

CIM1122

นวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์

อ.เบญญา หวังมหาพร (อ.กอล์ฟ)

benya.wh@ssru.ac.th

บทที่ 2

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทรัพยากรมนุษย์

บุคคลที่ดำรงตำแหน่งเกี่ยวข้องกับงานบริหารและการจัดการ ไม่ว่าจะทำงานอยู่ในหน่วยงานของรัฐบาล รัฐวิสาหกิจ หรือเอกชน ตลอดจนถึงสังกัดอยู่ในส่วนใดหรือระดับในองค์กรของการ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง (Top Executive) ผู้จัดการระดับกลาง (Middle Manager) จนกระทั่งถึงหัวหน้างานระดับปฏิบัติการ (Operational Supervisor) ต่างมีความจำเป็นที่จะต้องกระทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการหรือที่เรียกว่า “หน้าที่ทางการจัดการ (Management Functions)” ด้วยกันทั้งสิ้น

หน้าที่การจัดการ

โดยที่เราสามารถกล่าวได้ว่า **หน้าที่ทางการจัดการ** คือ **หน้าที่ที่ผู้จัดการทุกคนต้องปฏิบัติ** ซึ่งหน้าที่เหล่านี้ได้ถูกศึกษา รวบรวมและกล่าวถึงครั้งแรกในหนังสือชื่อ *Industrial and General Administration* (ปี ค.ศ. 1916) แต่งโดย เฮนรี เฟโยล (Henry Fayol) วิศวกรและนักบริหารอุตสาหกรรมชาวฝรั่งเศส โดยฟาโยลได้กล่าวถึงหน้าที่ทางการจัดการไว้ 5 หน้าที่ด้วยกันคือ

- การวางแผน (Planning)
- การจัดองค์การ (Organizing)
- การสั่งงาน (Commanding)
- การประสานงาน (Coordinating)
- การควบคุม (Controlling)

การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งงาน (Commanding)
การประสานงาน (Coordinating) การควบคุม (Controlling)

หรือที่นิยมเรียกแบบย่อโดยการนำอักษรตัวแรกของศัพท์ภาษาอังกฤษแต่ละคำมาเรียก
กันว่า “POCCC” ซึ่งแนวความคิดเกี่ยวกับหน้าที่การจัดการมักจะได้รับความสนใจ
ศึกษาและกล่าวอ้างถึงอยู่เสมอในหนังสือหรือบทความที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและ
การจัดการ

ส่งผลให้แนวความคิดนี้ได้รับการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป
ของสังคม ปัจจุบันนักวิชาการบางส่วนได้กล่าวถึงหน้าที่ทางด้านการจัดการโดยจัดแบ่ง
ออกเป็น 4 หน้าที่

1. การวางแผน (Planning)

คือ การวางวัตถุประสงค์ การกำหนดเป้าหมาย การสร้างกลยุทธ์และการตัดสินใจสรรหาแนวทางในการดำเนินกิจกรรม เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยแผนงานอาจมีความแตกต่างกันในด้านระยะเวลา เช่น แผนระยะยาว หรือแผนระยะสั้น เป็นต้น ตลอดจนมีความแตกต่างกันตามหน้าที่ทางธุรกิจ เช่น แผนการเงิน แผนการตลาด หรือแผนการผลิต เป็นต้น

2. การจัดองค์การ (Organizing)

คือ การจัดความสัมพันธ์ของกิจกรรมและบุคคลในองค์การให้มีความเหมาะสมเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นและเต็มความสามารถจะทำให้องค์การสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามแผนการที่ตั้งไว้

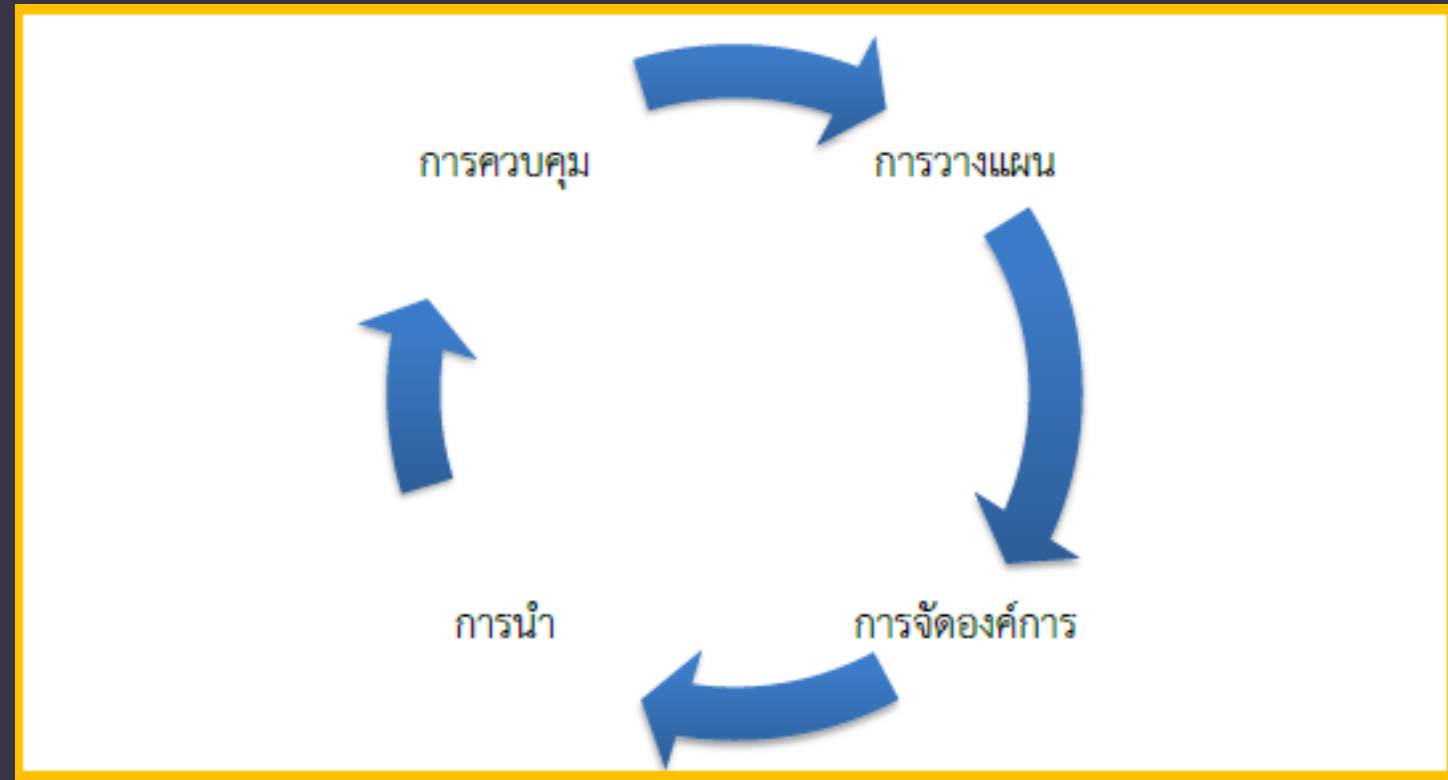
3. การนำ (Leading)

คือ การที่หัวหน้างานหรือผู้จัดการ ใช้ภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งต้องอาศัยศาสตร์และศิลป์ในการกระตุ้น ชักจูง และส่งเสริมให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามที่ตนต้องการด้วยความเต็มใจ

4. การควบคุม (Controlling)

เป็นการตรวจสอบและประเมินผลว่าแต่ละกิจกรรมที่กระทำตามแผนที่วางไว้สามารถดำเนินไปตามที่ได้วางแผนไว้หรือไม่ ตลอดจนสมควรที่จะมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างไรบ้าง เพื่อให้เกิดความเหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์การ

หน้าที่ทางการจัดการ



รูปหน้าที่ทางการจัดการ จะแสดงความสัมพันธ์ของหน้าที่ทางการจัดการซึ่งมีลักษณะเป็นสากล (Universal) มีหน้าที่ด้านการจัดการที่ต้องแสดงออกขณะปฏิบัติงาน โดยผู้จัดการในแต่ละหน่วยงานจะปฏิบัติหน้าที่ทางการจัดการในแต่ละหน้าที่ที่แตกต่างกันไปตามระยะเวลาและโอกาส ตลอดจนขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กร หน่วยงาน สายงาน หรือระดับการทำงานในองค์กร เช่น ผู้บริหารระดับสูงจะทำหน้าที่วางแผนระยะยาวขององค์กร

