

รหัสวิชา MHE5401
นวัตกรรมสำหรับการวางแผน
จัดการพัฒนาทุนมนุษย์และ
การประกอบการ

อาจารย์ ดร.พนิดา นิลอรุณ

Email: panida.ni@ssru.ac.th



ขั้นตอนการวางแผนทุนมนุษย์

- **ขั้นที่ 1** : การศึกษาสภาพปัญหา/ความต้องการเบื้องต้นด้านกำลังคนขององค์กร
- **ขั้นที่ 2** : การศึกษาการจัดวางทิศทางขององค์กร
- **ขั้นที่ 3** : การศึกษาสิ่งแวดล้อมขององค์กร
- **ขั้นที่ 4** : การประเมินอุปทานกำลังคนในปัจจุบัน และในอนาคต
- **ขั้นที่ 5** : การพยากรณ์อุปสงค์กำลังคนในปัจจุบัน และในอนาคต
- **ขั้นที่ 6** : การวางแผนกำลังคน
- **ขั้นที่ 7** : การวิเคราะห์งาน
- **ขั้นที่ 8** : การสรรหาบุคลากร
- **ขั้นที่ 9** : การคัดเลือกบุคลากร

การวิเคราะห์ส่วนต่างของกำลังคนและการกำหนดกลยุทธ์เพื่อจัดทำแผนกำลังคน

⊕ สำนัก/สถาบัน/ศูนย์..... กลุ่มงาน/ฝ่าย.....

ผลการวิเคราะห์กำลังคน (Workforce Analysis)	อัตรากำลัง ที่จะเพิ่มหรือลด				ขีดความสามารถที่จำเป็น (ให้ระบุความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะ ของกำลังคน)	กลยุทธ์/แนวทาง ในการจัดทำแผนกำลังคน
	ตำแหน่ง	จำนวน/รูปแบบการจ้าง				
		ประจำ	ชั่วคราว	อื่นๆ		
การวิเคราะห์อุปสงค์กำลังคน (Demand Analysis)						
การวิเคราะห์อุปทานกำลังคน (Supply Analysis)						
การวิเคราะห์ส่วนต่าง (Gap)						

การวิเคราะห์ส่วนต่างของกำลังคนและการกำหนดกลยุทธ์เพื่อจัดทำแผนกำลังคน

สำนัก/สถาบัน/ศูนย์..... กลุ่มงาน/ฝ่าย ผลิต โรงงาน 1

ผลการวิเคราะห์กำลังคน (Workforce Analysis)	อัตรากำลัง ที่จะเพิ่มหรือลด				ขีดความสามารถที่จำเป็น (ให้ระบุความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะ ของกำลังคน)	กลยุทธ์/ แนวทาง ในการจัดทำ แผนกำลังคน
	ตำแหน่ง	จำนวน/รูปแบบการจ้าง				
		ประจำ	ชั่วคราว	อื่นๆ		
การวิเคราะห์อุปสงค์ กำลังคน (Demand Analysis)	วิศวกรฝ่ายผลิต	12	-	-	ป.ตรี วิชาฯ มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ประสบการณ์อย่างน้อย 3 ปี <u>ปวช.</u> หรือสูงกว่า ประสบการณ์อย่างน้อย 5 ปี ม.3หรือสูงกว่า สัญชาติไทยหรือมีใบอนุญาต ทำงานแล้วสำหรับคนต่างด้าว <u>ปวช.</u> หรือสูงกว่า ใช้คอมพิวเตอร์ได้ดี	
	ช่างซ่อมบำรุง	60	-	-		
	พนักงาน <u>ไลน์</u> ผลิต	60	400	100		
	ธุรการ	4	-	-		
การวิเคราะห์ <u>อุปทาน</u> กำลังคน (Supply Analysis)	วิศวกรฝ่ายผลิต	10	-	-	ป.ตรี วิชาฯ มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ประสบการณ์อย่างน้อย 2 ปี <u>ปวช.</u> หรือสูงกว่า ประสบการณ์อย่างน้อย 3 ปี ป.6หรือสูงกว่า <u>ปวช.</u> หรือสูงกว่า ใช้คอมพิวเตอร์ได้ดี	
	ช่างซ่อมบำรุง	50	-	-		
	พนักงาน <u>ไลน์</u> ผลิต	50	450	-		
	ธุรการ	5	-	-		
การวิเคราะห์ส่วนต่าง (Gap)	วิศวกรฝ่ายผลิต	+2	-	-	เพิ่มประสบการณ์การทำงาน 1 ปี เพิ่มประสบการณ์การทำงาน 2 ปี เพิ่มวุฒิการศึกษา กำหนดสัญชาติไทย ใบอนุญาตทำงาน คุณสมบัติคงเดิม	
	ช่างซ่อมบำรุง	+10	-	-		
	พนักงาน <u>ไลน์</u> ผลิต	+10	-50	+100		
	ธุรการ	-1	-	-		

