฐานงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

3. เทคนิคการสอบถามและตรวจสอบ

เทคนิคการสอบถามและตรวจสอบ (ask and out technique) เป็นวิธีคาดคะเนที่ดำเนินการได้ง่ายและเหมาะสมกับองค์กรหรือหน่วยงานที่มีงานประจำแน่นอนไม่มีการเปลี่ยนแปลงมากนัก และการกำหนดจำนวนทรัพยากรบุคคลจะขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง วิธีการคาดคะเนโดยการสอบถามและตรวจสอบมีดังนี้

- 3.1 ผู้รับผิดชอบในการคาดคะเนทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจัดส่งแบบฟอร์มสำหรับบันทึกรายงานให้แก่หัวหน้าหน่วยงานย่อยกรอกรายละเอียดการคาดการณ์ความต้องการล่วงหน้าถึง 5 ปี แบบฟอร์มนั้นพัฒนาได้ตามความเหมาะสมของแต่ละหน่วยงาน
- 3.2 หัวหน้าหน่วยงานย่อยกรอกรายละเอียดลงในแบบฟอร์มและส่งคืนผู้รับผิดชอบ
- 3.3 ผู้รับผิดชอบในการคาดคะเนทรัพยากรมนุษย์จะพิจารณาอย่างละเอียด อาจมีการปรับค่าพยากรณ์ให้เหมาะสม ต่อจากนั้นจะส่งกลับไปยังหัวหน้างานย่อยอีกครั้งเพื่อพิจารณาคาดคะเนว่ามีความคิดเห็นอย่างไร
- 3.4 หัวหน้าหน่วยงานย่อยพิจารณาคาดคะเนที่ปรับใหม่ และส่งความคิดเห็นไปยังผู้รับผิดชอบอีกครั้ง

3.5 ผู้รับผิดชอบในการคาดคะเนทรัพยากรมนุษย์พิจารณาคาดคะเนของทุกหน่วยงานย่อย แล้วสังเคราะห์เป็นอุปสงค์กำลังคน เพื่อนำเสนอผู้บริหารระดับสูงพิจารณาตัดสินใจเป็นขั้นสุดท้าย ให้ได้มาซึ่งค่าคาดคะเนที่จะนำมาใช้ในหน่วยงาน

การคาดคะเนโดยวิธีนี้จะมีความถูกต้องเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับหัวหน้าหน่วยงานย่อยว่าทราบแนวโน้มกิจการขององค์กรทั้งหมดเพียงใด รวมทั้งความจริงใจในการกรอกข้อมูลของหัวหน้าหน่วยงานย่อย ซึ่งข้อดีของเทคนิคการสอบถามและตรวจสอบได้แก่

- 1) ช่วยให้การวางแผนงบประมาณค่าใช้จ่ายสำหรับบุคลากรในแต่ละปีดีขึ้น
- 2) ค่าคาดคะเนเกิดจากการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง โดยให้ระดับล่างมีส่วนร่วมจึงมีความเป็นไปได้สูง
- 3) หน่วยงานย่อยมีความผูกพันกับองค์กรจากการได้มีส่วนร่วมในการคาดคะเน และได้มีการประสานงานระหว่างหัวหน้าหน่วยงานกับผู้รับผิดชอบ

ข้อจำกัดของการคาดคะเนโดยการสอบถามและตรวจสอบได้แก่

- 1) ต้องใช้เวลามากในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 2) หัวหน้าหน่วยงานย่อยมักจะพยากรณ์กำลังคนเกินความต้องการที่แท้จริง
- 3) อาจนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างหัวหน้างานย่อยกับผู้ที่ทำหน้าที่คาดคะเน

4. การคาดคะเนโดยใช้เทคนิคเดลฟาย

เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) เป็นเทคนิคที่แสวงหาความคิดเห็นร่วมกันจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ในกรณีนี้เป็นความคิดเห็นร่วมกันจากทรัพยากรบุคคลสำหรับงานบางงาน โดยมีผู้เชี่ยวชาญจำนวนประมาณ 5 – 15 คน ที่แต่ละคนอาจไม่เคยรู้จักกันมาก่อน ทำให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระไม่ต้องเกรงใจซึ่งกันและกัน และจะไม่มีโอกาสมาพบกันเพื่อพูดคุยในเรื่องดังกล่าว การคาดคะเนโดยใช้เทคนิคเดลฟายแสดงได้ดังภาพที่ 3.3 ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