ขณะที่ผู้จัดการระดับกลางจะสนใจกับการจัดทำงบประมาณประจำปีและการจูงใจให้ลูกน้องในหน่วยงานปฏิบัติงานให้เต็มความสามารถ

ขณะที่หัวหน้างานระดับปฏิบัติงานจะทำหน้าที่ควบคุมงานให้สำเร็จลุล่วงตามที่ได้รับมอบหมาย ในลักษณะวันต่อวัน หรือตามกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน เป็นต้น

จากเนื้อหาที่กล่าวมาแสดงให้เห็นว่า *การวางแผน* เป็นหน้าที่หลักที่สำคัญของการจัดการ และ เป็นหน้าที่แรกทางการจัดการที่ผู้จัดการทุกคนจะต้องปฏิบัติเพื่อเป็นการวางแผนทางปฏิบัติ สำหรับสมาชิกของหน่วยงานในการที่จะนำพาองค์กร ไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ดังนั้น ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่จะต้องมิจิจกรรมเกี่ยวข้องกับการจัดการด้าน ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร สมควรที่จะต้องมีความรู้มีทักษะและความสามารถในการกำหนด เป้าหมาย สร้างกลยุทธ์ ตลอดจนตัดสินใจวางแผนทางในการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับงานบุคลากร ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์รวมขององค์กร เพื่อให้้องค์กรสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโต ได้อย่างเหมาะสม ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคม

บทนี้จะกล่าวถึงการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะครอบคลุมเนื้อหาตั้งแต่ความหมาย ความสำคัญ และกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนการคาดการณ์ความต้องการด้านบุคลากรขององค์กรเพื่อเป็นแนวทางแก่ผู้สนใจศึกษาให้สามารถนำ ความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมและมี ประสิทธิภาพ

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะนำหลักต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการที่จะทำให้องค์การมีบุคลากรที่มีคุณภาพมาร่วมงานอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง เพื่อให้้องค์การสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ดังนั้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถจะต้องสามารถนำความรู้ ประสบการณ์ และทักษะต่าง ๆ เข้ามาประกอบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ผลงานที่ออกมามีคุณภาพและยังประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ บุคลากร และสังคมส่วนรวมได้

นอกจากนี้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ประสบความสำเร็จจะต้องอาศัยขั้นตอนที่ละเอียดอ่อนมากมาย โดยขั้นตอนสำคัญที่ขาดไม่ได้ในงานทรัพยากรมนุษย์ คือ การวางแผน (Planning) ผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) ที่กว้างไกลสามารถเข้าใจสถานการณ์และวิเคราะห์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อทิศทางการดำเนินงานและความต้องการด้านบุคลากรขององค์กร เพื่อที่จะสามารถวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning: HRP) ได้อย่างรอบคอบ รัดกุม มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับความต้องการในแต่ละช่วงเวลาได้

คุณภาพชีวิตในการทำงาน
(Quality of Working Life)

หมายถึง ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม สภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน โอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล การบูรณาการทางสังคม หรือการทำงานร่วมกัน ประชาธิปไตยในองค์กร ความสมดุลระหว่างงาน และชีวิตส่วนตัว และลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม

จากความหมายของการวางแผนที่กล่าวมาในตอนต้นของบทนี้ ทำให้เราสามารถกล่าวได้ว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการที่ใช้คาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร อันจะส่งผลถึงการกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและการตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อม ตั้งแต่ก่อนบุคคลเข้าร่วมงานขององค์กร ขณะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร จนกระทั่งเขาต้องพ้นออกจากองค์กร เพื่อให้้องค์กรใช้เป็นแนวทางปฏิบัติและเป็นหลักประกันว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างเพียงพออยู่เสมอ ตลอดจนเพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life: QWL) ที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์รวมขององค์กร โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อประสิทธิภาพ ความมั่นคง และการเจริญเติบโตขององค์กร บุคลากร และสังคม

ดังนั้นจากความหมายที่กล่าวมา ทำให้เราเห็นได้ว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะประกอบด้วยส่วนประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. **กระบวนการ** การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยผู้มีหน้าที่วางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องการเก็บข้อมูลศึกษาวิเคราะห์วางแผนทางปฏิบัติตรวจสอบปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงแผนการดำเนินงานให้เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา มิใช่การกระทำที่มีลักษณะแบบครั้งต่อครั้งหรือเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น
2. **การคาดการณ์** การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการคาดการณ์ไปในอนาคตถึงความต้องการด้านบุคลากรขององค์กรว่ามีแนวโน้มหรือทิศทางที่จะออกมาในลักษณะใด เช่น ขนาดขององค์กร หรือกระบวนการทำงานที่เปลี่ยนแปลง โดยที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความเข้าใจถึงสถานะแวดล้อมที่มีผลต่อองค์กรทั้งในระดับมหภาคและระดับจุลภาค ตลอดจนมีความสามารถที่จะนำความรู้และความเข้าใจนั้นมาประกอบวิเคราะห์การณที่อาจจะเกิดขึ้นได้ เพื่อให้สามารถทำการพยากรณ์สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างใกล้เคียงกับความเป็นจริงที่สุด ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

- 3. วิธีปฏิบัติ** เมื่อมีการคาดการณ์ถึงสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตแล้ว นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องกำหนดวิธีการปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางให้แก่กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การธำรงรักษา จนถึงการเกษียณอายุของบุคลากร เพื่อให้สามารถดำเนินการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรและกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างเหมาะสม
- 4. องค์กรและบุคลากร** นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถจะต้องสร้างและรักษาสมดุลของทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะเป็นเครื่องมือและแนวทางสำคัญในการสร้างหลักประกันว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพตามที่ต้องการมาร่วมงานในปริมาณที่เหมาะสม โดยไม่เกิดสถานะบุคลากรล้นงานหรือขาดแคลนแรงงานขึ้น

จากองค์ประกอบที่กล่าวมาแล้วข้างต้น เราสามารถสรุปได้ว่า

“การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการต่อเนื่องที่ใช้ในการคาดการณ์และกำหนดวิธีการปฏิบัติในกิจกรรมด้านบุคลากรเพื่อรักษาสมดุลของบุคลากรในองค์การให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว”

นอกจากนี้ ในทางปฏิบัติการวางแผนทรัพยากรมนุษย์อาจจะมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันตามขอบเขต ความหมาย ลักษณะของงาน และผู้ใช้นำมากล่าวอ้าง เช่น การวางแผนกำลังคน (Man Power Planning) การวางแผนการจ้างงาน (Employment Planning) การวางแผนบุคลากร (Personnel Planning) เป็นต้น ซึ่งในที่นี้จะใช้คำว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นหลัก โดยอาจจะใช้คำอื่นทดแทนในบางครั้งตามความเหมาะสม เนื่องจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นคำศัพท์ที่มีความหมายครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ของงานวางแผนบุคลากรภายในองค์การมากที่สุด

ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ถ้าสังเกตจากการประกอบกิจกรรมในชีวิตประจำวันทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม องค์กร หรือสังคม จะพบว่า กระทำกิจกรรมต่าง ๆ ในปัจจุบันไม่ว่าจะเกี่ยวข้องกับภาครัฐบาลหรือภาคเอกชนที่เป็นกิจกรรมในระดับมหภาคหรือระดับจุลภาค มักจะต้องเกี่ยวข้องกับการศึกษา การวิเคราะห์ และการวางแผนงานด้วยกันทั้งสิ้น ตั้งแต่แผนการขนาดใหญ่ที่จะต้องใช้ต้นทุน ระยะเวลา และแรงงานในการศึกษา วิเคราะห์ และร่างโครงการอย่างมาก เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ แผนการลงทุนในโครงการขนาดใหญ่ไล่มาถึงแผนการขนาดเล็กที่ไม่ต้องใช้ทุน ระยะเวลา และแรงงานมากนัก เช่น การวางแผนการผลิตในสัปดาห์หน้า การวางแผนกิจกรรมฉลองปีใหม่ของแผนก การวางแผนท่องเที่ยวในวันหยุดสุดสัปดาห์ เป็นต้น

ตัวอย่างที่กล่าวมาข้างต้นจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าการวางแผนเป็นกิจกรรมมีความจำเป็นและมีประโยชน์ต่อองค์กรและบุคลากร เนื่องจากแบบแผนที่วางไว้จะเป็นเครื่องชี้แนวทางปฏิบัติเพื่อให้บุคลากร องค์กร หรือระบบสังคมสามารถดำเนินงานไปถึงเป้าหมายได้ตามที่ต้องการ ตลอดจนช่วยลดความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนของสถานการณ์ลงได้

