

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

Human Resource Planning



1. แนวคิดการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
2. กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
3. การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง
4. การวางแผนระยะสั้นและระยะยาวด้านทรัพยากรมนุษย์
5. ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์



วัตถุประสงค์การเรียนรู้

1. อธิบายความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
2. อธิบายแนวคิดการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
3. อธิบายกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
4. อธิบายการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง
5. อธิบายการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวด้านทรัพยากรมนุษย์
6. อธิบายประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

- เป็นกระบวนการในการคาดการณ์ความต้องการและการตอบสนองความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ
- เพื่อให้องค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ในจำนวน คุณสมบัติและเวลาที่ต้องการ
- เพื่อสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

เพื่อเป็นการจัดสรรทรัพยากรบุคคลในองค์กรให้ถูกต้อง และเหมาะสมกับแผนงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงบุคลากรมีความเพียงพอต่อตำแหน่งงาน และคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงานกับบุคคลนั้น ทำให้การทำงานในองค์กรเป็นไปอย่างมีระบบ ทำให้องค์กรมีผลผลิตที่น่าพอใจและลดการปัญหาความขัดแย้ง

แนวคิดการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

วัตถุประสงค์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

- 1) เพื่อป้องกันสภาพการณ์ที่มีจำนวนพนักงานไม่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร
- 2) เพื่อสร้างความมั่นใจแก่องค์กรในการมีพนักงานที่ถูกต้องทั้งในด้านคุณสมบัติ ทักษะและเวลา
- 3) เพื่อสร้างความมั่นใจแก่องค์กรในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม
- 4) เพื่อกำหนดทิศทางและการประสานกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์
- 5) เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และฝ่ายปฏิบัติการอื่น

สาเหตุที่ต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

1. การขยายตัว/ลดขนาดขององค์กร การประกอบธุรกิจถ้าบริษัทประสบความสำเร็จก็จะมีการขยายตัว จะต้องวางแผนจำนวนบุคลากรในตำแหน่งต่างๆ แต่หากธุรกิจประสบความล้มเหลวจำเป็นต้องลดขนาดขององค์กร จะต้องวางแผนจำนวนบุคลากรให้เหมาะสมกับสภาพของธุรกิจ

2. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลง จะต้องมีผลกระทบทั้งทางตรงทางอ้อม จะต้องให้ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี หรือปรับจำนวนบุคลากรให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง

สาเหตุที่ต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

3. ความก้าวหน้าทางวิชาการ บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับทางวิชาการ จะต้องให้ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้าทางวิชาการ ให้มีความรู้ และเกิดความเข้าใจอย่างเหมาะสม

4. คุณภาพของบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กร จะต้องศึกษาและวิเคราะห์ถึงคุณภาพของบุคลากร มีความพร้อมที่จะเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น

5. การเกษียณ/การเลื่อนตำแหน่ง/การโยกย้าย จะต้องวิเคราะห์บุคลากรที่เกษียณแต่ละปีจำนวนเท่าไร จะมีการเลื่อนตำแหน่งหรือโยกย้ายจำนวนเท่าไร เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาเรื่องขาดแคลนหรือการทดแทนบุคลากร

สาเหตุที่ต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

6. อัตราการเข้าออกของบุคลากร จะต้องวิเคราะห์อัตราการเข้าออก ของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้ได้มีการวางแผนเกี่ยวกับจำนวนบุคลากรได้อย่างถูกต้อง จะได้ไม่เกิดปัญหาเรื่องการขาดแคลนแต่ละฝ่ายแต่ละตำแหน่ง

7. การเปลี่ยนทำเลที่ตั้ง การประกอบธุรกิจ อาจจะต้องมีการขยายกิจการ เพิ่มสาขา หรือการเปลี่ยนทำเลที่ตั้งขององค์กรใหม่ จะต้องวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงทำเลที่ตั้งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

สาเหตุที่ต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

8. การขยายตัว/ถดถอยทางเศรษฐกิจ จะต้องมีการพิจารณาถึงปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ว่ามีแนวโน้มเป็นอย่างไร จะมีการขยายตัวหรือถดถอย



แนวคิดการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ประเภทของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ระดับ

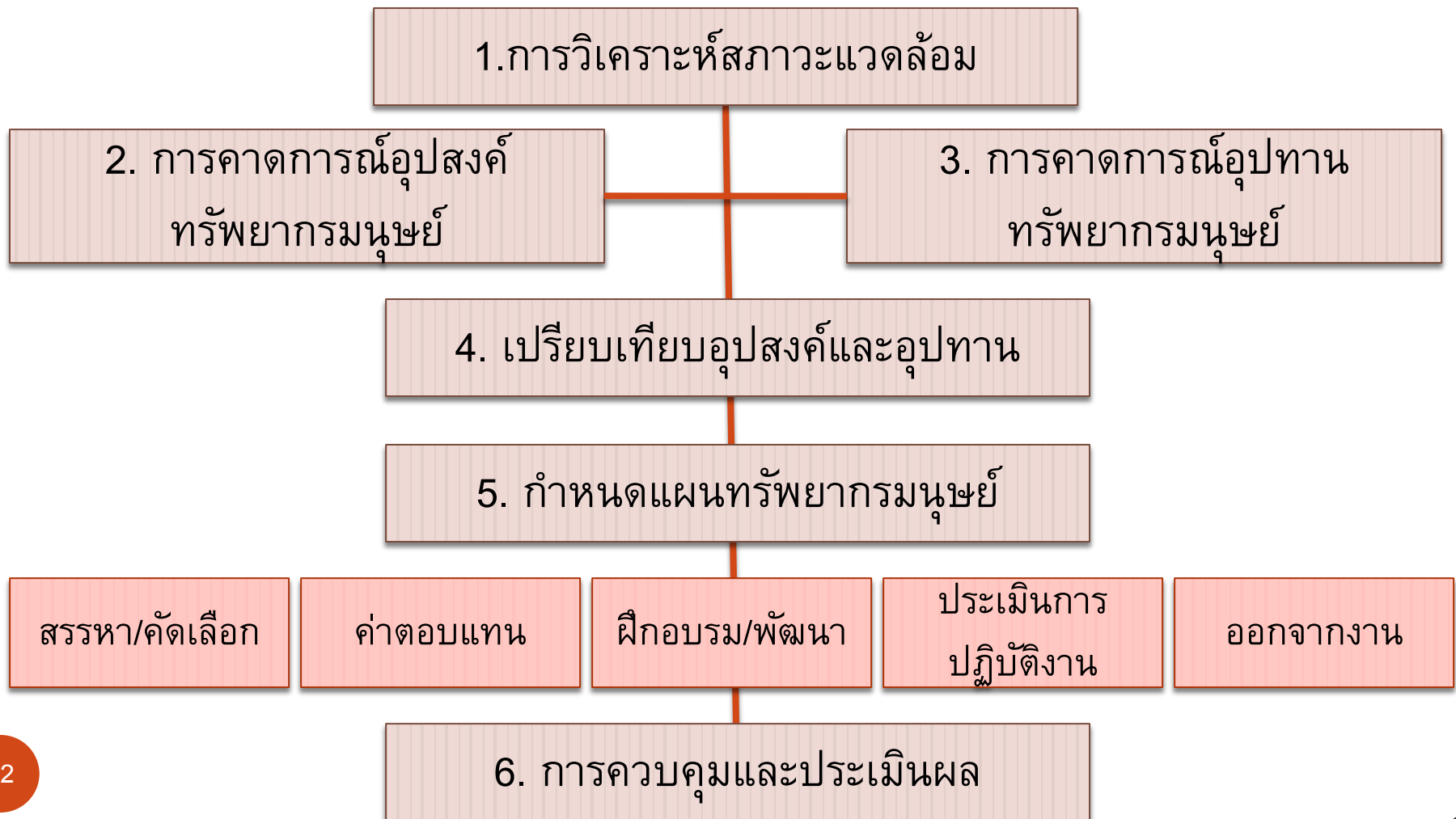
- การวางแผนรวม
- การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

ระยะเวลา

- การวางแผนระยะยาว
- การวางแผนระยะสั้น

กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ขั้นตอนในกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์



กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

รายละเอียดของแต่ละขั้นตอน

1) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (Environmental Scanning)

ส่งผลกระทบต่อการคาดการณ์อุปสงค์และอุปทานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ประกอบด้วย

1.1 สภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร => มีอิทธิพลต่อองค์กรและไม่สามารถควบคุมได้

1.2 สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร => องค์กรสามารถควบคุมได้และมีผลกระทบโดยตรงต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ขั้นตอนในกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

2) การคาดการณ์อุปสงค์ทรัพยากรมนุษย์ (Demand Forecasting)

เป็นการประมาณการจำนวนพนักงาน ทักษะ ความสามารถของพนักงานที่องค์กรต้องการในอนาคต นิยมใช้ 2 วิธีการควบคู่กัน คือ

การคาดการณ์จำนวนพนักงานที่ต้องการด้วยวิธีการเชิงปริมาณ จากนั้นจึงคาดการณ์ด้วยวิธีการเชิงคุณภาพ ซึ่งต้องอาศัยทักษะความสามารถของพนักงานที่ต้องการพร้อมกัน

กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ขั้นตอนในกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

3) การคาดการณ์อุปทานทรัพยากรมนุษย์ (Supply Forecasting)

เป็นการประเมินทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ทั้งในด้านจำนวน ทักษะ ความสามารถจากแหล่งทรัพยากรมนุษย์ภายในและภายนอก องค์กร

- ภายในองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การลาออก เป็นต้น
- ภายนอกองค์กร เช่น แรงงานที่ยังว่างงานอยู่ และแรงงานที่เป็นพนักงานขององค์กรอื่น ซึ่งมีลักษณะที่แตกต่างกันตามระดับทักษะ ฝีมือแรงงาน

กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ขั้นตอนในกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

4) เปรียบเทียบอุปสงค์และอุปทานทรัพยากรมนุษย์

ทำการเปรียบเทียบจากแหล่งทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การ เพื่อวิเคราะห์ช่องว่างหรือความแตกต่างที่เกิดขึ้น 3 ลักษณะ คือ

- อุปสงค์มากกว่าอุปทาน => พนักงานน้อยกว่าความต้องการ หรือเกิดการขาดแคลนพนักงาน

- อุปสงค์น้อยกว่าอุปทาน => พนักงานมากเกินไปกว่าความต้องการ จำเป็นต้องปรับลดพนักงาน

- อุปสงค์เท่ากับอุปทาน => พนักงานสอดคล้องกับความต้องการ

กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ขั้นตอนในกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

5) กำหนดแผนทรัพยากรมนุษย์

มักประกอบด้วยแผนตามหน้าที่งานด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งแต่ละแผนมีความสำคัญมากน้อยแตกต่างกัน

- อุปสงค์มากกว่าอุปทาน => เป็นงานด้านค่าตอบแทนพนักงานที่มีศักยภาพ การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน

- อุปสงค์น้อยกว่าอุปทาน => ปรับลดพนักงานด้วยการเกษียณอายุก่อนกำหนด ลดเวลาการทำงาน จนถึงเลิกจ้าง

- อุปสงค์เท่ากับอุปทาน => การสรรหาเมื่อมีพนักงานลาออก

กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ขั้นตอนในกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

6) การควบคุมและประเมินผล (Control and Evaluation)

เป็นการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบประสิทธิผลของแผน อาจใช้
เกณฑ์การวัดต่าง ๆ เช่น

- อัตราการออกจากงานของพนักงาน
- ค่าใช้จ่ายที่เหมาะสมในการจ้างพนักงานใหม่
- การเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายระหว่างการรับพนักงานใหม่กับการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานที่มีอยู่
- จำนวนพนักงานที่สรรหากับที่คาดการณ์ไว้

หัวใจสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

- Put the Right man : จำนวนคนเหมาะสมกับองค์การ
- On the Right Job : มีคุณสมบัติตรงกับงาน
- At the Right time : กำลังคนต้องพร้อมตลอดเวลา

การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

ขั้นตอนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

- 1) การกำหนดตำแหน่งสำคัญขององค์กร
 - ตำแหน่งสำคัญขององค์กรโดยทั่วไป
 - ตำแหน่งที่มักประสบปัญหาในการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งแทน
- 2) การกำหนดผู้สืบทอดตำแหน่ง
 - พิจารณาตัวบุคคลที่องค์กรเชื่อว่าสามารถประสบความสำเร็จในตำแหน่งนั้นๆ ได้ในอนาคต
- 3) การวางแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง
 - กำหนดเส้นทางการพัฒนาที่ชัดเจน ด้วยการหมุนเวียนงาน การศึกษาเพิ่มเติม การมอบหมายงานพิเศษ

การวางแผนระยะสั้นและระยะยาวด้านทรัพยากรมนุษย์

การสรรหาและคัดเลือก

การวางแผนสรรหาและคัดเลือก เพื่อให้องค์กรได้ผู้สมัครที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมที่สุด เป็นผู้ดำรงตำแหน่งงานว่างภายในเวลาที่ต้องการ มักจัดทำในรูปของแผนดำเนินงานระยะสั้นหรือขั้นตอนการดำเนินงานทั่วไป

ข้อมูลสำคัญในการวางแผนสรรหาและคัดเลือก ได้แก่

- นโยบายการสรรหา
- คำพรรณนาลักษณะงานและคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง
- กระบวนการและวิธีการคัดเลือก
- ระยะเวลาดำเนินการในการสรรหาและคัดเลือก
- อัตราส่วนผู้สมัครที่ผ่านการคัดเลือกแต่ละขั้นตอน