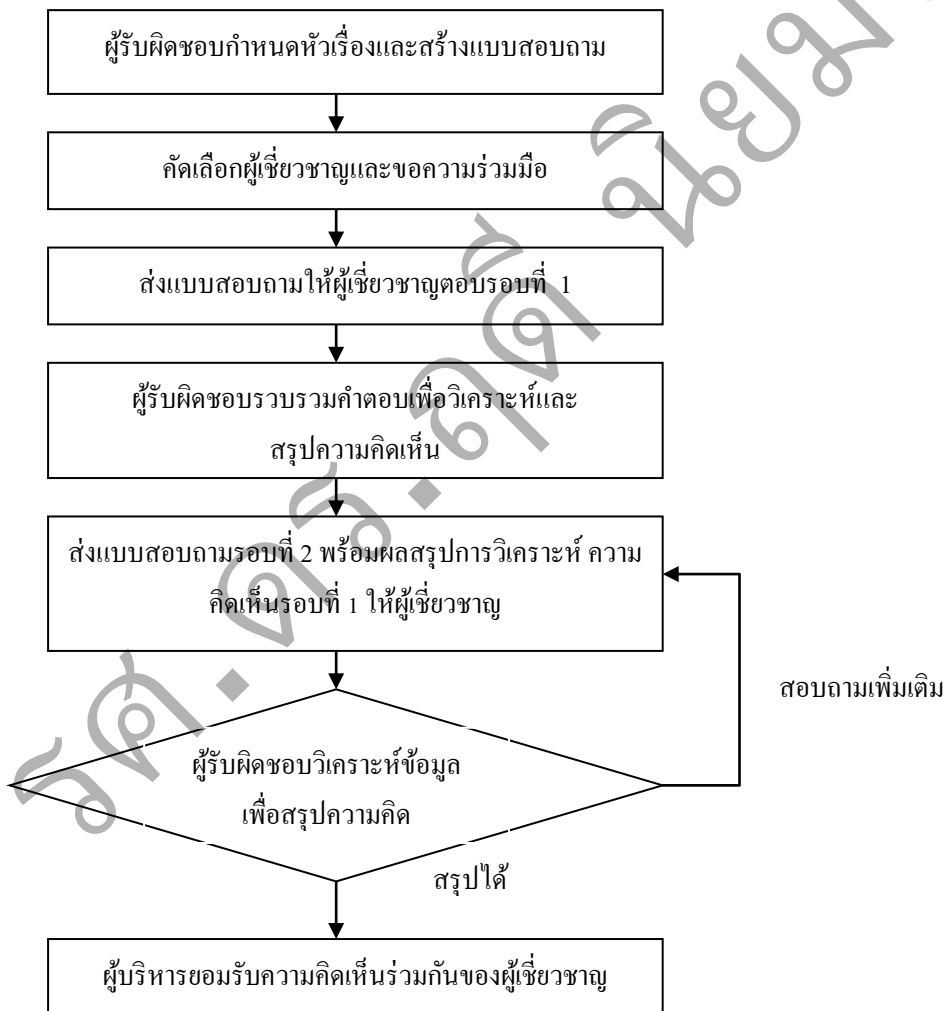
- 4.1 กำหนดหัวเรื่องและสร้างแบบสอบถาม
- 4.2 คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญและขอความร่วมมือ
- 4.3 ส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญตอบรอบที่ 1
- 4.4 ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถาม เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการกำลังคนในอนาคตโดยไม่ต้องระบุชื่อผู้ตอบ
- 4.5 ผู้รับผิดชอบรวบรวมคำตอบและสรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดใน

ลักษณะหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าควอไทล์ (Quartile) พร้อมกับแสดงตำแหน่งคำตอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน

4.6 ส่งแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญตอบเป็นรอบที่ 2 พร้อมสรุปผลการวิเคราะห์ (จากข้อ 4.5) และขอคำยืนยันว่าจะเปลี่ยนแปลงคำตอบหรือไม่

4.7 ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามรอบที่ 2

4.8 ผู้รับผิดชอบวิเคราะห์และสรุปผลความคิดเห็นเป็นค่าคาดคะเน แล้วนำเสนอผู้บริหารระดับสูงเพื่อการตัดสินใจ
 ในกรณีที่ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญยังแตกต่างกันมาก อาจส่งแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญตอบเป็นรอบที่ 3 อีกก็ได้