แนวคิด

- เปรียบเทียบการคาดการณ์สภาพกำลังคนในอนาคต (workforce supply projection) กับการคาดการณ์ความต้องการกำลังคน (workforce demand forecast)

เปรียบเทียบ Demand กับ Supply

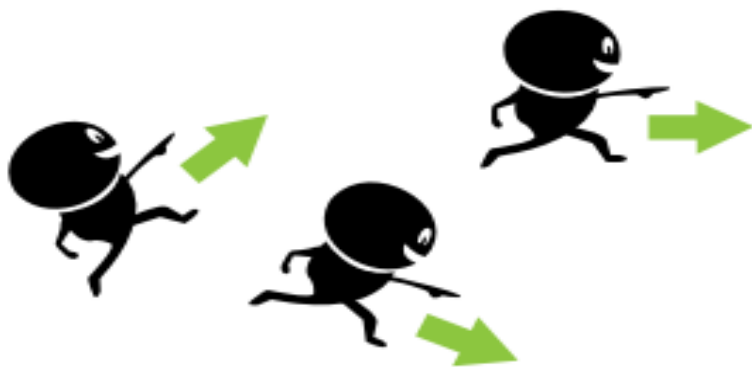
- ☞ จำนวนทักษะหรือสมรรถนะใหม่ที่หน่วยงานต้องการสำหรับการบรรลุพันธกิจในอนาคต
- ☞ ปัจจุบันกำลังคนในหน่วยงานมีจำนวน ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับอนาคตแล้วหรือยัง
- ☞ งานไหนหรือกำลังคนกลุ่มไหนที่อาจจะไม่จำเป็นอีกต่อไป ขาด หรือมีมากเกินไป

ส่วนขาด (Gap)

- กำลังคนในอนาคตจะไม่เพียงพอต่อความต้องการ
- ต้องวางแผนสรรหาและพัฒนา

ส่วนเกิน (Surplus)

- ทราบว่ากำลังคนส่วนไหนที่จะไม่เป็นที่ต้องการในอนาคต
- ต้องหามาตรการจัดการกับกำลังคนส่วนเกิน เช่น Re-Deployment



แนวคิด

- เป็นการพัฒนากลยุทธ์ขึ้นมาจัดการกับส่วนขาดและส่วนเกิน
- รวมถึงแผนงาน/โครงการ ในการสรรหา พัฒนา รักษาไว้ ใช้ประโยชน์ กำลังคน เพื่อขับเคลื่อนภารกิจ และ ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน
- กลยุทธ์ควรคำนึงถึง เวลา ทรัพยากร และรายละเอียดเฉพาะขององค์กร เช่น ความตั้งใจในการพัฒนาตนเอง

กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง

- ☞ การทบทวนระบบงานและตำแหน่ง
- ☞ การเงินและค่าตอบแทน
- ☞ การพัฒนาบุคลากร
- ☞ การสรรหา/คัดเลือก(Recruitment Plan)
- ☞ แผนการพัฒนาฝึกอบรม(Development & Training Plan)
- ☞ การรักษาบุคลากร(Retention Plan) เช่น การดูแลคุณภาพชีวิตบุคลากร
- ☞ แผนการบริหารกำลังคนคุณภาพ (Talent Management)
- ☞ การเคลื่อนย้ายและ Redeploy
- ☞ การวางแผนสร้างความต่อเนื่อง (succession Plan)
- ☞ การจัดการความรู้
- ☞ ฯลฯ

อุปสงค์และอุปทานแรงงาน

อุปทานแรงงาน (Labor supply) หมายถึง จำนวนแรงงานในตลาดแรงงานที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ ตามที่องค์กรต้องการ และมีอยู่ในปัจจุบัน

อุปสงค์แรงงาน (Labor demand) หมายถึง จำนวนแรงงานที่องค์กรต้องการในอนาคต

กรณีอุปสงค์แรงงานมากกว่าอุปทานแรงงาน (ต้องการกำลังคนเพิ่มขึ้นในอนาคต)

- จัดอบรมและพัฒนาบุคลากร
- จัดวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan)
- เลื่อนตำแหน่ง
- สรรหาจากภายนอกองค์กร
- จัดจ้างชั่วคราวหรือบางเวลา
- ใช้ระบบหมุนเวียนแรงงาน
- ทำงานล่วงเวลา

กรณีอุปสงค์แรงงานน้อยกว่าอุปทานแรงงาน (ต้องการกำลังคนลดลงในอนาคต)

- ลดเงินเดือน
- ลดชั่วโมงการทำงาน
- แบ่งงานกันทำ
- การเกษียณอายุก่อนกำหนด
- การลาออกก่อนกำหนดเวลาโดยสมัครใจ
- การเลิกจ้าง

กรณีอุปสงค์แรงงานเท่ากับอุปทานแรงงาน (ไม่มีการเปลี่ยนแปลงของกำลังคนในอนาคต)

- แทนที่ตำแหน่งโดยการจ้างงานใหม่
- เปลี่ยนตำแหน่งงาน



การวิเคราะห์ส่วนต่างของกำลังคนและการกำหนดกลยุทธ์เพื่อจัดทำแผนกำลังคน

สำนัก/สถาบัน/ศูนย์..... กลุ่มงาน/ฝ่าย ผลิต โรงงาน 1

ผลการวิเคราะห์กำลังคน (Workforce Analysis)	อัตรากำลัง ที่จะเพิ่มหรือลด				ขีดความสามารถที่จำเป็น (ให้ระบุความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะ ของกำลังคน)	กลยุทธ์/ แนวทาง ในการจัดทำ แผนกำลังคน
	ตำแหน่ง	จำนวน/รูปแบบการจ้าง				
		ประจำ	ชั่วคราว	อื่นๆ		
การวิเคราะห์อุปสงค์ กำลังคน (Demand Analysis)	วิศวกรฝ่ายผลิต	12	-	-	ป.ตรี วิชาฯ มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ประสบการณ์อย่างน้อย 3 ปี <u>ปวช.</u> หรือสูงกว่า ประสบการณ์อย่างน้อย 5 ปี ม.3หรือสูงกว่า สัญชาติไทยหรือมีใบอนุญาต ทำงานแล้วสำหรับคนต่างด้าว <u>ปวช.</u> หรือสูงกว่า ใช้คอมพิวเตอร์ได้ดี	
ช่างซ่อมบำรุง	60	-	-			
พนักงาน <u>ไลน์</u> ผลิต	60	400	100			
ธุรการ	4	-	-			
การวิเคราะห์ <u>อุปทาน</u> กำลังคน (Supply Analysis)	วิศวกรฝ่ายผลิต	10	-	-	ป.ตรี วิชาฯ มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ประสบการณ์อย่างน้อย 2 ปี <u>ปวช.</u> หรือสูงกว่า ประสบการณ์อย่างน้อย 3 ปี ป.6หรือสูงกว่า <u>ปวช.</u> หรือสูงกว่า ใช้คอมพิวเตอร์ได้ดี	
ช่างซ่อมบำรุง	50	-	-			
พนักงาน <u>ไลน์</u> ผลิต	50	450	-			
ธุรการ	5	-	-			
การวิเคราะห์ส่วนต่าง (Gap)	วิศวกรฝ่ายผลิต	+2	-	-	เพิ่มประสบการณ์การทำงาน 1 ปี เพิ่มประสบการณ์การทำงาน 2 ปี เพิ่มวุฒิการศึกษา กำหนดสัญชาติไทย ใบอนุญาตทำงาน คุณสมบัติคงเดิม	
ช่างซ่อมบำรุง	+10	-	-			
พนักงาน <u>ไลน์</u> ผลิต	+10	-50	+100			
ธุรการ	-1	-	-			

การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)

การวิเคราะห์งาน หมายถึง กระบวนการที่มีการจัดการอย่างเป็นระบบซึ่งถูกนำมาใช้ในการศึกษา รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับรายละเอียดตำแหน่งงานที่ต้องการ เพื่อให้ทราบว่างานนั้นประกอบด้วยกิจกรรมใดบ้าง ต้องการคนมีความรู้ความสามารถประการใดอย่างไร เพื่อให้สามารถคัดเลือกคนให้เหมาะสมกับงานให้มากที่สุด”

การวิเคราะห์งาน (Job Analysis : JA)

กระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบงาน ชนิดของบุคคล ความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ต้องการสำหรับงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้น ๆ ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ผลของการวิเคราะห์งานนี้ จะบันทึกไว้ในเอกสาร 2 ฉบับ

- คือ
- 1. แบบบรรยายลักษณะงาน (Job description)**
 - 2. มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง (Job specification)**

คำศัพท์ที่เกี่ยวข้องเบื้องต้น

Task (ภารกิจของงาน) หน่วยที่เล็กที่สุดของงาน หรืองานย่อยๆ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่จำเป็นต่อการทำหน้าที่ของตำแหน่งงานนั้นๆ

เช่น พิมพ์ดีด รับส่งหนังสือ ต้อนรับแขก

Duty (หน้าที่) ประกอบด้วย Task อย่างน้อย 1 Task ซึ่ง Task เหล่านี้ ๆ เป็นกิจกรรมที่สำคัญของงานนั้นๆ เช่น หน้าที่ธุรการ

Position (ตำแหน่ง) เป็นกลุ่มภารกิจของงานและหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง พนักงานทุกคนจะต้องมีตำแหน่ง