การวางแผนระยะสั้นและระยะยาวด้านทรัพยากรมนุษย์

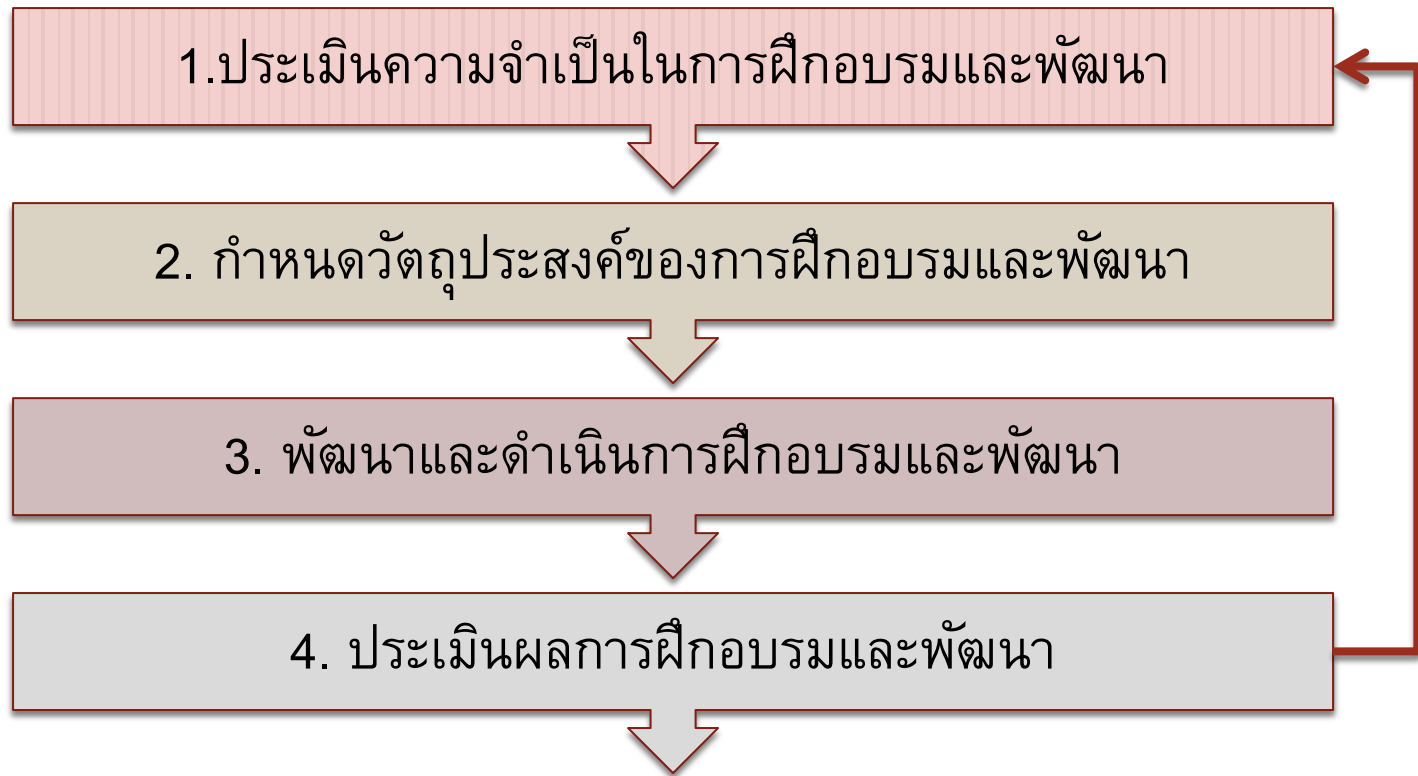
การฝึกอบรมและพัฒนา

การวางแผนฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

- ต้องมีการศึกษาความจำเป็นและดำเนินการตามขั้นตอนของกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา
- จากนั้นกำหนดขึ้นเป็นแผนฝึกอบรมและพัฒนาขององค์กร พนักงานเป็นรายบุคคล
- โดยคำนึงถึงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการพัฒนาอาชีพของพนักงานประกอบกัน
- เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมต่างๆ

การวางแผนระยะสั้นและระยะยาวด้านทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา

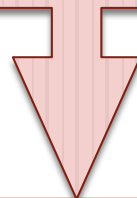


การวางแผนระยะสั้นและระยะยาวด้านทรัพยากรมนุษย์

แผนฝึกอบรมและพัฒนา

1. แผนฝึกอบรมและพัฒนาขององค์กร

- หลักสูตรด้านการจัดการ (Management)
- หลักสูตรด้านเทคนิค (Technical)
- หลักสูตรด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management)
- หลักสูตรด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม (Safety / Environment)
- หลักสูตรด้านภาษา (Languages)



2. แผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเป็นรายบุคคล

การวางแผนระยะสั้นและระยะยาวด้านทรัพยากรมนุษย์

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

เป็นกระบวนการในการวัดคุณค่าการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ในช่วงระยะเวลาที่กำหนดทั้งในด้านผลการปฏิบัติงานและศักยภาพในการพัฒนา

เพื่อประกอบการตัดสินใจเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ เช่น การจ่ายค่าตอบแทน การฝึกอบรมและพัฒนา การเลื่อนตำแหน่ง การออกจากงาน เป็นต้น

การวางแผนระยะสั้นและระยะยาวด้านทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน



การวางแผนระยะสั้นและระยะยาวด้านทรัพยากรมนุษย์

แผนประเมินผลการทำงาน

1. การกำหนดและทำความเข้าใจร่วมกันในเรื่องเกณฑ์

2. การเตรียมผู้ถูกประเมิน

3. การเตรียมผู้ประเมิน

การวางแผนระยะสั้นและระยะยาวด้านทรัพยากรมนุษย์

การบริหารค่าตอบแทน



ค่าตอบแทน



ค่าตอบแทน พื้นฐาน

- ค่าจ้าง
- เงินเดือน

ค่าตอบแทน แบบจูงใจ

- โบนัส
- ส่วนแบ่งกำไร
- ค่านายหน้าการขาย

ประโยชน์เกื้อกูล

- ค่ารักษาพยาบาล
- ค่าประกันชีวิตและสุขภาพ
- ค่าจ้างในวันลา
- การยืดหยุ่นเวลาทำงาน

การวางแผนระยะสั้นและระยะยาวด้านทรัพยากรมนุษย์

ค่าตอบแทนพื้นฐาน

คือ ค่าตอบแทนทางตรงที่เป็นตัวเงิน พนักงานได้รับในจำนวน สม่ำเสมอจากการทำงานปกติในรูปของค่าจ้างหรือเงินเดือน