ภาพที่ 3.3 ขั้นตอนการคาดคะเนทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคนิคเดลฟาย

ทีมา (ไตรรัตน์ โภคพลภรณ์, 2535, หน้า 108; อ้างอิงจาก Wagner & Hollenbeck, 1992, p. 511)

การใช้เทคนิคเดลฟายจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่จะต้องสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระและผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนจะต้องไม่ทราบการคาดคะเนของผู้อื่นเพราะความคิดเห็นของบางคนอาจมีอิทธิพลครอบงำคนอื่นได้ ซึ่งเทคนิคเดลฟายมีข้อดีดังนี้

1) ค่าพยากรณ์กำลังคนที่ได้มีความน่าเชื่อถือสูงเนื่องจากผู้คาดคะเนเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ

2) การได้แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระของผู้เชี่ยวชาญหลายคนที่ไม่รู้จักกัน และไม่ต้องเกรงใจกันทำให้ได้ความคิดเห็นที่มีคุณค่า

3) ผู้เชี่ยวชาญสามารถตอบคำถามโดยไม่ต้องใช้เวลามาก ไม่ต้องใช้เวลาสำหรับการประชุมเพื่อปรึกษาหารือ

ข้อจำกัดของการใช้เทคนิคเดลฟายได้แก่

1) ใช้เวลาในการดำเนินการนาน เพราะอาจต้องมีการสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญหลายรอบกว่าจะได้ความคิดเห็นร่วมกัน

2) ขาดความเชื่อถือในทางวิทยาศาสตร์ เนื่องจากเป็นเทคนิคที่อาศัยวิจารณ์ญาณประสบการณ์และความรู้ของผู้เชี่ยวชาญเป็นรายบุคคล

5. เทคนิคนอมินอลกรุป

เทคนิคนอมินอลกรุป (nominal group technique, NGT) เป็นเทคนิคการประมวลความคิดเห็นร่วมของสมาชิกในกลุ่มคณะกรรมการที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยใช้กระบวนการที่ง่ายต่อการประมวลความคิดเห็นและขจัดความอึดอัดหรือความยุ่งยากลำบากใจของผู้เสนอความคิดเห็นจากความแตกต่างของความรู้และประสบการณ์ การมีอิทธิพลต่อความคิด หรือจากความรู้สึกเกรงใจกัน โดยให้แต่ละคนเสนอความคิดเห็นของตนเองก่อนแล้วจึงเป็นขั้นตอนของการอภิปราย วิธีการแยกขั้นตอนการเสนอแนวคิดและขั้นตอนการอภิปรายความเห็นออกจากกันจะทำให้สมาชิกสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรี ช่วยให้ผู้ไม่กล้าเสนอความคิดเห็นมีความกล้าเพิ่มขึ้น สมาชิกของกลุ่มสำหรับเทคนิคนอมินอลกรุปประมาณ 5 – 15 คน

ขั้นตอนของการดำเนินการตามเทคนิคนอมินอลกรุปมีดังนี้

5.1 ประธานขอเชิญสมาชิกหรือคณะกรรมการซึ่งโดยทั่วไปจะเป็นผู้บริหารระดับต่างๆ เข้าร่วมประชุม และร่วมกันกำหนดขอบเขตของปัญหา ในที่นี้จะเป็นเรื่องของความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ

5.2 สมาชิกกลุ่มเขียนความคิดเห็นต่อประเด็นที่กำหนดลงในแผ่นกระดาษที่เตรียมไว้ โดยไม่ต้องปรึกษาหารือกับคนอื่น ให้ต่างคนต่างทำ ต่างคนต่างเขียน เวลาที่กำหนดให้ในส่วนนี้ขึ้นอยู่กับที่ประชุมเห็นควร

5.3 ประธานขอให้สมาชิกแต่ละคนอ่านความคิดเห็นแต่ละข้อให้คณะกรรมการฟัง แล้วเขียนบนกระดาษ จนกระทั่งครบทุกความคิดเห็น โดยยังไม่ให้มีการอภิปรายหรือวิพากษ์วิจารณ์อย่างใด

