

กลยุทธ์ในการจัดการทุนมนุษย์และการประกอบการ



โดย รศ.ดร.ชุตিকাญจน์ ศรีวิบูลย์

บทนำ

- การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจที่เกิดขึ้นจากผลกระทบของเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้ธุรกิจต้องแสวงหาเครื่องมือใหม่ทางการจัดการ ขณะเดียวกันก็ต้องเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่อยู่ในองค์กรให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ เทคโนโลยี และการจัดการ
- ปัญหาที่เห็นได้ชัด คือทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กรหรือธุรกิจต่างๆ มีความรู้ก้าวหน้าตามยุคสมัย แต่ไม่รู้จะนำความรู้ที่มีนั้นออกมาใช้ในเชิงปฏิบัติ ได้อย่างเหมาะสมกับธุรกิจหรือสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับธุรกิจเพื่อเป็นกลยุทธ์ให้กับองค์กร

ความหมายของการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

- การวางแผนหรือวางกระบวนการที่คาดการณ์ในอนาคต ในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร และควบคุมปริมาณทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีความสอดคล้อง เหมาะสมกับปริมาณงาน และการดำเนินงาน พร้อมทั้งใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

- 1. เพื่อป้องกันสภาวะการณ์ที่มีจำนวนพนักงานไม่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร
- 2. เพื่อสร้างความมั่นใจแก่องค์กรในการมีพนักงานที่ถูกต้องทั้งในด้านคุณสมบัติ ทักษะและเวลา
- 3. เพื่อสร้างความมั่นใจแก่องค์กรในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม
- 4. เพื่อกำหนดทิศทางและการประสานกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์
- 5. เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และฝ่ายปฏิบัติการอื่น

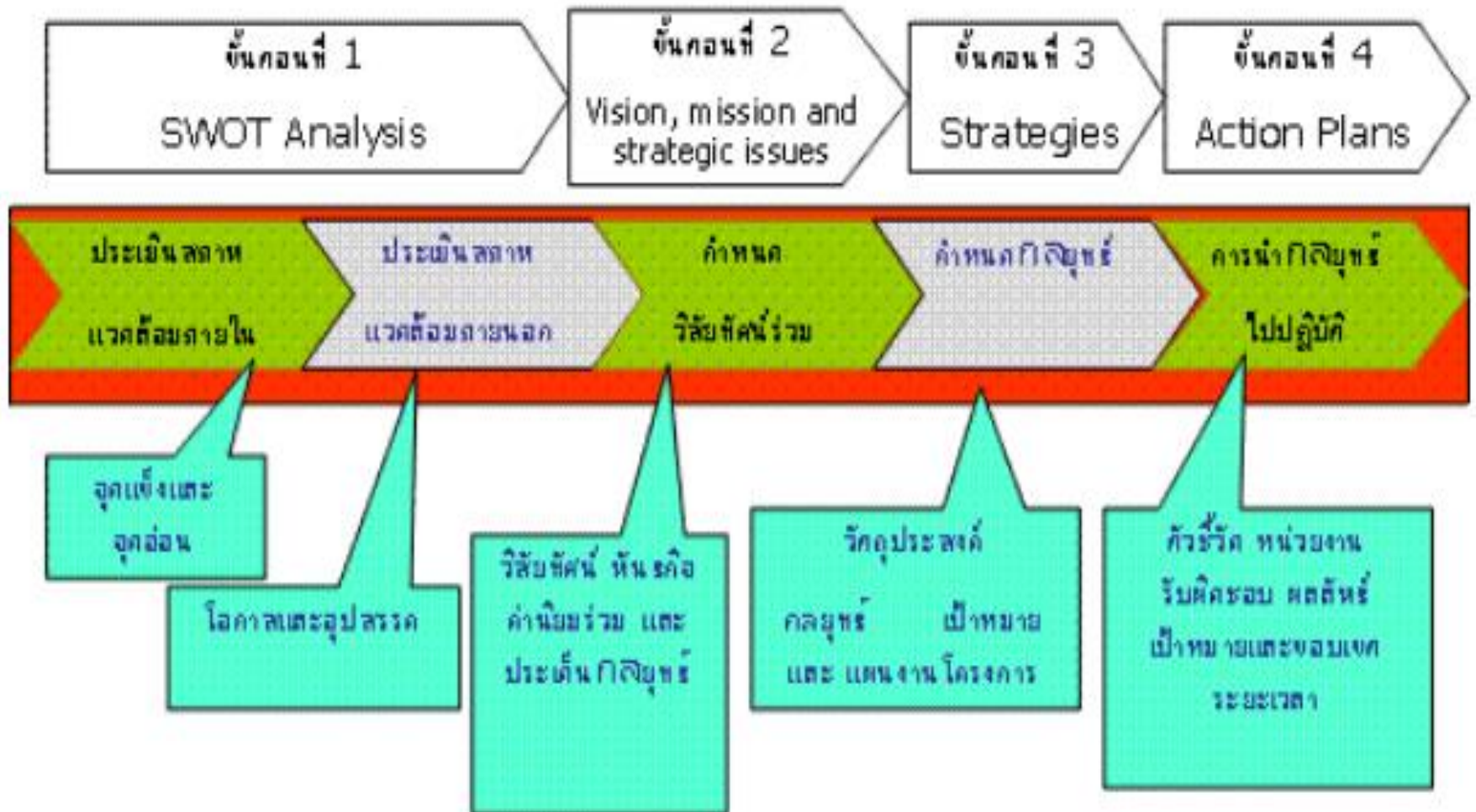
กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