มีการกำหนดขึ้นอย่างเป็นขั้นตอน คือ

- 1) การจัดโครงสร้างตำแหน่งขององค์การที่อาจมีตำแหน่ง ต่างๆ หลายระดับ หลายสายงาน
- 2) การวิเคราะห์ค่าตอบแทนภายในองค์การ
- 3) การสำรวจค่าตอบแทนภายนอก
- 4) การจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทน

การวางแผนระยะสั้นและระยะยาวด้านทรัพยากรมนุษย์

ค่าตอบแทนแบบจูงใจ

คือ ค่าตอบแทนทางตรงที่เป็นตัวเงิน พนักงานได้รับในจำนวนที่ผันแปรตามผลการปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น 2 ระดับคือ

- 1) ระดับจุลภาค (Micro Level) ประกอบด้วยค่าตอบแทนแบบจูงใจรายบุคคล และเป็นกลุ่มหรือทีม
- 2) ระดับมหภาค (Macro Level) ประกอบด้วยค่าตอบแทนแบบจูงใจระดับหน่วยธุรกิจหรือโรงงาน และระดับองค์กร

การวางแผนระยะสั้นและระยะยาวด้านทรัพยากรมนุษย์

ประโยชน์เกื้อกูล

คือ ค่าตอบแทนทางอ้อมทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงาน แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

- 1) ประโยชน์เกื้อกูลที่กฎหมายกำหนด
- 2) ประโยชน์เกื้อกูลที่นายจ้างให้โดยสมัครใจ
- 3) ประโยชน์เกื้อกูลที่เกิดจากการเจรจาต่อรอง

การวางแผนระยะสั้นและระยะยาวด้านทรัพยากรมนุษย์

การให้พนักงานออกจากงาน

เป็นการปรับโครงสร้างและลดขนาดองค์กร เพื่อรักษาความสามารถในการเผชิญกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จนส่งผลให้มีทรัพยากรมนุษย์ในจำนวนที่มากเกินกว่าความต้องการและจำเป็นต้องให้พนักงานบางส่วนออกจากงานในที่สุด

การวางแผนระยะสั้นและระยะยาวด้านทรัพยากรมนุษย์

ทางเลือกในการให้พนักงานออกจากงาน

- 1) การลดค่าใช้จ่าย โดยใช้มาตรการประหยัดในทุกเรื่อง ตั้งแต่ค่าใช้จ่ายพื้นฐานจนถึงค่าใช้จ่ายในการบริหาร
- 2) การพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงาน โดยปรับปรุงให้พนักงานทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 3) การตรึงอัตราการจ้าง โดยไม่จ้างพนักงานใหม่

การวางแผนระยะสั้นและระยะยาวด้านทรัพยากรมนุษย์

ทางเลือกในการให้พนักงานออกจากงาน

- 4) การโยกย้ายตำแหน่ง โดยจัดอัตรากำลังพนักงานให้เหมาะสมกับงานแต่ละงาน
- 5) การไม่ขึ้นเงินเดือนหรือค่าจ้างประจำปี
- 6) การลดจำนวนชั่วโมงการทำงานหรือวันทำงาน
- 7) การลดเงินเดือนหรือค่าจ้างลง โดยชี้แจงเหตุผลให้รับรู้

ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

1. ช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนพัฒนาการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ช่วยให้ กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์และเป้าหมายขององค์กรในอนาคตมีความสอดคล้องกัน
2. ช่วยในกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีระบบและมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน
3. ช่วยให้การจ้างพนักงานใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

4. เป็นการเตรียมการให้ได้พนักงานใหม่เป็นไปตามความต้องการของแผนหรือฝ่ายต่างๆ
5. ส่งเสริมและพัฒนาโอกาสความเท่าเทียมกันของพนักงานในหน่วยงานต่างๆ ขององค์กร
6. เป็นแนวทางสำหรับองค์กรที่มีหน้าที่ผลิตจะได้ผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของ

ข้อจำกัดในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

- ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญต่อแนวทางปฏิบัติเพื่ออนาคต
- ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายไม่ให้ความร่วมมือ
- เกิดการเมืองในองค์กร
- องค์กรไม่ให้ความสำคัญต่อระบบข้อมูลของงานด้านทรัพยากรมนุษย์
- ขาดความรับผิดชอบที่ดีของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์