5.4 ให้สมาชิกอภิปรายรายละเอียดของแต่ละข้อของตนให้เข้าใจร่วมกันอย่างชัดเจน เพื่อช่วยให้สมาชิกเข้าใจแต่ละประเด็นอย่างชัดเจนและเข้าใจตรงกัน ในขั้นนี้ต้องอภิปรายถึงข้อดี ข้อเสีย และความเป็นไปได้ของแต่ละค่าคาดคะเน เพื่อประเมินค่าของความคิดที่เสนอ โดยสมาชิกกลุ่ม

5.5 ให้สมาชิกกลุ่มจัดเรียงลำดับความสำคัญของแต่ละค่าคาดคะเน ตามความคิดเห็นของตนเอง โดยให้น้ำหนักสูงสุดแก่ข้อที่เห็นด้วยมากที่สุด และให้น้ำหนักลดหลั่นกันตามลำดับที่เห็นด้วยน้อยลงมา ต่อจากนั้นนำค่าน้ำหนักมาหาค่าเฉลี่ยของแต่ละทางเลือกซึ่งจะได้ค่าคาดคะเนที่สมาชิกเห็นด้วยมากที่สุด เป็นมติของกลุ่ม

5.6 นำค่าพยากรณ์ที่เป็นมติของกลุ่มนำเสนอต่อผู้บริหาร

เมื่อได้ค่าคาดคะเนทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการแล้ว ผู้บริหารจะนำไปใช้ตามมติของกลุ่มหรือไม่ก็ได้เพราะเทคนิคนี้เป็นเพียงเสนอความคิดเห็นต่อผู้บริหารเท่านั้น อย่างไรก็ตาม การคาดคะเนโดยเทคนิคนี้มีความเหมาะสมหลายประการดังนี้

- 1) ดำเนินการได้ง่าย เพราะสมาชิกเป็นผู้บริหารในหน่วยงานเดียวกันนัดเวลากันได้สะดวก
- 2) สามารถจัดปัญหากรณีที่สมาชิกบางคนมีอิทธิพลครอบงำผู้อื่น เพราะการอภิปรายสมาชิกแต่ละคนเสนอความคิดเห็นได้อย่างเสรีและมีอิสระในการตัดสินใจ
- 3) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น
- 4) การจัดอันดับตัวเลขจะช่วยลดข้อผิดพลาดในการเลือกข้อคิดเห็นได้วิธีหนึ่ง
- 5) ตัดปัญหาการผูกขาดในที่ประชุมและดำเนินการให้ได้ข้อสรุปรวม โดยที่ทุกคนรู้สึกว่าเป็นข้อสรุปของกลุ่มที่ทุกคนร่วมกันตัดสินใจ

เทคนิคคนอิมมอลกรุปและเทคนิคเคลฟายเป็นเทคนิคที่ต้องการความคิดเห็นเพื่อหาข้อสรุปรวม แต่ในรายละเอียดของวิธีการจะมีความแตกต่างกันดังนี้

- 1) สมาชิกของกลุ่มเทคนิคคนอิมมอลกรุปมาจากองค์กรเดียวกันจะรู้จักและคุ้นเคยกันส่วนผู้เชี่ยวชาญในเทคนิคเคลฟายอาจมาจากทั้งภายในและภายนอกองค์กรแต่ละคนจะไม่ได้พบปะพูดคุยกันในประเด็นที่ต้องคาดคะเนร่วมกัน
- 2) สมาชิกของกลุ่มเทคนิคคนอิมมอลกรุปจะมีประสบการณ์คล้ายกันมากกว่าผู้เชี่ยวชาญของเทคนิคเคลฟายที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาที่หลากหลายแตกต่างกันไป
- 3) เทคนิคคนอิมมอลกรุปมีขั้นตอนการดำเนินงานที่ยุงยากน้อยกว่าเทคนิคเคลฟาย

ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์และการสรรหา

เมื่อพิจารณาถึงกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะพบว่ามีความสัมพันธ์กับการสรรหาบุคลากร เพราะเป้าหมายหลักที่สำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์คือจะต้องจัดหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้มีจำนวนเพียงพอกับความต้องการของธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งวิธีการในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นจะเกี่ยวข้องกับการสรรหา โดยเฉพาะในกรณีที่ทรัพยากรบุคคลมีจำนวนไม่เพียงพอกับความต้องการทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เช่น การเตรียมกำลังคนเพื่อรองรับการขยายธุรกิจ หรือทดแทนพนักงานที่ลาออกระหว่างปี ส่วนกรณีที่มีกำลังคนเกินก็จะดำเนินการตามวิธีการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การเปรียบเทียบระหว่างจำนวนบุคคลที่คาดคะเนที่ต้องการกับจำนวนบุคลากรที่มีอยู่จะนำไปสู่การตัดสินใจเลือกมาตรการรองรับแนวทางใดแนวทางหนึ่งจาก 3 แนวทางได้แก่