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็เหมือนกับกิจกรรมในข้างต้น กล่าวคือ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องทำการวางแผนทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษาวัตถุประสงค์ขององค์กร กำหนดเป้าหมายและแสวงหาแนวทางในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน ทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ตลอดจนมีความสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์รวมองค์กร เพื่อให้้องค์กรสามารถเจริญเติบโตและดำรงอยู่ในสังคมได้อย่าง เหมาะสมและราบรื่น โดยที่เราสามารถจำแนกเหตุผลของความจำเป็นในการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 4 ประการ ดังต่อไปนี้

1. เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

สังคมมนุษย์จะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลาในอัตราที่แตกต่างกันไป ซึ่งเราสามารถยกตัวอย่างได้จากในอดีตที่มนุษย์เข้ามารวมกลุ่มกันตามลักษณะเครือญาติและตั้งถิ่นฐานตามพื้นที่ราบลุ่มริมฝั่งแม่น้ำ เริ่มทำการเกษตรกรรมโดยการทำการเพาะปลูกและเลี้ยงสัตว์ไว้เป็นอาหาร สังคมมนุษย์ที่ไม่สลับซับซ้อนมีการผลิตข้าวของเครื่องใช้ขึ้นมาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในครัวเรือน ในสมัยนี้การเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เกิดขึ้นจะอยู่รอดในอัตราที่ช้ามาก มีลักษณะค่อยเป็นค่อยไป มนุษย์ส่วนใหญ่ในสังคมสามารถปรับตัวตามได้ทัน โดยแทบจะไม่สำนึกถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จนกระทั่งต่อมาเมื่อชุมชนเจริญขึ้น สังคมมีขนาดใหญ่ขึ้น มีประชากรเพิ่มขึ้น

ส่งผลให้ความสัมพันธ์ของบุคคลในสังคมมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น ต้องมีการจัดระเบียบทางสังคม ตลอดจนวางรูปแบบการปกครองจัดระบบความสัมพันธ์ทางสังคม และแบ่งแยกหน้าที่ของบุคคลในสังคมออกตามความเหมาะสม เพื่อให้สมาชิกแต่ละคนสามารถทำงานสนองต่อความต้องการของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การผลิตเครื่องใช้เพื่อใช้ในครัวเรือนเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงจากการผลิตเพื่อการใช้งานอย่างเดียว เป็นการผลิตสิ่งของที่ตนมีความถนัดเพื่อแลกเปลี่ยนกับเครื่องอุปโภคและบริโภคที่จำเป็นอื่น ๆ ซึ่งในระยะเวลาต่อมาได้พัฒนามาเป็นการผลิตเพื่อการค้าโดยใช้เงินเป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยน ในช่วงเวลานี้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมจะมีอัตราที่เร็วขึ้นกว่าอดีต แต่ก็ยังอยู่ในระดับที่มนุษย์ส่วนใหญ่สามารถปรับตัวได้ทัน

ในปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทางสังคมมีอัตราที่รวดเร็วกว่าอดีตมากเนื่องจากผลกระทบมาจากวิทยาการ (Technology) ไม่ว่าจะเป็นระบบสื่อสาร โทรคมนาคม ระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีชีวภาพ ล้วนแต่ส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์ทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เกิดขึ้นในอัตราที่รวดเร็วมมาก จนในบางครั้งบุคคลไม่สามารถที่จะปรับตัวได้ทัน ทำให้เกิดปรากฏการณ์ที่เรียกว่า “การตระหนกต่ออนาคต (Future Shock)” ขึ้น ส่งผลให้บุคคลเกิดความเครียด ความสับสน ความกระวนกระวายใจ และเกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมา

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็เช่นเดียวกับกิจกรรมทางสังคมอื่นที่การเปลี่ยนแปลงในอดีตมีอัตราที่ไม่มาก ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างไม่มีปัญหามากนัก จึงไม่จำเป็นที่จะต้องนำหลักวิชาการชั้นสูงมาประยุกต์ใช้ให้การดำเนินงานราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

แต่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันได้ส่งผลกระทบต่องานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรทั้งโดยตรงและทางอ้อม ดังจะเห็นได้จากกระแสแรงงานที่มีการศึกษาสูงขึ้น ความต้องการเงินเดือนและความรับผิดชอบในหน้าที่มากขึ้น ซึ่งแตกต่างไปจากกระแสแรงงานในอดีตที่ต้องการความมั่นคงและความปลอดภัยในอาชีพ

นอกจากนี้ บุคลากรในหลายองค์กรยังมีค่านิยมและทัศนคติในการทำงานที่เปลี่ยนไป โดยมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนงานมากขึ้นเมื่อเทียบกับแรงงานในอดีต ที่นิยมทำงานกับองค์กรในลักษณะที่เป็นการจ้างงานตลอดชีพ (Life-long Employment) หรือการเข้ามาของแรงงานต่างชาติในระดับต่าง ๆ ที่พร้อมจะปฏิบัติงานในคุณภาพที่ใกล้เคียงกับบุคลากรที่เป็นชนชาตินั้น ๆ แต่ยินดีรับค่าตอบแทนที่แตกต่างกัน ตลอดจนแรงงานต่างชาติที่ทักษะเฉพาะเข้ามาปฏิบัติงานในบางประเภท เป็นต้น

ดังนั้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องจัดทำแผนบุคลากรขึ้น เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ทางสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางความผันผวนที่เกิดขึ้น

2. เพื่อให้องค์กรมีความพร้อม

หัวข้อที่ผ่านเข้ามาได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อันจะมีผลกระทบต่อองค์กร ไม่ว่าจะ
จะเป็นผลมาจากสภาวะการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวิทยาการที่เปลี่ยนแปลงไป
ต่างก็มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรด้วยทั้งสิ้น ตั้งแต่การผลิตสินค้าและบริการ
การตลาด การเงิน จนถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่แต่ละองค์กรจะต้องทำการศึกษา วิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงการ
เปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นเพื่อนำมาใช้ประกอบการทำแผน

สำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นนับเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องมีการวางแผนบุคลากรเพื่อรองรับต่อผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น อีกทั้งยังเป็นการเตรียมความพร้อมขององค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพและต่อเนื่องท่ามกลางกระแสของพลวัตของสังคม

นอกจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กรแล้ว การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรยังส่งผลถึงรูปแบบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยเช่นกัน เช่น การที่องค์กรเจริญเติบโตขึ้น ย่อมส่งผลถึงความต้องการบุคลากรในสาขาต่าง ๆ เพื่อที่จะเข้ามาปฏิบัติงานตามปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น

ถ้าองค์กรมิได้มีการวางแผนบุคลากรไว้ล่วงหน้าแล้ว องค์กรย่อมได้รับผลกระทบถึงการขาดแคลนบุคลากรที่จะเข้ามาปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลเชื่อมโยงถึงผลิตภาพ (Productivity) การแก้ปัญหาและการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องขององค์กร จึงนับเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับนักบริหารงานบุคคลที่จะต้องทำการวางแผนบุคลากร เพื่อเป็นการสร้างความพร้อมขององค์กรในการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และทำให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมั่นคง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในอนาคต

3. เพื่อให้องค์กรมีแนวทางในการปฏิบัติงาน

การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่าง ๆ ด้านบุคลากร ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย การให้เงินเดือนและสวัสดิการ ตลอดจนการพ้นออกจากองค์กรของบุคลากร ซึ่งเราจะเห็นได้ว่า

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน จึงนับเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องมีการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระดับเฉพาะและระดับองค์กรขึ้นเป็นแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับทิศทางดำเนินงานขององค์กร อันจะส่งผลต่อการพัฒนาและการใช้บุคลากรได้อย่างเต็มความสามารถ ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ตัวอย่างแผนงานประจำปีของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

เดือน	ปฏิทินรายปีของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ งาน/กิจกรรม	ภายในวันที่
	ส่งให้	
ม.ค. :	-รายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผน	05
GM	-การรับสมัครสมาชิกเข้ากองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	15
CA		
ก.พ. :	-ข้อเสนอเกี่ยวกับงานเลี้ยงพนักงานที่เด่น	05
GM		
มี.ค. :	-ข้อเสนอเกี่ยวกับการปรับเงินเดือน/การเลื่อนตำแหน่ง	10
GM		
	-ข้อเสนอเกี่ยวกับการแข่งขันกีฬาระหว่างพนักงาน	15
GM		
เม.ย. :	-ข้อเสนอเกี่ยวกับการจัดสัมมนา	05
GM		
	-การรับสมัครใหม่เข้ากองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	15
CA		
พ.ค. :	-ข้อเสนอเกี่ยวกับการจัดทัศนศึกษาสำหรับพนักงาน	15
GM		
	-การตรวจนับและสิ่งพิมพ์แบบพิมพ์ต่างๆ	31
GM		
มิ.ย.	-สรุปการใช้วันหยุดพักผ่อนประจำปีของพนักงาน	05
GM		
	-ข้อเสนอเกี่ยวกับการปรับเงินเดือน/การเลื่อนตำแหน่ง	10
GM	-ข้อเสนอเกี่ยวกับการปรับเงินเดือน/เลื่อนตำแหน่ง	

4. เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ

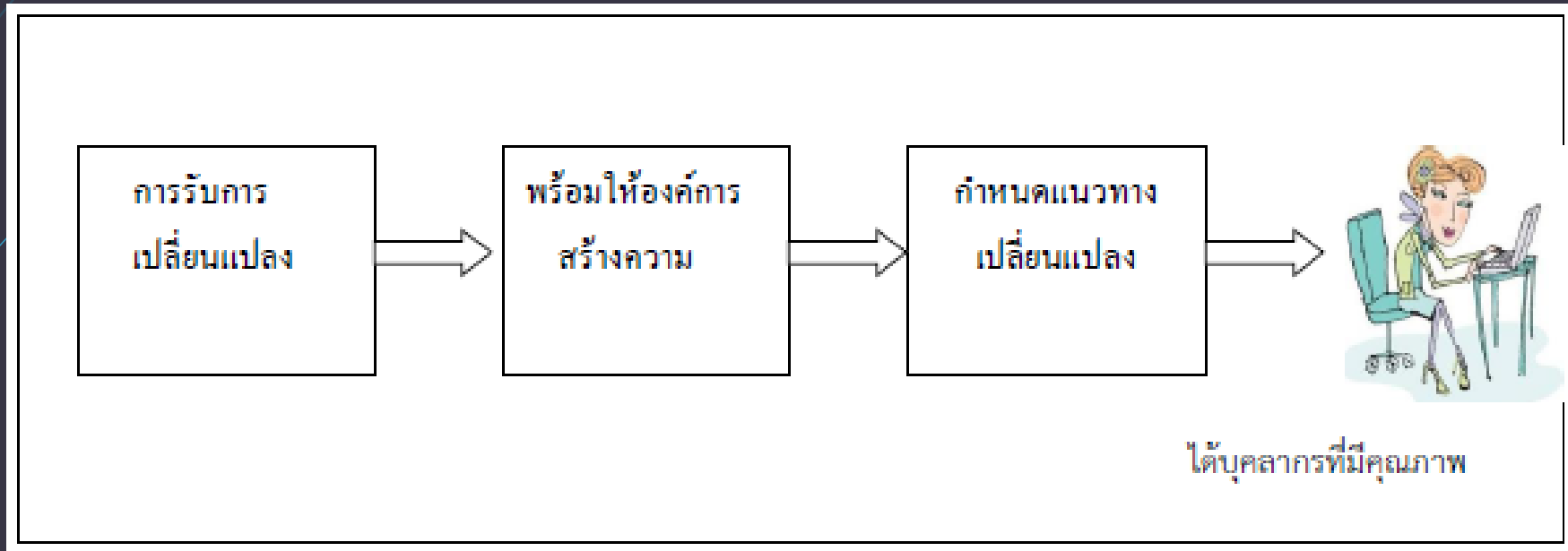
หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่สำคัญที่จะต้องวางแผน บุคลากรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้องค์กรมีบุคลากรที่มีคุณภาพสูง มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในปริมาณที่เหมาะสม

นอกจากนี้ผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสิ่งแวดล้อมจะผลักดันให้องค์กรต้องมีการพัฒนาบุคลากรภายในให้มีความพร้อมอยู่เสมอ เช่น ความก้าวหน้าของวิทยาการคอมพิวเตอร์ส่งผลให้ภาคธุรกิจมีความจำเป็นที่จะต้องนำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน

เพื่อเป็นการเพิ่มความสามารถและศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ การที่จะนำคอมพิวเตอร์มาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถทำงานกับเครื่องคอมพิวเตอร์ได้อย่างดี ด้วยเหตุผลนี้ องค์กรจึงต้องมีโครงการฝึกอบรมบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้

ดังนั้น การวางแผนบุคลากรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับแต่ละหน่วยงาน เนื่องจากแผนบุคลากรไม่เพียงแต่เป็นการคาดการณ์ความต้องการของบุคลากรในองค์กรเท่านั้น แต่ยังเป็น การเตรียมความพร้อม ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก และการพัฒนาให้บุคลากรมี คุณภาพและความพร้อมในการปฏิบัติ ตลอดจนจัดวาง แนวทางเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ และการจัดการ การบำรุงรักษาให้บุคลากรสามารถปฏิบัติกับองค์กรได้อย่างมี ประสิทธิภาพอยู่เสมอ

ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์



กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผน ได้รับการยอมรับว่าเป็นหน้าที่สำคัญอันดับแรกที่ผู้จัดการต้องปฏิบัติในการบริหาร เนื่องจากว่าการวางแผนจะช่วยให้บุคลากรเห็นภาพความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องกระทำจนกระทั่งบรรลุเป้าหมาย ทำให้เขาสามารถที่จะปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการตามที่ตั้งไว้

ดังที่มีผู้กล่าวว่า “แผนการที่ดีเปรียบเสมือนแผนที่ที่บ่งบอกรายละเอียด” โดยในแผนฉบับนี้จะมีข้อมูลต่าง ๆ พร้อมทั้งมีการกำหนดเครื่องมือ เครื่องใช้และอุปกรณ์ สำคัญประกอบการเดินทาง เพื่อให้บุคลากรสามารถเดินทางถึงจุดหมายได้อย่างสะดวก ปลอดภัย มีอุปสรรคน้อยที่สุด

เนื่องจากผู้วางแผนได้มีการเตรียมการต่าง ๆ เพื่อรองรับสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นเอาไว้ล่วงหน้า หรือกรณีมีปรากฏการณ์ที่มิได้คาดฝันเกิดขึ้น องค์กรก็สามารถที่จะปรับแผนการให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายและรวดเร็วกว่าการที่มิได้มีการเตรียมการเอาไว้ล่วงหน้า

ปกติผู้วางแผนจะต้องทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ศึกษา วิเคราะห์และตัดสินใจ เพื่อที่จะตอบคำถามต่อไปนี้

1. **จะทำอะไร (What to do?)** การวางแผนเป็นการวางแผนทางปฏิบัติสำหรับอนาคต ดังนั้น ผู้ที่มีหน้าที่วางแผนจะต้องทำการกำหนดเป้าหมายว่าต้องการที่จะทำอะไร โดยพิจารณาว่า เป้าหมายนั้นมีความสอดคล้องกับภารกิจตามวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่ เนื่องจากแผนงานจะต้องสนับสนุนต่อการบรรลุความต้องการสูงสุดขององค์กรด้วย
2. **จะทำอย่างไร (How to do?)** นอกจากการกำหนดว่าจะทำอะไร ผู้ที่มีหน้าที่วางแผนจะต้องกำหนดแนวทางปฏิบัติว่าต้องการจะทำอะไรและทำอย่างไร เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การใช้ทรัพยากรขององค์กรเป็นไปในทิศทางที่เหมาะสมและตรงตามความต้องการมากที่สุด

3. **จะให้ใครทำ (who will do?)** การเลือกสรรบุคลากรนับว่าเป็นเรื่องสำคัญ เพราะการใช้บุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมกับงาน จะทำให้ดำเนินไปอย่างราบรื่นตามแผนที่กำหนด โดยผู้วางแผนต้องตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่เหมาะสมกับงาน เพื่อมาปฏิบัติงานให้ดำเนินไปตามที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ
4. **จะทำเมื่อไร (When to do?)** เนื่องจากระยะเวลาจะเป็นตัวกำหนดและควบคุมให้การดำเนินงานเป็นไปตามที่ต้องการ ดังนั้นนอกจากการกำหนดเป้าหมายว่าต้องการที่จะทำอะไร พร้อมทั้งทำการตัดสินใจเลือกแนวทางและบุคลากรที่จะมาปฏิบัติแล้ว ผู้วางแผนจะต้องกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงานรวมว่าต้องเสร็จสิ้นเมื่อใด และกิจกรรมใดสมควรจะกระทำเมื่อใด โดยมีระยะเวลาเท่าใด พร้อมทั้งกำหนดระยะเวลาที่แต่ละกิจกรรมสมควรที่จะเสร็จสิ้นลงด้วย