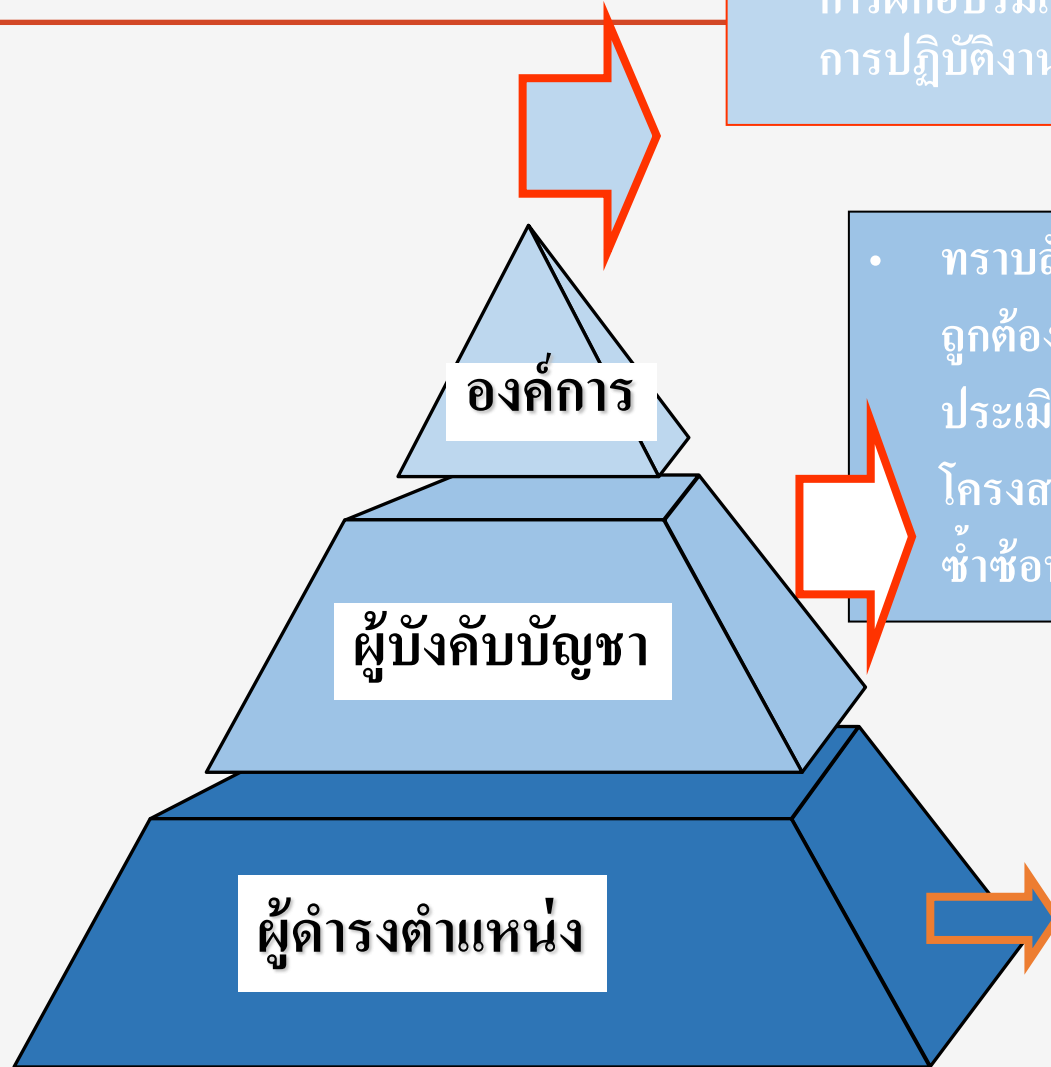
Job (งาน) เป็นกลุ่มของตำแหน่งที่มีภารกิจของงานและหน้าที่ที่ต้องอาศัยทักษะ และมีขอบเขตความรับผิดชอบคล้ายคลึงกัน

เช่น ในบริษัทมีพนักงานฝ่ายจัดซื้อ 10 ตำแหน่ง

กลุ่มอาชีพ (Occupation) กลุ่มของงานประเภทเดียวกันในทุกองค์การ เช่น งานบัญชี

ประโยชน์ของ Job Analysis

- การวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือก การประเมินค่างาน การบริหารค่าตอบแทน การสำรวจค่าจ้าง เงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง โยกย้ายงาน การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน การประเมินผล การปฏิบัติงาน การปรับปรุงการปฏิบัติงาน



องค์กร

- ทราบลักษณะและขอบเขตงาน มอบหมายงาน ถูกต้อง ชัดเจน วางแผนงานงานของหน่วยงาน ประเมินผลงานเป็นระบบ เทียบตรง กำหนด โครงสร้างหน่วยงาน/อัตรา ป้องกันการทำงาน ซ้ำซ้อน

ผู้บังคับบัญชา

- ทราบลักษณะ / ขอบเขตงานที่ต้องปฏิบัติ ทราบ บทบาท หน้าที่ ลำดับชั้น ของตำแหน่งงานใน องค์กร วางแผนงาน/จัดแบ่งเวลางานได้ ปรับปรุง/ พัฒนาตนเองในการ ปฏิบัติงาน