1. จำนวนบุคคลที่มีอยู่มีจำนวนมากกว่าที่ต้องการหมายถึงองค์กรมีบุคลากรที่ปฏิบัติงานมากกว่าจำนวนที่ต้องการหรือมีกำลังคนเกิน กิจกรรมต่อไปนี้อาจสามารถนำมาใช้แก้ไขสถานการณ์ได้

- 1.1 การจ้างที่เข้มงวด (restricted hiring) โดยจะจ้างพนักงานใหม่เฉพาะในกรณีที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานเท่านั้น

- 1.2 การลดจำนวนชั่วโมงปฏิบัติงาน (reduced hours) โดยให้ลดชั่วโมงการทำงานลงจาก 48 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ เหลือ 32 ชั่วโมงหรือน้อยกว่าแล้วแต่กรณี การลดชั่วโมงนี้จะใช้กับลูกจ้างที่ปฏิบัติงานเป็นรายชั่วโมง ไม่ใช่กับพนักงานประจำซึ่งรับเงินเดือน

1.3 การเกษียณก่อนอายุ (early retirement) โดยการเสนอผลประโยชน์อันพึงได้รับที่ดึงดูดใจแก่ผู้ที่เต็มใจ

1.4 การช่วยจัดหางานให้พนักงานที่พ้นสภาพการจ้าง (outplacement) เป็นการหางานในสถานประกอบการอื่นให้กับลูกจ้างหรือพนักงานขององค์กรที่จำเป็นต้องออกจากงานโดยไม่มีคามผิด

1.5 การให้ออกจากงาน (lay off) บางครั้งองค์กรไม่มีทางเลือกนอกจากให้พนักงานออกจากงาน โดยทั่วไปบุคคลที่อาวุโสหน่อยที่สุดจะถูกให้ออกก่อน ไม่ใช่เป็นการไล่ออกแต่มีผลเช่นเดียวกัน

1.6 การลดค่าจ้าง (pay cuts) โดยการจ้างในอัตราที่ต่ำลงหรือไม่เพิ่มค่าจ้าง

2. จำนวนบุคลากรที่มีอยู่จำนวนน้อยกว่าที่ต้องการ หมายถึงองค์กรมีบุคลากรที่ปฏิบัติงานน้อยกว่างานที่ต้องปฏิบัติหรือขาดกำลังคน ทางเลือกที่สามารถนำมาใช้แก้ไขสถานะที่ขาดแคลนมีดังนี้

2.1 การสรรหาจากภายนอก (external recruitment) โดยเฉพาะในกรณีที่เป็นการขาดแคลนในระยะยาว

2.2 การทำงานล่วงเวลา (overtime)

2.3 การจ้างพนักงานชั่วคราว (temporary employee)

2.4 การขอเช่าพนักงาน (employee leasing)

2.5 การใช้ผู้รับเหมาช่วง (subcontracting)

2.6 การลดอัตราการออกจากงาน (reduce turnover)

2.7 การเลื่อนการเกษียณ (postponing retirement)

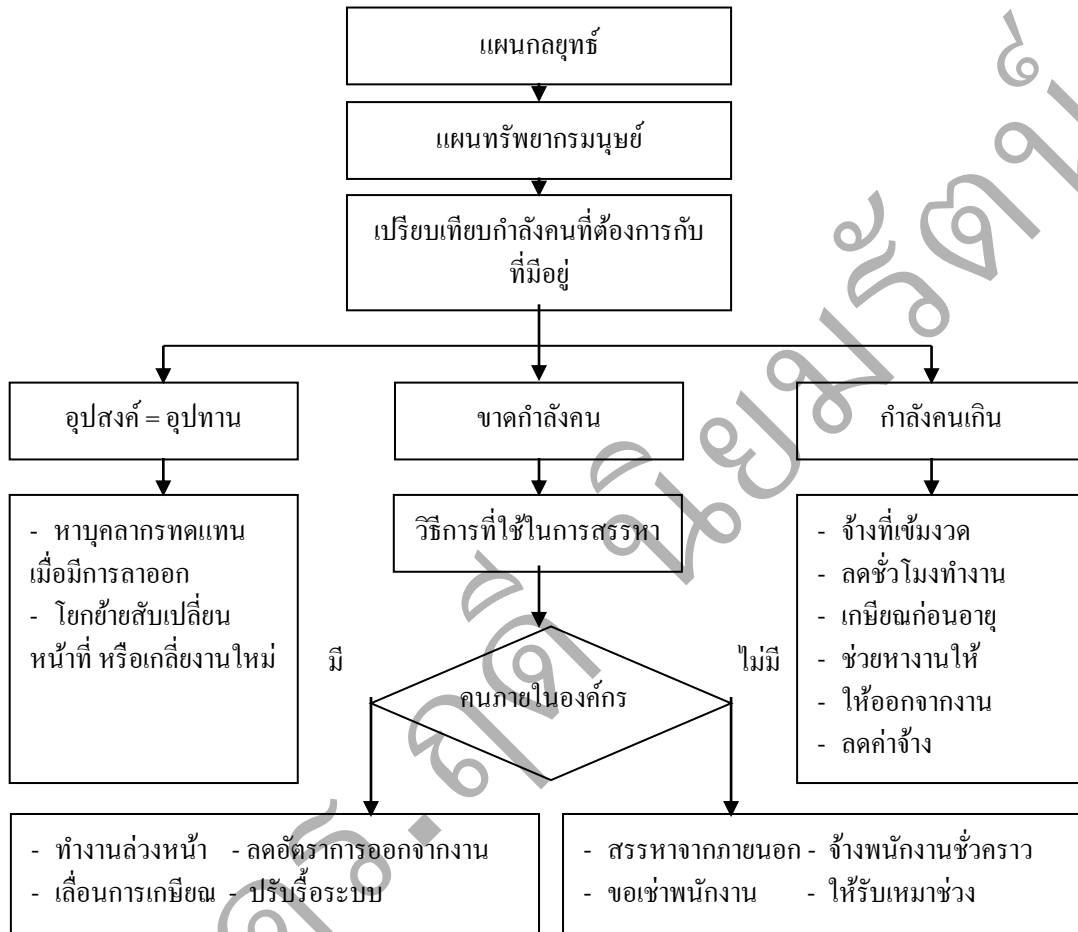
2.8 การรีอับระบบ (re-engineering)

3. จำนวนบุคลากรที่มีอยู่เท่ากับจำนวนที่ต้องการ หมายถึงพนักงานที่ปฏิบัติงานมีจำนวนเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ วิธีการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติได้มีดังนี้

3.1 จัดหาบุคลากรมาทดแทน (replacement) เมื่อมีพนักงานลาออก

3.2 โยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ (rotation) หรือเคลื่อนย้ายงานใหม่ (redeployment) เพื่อความเหมาะสม

กิจกรรมหรือทางเลือกตามวิธีการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องดำเนินการต่อจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์คือการสรรหาดังแสดงตามภาพที่ 3.4



ภาพที่ 3.4 ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนทรัพยากรมนุษย์และการสรรหา
ที่มา (ไตรรัตน์ โภคพลภรณ์, 2535, หน้า 101)

ข้อจำกัดและข้อควรพิจารณาในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีจุดมุ่งหมายที่จะลดสถานะความไม่แน่นอน (uncertainty) ด้านอัตรากำลังของทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละองค์กร ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้สูงขึ้นและลดความสูญเสียขององค์กร การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและมีความยุ่งยาก จำเป็นต้องได้รับความสนใจอย่างจริงจังจากทุกฝ่ายที่

เกี่ยวข้อง ข้อจำกัดที่มีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีหลายประการเช่น (โกวิทย์ กังสนันท์, 2535, หน้า A23 – A25)

1. ฝ่ายบริหารระดับสูงขาดความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปรัชญา แนวความคิดและหลักการที่สำคัญด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ทำให้ผู้บริหารไม่ได้ตระหนักถึงบทบาทด้านนี้มากนัก รวมถึงมองข้ามความสำคัญและความจำเป็นของการวางแผนอัตรากำลัง
2. การขาดความเอาใจใส่และความผูกพันของฝ่ายบริหารในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่จะผลักดันให้เกิดความสมดุลและความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย กิจกรรม การปฏิบัติการและทรัพยากรบุคคลที่จำเป็นต้องใช้
3. การเมืองในองค์กรเป็นสาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เช่น การแบ่งพรรคแบ่งพวก การสร้างฐานอำนาจของแต่ละฝ่าย รวมถึงการขัดแย้งเรื่องผลประโยชน์ และปัจจัยทางการเมืองในองค์กรเหล่านี้ย่อมส่งผลกระทบในทางลบต่อความร่วมมือประสานงานกันระหว่างฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ถ้าองค์กรไม่สามารถตกลงร่วมกันได้เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย การประสานงาน และการใช้ทรัพยากรร่วมกัน การวางแผนที่มีประสิทธิภาพก่อให้เกิดประสิทธิผลมีความเป็นไปได้ค่อนข้างน้อย
4. การขาดวัฒนธรรมด้านการวางแผน (planning culture) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับการวางแผนระดับต่างๆ และแผนประเภทต่างๆ ขององค์กร นับตั้งแต่แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และแผนงานต่างๆ ถ้าองค์กรขาดแนวปฏิบัติด้านการวางแผนที่จะสนับสนุนให้มีการทำงานอย่างเป็นระบบ มีทิศทางที่ชัดเจนและต่อเนื่องครอบคลุมทั่วทั้งองค์กรแล้ว การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ย่อมจะไม่ได้รับการยอมรับและนำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง
5. ระบบข้อมูลและสารสนเทศในองค์กร เป็นองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญถ้าองค์กรขาดระบบข้อมูลและสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เนื่องจากข้อมูลและสารสนเทศที่เพียงพอและถูกต้องช่วยให้แผนที่จัดทำมีความสมบูรณ์ สามารถเป็นหลักประกันในการนำไปปฏิบัติได้ดีขึ้น
6. ศักยภาพและคุณภาพของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องเป็นดัชนีที่จะชี้ว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใดในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือและสนับสนุนจากหน่วยปฏิบัติการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ขณะเดียวกันก็จะต้องมีการจัดระบบงานภายในให้เกิดประสิทธิภาพ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความรู้ความเข้าใจด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ตระหนักถึง

ความสำคัญและความจำเป็นของแผนที่มีต่อองค์กร เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานด้านปฏิบัติการควรมีคุณสมบัติที่เหมาะสมและสามารถประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบพื้นฐานอันสำคัญที่จะนำไปสู่การบริหารงานแบบเชิงรุก (proactive approach) ของกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งหลายในองค์กร เป็นการช่วยเชื่อมโยงกิจกรรมเหล่านั้นให้สอดคล้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ทำให้มั่นใจได้ว่าวัตถุประสงค์ นโยบายและกิจกรรมต่างๆ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้มีแนวปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่เรื่องง่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรขนาดใหญ่ อาจจำเป็นต้องใช้รูปแบบจำลองคอมพิวเตอร์หรือเทคนิคทางคณิตศาสตร์เข้าช่วยเพื่อให้กระบวนการต่างๆ ดำเนินไปได้ด้วยดี นอกจากนี้ก็อาจมีความแตกต่างกันทั้งในด้านรูปแบบ รายละเอียด ขั้นตอน และหลักวิธีการ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายอย่าง เช่น ขนาดองค์กร ระดับเทคโนโลยี การจัดองค์กร วัฒนธรรมขององค์กร เป็นต้น อย่างไรก็ตามมีข้อควรพิจารณาในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ควรนำไปปฏิบัติดังนี้ (สุนันทา เลานันท์, 2542, หน้า 113 – 114)

1. แผนทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานจะต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรนั้นๆ กล่าวคือ สารระรายละเอียดของแผนจะต้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ด้านการขยายความเจริญเติบโตของหน่วยงาน รวมถึงสอดคล้องกับแผนงานด้านการผลิต การขาย การวิจัยและพัฒนา และที่สำคัญจะต้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมขององค์กร

2. ในการจัดแผนทรัพยากรมนุษย์ควรได้มีการพิจารณาถึงอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรประกอบด้วย เช่น สภาพทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี ตลาดแรงงาน เป็นต้น สิ่งต่างๆ เหล่านี้ล้วนต้องนำมาพิจารณาเพราะการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมเป็นทั้งโอกาส (opportunity) และสิ่งคุกคาม (threat) ที่มีผลต่อการวางแผนด้านอัตรากำลังของหน่วยงาน

3. รายละเอียดของการเปลี่ยนแปลงใดๆ เกี่ยวกับงานควรมีการอธิบายอย่างชัดเจนในแผน และจะต้องไม่มีการคาดคะเนล่วงหน้าว่าโครงสร้างเหมือนสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

4. รายละเอียดในแผนทรัพยากรมนุษย์ควรจะให้ชัดเจนถึงระดับหรือประเภทของบุคลากรที่ต้องการซึ่งจะขึ้นอยู่กับเป้าหมายการผลิตที่เพิ่มขึ้น เพื่อให้สามารถสู้กับคู่แข่งได้ การวางแผนอัตรากำลังจึงเกี่ยวข้องโดยตรงกับการรักษาความสมดุลระหว่างการสรรหากับความจำเป็นของการใช้ ทั้งในด้านปริมาณ ทักษะและความชำนาญ ระดับองค์กร ตลอดจนความรู้ในการปฏิบัติงาน การที่มีตำแหน่งว่างไม่จำเป็นจะต้องบรรจุพนักงานใหม่เพิ่ม โดยทันที ตำแหน่งนั้นอาจจะไม่ต้องมีอีกต่อไป หรืออาจจะผนวกกับงานอื่นได้

5. การคาดคะเนจำนวนบุคลากรที่ขาดแคลนหรือเกินความต้องการ จำเป็นต้องอาศัยหลักการและเครื่องมือด้านการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการวางแผนและควบคุม เช่น ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยให้การบริหารกระบวนการดีขึ้น

6. วัตถุประสงค์เชิงปฏิบัติการของกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์แต่ละด้านควรสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนทรัพยากรมนุษย์ และขณะเดียวกันกิจกรรมต่างๆ ของแต่ละโครงการจะต้องตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร

7. การจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมและเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงของฝ่ายบริหาร ปัจจัยป้อนเข้า (input) จากผู้บริหารทุกฝ่ายเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็น นอกจากนี้ยังต้องอาศัยความร่วมมือและประสานงานกันอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่องระหว่างคณะผู้จัดทำแผนและหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ

8. แผนทรัพยากรมนุษย์ควรมีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวได้ตามสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน กฎหมายแรงงาน เทคโนโลยีการผลิต และทัศนคติของสังคม เป็นต้น การปรับเปลี่ยนได้อย่างเหมาะสมสามารถลดค่าใช้จ่ายและการสูญเสียขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

บทสรุป

การวางแผนหมายถึงการกำหนดแนวทาง วิธีการ หรือกิจกรรมต่างๆ ที่จะกระทำในอนาคต โดยแบ่งแผนงานได้เป็น 3 ระดับคือ ระดับกลยุทธ์ ระดับจัดการ และระดับปฏิบัติการ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการวางแผนด้านอื่นๆ ภายในองค์กรที่ดำเนินการในการวิเคราะห์และคาดคะเนความต้องการบุคลากรขององค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มั่นใจว่ามีบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม จำนวนเพียงพอกับอนาคต เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งมีกระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 8 ขั้นตอน โดยเริ่มจากการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในองค์กร แล้วจึงศึกษาวัตถุประสงค์ด้านการขยายหรือการชะลอตัวในการเจริญเติบโตขององค์กร ขั้นที่ 3 กำหนดวัตถุประสงค์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ขั้นที่ 4 ตรวจสอบโครงสร้างงานและการออกแบบงาน ขั้นตอนที่ 5 ต้องตรวจสอบข้อกำหนดด้านทักษะที่ต้องการในอนาคตจำแนกตามกลุ่มงาน ขั้นที่ 6 คาดคะเนจำนวนบุคลากรส่วนที่ขาดและส่วนที่เกินของแต่ละกลุ่มงาน ขั้นที่ 7 กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะแผนงานและนโยบายของกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และขั้นสุดท้ายคือการตรวจสอบและปรับปรุงแผน ซึ่งวิธีการในการพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์เพื่อการวางแผนมีวิธีการที่แตกต่างกัน 5 วิธี ได้แก่ การใช้หลักคณิตศาสตร์และสถิติ การพิจารณา

ระยะเวลา การใช้บุคคลในการพยากรณ์ การคาดคะเนตามสายการบังคับบัญชา หรืออาจใช้การ
คาดคะเน โดยใช้แห่งของการพยากรณ์

รศ.ดร.สุจิต นัยมารัดน์