การวางแผนบุคลากรเป็นงานที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์
ในปัจจุบันเป็น

ตามที่ได้กล่าวถึงเหตุผลในหัวข้อที่ผ่านมา ปกติการวางแผนบุคลากรนั้นจะมีลักษณะ
พื้นฐานเช่นเดียวกับการวางแผนงานอื่น ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนเงิน แผนการตลาด หรือ
แผนการผลิตที่มีลักษณะเป็นกระบวนการต่อเนื่องซึ่งต้องดำเนินการผ่าน 4 ขั้นตอน
ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ (Preparation) เป็นขั้นตอนแรกในการวางแผน โดยที่ผู้วางแผนจะต้องทำการรวบรวมข้อมูล ศึกษา และวิเคราะห์รายละเอียดต่าง ๆ ที่สำคัญและมีผลต่อการวางแผนตามลำดับ ดังต่อไปนี้

- **ศึกษาวัตถุประสงค์ขององค์กร** ผู้วางแผนจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรว่ามีวัตถุประสงค์อะไรบ้าง มีลำดับความสำคัญก่อนหลังอย่างไร เพื่อเป็นการกำหนดขอบเขตของการวางแผน

- **วิเคราะห์สถานการณ์** หลังจากทำความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรแล้ว ผู้วางแผนจะต้องทำการเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อทำการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ และทำการวางแนวทางสำหรับการดำเนินการในอนาคต
- **กำหนดเป้าหมายของแผนงาน** เมื่อทราบถึงวัตถุประสงค์และสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรแล้ว ผู้วางแผนก็สามารถที่จะกำหนดเป้าหมายของแผนงานว่าต้องการที่จะทำอะไรในอนาคต โดยเป้าหมายของแผนควรจะมีชัดเจนพอที่ใช้เป็นแนวทางสำหรับการดำเนินงานในขั้นต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

- **พิจารณาความสอดคล้อง** ก่อนที่จะนำเป้าหมายที่ได้กำหนดขึ้นมาเป็นแนวทางในการร่างแผนการ ผู้วางแผนจะต้องพิจารณาความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์กรกับเป้าหมายของแผนงานว่ามีความสอดคล้องกันเพียงใด ถ้าเป้าหมายและวัตถุประสงค์มีความขัดแย้งกันก็จำเป็นที่จะต้องมีการปรับปรุงเพื่อให้เกิดความเหมาะสมขึ้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาในการดำเนินงานในอนาคต
- **พิจารณาความเป็นไปได้** ผู้วางแผนจะทำการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแผนงานที่จะต้องทำ เพื่อทำการศึกษาปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ รวมทั้งพยายามใช้ข้อมูลที่มีอยู่คาดการณ์สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตตลอดจนวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแผนงานอย่างคร่าว ๆ

การเตรียมการ



การวางแผนไม่ว่าจะเป็นแผนการเงิน แผนการตลาด แผนกลยุทธ์ หรือแผนปฏิบัติการ ล้วนแล้วแต่จะต้องผ่านขั้นตอนดังที่กล่าวมาด้วยกันทั้งสิ้น การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ก็เช่นกัน ผู้วางแผนทรัพยากรมนุษย์จะต้องเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรว่าองค์กรมีวัตถุประสงค์รวมอย่างไรบ้าง มีวัตถุประสงค์ข้อใดเกี่ยวข้องกับงานด้านทรัพยากรมนุษย์หรือไม่ อย่างไร

จากนั้นผู้วางแผนจะต้องทำการศึกษาถึงข้อมูลปัจจุบันในด้านต่าง ๆ ตั้งแต่ระดับมหภาค ได้แก่ นโยบายของรัฐบาลปัจจัยทางเศรษฐกิจ การเมือง วิทยาการ แนวโน้มทางสังคม การศึกษา และจำนวนประชากร เป็นต้น จนกระทั่งถึงปัจจัยระดับองค์กรว่าปัจจุบัน สถานการณ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นอย่างไร มีความเหมาะสมหรือมีปัญหา ที่จะต้องการแก้ไขบ้างหรือเปล่า การดำเนินการ สถานการณ์ด้านการตลาด หรือฐานะทางการเงินขององค์กรเป็นอย่างไร เป็นต้น

ผู้วางแผนสามารถกำหนดเป้าหมายของแผนงานได้จากข้อมูลที่มีอยู่ แต่ก่อนที่จะดำเนินการในขั้นตอนต่อไป เขาจะต้องมีการพิจารณาถึงความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายของแผนงานกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ถ้าทั้งสองส่วนไม่มีความสอดคล้องกันก็จะต้องปรับปรุงให้มีทิศทางที่เหมาะสม โดยทั่วไปแล้วเป้าหมายของแผนทรัพยากรมนุษย์มักจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์มีส่วนส่งเสริมต่อความสำเร็จขององค์กร

จากนั้น ผู้วางแผนต้องทำการคาดการณ์อนาคตถึงความต้องการด้านบุคลากรขององค์กรว่า องค์กรจะมีความต้องการบุคลากรในสายงานใด ระดับใด และจำนวนเท่าใด ตลอดจนพิจารณาว่าในแต่ละสายงาน และระดับการบังคับบัญชามีบุคลากร โยกย้ายเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง เกษียณอายุ หรือเปลี่ยนแปลงในกรณีอื่น ๆ ในระยะเวลาและปริมาณเท่าใด เพื่อนำข้อมูลมาใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจน

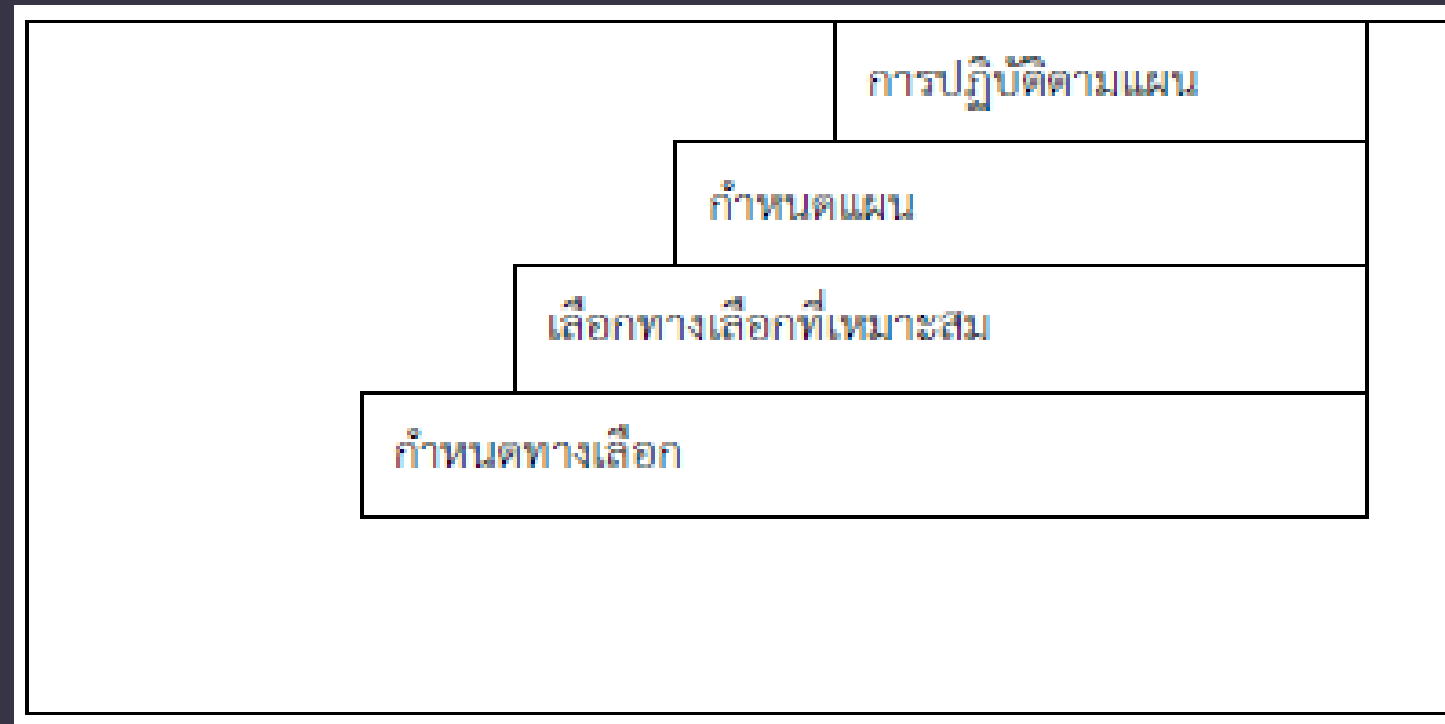
ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแผน (Plan Formulation) ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการเตรียมการ โดยผู้วางแผนจะทำการกำหนดแผนการที่จะปฏิบัติขึ้นมาอย่างชัดเจน ปกติการสร้างแผน จะประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 3 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