- ผู้บริหารระดับสูงควรจะมาศึกษาปัจจัยทั้ง 7 ปัจจัยหลักก่อนจะดำเนินการกำหนดกลยุทธ์
- นำไปประกอบการวางแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์
- เมื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กรได้แล้วก็จำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนดแผนทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ต่อไป เช่น แผนสรรหาทรัพยากรมนุษย์ แผนคัดเลือก แผนประเมินการปฏิบัติงาน แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แผนบริหารค่าตอบแทน แผนปรับปรุงสวัสดิการ เป็นต้น

7 ปัจจัยหลักก่อนจะดำเนินการกำหนดกลยุทธ์

- 1. โครงสร้าง (**Structure**)
- 2. กลยุทธ์ (**Strategy**)
- 3. ระบบ (**System**)
- 4. ทักษะ (**Skill**)
- 5. ค่านิยมร่วม (**Shared Value**)
- 6. สีสการบริหาร (**Style**)
- 7. พนักงาน (**Staff**)

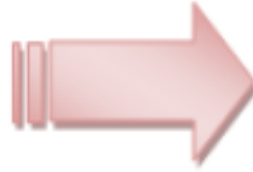
กระบวนการกำหนดกลยุทธ์



ความสัมพันธ์ระหว่างแผนองค์กรและการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

- การวางแผนทรัพยากรมนุษย์สามารถกระทำได้ด้วยการวางแผนจากบนลงล่าง (**Top-down Approach**) และการวางแผนจากล่างขึ้นบน (**Bottom-up Approach**) ผสมผสานกัน
- การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะต้องพิจารณาจากแผนหลักหรือแผนกำไร และแผนการผลิตองค์กร กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีรายละเอียด

การวางแผนกลยุทธ์



การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การพยากรณ์

การกำหนดเป้าหมาย

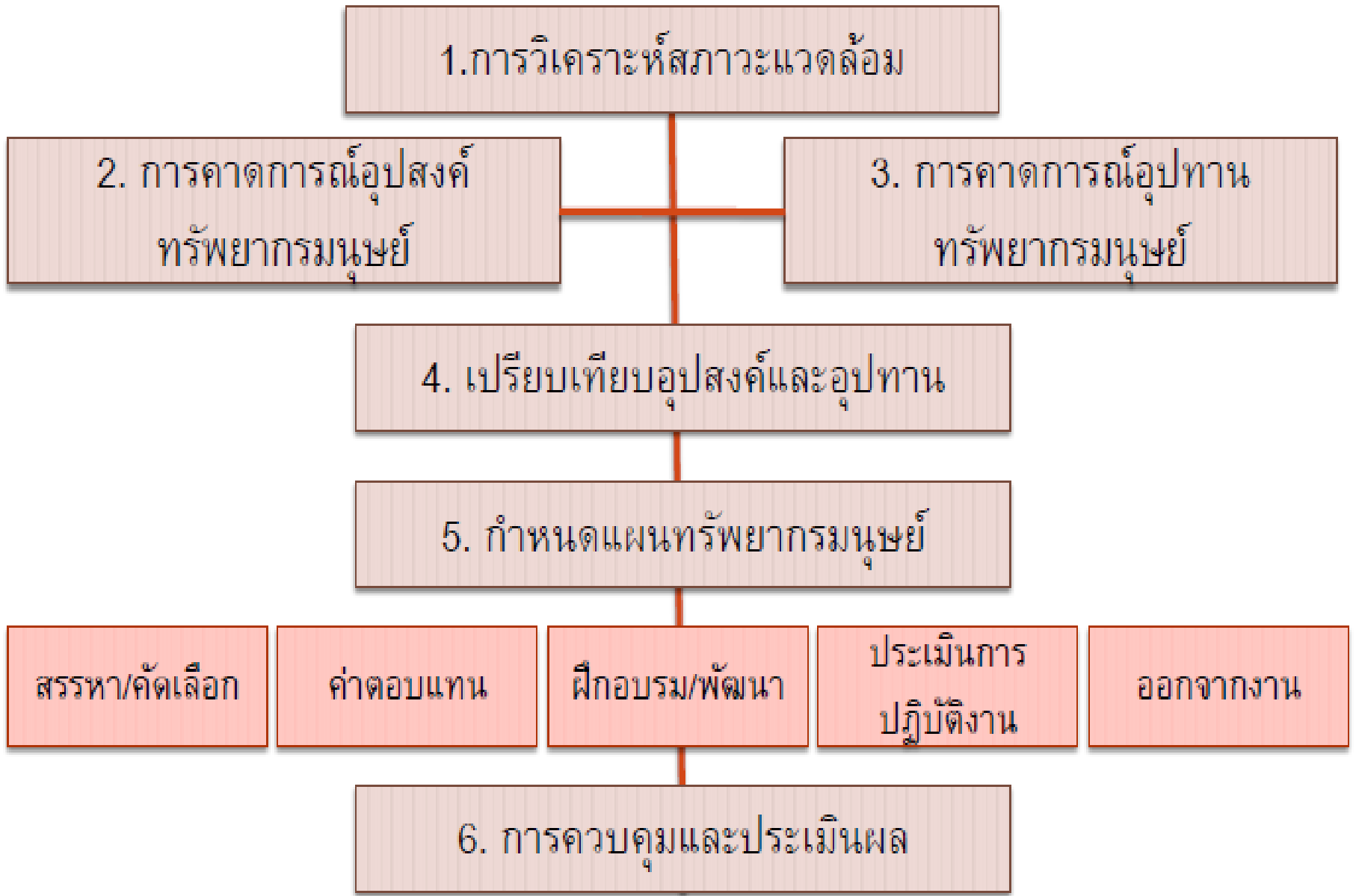
การวางแผนกลยุทธ์

การปฏิบัติตามแผน

การประเมินผลแผนงาน

ลำดับขั้นของกิจกรรมการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

- 1. การพยากรณ์
- 2. การกำหนดเป้าหมาย
- 3. การวางแผนกลยุทธ์
- 4. การปฏิบัติตามแผน
- 5. การประเมินผลแผนงาน



อุปสงค์มากกว่าอุปทาน => พนักงานน้อยกว่าความต้องการหรือเกิดการขาดแคลนพนักงาน
อุปสงค์น้อยกว่าอุปทาน => พนักงานมากเกินไปกว่าความต้องการ จำเป็นต้องปรับลดพนักงาน
อุปสงค์เท่ากับอุปทาน => พนักงานสอดคล้องกับความต้องการ

อุปสงค์มากกว่าอุปทาน => เป็นงานด้านค่าตอบแทนพนักงาน ที่มีศักยภาพ การฝึกอบรมและ
พัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน

อุปสงค์น้อยกว่าอุปทาน => ปรับลดพนักงานด้วยการ เกษียณอายุก่อนกำหนด
ลดเวลาการทำงาน จนถึงเลิกจ้าง

อุปสงค์เท่ากับอุปทาน => การสรรหาเมื่อมีพนักงานลาออก

รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

- 1) การฝึกอบรม (**Training**)
- 2) การศึกษา (**Education**)
- 3) การพัฒนาพนักงาน (**Employee Development**)
- 4) การพัฒนาอาชีพ (**Career Development**)
- 5) การพัฒนาองค์กร (**Organizational Development**)

ประโยชน์ของการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

- 1. ช่วยให้การวางแผนการสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน
- 2. ช่วยให้การวางแผนจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายหลักขององค์กร
- 3. ช่วยให้การจัดวางตัวบุคคลให้ดำรงตำแหน่งต่างๆ ตามความรู้ความสามารถได้อย่างเหมาะสม
- 4. ช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างโปร่งใส และเป็นธรรมเนื่องจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ต้องมี การกำหนดคุณสมบัติ

ประโยชน์ของการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

- 5. ช่วยให้การพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย หรือการหมุนเวียนงานเป็นไปด้วยความเหมาะสม
- 6. ช่วยให้การบริหารค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการมีความเหมาะสม
- 7. ช่วยให้การจ้างพนักงานใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- 8. ส่งเสริมและพัฒนาโอกาสความเท่าเทียมกันของพนักงานในหน่วยงานต่างๆ
- 9. เป็นแนวทางสำหรับองค์กรที่มีหน้าที่ผลิตจะได้ผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน

สรุป

- การวางแผนหรือวางกระบวนการที่คาดการณ์ในอนาคต ในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร และควบคุมปริมาณทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีความสอดคล้อง เหมาะสมกับปริมาณงาน และการดำเนินงาน พร้อมทั้งใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์
- ขั้นตอนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม การคาดการณ์อุปสงค์ทรัพยากรมนุษย์ การคาดการณ์อุปทานทรัพยากรมนุษย์ เปรียบเทียบอุปสงค์และอุปทานทรัพยากรมนุษย์ กำหนดแผนทรัพยากรมนุษย์ และการควบคุมและประเมินผล