ผู้ดำรงตำแหน่ง

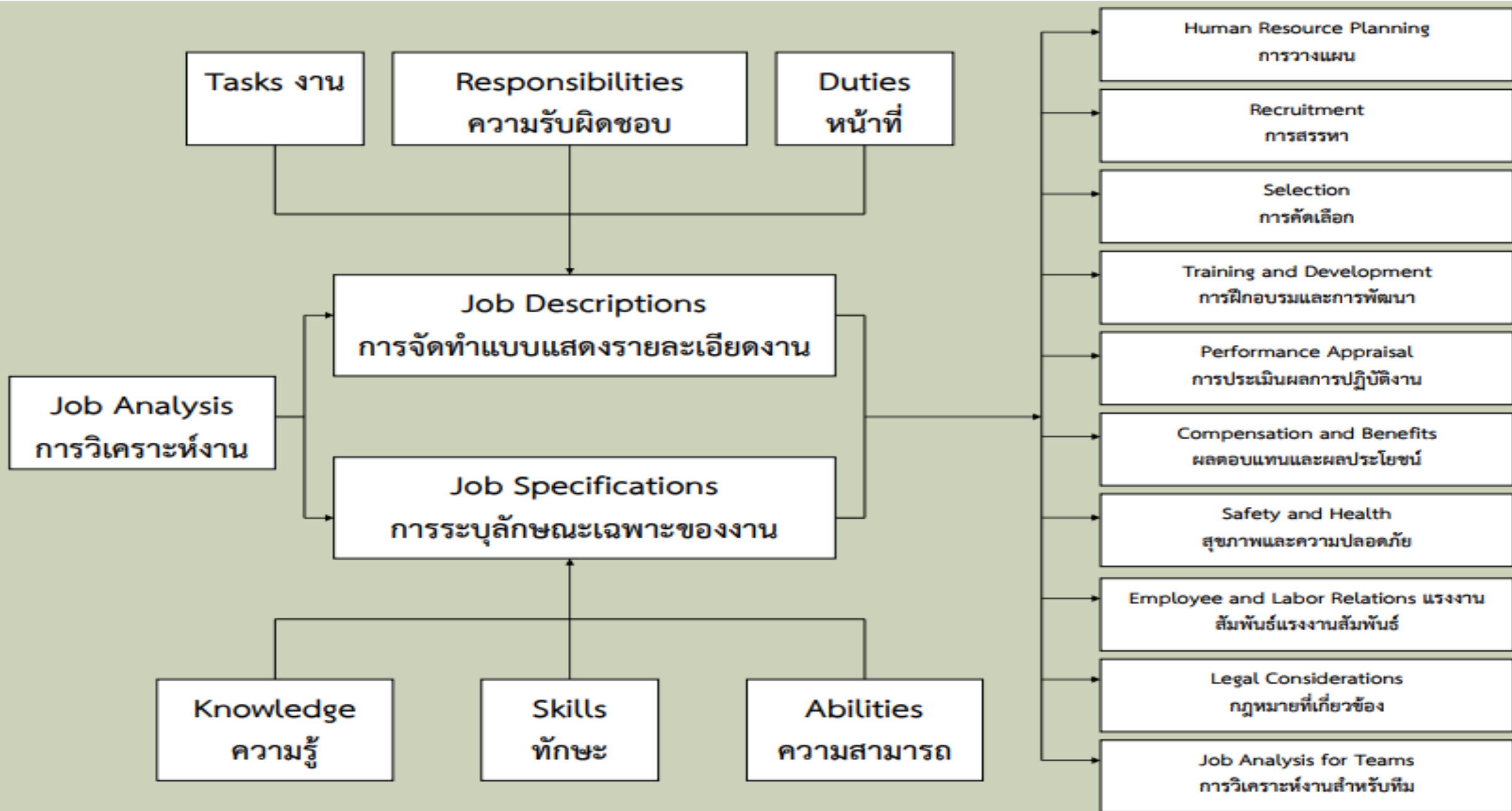
ประโยชน์ของการวิเคราะห์งานในการวางแผนทุนมนุษย์

1. Human Resource planning การวางแผนทุนมนุษย์

การวิเคราะห์งานจะช่วยในการกำหนดจำนวนงานและคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานเหล่านี้ ตลอดจนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์สำหรับงานแต่ละอย่างให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

2. Recruiting and selection การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

การวิเคราะห์งานทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลที่เหมาะสมกับลักษณะงานและคุณสมบัติของผู้สมัครงานเพื่อใช้ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร



แบบบรรยายลักษณะงานที่ถูกต้องสมบูรณ์จะเป็นผลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งาน

กระบวนการสำหรับการได้มาของรายละเอียดทั้งหมดในตำแหน่งนั้นๆ

ใบพรรณนาลักษณะงาน

รายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับหน้าที่ที่กำหนด
ในแต่ละตำแหน่ง ชื่อตำแหน่ง สถานที่ที่
ปฏิบัติงาน สรุปความรับผิดชอบ
เครื่องจักร เครื่องมือ อุปกรณ์ สายการ
บังคับบัญชา สภาพการปฏิบัติงาน

คุณสมบัติเฉพาะ

รายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้
ดำรงตำแหน่ง การศึกษา ประสบการณ์
การฝึกอบรม การตัดสินใจ ความพยายาม
ทักษะการสื่อสาร เป็นต้น

ตัวอย่าง

คำบรรยายลักษณะงาน และการกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน

คำบรรยายลักษณะงาน (Job descriptions)

ชื่องาน	พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
รหัสงาน	AIR 2.11
ชื่อสังกัด	แผนกต้อนรับ ฝ่ายต่างประเทศ
เงินเดือน	100,000 – 200,000 บาท
ความสัมพันธ์กับแผนกอื่น	แผนกลูกค้าสัมพันธ์
ตำแหน่งผู้บังคับบัญชาเบื้องต้น	หัวหน้าแผนกต้อนรับ
ลักษณะงานโดยย่อ	ต้อนรับ บริการผู้โดยสารบนเครื่องบิน
การปฏิบัติงาน	<ol style="list-style-type: none">1. ต้อนรับและอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้โดยสาร2. บริการอาหารเครื่องดื่มให้แก่ผู้โดยสาร3. ให้รายละเอียดตอบข้อซักถามแก่ผู้โดยสาร

การกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Job specification)

ตำแหน่ง	พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
เพศ	ชายอายุไม่เกิน 28 ปี หญิงอายุไม่เกิน 26 ปี
การศึกษา	ไม่น้อยกว่าปริญญาตรี
ประสบการณ์	-
ความสามารถ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ชายสามารถว่ายน้ำได้อย่างต่อเนื่องไม่น้อยกว่า 100 ม. โดยต้องมีท่าฟรีสไตล์ด้วย 2. หญิงสามารถว่ายน้ำได้อย่างต่อเนื่องไม่น้อยกว่า 50 ม. โดยต้องมีท่าฟรีสไตล์ด้วยบนเครื่องบิน สามารถเดินทางไปต่างประเทศได้
คุณสมบัติอื่น	<ol style="list-style-type: none"> 1. ชายมีความสูงไม่น้อยกว่า 165 ซม., หญิงไม่น้อยกว่า 160 ซม. 2. ผ่านการทดสอบ TOEIC 550 คะแนนขึ้นไป TOEFL 500 คะแนนขึ้นไป หรือ IELTS 5.5 คะแนนขึ้นไป โดยผลการทดสอบต้องไม่เกิน 2 ปี นับจากวันที่ยื่นใบสมัคร 3. มีความสามารถในการพูดภาษาอังกฤษได้เป็นอย่างดี 4. สุขภาพแข็งแรง ไม่สวมแว่นตา บุคลิกและมนุษยสัมพันธ์ดี