- **กำหนดทางเลือก** จากข้อมูลที่มีขั้นตอนแรก ผู้วางแผนจะต้องทำการประมวลผลเพื่อกำหนดทางเลือกปฏิบัติต่าง ๆ ที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ โดยผู้วางแผนต้องพยายามสร้างทางเลือกที่เป็นไปได้มากที่สุด เพื่อที่จะใช้ประกอบการตัดสินใจให้ได้แนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุด

- **เลือกทางเลือกที่เหมาะสม** เมื่อได้ทางเลือกต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้เป็นแนวทางปฏิบัติแล้ว ผู้วางแผนจะต้องทำการพิจารณาถึงข้อได้เปรียบและข้อจำกัดของแต่ละทางเลือก เพื่อทำการตัดสินใจคัดเลือกแนวทางที่เหมาะสมใช้เป็นแนวทางหลักในการจัดการทำแผนการปฏิบัติต่อไป
- **กำหนดแผน** ผู้วางแผนจะต้องทำการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ตลอดจนกำหนดการใช้ทรัพยากรและปัจจัยต่าง ๆ ที่จะสนับสนุนการดำเนินงานของแผน ระยะเวลาและบุคคล ผู้เกี่ยวข้อง แล้วนำมาเขียนเป็นแผนการให้ชัดเจน เพื่อให้แผนการมีความรอบคอบและชัดเจนต่อการปฏิบัติซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับความต้องการ

เช่นเดียวกับการวางแผนประเภทอื่น ๆ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ทำหน้าที่วางแผนบุคลากรจะทำการกำหนดแผนการขึ้นจากข้อมูลที่ได้มาจากขั้นตอนการเตรียมการ โดยในขั้นตอนนี้จะมีการกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมด้านบุคลากรต่าง ๆ ที่องค์การจะต้องปฏิบัติ ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การประเมินผล การเลื่อนขั้น การโยกย้าย การลงโทษ การเกษียณอายุ ว่าในแต่ละกิจกรรมมีขั้นตอนในการปฏิบัติอย่างไร ต้องกระทำในช่วงระยะเวลาใด และเกี่ยวข้องกับใครบ้าง เพื่อให้แผนการที่ออกมามีความถูกต้อง ครอบคลุมตามความต้องการ และเหมาะสมกับสถานการณ์มากที่สุด

การสร้างแผน

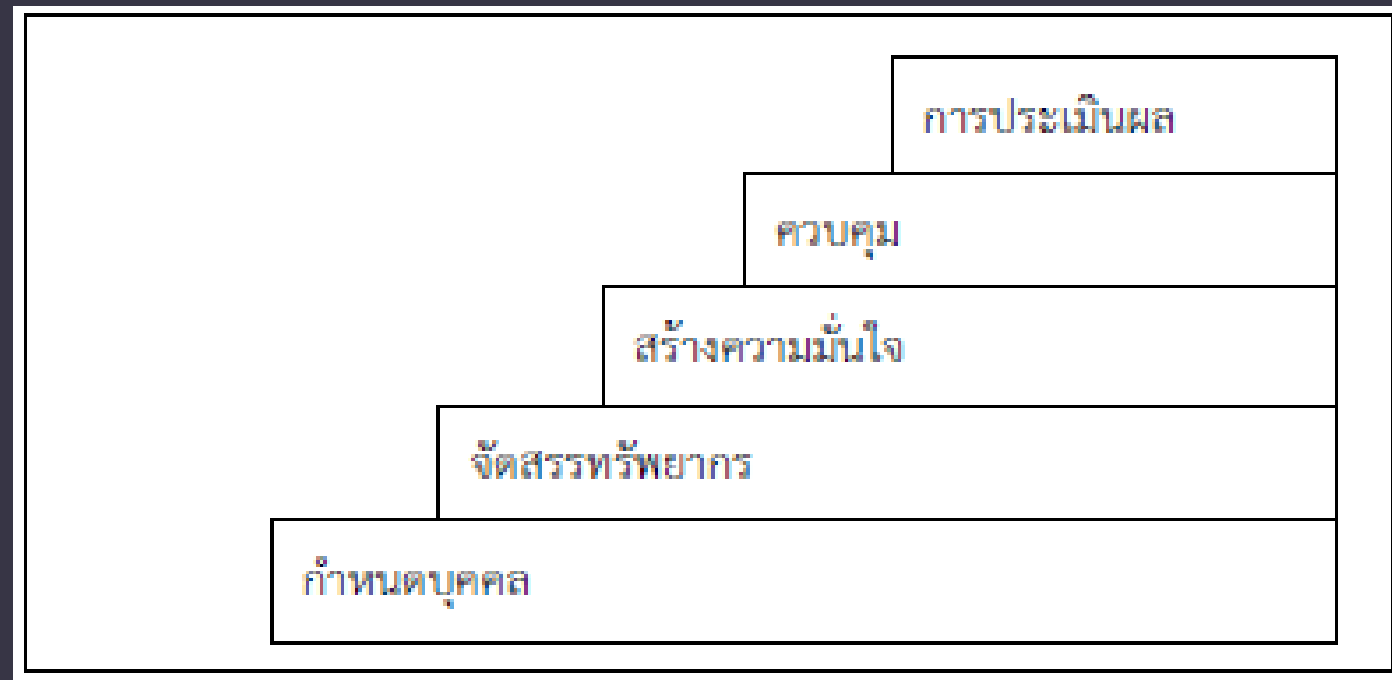


ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติตามแผน (Plan Implementation) จะเป็นขั้นตอนการนำแผนงานที่ถูกสร้างขึ้นไปทำการปฏิบัติ สำหรับแผนบุคลากรก็เช่นกัน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำแผนต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นแผนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร แผนการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร แผนการแต่งตั้งและโยกย้ายตำแหน่งที่ถูกกำหนดขึ้นไปดำเนินการ ซึ่งในขั้นตอนนี้จะประกอบไปด้วยขั้นตอนย่อยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- การกำหนดบุคลากร ถึงแม้สังคมโลกจะก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ทรัพยากรมนุษย์ก็ยังถือหัวใจสำคัญในการทำให้งานประสบความสำเร็จ ดังนั้น นักวางแผนต้องกำหนดบุคลากรที่จะรับผิดชอบการปฏิบัติงานในแต่ละส่วน เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและตรงตามวัตถุประสงค์
- การจัดสรรทรัพยากร เนื่องจากองค์การมีทรัพยากรที่จำกัด ดังนั้น ผู้ที่ทำหน้าที่วางแผนจะต้องสามารถกำหนดและจัดสรรหาใช้ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ

- **การสร้างความเข้าใจ** นอกจากการจัดสรรบุคลากรและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว การสร้างความเข้าใจก็เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้วางแผนจะต้องมีหน้าที่สำคัญในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจร่วมกันในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามที่ต้องการได้อย่างเหมาะสม
- **การควบคุม** นอกจากแผนงานที่วางไว้รอบคอบและชัดเจนแล้ว การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีการควบคุมและติดตามผล เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าแผนการที่วางไว้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ ตลอดจนให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การปฏิบัติตามแผน

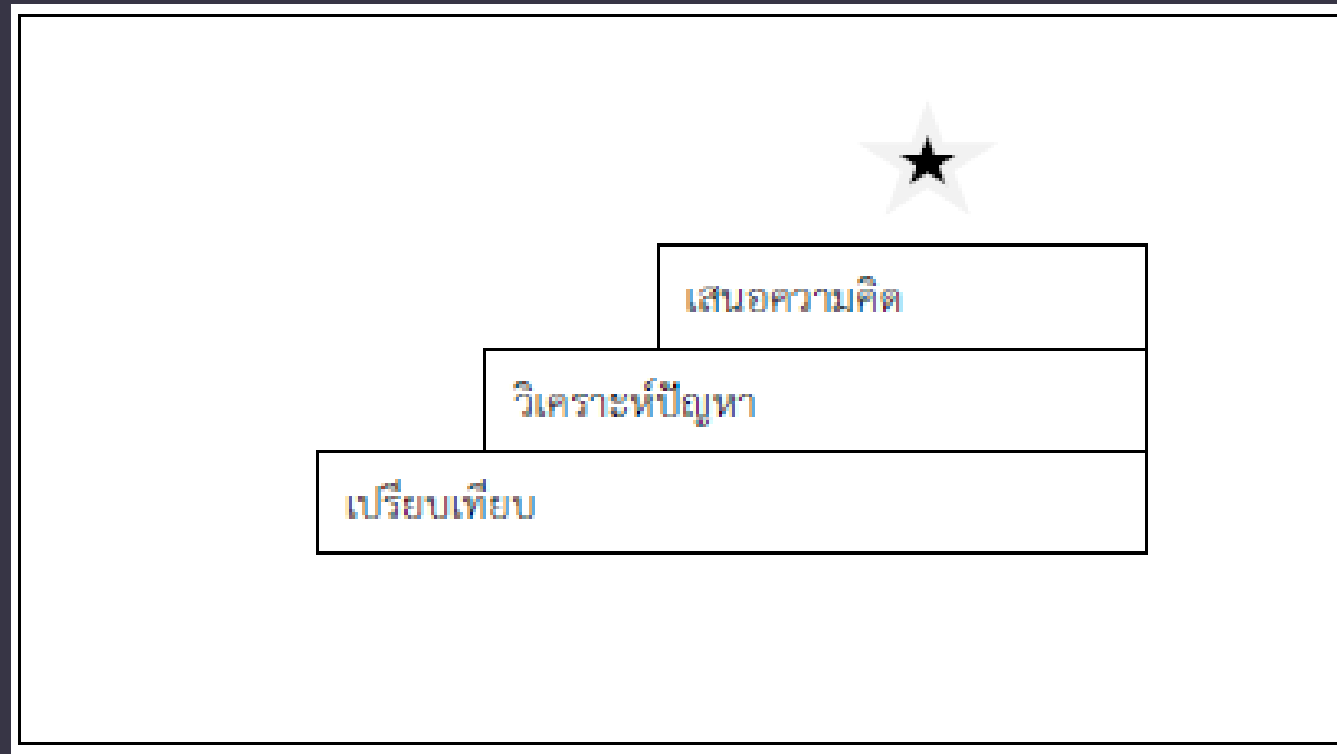


ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล (Plan Evaluation) หลังจากการนำแผนการที่วางไว้ไปปฏิบัติ ผู้ควบคุมแผนจะต้องมีการประเมินผลว่าแผนการสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ การปฏิบัติงานเป็นไปตามที่วางแผนไว้หรือไม่ อย่างไร หรือมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นโดยมีผลกระทบต่อแผนที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ อย่างไร โดยผลลัพธ์จากการประเมินจะเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) สำหรับการปรับปรุงแผนการหรือการวางแผนในครั้งต่อไป โดยขั้นตอนนี้จะมีรายละเอียดที่ผู้เกี่ยวข้องสมควรปฏิบัติ ต่อไปนี้

- **เปรียบเทียบ** ผู้ควบคุมแผนจะต้องทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการดำเนินงาน แล้วทำการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับแผนการที่ได้วางไว้ ว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์ปัญหาและการปรับปรุงแผนงานให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

- **วิเคราะห์ปัญหา** ผู้ควบคุมจะต้องนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมและการเปรียบเทียบมาประกอบในการวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติ เพื่อกำหนดปัญหาและพยายามค้นหาสาเหตุที่แท้จริง
- **เสนอความคิด** ผู้ควบคุมจะต้องนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประมวลมาใช้ประกอบการเสนอแนวความคิดในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน เพื่อให้แผนงานมีความเหมาะสม และสามารถนำมาใช้ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในสถานการณ์จริง

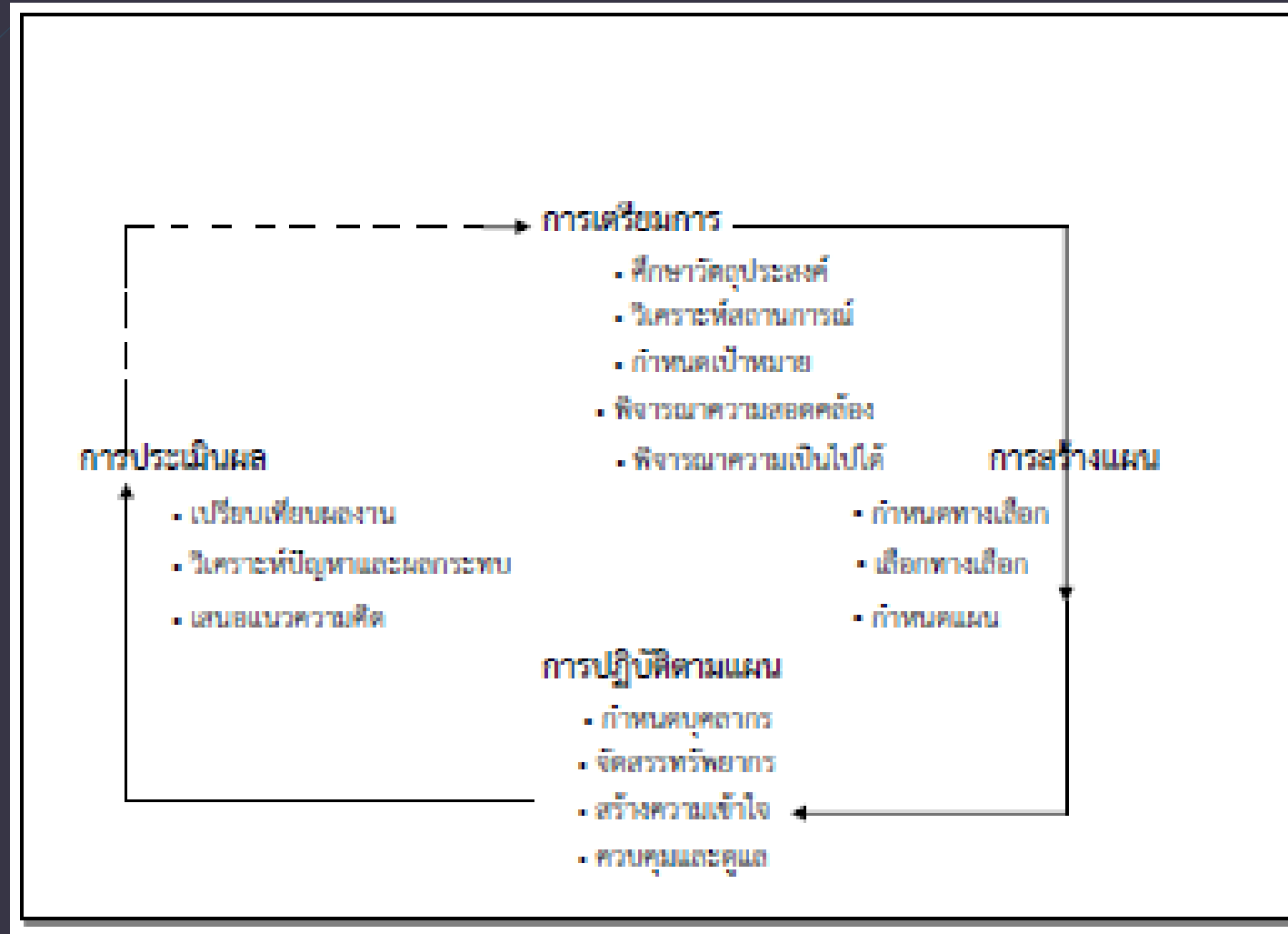
การประเมินผล



การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะนอกจากจะสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงแผนการปฏิบัติในอนาคตแล้ว แผนบุคลากรยังเกี่ยวข้องโดยตรงกับบุคคลซึ่งถือเป็นปัจจัยหลักทางการบริหาร และเป็นปัจจัยที่มีความอ่อนไหว (Sensitive) ต่อการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด

ประการสำคัญ คือ ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาและเจริญเติบโตได้อย่างมั่นคง โดยเราสามารถจัดขั้นตอนในการวางแผน ซึ่งเริ่มตั้งแต่การเตรียมการ การสร้างแผน การปฏิบัติ และการประเมินผล

กระบวนการวางแผน



จากรูปกระบวนการวางแผนแสดงให้เห็นว่า การวางแผนเป็นกระบวนการต่อเนื่องมิใช่การกระทำเพียงครั้งเดียวเสร็จ โดยที่ผู้วางแผนจะต้องทำการศึกษา วิเคราะห์ ปรับปรุง และพัฒนาให้แผนมีความสมบูรณ์ รัดกุม และทันสมัยอยู่เสมอ เนื่องจากการวางแผนจะเป็นการกำหนดแนวทางปฏิบัติ โดยอาศัยการคาดการณ์ สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตเป็นแนวทาง

แต่เป็นที่ทราบกันดีว่าเหตุการณ์ในอนาคตเป็นเหตุการณ์ที่ยังไม่เกิดขึ้นจริง ถึงแม้ผู้วางแผนจะพยายามรวบรวม ศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ โดยใช้หลักวิชาการเข้าประกอบในการพยากรณ์แล้วก็ตาม การพยากรณ์นั้นก็ยังเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความไม่แน่นอนอยู่ดี

ดังนั้น เมื่อเวลาผ่านไปจะทำให้ผู้วางแผนได้รับข้อมูลที่สามารถนำมาวิเคราะห์เพิ่มขึ้น ตลอดจนเหตุการณ์จะมีแนวโน้มที่ชัดเจน จึงต้องทำการปรับปรุงแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์

มีผู้กล่าวว่า “แผนการที่ดีจะต้องมีความยืดหยุ่น สามารถปรับปรุงให้สอดคล้องกับแนวโน้มของสถานการณ์ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ”

การคาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพนั้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำการคาดการณ์ความต้องการบุคลากรในแต่ละช่วงระยะเวลาอย่างถูกต้อง โดยพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ตั้งแต่การรับบุคลากรเข้าทำงาน การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผล จนกระทั่งบุคลากรได้พ้นออกจากองค์กร โดยวิธีการคาดการณ์ที่มีความแม่นยำสูงจะส่งผลให้การวางแผนมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ และสามารถใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม

หัวข้อนี้จะกล่าวถึงวิธีการที่ถูกนำมาใช้ในการคาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เพื่อให้ผู้สนใจได้มีความรู้และความเข้าใจในหลักการคาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ตลอดจนสามารถประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมสำหรับนำไปปฏิบัติการวางแผนบุคลากรได้อย่างเป็นรูปธรรมในการปฏิบัติงานจริง โดยที่วิธีการคาดการณ์ด้านกำลังคนขององค์กรที่นิยมใช้ มีดังต่อไปนี้

1. การคาดการณ์จากสมการพื้นฐาน วิธีการนี้จะเป็นการคำนวณหาจำนวนบุคลากรที่องค์กรต้องการในแต่ละช่วงเวลา จากสูตรพื้นฐานทางคณิตศาสตร์ต่อไปนี้
 จำนวนบุคลากรที่ต้องการเพิ่มขึ้น = จำนวนบุคลากรที่ต้องการทั้งหมด - จำนวนบุคลากรคงเหลือ

$$\text{จำนวนบุคลากรที่ต้องการทั้งหมด} = \frac{\text{จำนวนงาน}}{\text{อัตราส่วนของงานต่อบุคลากร}}$$
2. การใช้แบบจำลองการวางแผนรวม (Aggregate Planning Model) วิธีการนี้จะคาดการณ์ปริมาณความต้องการบุคลากรขององค์กรในช่วงระยะเวลาหนึ่งเพื่อให้สามารถนำมาใช้งานได้มีประสิทธิภาพ

3. การใช้วิธีการทางสถิติ (Statistical Forecasting Methods) วิธีการนี้จะนำหลักการทางสถิติและคณิตศาสตร์ เช่น กำหนดการเส้นตรงและการวิเคราะห์การถดถอย มาช่วยในการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรช่วงระยะเวลาที่สนใจ
4. การใช้แบบจำลองของมาร์คอฟ (Markov-model) วิธีการนี้จะนำหลักการคณิตศาสตร์ขั้นสูงมาประยุกต์ในการศึกษาและวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต เพื่อองค์กรจะได้เตรียมแผนในการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมการปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละตำแหน่ง

เทคนิคการพยากรณ์ที่กล่าวมาเป็นเพียงการยกตัวอย่างของวิธีการที่ใช้ในการคาดการณ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการกล่าวอ้างถึงและนำมาประยุกต์ในภาคธุรกิจ

การที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเลือกใช้วิธีการใดในทางปฏิบัติเพื่อคาดการณ์และวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้นสามารถจะพิจารณาได้จากมาตรการในการเลือกเทคนิคในการพยากรณ์ดังต่อไปนี้

1. ระยะเวลา (Time Horizon) ปัจจุบันเวลาเป็นปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้น ผู้ที่ทำหน้าที่ด้านการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์จะต้องเลือกวิธีการที่มีระยะเวลาที่เหมาะสมกับความต้องการของงาน โดยให้ผลลัพธ์ที่ได้มีระดับของความถูกต้องและเชื่อถือได้ เหมาะสมกับการใช้งาน โดยไม่เสียเวลาในการประเมินผลมากเกินไป

2. ลักษณะของข้อมูล (Pattern of Data) นักพยากรณ์ที่มีความสามารถจะต้องคำนึงถึงธรรมชาติหรือลักษณะของข้อมูลทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณเป็นสำคัญ เพื่อให้สามารถคัดเลือก เครื่องมือในการพยากรณ์ได้อย่างเหมาะสม และสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดได้อย่างใกล้เคียง

3. ค่าใช้จ่าย (Cost) ค่าใช้จ่ายเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานทางธุรกิจเกือบทุกประเภท ดังนั้น นักพยากรณ์ต้องพิจารณาค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นทั้งทางตรงและทางอ้อมของการพยากรณ์แต่ละวิธีว่ามีความเหมาะสมอย่างไร โดยเปรียบเทียบระหว่างกันเองหรือเปรียบเทียบกับความต้องการของงาน

4. ความแม่นยำ (Accuracy) ความถูกต้องและแม่นยำของเครื่องมือที่ใช้เป็นหัวใจสำคัญของการพยากรณ์ ดังนั้น นักพยากรณ์สมควรต้องเลือกใช้วิธีที่มีความถูกต้องและแม่นยำในระดับที่ยอมรับได้สำหรับงานแต่ละชนิด

5. ความง่ายในการนำไปใช้ (Ease of Application) เนื่องจากสมาชิกแต่ละคนของหน่วยงานวางแผนทรัพยากรมนุษย์ต่างมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ดังนั้น นักพยากรณ์จึงต้องเลือกวิธีการที่มีความง่ายในการนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อที่สมาชิกทุกคนในทีมงานจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นและมีอุปสรรคน้อยที่สุด

นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำการวิเคราะห์ในแต่ละปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการ
พยากรณ์ และสถานการณ์ก่อนที่จะทำการตัดสินใจเลือกวิธีการพยากรณ์ เพื่อที่จะ
ได้รับวิธีการที่เหมาะสมกับการประยุกต์ใช้ในการคาดการณ์ด้านบุคลากรสำหรับ
การทำแผนของแต่ละองค์การ

โดยวิธีการที่ดีไม่จำเป็นต้องยุ่งยาก ซับซ้อน และมีค่าใช้จ่ายสูง แต่ต้องเป็นวิธีการที่
สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภายใต้ข้อจำกัด
ด้านบุคลากร ระยะเวลา และค่าใช้จ่ายทั้งทางตรงและ ทางอ้อมขององค์การ

สรุป

การวางแผนเป็นหน้าที่ที่สำคัญหน้าที่หนึ่งของการจัดการ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุมที่เกี่ยวข้องกับการเก็บรวบรวมข้อมูล การศึกษา และการวางวัตถุประสงค์ การกำหนดเป้าหมาย การสร้างกลยุทธ์ และการตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม เพื่อให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปโดยราบรื่นมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการ

โดยแผนที่ดีจะเป็นทั้งคู่มือและแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บุคคลหรือองค์การสามารถดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ได้

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่สำคัญที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องปฏิบัติ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ผู้เกี่ยวข้องต้องดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้แผนมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกับสถานการณ์

โดยการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะเป็นการกำหนดแนวทางสำหรับปฏิบัติการด้านบุคลากร ตลอดจนเป็นการสร้างหลักประกันในเสถียรภาพและความต่อเนื่องในการดำเนินงานขององค์กร ว่าองค์กรจะมีทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ในแต่ละช่วงเวลา

นอกจากนี้ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วส่งผลให้การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถกระทำแยกจากแผนรวมขององค์กร ได้ ดังนั้น ผู้มีหน้าที่วางแผนทั้งสองระดับจึงต้องประสานงานกันอย่างใกล้ชิด เพื่อให้แผนการทั้งสองมีความสอดคล้องและสัมพันธ์กัน ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการดำเนินงาน