

บทที่ 2

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ

2.1 ความนำ

ประเทศไทยได้ใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติมาตั้งแต่พุทธศักราช 2504 จนถึงปัจจุบันเป็นฉบับที่ 12 แล้วด้วยเหตุนี้จึงทำให้หน่วยงาน โดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐจะต้องมีการกำหนดแผนและวางแผนให้สอดคล้องกับแผนของชาติ แม้แต่นโยบายของรัฐบาลทุกรัฐบาลก็ต้องยึดแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเป็นหลักนำมากำหนดนโยบาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนฉบับที่ 8, 9 เป็นแผนที่เน้นการพัฒนาบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ ด้วยเหตุนี้ปัจจุบันองค์กรทุกองค์กรมีความจำเป็นจำต้องวางแผนกำลังคนหรือวางแผนบรรจุแต่งตั้งบุคคลเพื่อเข้ามาทำหน้าที่ที่จำเป็นในองค์กร คนที่จะเข้ามานั้นต้องมีคุณสมบัติสอดคล้องกับภาระงานแต่ละตำแหน่ง แต่ละด้านในองค์กรและบุคคลหรือบุคลากรที่จะเข้ามานั้นมีทั้งที่จะเข้ามาสู่ระบบราชการหรือตามภารกิจในบางครั้งบางขณะ ดังนั้นผู้บริหารองค์กรจะต้องมีการวางแผนว่าจะรับบุคคลเข้ามาเมื่อไร ในอัตราตำแหน่งอะไรและมีแนวทางอย่างไรที่จะได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กรเพื่อที่จะเป็นกำลังสำคัญในการที่จะผลักดันองค์กรนั้นไปสู่ความเจริญก้าวหน้าหรือความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2.2 การคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ

การคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐเป็นหัวใจสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ส่วนมากมักจะคาดการณ์ความต้องการของบุคลากรในอนาคตถึงแม้จะยังไม่สามารถคาดการณ์ถึงแหล่งที่จะหามาได้ก็ตาม นักวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อนำมาคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ทั้งในด้านจำนวนและลักษณะของบุคลากรและกำหนดไว้ในแผนขององค์กรในอนาคต ข้อมูลที่ได้จะเป็นข้อมูลในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต ส่วนวิธีคาดการณ์ความต้องการอาจกำหนดได้หลายวิธี ทั้งด้านอุปสงค์และอุปทาน ดังนั้นวิชาการได้ให้แนวคิดที่แตกต่างกันไปดังนี้

นางนุช วงษ์สุวรรณ (2553 : 68-108) ได้กล่าวถึงการคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การพยากรณ์อุปสงค์ของทรัพยากรมนุษย์สามารถประมาณการได้หลายวิธี การประมาณการความต้องการด้านคุณภาพของบุคลากรสามารถประมาณการจากสารสนเทศการวิเคราะห์งาน ส่วนการประมาณการความต้องการทรัพยากรมนุษย์ด้านปริมาณการนั้นจะต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านผลผลิตขององค์กรก่อน จากนั้นจึงวางแผนด้านจำนวนบุคลากรที่ต้องการ เพื่อให้การดำเนินงานและการบริการบรรลุผลสำเร็จ โดยมีปัจจัยที่ต้องพิจารณาในการพยากรณ์ และเทคนิคการพยากรณ์ ดังนี้

1. ปัจจัยที่ต้องพิจารณาในการพยากรณ์ การพยากรณ์ด้านอุปสงค์ของทรัพยากรมนุษย์มีปัจจัยที่ต้องพิจารณา ดังนี้

- 1.1 ความต้องการพัฒนาและการบริการ
- 1.2 สภาพแวดล้อม และการเจริญเติบโตขององค์การ
- 1.3 ปรัชญาการบริหารงานขององค์การ
- 1.4 คุณภาพและทักษะของบุคลากร
- 1.5 การตัดสินใจเพิ่มคุณภาพของการดำเนินงานและบริการเพื่อเข้าสู่ความเป็นเลิศ
- 1.6 เทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงอื่นๆ ซึ่งส่งผลต่อการเพิ่มคุณภาพงาน
- 1.7 ทรัพยากรด้านการเงินที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน

2. เทคนิคการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ มี 5 วิธีการ ดังนี้

2.1 วิธีการใช้วิจารณญาณ (Judgmental Method) แบ่งได้เป็น 3 วิธี ดังนี้

2.1.1 วิธีการคาดการณ์ของผู้บริหาร (Manager Estimate Method) วิธีการนี้ผู้บริหารคาดการณ์อนาคตโดยอาศัยพื้นฐานความรู้ ทักษะการบริหาร และประสบการณ์ในอดีต สามารถคาดคะเนความต้องการทรัพยากรมนุษย์จากกลุ่มผู้บริหาร โดยผู้บริหารทุกระดับร่วมกันคาดคะเน

2.1.2 การคาดคะเนความต้องการโดยวิธีการเดลฟาย (Delphi Technique) เป็นการคาดคะเนความต้องการใช้ทรัพยากรมนุษย์ จากคณะผู้เชี่ยวชาญอิสระ โดยการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญ แต่ละคนจะมีอิสระออกจากกัน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาเป็นเกณฑ์การคาดการณ์

2.1.3 เทคนิคคนอมินอลกรุป (Nominal Group Technique) เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลความคิดจากกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วยประธานและคณะกรรมการได้ประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดขอบเขตของปัญหา ความต้องการกำลังคนด้านทรัพยากรมนุษย์ ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ

2.2 การวิเคราะห์อัตราส่วน (Ratio Analysis) หมายถึง การพยากรณ์ความต้องการกำลังคนซึ่งอยู่บนพื้นฐานของอัตราส่วนของปัจจัยบางประการ ได้แก่

2.2.1 อัตราส่วนบุคลากร (Personnel Ratios) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลในอดีตหาความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนบุคลากรกับปัจจัยบางประการ ตัวอย่างบริษัทหนึ่งมีพนักงานชาย 6 คน สามารถขายได้ปีละ 600,000 บาท และองค์การต้องการเพิ่มยอดขายในปีหน้าเป็น 1,000,000 บาท จะต้องการพนักงานชายใหม่เพิ่มขึ้นอีก 4 คน

2.2.2 อัตราส่วนการเพิ่มผลผลิต (Productivity Ratios) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลในอดีตหาความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณงาน (Work Load) กับจำนวนพนักงาน (Number of People) คำนวณได้จากสูตร

$$\text{อัตราส่วนการเพิ่มผลผลิต} = \frac{\text{ปริมาณงาน}}{\text{จำนวนพนักงาน}}$$

ตัวอย่าง สมมุติใน 1 วัน สิ้นค้า 100 ชิ้น ใช้คน 10 คนผลิต จำนวนจากสูตรข้างต้น ดังนี้

$$\text{อัตราส่วนการเพิ่มผลผลิต} = \frac{100 \text{ ชิ้น}}{10 \text{ คน}} = 10 \text{ ชิ้น}$$

จากสูตรนี้แสดงว่าคน 1 คน ผลิตสินค้าได้เท่ากับ 10 ชิ้นต่อวัน

2.3 การวิเคราะห์พยากรณ์แนวโน้ม (Trend Analysis) เป็นการศึกษาระดับการดำเนินงานขององค์กรในช่วงเวลาที่ผ่านมาย้อนหลังประมาณ 5 ปีเป็นอย่างต่ำ เพื่อเป็นข้อมูลคาดการณ์ความต้องการในอนาคตการประมาณการนี้อาจมีการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากปริมาณการบริหารงาน และบริการ

2.4 แผนภูมิการกระจาย (Scatter Chart) เป็นเทคนิคการพยากรณ์จำนวนบุคลากร โดยการศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัว หรือเรียกว่า การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้น (Linear Regression Analysis) เป็นการศึกษาการดำเนินงานขององค์กรกับจำนวนบุคลากรในแต่ละระดับ หากสามารถพยากรณ์กิจกรรมการดำเนินงานขององค์กร ได้ก็จะสามารถพยากรณ์จำนวนบุคลากรได้ด้วย

2.5 การใช้คอมพิวเตอร์ในการพยากรณ์ (Using Computers to Forecast Personnel Requirements) เป็นการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการพยากรณ์ความต้องการบุคลากรในอนาคต โดยการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับจำนวนการบริหารงานและการบริการ ข้อมูลพื้นฐานที่ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์พยากรณ์จะทำการแยกแยะประเภทของบุคลากร ได้แก่ บุคลากรในสายบริการ บุคลากรสนับสนุน และผู้บริหาร วิธีการนี้ จะสามารถพยากรณ์ความต้องการบุคลากรด้านต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว ขณะเดียวกันยังสอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กรด้วย

ส่วนการพยากรณ์ด้านอุปทานของทรัพยากรมนุษย์ คือ การวิเคราะห์คาดการณ์จำนวนอุปทานของทรัพยากรที่มีอยู่ โดยแยกเป็นเทคนิคการวิเคราะห์ด้านอุปทาน และแหล่งอุปทานทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. เทคนิคการวิเคราะห์ด้านอุปทาน เป็นเทคนิคเพื่อตอบคำถามว่าองค์กรมีบุคลากรอยู่จำนวนเท่าใดเพื่อไม่ให้เกิดการขาดแคลนบุคลากร จะต้องมีการสำรองเตรียมไว้หรือไม่ อย่างไร ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จึงต้องทำการวิเคราะห์อัตราการขาดงาน และอัตราการหมุนเวียนของบุคลากร

1.1 การหมุนเวียนของบุคลากร (Turnover) เป็นการศึกษาถึงอัตราการลาออกจากงาน อัตราการโยกย้าย อัตราการเกษียณอายุ และอัตราการตายของสมาชิกในองค์กรในช่วงเวลาที่ผ่านมา เพื่อคาดคะเนว่าภายใน 1 ปี มีการหมุนเวียนของบุคลากรดังกล่าวเท่าใด เพื่อเตรียมการให้มีบุคลากรใหม่เพิ่มขึ้นอัตราการเข้าออกจากงาน

1.2 การวิเคราะห์มาร์คอฟ (Markov Analysis) เป็นการแสดงร้อยละของบุคลากร ที่จะวิเคราะห์การเคลื่อนย้ายของบุคลากร จากปีหนึ่งไปยังอีกปีหนึ่ง เพื่อจะได้วางแผนการสรรหา การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร ให้ไปสู่ตำแหน่งต่างๆ ในการใช้มาร์คอฟโมเดลจะมีวิธีการดังนี้

1.2.1 ศึกษาข้อมูลด้านการจ้าง การเลื่อนขั้น การสร้างงานใหม่ การออกจากงานของบุคลากร เป็นระยะเวลา 5-10 ปี

1.2.2 ตรวจสอบข้อมูลว่ามีความคงที่เพียงไร หมายถึงว่า ข้อมูลในอดีตจะสามารถทำนายกระจายของบุคลากรในตำแหน่งต่างๆ ได้หรือไม่

1.2.3 ถ้าพบว่า ข้อมูลมีการเปลี่ยนแปลงอย่างคงที่ก็จะสามารถคำนวณหาค่าความน่าจะเป็นในการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งต่างๆ ในปีหน้าได้

1.2.4 ความน่าจะเป็นที่คำนวณได้จากข้อ 3 นี้จะสามารถใช้การคาดคะเนการกระจายของบุคลากรในปีถัดไปได้

2. แหล่งอุปทานของทรัพยากรมนุษย์ อุปทานของทรัพยากรมนุษย์มี 2 แหล่ง ดังนี้

2.1 อุปทานภายในองค์กรเป็นการศึกษาข้อมูลของบุคลากรที่มีอยู่ภายในองค์กร จัดทำในลักษณะคลังข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Inventory) โดยการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศได้ 2 ระบบ ดังนี้

2.1.1 ระบบแฟ้มข้อมูลด้วยบุคคลและแผนภูมิการทดแทน (Manual Systems and Replacement Charts) การจัดทำคลังข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ด้วยระบบแฟ้มข้อมูล ให้บุคลากรเป็นผู้กรอกรายละเอียดข้อมูลและหัวหน้างานเป็นผู้ตรวจสอบและรวบรวมเก็บไว้เป็นแฟ้มข้อมูล ประกอบด้วยข้อมูลด้านต่างๆ

2.1.2 ระบบสารสนเทศคอมพิวเตอร์ (Computerized Information System) หากองค์กรมีบุคลากรจำนวนมาก การรวบรวมจัดทำเป็นคลังข้อมูล คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติด้วยบุคคลไม่สามารถทำได้ทันเวลา องค์กรหลายแห่งจึงนำระบบคอมพิวเตอร์มาช่วยในการจัดทำคลังข้อมูล โดยการรวบรวมข้อมูลพื้นฐานของบุคลากรเป็นกลุ่ม ประกอบด้วย

2.1.2.1 ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรเกี่ยวกับ ชื่อ อายุ เพศ และที่อยู่

2.1.2.2 ประสบการณ์การทำงาน ประกอบด้วย รายการของประสบการณ์ของบุคคล จากอดีตถึงปัจจุบัน และงานที่ปรารถนาจะทำในอนาคต

2.1.2.3 การศึกษาที่เป็นทางการ ชื่อของสถานศึกษาที่สำเร็จการศึกษาในแต่ละระดับ ปีที่สำเร็จการศึกษา สาขาวิชา

2.1.2.4 การฝึกอบรมบุคลากรแต่ละคนมีการฝึกอบรมในเรื่องใดบ้าง

2.1.2.5 ทักษะภาษาต่างประเทศมีความสามารถ พูด เขียน อ่าน ภาษาต่างประเทศอะไร และระดับใด

2.1.2.6 ความเต็มใจในการโยกย้าย ย้ายไปที่ใดบ้าง

2.1.2.7 อาชีพที่สนใจ งานที่บุคลากรต้องการจะทำในอนาคต

2.1.2.8 การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องชี้ว่าบุคลากรนั้นบรรลุผลสำเร็จในด้านใดบ้าง

2.2 อุปทานภายนอกองค์กร หากบุคลากรภายในองค์กรไม่พอเพียง จำเป็นต้องรับ

บุคคลภายนอกเข้ามา การคาดคะเนอุปทานที่มีอยู่ภายนอกจึงมีความสำคัญเกี่ยวข้องกับสภาพเศรษฐกิจทั่วไป สภาพการณ์ในท้องถิ่น สภาพตลาดแรงงาน การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของประชากร จำนวนผู้ที่อยู่ในวัยแรงงาน นโยบายของรัฐบาล และอัตราการว่างงาน จะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ ทำให้ทราบข้อมูลว่าทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการหาได้ง่ายหรือยาก และค่าตอบแทนจะสูงหรือต่ำ

ค่านาย อภิปรัชญาสกุล (2557 : 92 – 96) กล่าวว่า การวิเคราะห์การตอบสนอง หรืออุปทานด้านทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน (Analyzing the Current Supply of Human Resources) ก่อนที่การวางแผนความต้องการในทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในอนาคตนักวางแผนควรจะทราบถึงลักษณะและสภาวะการตอบสนอง หรือการจัดหาหรืออุปทาน ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันเสียก่อน อย่างน้อยก็เพื่อทราบว่าองค์กรมีบุคลากรอยู่เท่าใด โดยจำแนกตามประเภทต่างๆ เช่น เพศ อายุ การศึกษา ลักษณะงาน ระยะเวลาหรือจำนวนปีที่เข้ามาทำงาน หน้าที่ตำแหน่งงานในปัจจุบัน การเลื่อนตำแหน่ง และปีที่จะออกจางาน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้สามารถเตรียมวางแผนเกี่ยวกับการให้การฝึกอบรม การจัดหางบประมาณค่าจ้าง การว่าจ้างบุคลากรเพิ่มเติม เป็นต้น โดยปกติแล้วอุปทานด้านทรัพยากรมนุษย์จะมีที่มาจาก 2 แหล่ง คือ

1. การพยากรณ์อุปทานทรัพยากรมนุษย์จากภายในองค์กร การพยากรณ์อุปทานทรัพยากรมนุษย์จากภายในองค์กรมิได้เป็นเพียงการนับจำนวนบุคลากรในปัจจุบันขององค์กร แต่ต้องมีกระบวนการหลายขั้นตอนดังนี้

1.1 การจัดทำคลังข้อมูลบุคลากร (Personnel Inventory) หรือคลังทักษะ (The Skill Inventory) เป็นการเก็บข้อมูลบุคลากรแต่ละคนไว้ในแฟ้มประวัติ เป็นต้นว่า ข้อมูลเกี่ยวกับอายุ การศึกษา การฝึกอบรม ความสนใจในอาชีพ การพัฒนาภาษา ทักษะเฉพาะ และอื่นๆ ข้อมูลเหล่านี้มีไว้เพื่อประกอบการตัดสินใจว่าบุคลากรคนใดที่เหมาะสม ควรได้รับการส่งเสริมให้เลื่อนตำแหน่ง หรือถ่ายโอนเข้าสู่โครงการใหม่ที่เปิดรับ

1.2 การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) คือกระบวนการวางแผนว่าตำแหน่งงานหนึ่งๆ จะให้บุคลากรคนใดเข้ามาสวมตำแหน่งเมื่อถึงเวลาอันสมควร โดยองค์กรจะต้องมีการวางแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรผู้นั้นในระยะยาว โดยปกติแล้ววิธีการนี้มักจะใช้กับตำแหน่งงานระดับสูงที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร บุคคลที่ได้รับการวางแผนให้สืบทอดตำแหน่งจะเป็นผู้ที่มีศักยภาพ และความสามารถเป็นที่ยอมรับขององค์กร แต่เพื่อให้การเข้ารับตำแหน่งเกิดผลดีต่อองค์กรมากที่สุดบุคคลนั้นจะต้องผ่านกระบวนการพัฒนาตามขั้นตอนต่างๆ ที่องค์กรได้จัดไว้

1.3 แผนภูมิการแทนที่ของบุคลากร (Personnel Replacement Chart) แผนภูมิดังกล่าวนี้จะเป็นการสรุปผลการสำรวจกำลังคน และการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ซึ่งจากแผนภูมิจะช่วยให้ทราบว่าบุคคลใดจะเข้ามารวมตำแหน่งแทนเมื่อมีตำแหน่งว่างเกิดขึ้น โดยทั่วไปแล้วแผนภูมิการแทนที่ขององค์กรจะมีลักษณะคล้ายแผนภูมิโครงสร้างขององค์กร

1.4 การพยากรณ์ด้วยการสร้างแบบจำลองการไหล (Flow Model) คือวิธีการพยากรณ์อุปทานกำลังคนด้วยการวิเคราะห์การเคลื่อนไหวของบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งอาจมีการโยกย้ายไปทำงานตำแหน่งอื่นๆ ทั้งในระดับที่ต่ำลง ระดับเดียวกัน หรือระดับที่สูงขึ้น และบางส่วนอาจลาออกจากองค์กรไป โดยอาศัยข้อมูลจากการเคลื่อนไหวที่เกิดขึ้นในอดีต ซึ่งแบบจำลองการไหลที่รู้จักกันดี คือ “แบบจำลองการเคลื่อนไหวแบบมาร์คอฟ” (Markov Model) ซึ่งเป็นเทคนิคทางคณิตศาสตร์ที่จะวิเคราะห์การเคลื่อนย้ายของบุคลากรเพื่อจะได้วางแผนการสรรหา การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรให้ไปสู่ตำแหน่งต่างๆ ในการใช้มาร์คอฟโมเดลได้เสนอแนะว่าควรมีวิธีการ ดังนี้

1.4.1 ศึกษาข้อมูลด้านการบรรจุ การเลื่อนชั้น การสร้างงานใหม่ การออกจากงานของบุคลากรเป็นระยะเวลา 5-10 ปี

1.4.2 ตรวจสอบข้อมูลว่ามีความคงที่เพียงไร หมายถึงว่าข้อมูลในอดีตจะสามารถทำนายการกระจายของบุคลากรในตำแหน่งต่างๆ ได้หรือไม่

1.4.3 ถ้าพบว่าข้อมูลมีการเปลี่ยนแปลงอย่างคงที่ก็จะสามารถคำนวณหาค่าความน่าจะเป็นในการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งต่างๆ ในปีหน้าได้

1.4.4 ความน่าจะเป็นที่คำนวณได้จากข้อ 3 นี้จะสามารถใช้คาดคะเนการกระจายของบุคลากรในปีถัดไปได้

2. การพยากรณ์อุปทานทรัพยากรมนุษย์จากภายนอกองค์กร ในบางครั้งองค์กรไม่สามารถสรรหาบุคลากรภายในองค์กรเพื่อบรรจุลงในตำแหน่งที่ว่างได้ ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร อุปทานหรือความต้องการในทรัพยากรมนุษย์จากภายนอกองค์กรจะมีมากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการ คือ ประการแรก การขยายตัวในการดำเนินงานหรือความเติบโตขององค์กรจึงทำให้ต้องมีการสรรหาบุคลากรจากภายนอกเพิ่มขึ้น ประการที่สอง ประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรหากบุคลากรมีการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถ ของตนเองอย่างต่อเนื่อง การโยกย้ายหรือการสับเปลี่ยนตำแหน่งก็จะเป็นไปได้มากขึ้น จึงลดความต้องการบุคลากรจากภายนอกลง สำหรับการพยากรณ์อุปทานภายนอกองค์กร จำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

2.1 การวิเคราะห์ตลาดแรงงาน ในการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กรส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับตลาดแรงงานในขณะนั้น และความสามารถของฝ่ายบุคลากรขององค์กรสำหรับตำแหน่งงานที่ต้องการทักษะและความสามารถระดับสูง ตลาดแรงงานอาจครอบคลุมทั่วประเทศ แต่สำหรับแรงงานที่ไร้ฝีมือตลาดแรงงานอาจจะอยู่ที่ชุมชนท้องถิ่น

2.2 ลักษณะประชากร ทั้งนี้ผลจากการที่ประเทศไทยได้ส่งเสริม และสนับสนุนการคุมกำเนิดทำให้อัตราการเจริญเติบโตของประชากรลดลง ดังนั้น โครงสร้างทางประชากรกำลังเปลี่ยนจากพีรามิดหัวตั้งไปสู่รูปขวดคว่ำ คือมีฐานแคบลง และมีการขยายตัวในส่วนกลาง จึงคาดการณ์ว่านับแต่ปี 2000 เป็นต้นไป ประชากรไทยจะมีคนวัยทำงานเพิ่มมากขึ้นกว่าเดิม

จากการคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์เป็นความจำเป็นที่ผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบจะต้องศึกษาข้อมูลในทุกด้านทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร นอกจากนั้นต้องมองระยะยาวเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นต้องมีการวิเคราะห์ในรอบด้าน เช่น สาเหตุของความต้องการ วิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงองค์ประกอบของความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ศึกษาอุปสงค์ อุปทานแต่ละองค์กร แต่ที่สำคัญคือ นโยบายของรัฐบาลและมติของคณะรัฐมนตรี จึงต้องมีการวางแผนจึงจะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรใน โลกปัจจุบัน

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource planning) ถือเป็นหน้าที่ที่จำเป็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับงานและเวลา การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญต่อองค์กรหรือหน่วยงาน เพราะจะช่วยให้เป้าหมายขององค์กร หรือหน่วยงานนั้นสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์

ความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นและมีประโยชน์มาก เพราะเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงทิศทางการบริหารองค์กร หรือการดำเนินกิจการใดๆ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้นซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550 : 57) ให้ความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า หมายถึงกระบวนการวิเคราะห์และคาดคะเนความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรในอนาคตอย่างเป็นระบบ โดยจะต้องระบุจำนวนคุณสมบัติของบุคลากร รวมถึงระดับความรู้ความสามารถและทักษะที่ต้องการให้สอดคล้องกับแผนงานที่ต้องการกำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าจะได้บุคลากรที่เพียงพอในคุณสมบัติมีจำนวนเพียงพอภารกิจขององค์กรที่จะจัดกระทำในอนาคตเป็นสำคัญ และสิ่งที่ควรตระหนักที่สุด คือ การกำหนดแนวปฏิบัติและแผนการให้บุคลากรให้เกิดคุณค่าสูงสุดแก่องค์กร

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2556 : 20 - 21) ให้ความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการคาดการณ์ความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เป็นการล่วงหน้าว่า ต้องการคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อไร และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการว่าจะได้จากไหน อย่างไร และเมื่อใด จากความหมายดังกล่าว เห็นได้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้นมี 2 ขั้นตอน คือ

1. การพิจารณาถึงความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ คือ การพิจารณาว่าในการที่จะดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายแผนงานขององค์กรนั้น องค์กรต้องการใช้ทรัพยากรมนุษย์เท่าใด ประเภทใด ระดับใด มีคุณภาพหรือคุณสมบัติอย่างไร และต้องการเมื่อใด

2. การพิจารณาจัดเตรียมทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความต้องการนั้น โดยกำหนดแนวทางให้ได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการทั้งคุณภาพและจำนวน

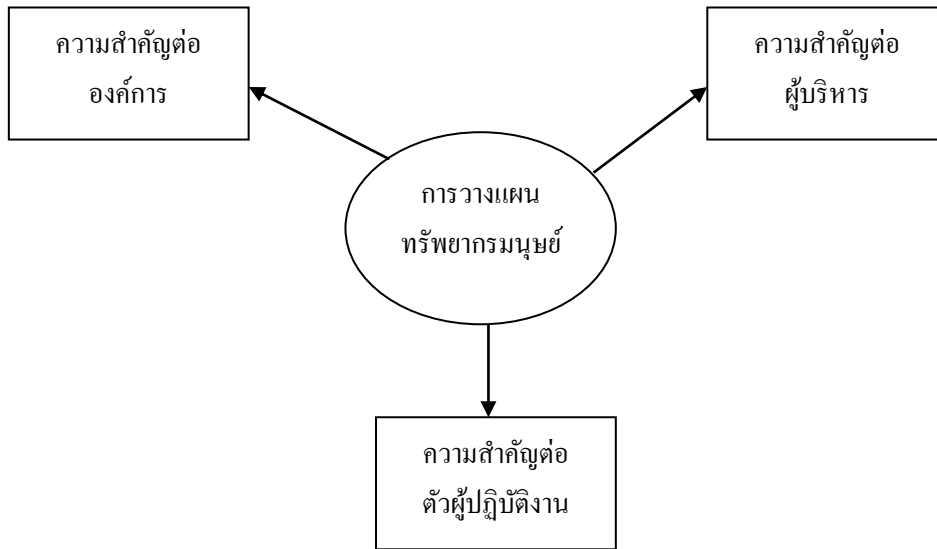
เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2559 : 44) ให้ความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง กระบวนการพยากรณ์ความต้องการบุคลากรของหน่วยงานหรือองค์กรล่วงหน้าว่า มีความต้องการใช้บุคลากรประเภทใด ระดับใด เมื่อไร จำนวนเท่าไร วิธีการได้มาเป็นอย่างใด มาจากแหล่งใด รวมถึงมีนโยบายและแนวทางการดำเนินงานและพัฒนาองค์กร ซึ่งจะเป็นหลักประกันว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างเพียงพอเหมาะสมกับการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็น กระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ล่วงหน้า เพื่อทราบจำนวน ระดับ ตำแหน่งที่เหมาะสมกับงานทั้งงานภาครัฐและเอกชน และรองรับงานที่ต้องปรับปรุง เปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ ทั้งการเมือง สังคม และเศรษฐกิจที่เปลี่ยนไป ถือว่าเป็นการวางแผนใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญในการช่วยเหลือให้กิจกรรมหรือหน้าที่ทั้งหลายในองค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีทรัพยากรบุคคลที่มีคุณวุฒิและความสามารถในการปฏิบัติงานทุกระดับ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2553 : 8 -10) ได้กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างยิ่งเพราะจะทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ทำให้บุคลากรเกิดความพอใจและมีการพัฒนาที่ดีขึ้น และสร้างโอกาสสำหรับการจ้างงานที่เท่าเทียมกันอย่างมีประสิทธิผลมากขึ้น ทำให้การจัดหา การใช้และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพแสดงได้ดังภาพประกอบที่ 2.1 ทั้งนี้ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญพอสรุปได้ตามลำดับของความสำคัญ ดังนี้



ภาพที่ 2.1 ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อองค์กร ผู้บริหารและต่อตนเอง
ที่มา : รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2553 : 9)

ความสำคัญที่มีต่อองค์กร การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์กร ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ช่วยทำให้องค์กรสามารถพยากรณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตจากการเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อมภายนอกต่างๆ ขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคมการเมืองและกฎหมาย และเทคโนโลยีทำให้องค์กรสามารถวางแผนทรัพยากรมนุษย์และเตรียมการรองรับกับเหตุการณ์ดังกล่าวไว้ล่วงหน้าจะช่วยให้ปัญหาที่องค์กรจะเผชิญในอนาคตเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ลดความรุนแรงลงได้
2. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ช่วยทำให้ทราบข้อมูลพื้นฐานทั้งด้านอุปสงค์และอุปทานของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบันและในอนาคต องค์กรสามารถวางแผนไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับสถานะแวดล้อมต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป
3. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมเชื่อมโยงระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องกัน ทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรที่ต้องการ
4. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ทำให้องค์กรสามารถวางแผนอาชีพ (Career Planning) และการวางแผนทดแทนทรัพยากรมนุษย์ระดับบริหาร (Succession Planning) ของบุคลากรในแต่ละระดับ ในแต่ละระดับความรับผิดชอบได้ช่วยทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
5. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะทำให้การลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเกิดประโยชน์สูงสุด เช่น การจัดการฝึกอบรมให้กับบุคลากรทั้งจากภายในหน่วยงานเองหรือส่งไปอบรมกับหน่วยงานภายนอก เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีความรู้ ทักษะที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง ไม่เกิดความสูญเปล่า

อันเนื่องมาจากการลงทุนผลิตและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรดังกล่าว อันจะทำให้องค์กรได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์คุ้มค่า

ความสำคัญที่มีต่อผู้บริหาร การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อผู้บริหาร ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หลีกเลี่ยงปัญหาการขาดแคลนแรงงานได้เป็นอย่างดี
2. ผู้บริหารสามารถใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาและฝึกอบรมให้กลุ่มบุคลากรในระดับต่าง ๆ เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงาน
3. ทำให้องค์กรสามารถเตรียมความพร้อมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรในระดับผู้บริหารที่มีความสำคัญต่อการดำเนินการขององค์กร

ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ก่อให้เกิดการประสานงานระหว่างบุคลากรในฝ่าย หรือแผนกต่างๆ ในองค์กร
2. ช่วยให้บุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดี ลดปัญหาความขัดแย้งในองค์กรได้
3. มีส่วนช่วยทำให้บุคลากรมีโอกาสในการพัฒนาขีดความสามารถ พร้อมทั้งจะปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมกับตำแหน่งที่รับผิดชอบอยู่

จากความสำคัญที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้มีคนที่ทำงานที่เพียงพอและต่อเนื่อง ได้คนดีมีความสามารถมาทำงานที่เหมาะสมกับงาน มีการรักษาคนให้อยู่ในองค์กร โดยมีการพัฒนา การให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และการประเมินผลที่เหมาะสม ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้สามารถใช้ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสมในการทำงานในองค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์

รูปแบบและขั้นตอนของการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

รูปแบบการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องกำหนดรูปแบบเช่นเดียวกับการวางแผนในการบริหารงานด้านอื่นๆ เพื่อให้เกิดรูปแบบที่ชัดเจนสำหรับดำเนินงานในอนาคตว่าจะได้ข้อมูลมาจากไหนบ้าง รวมถึงการคาดการณ์ความจำเป็นและสิ่งที่จะเกิดขึ้นเกี่ยวกับการวางแผน ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวไว้ดังนี้

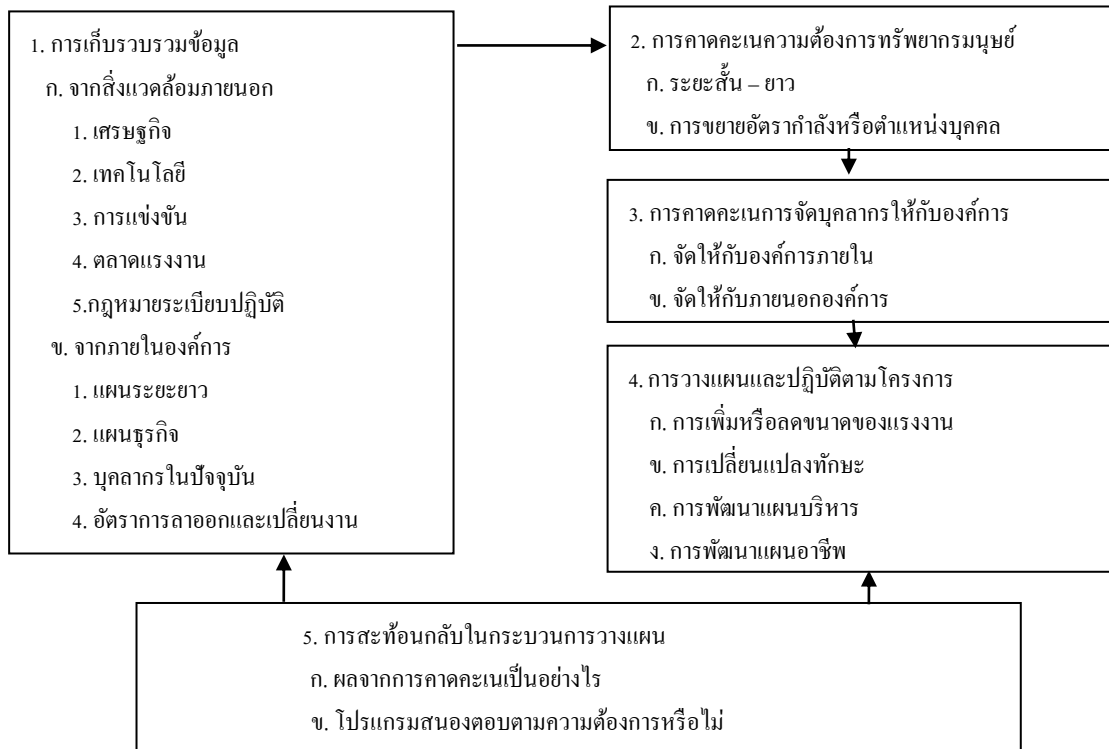
นงนุช วงษ์สุวรรณ. 2553 : 89-90) ได้กล่าวถึงรูปแบบของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ว่า ขั้นตอนแรกของการวางแผนใดๆ ก็ตาม จะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลและคาดการณ์หรือการวางแผนจะทำอยู่บนพื้นฐานของข้อมูล ดังนั้น ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จึงต้องการข้อมูล 2 ประเภท คือ

1. ข้อมูลจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร รวมถึงข้อมูลปัจจุบัน และการคาดการณ์เปลี่ยนแปลงไปทางด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และการแข่งขันทางการตลาด องค์กรประกอบที่เป็นปัจจัยเหล่านี้ จะมีผลกระทบต่อแผนการปฏิบัติงานขององค์กร และความต้องการทรัพยากรมนุษย์ยิ่งกว่านั้นนักวางแผนจะต้อง

ระมัดระวังภาวะตลาดแรงงาน เช่น อัตราการว่างงาน ความสามารถทางทักษะ อายุ เชื้อชาติ และเพศ ประการสุดท้ายนักวางแผนจะต้องคำนึงถึงกฎระเบียบและปัญหาการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองประกอบด้วย

2. ข้อมูลจำเป็นอีกประการหนึ่ง คือข้อมูลภายในองค์กร ข้อมูลภายในองค์กรจะรวมถึงแผนงานขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวด้วย รวมถึง ภาวะปัจจุบันของบุคลากรในองค์กร เช่น ในแต่ละงานมีบุคลากรกี่คน มีจำนวนเท่าใดที่จะลาออก และมีจำนวนเท่าไรที่จะเกษียณอายุ เป็นต้น

นักวางแผนขององค์กรจำเป็นต้องทราบเกี่ยวกับแผนภายในของแต่ละหน่วยงาน และฝ่ายว่าจะมีการเพิ่มและมีการลด การเปิดรับข้าราชการหรือบุคลากรอะไรบ้าง ในจำนวนเท่าไร การสร้างอาคารใหม่หรือหอพัก หรืออาคารอื่นๆ จำเป็นต้องทราบข้อมูลปัจจุบันของผู้ปฏิบัติงาน ในแต่ละหน่วยงาน เช่นเดียวกับจำนวนผู้ที่เกษียณอายุและค่าเฉลี่ยของผู้ลาออกจากงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละประเภท ดังภาพประกอบที่ 2.2 คือ



ภาพประกอบที่ 2.2 รูปแบบการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

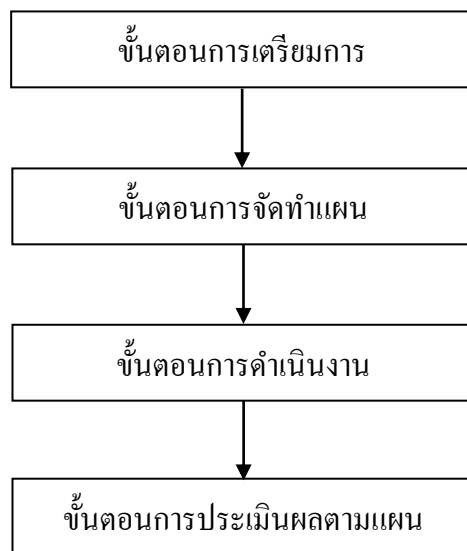
ที่มา : นงนุช วงษ์สุวรรณ (2553 : 89)

เมื่อนักวางแผนมีข้อมูลภายในและภายนอกองค์กรแล้ว จะสามารถคาดการณ์ความต้องการบุคลากรในองค์กรได้ อย่างน้อยที่สุดการคาดการณ์นี้จะรวมถึงการประมาณจำนวนบุคลากรในแต่ละงานในปีที่จะถึงในอนาคตทั้งในระยะยาวและระยะสั้นก็สามารถคาดการณ์จำนวนบุคลากรในอนาคตของ

องค์การได้ ในทำนองเดียวกัน จากข้อมูลเหล่านี้ก็สามารถเตรียมหาบุคลากรรุ่นใหม่เข้ามาทดแทนได้ทัน ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์การ

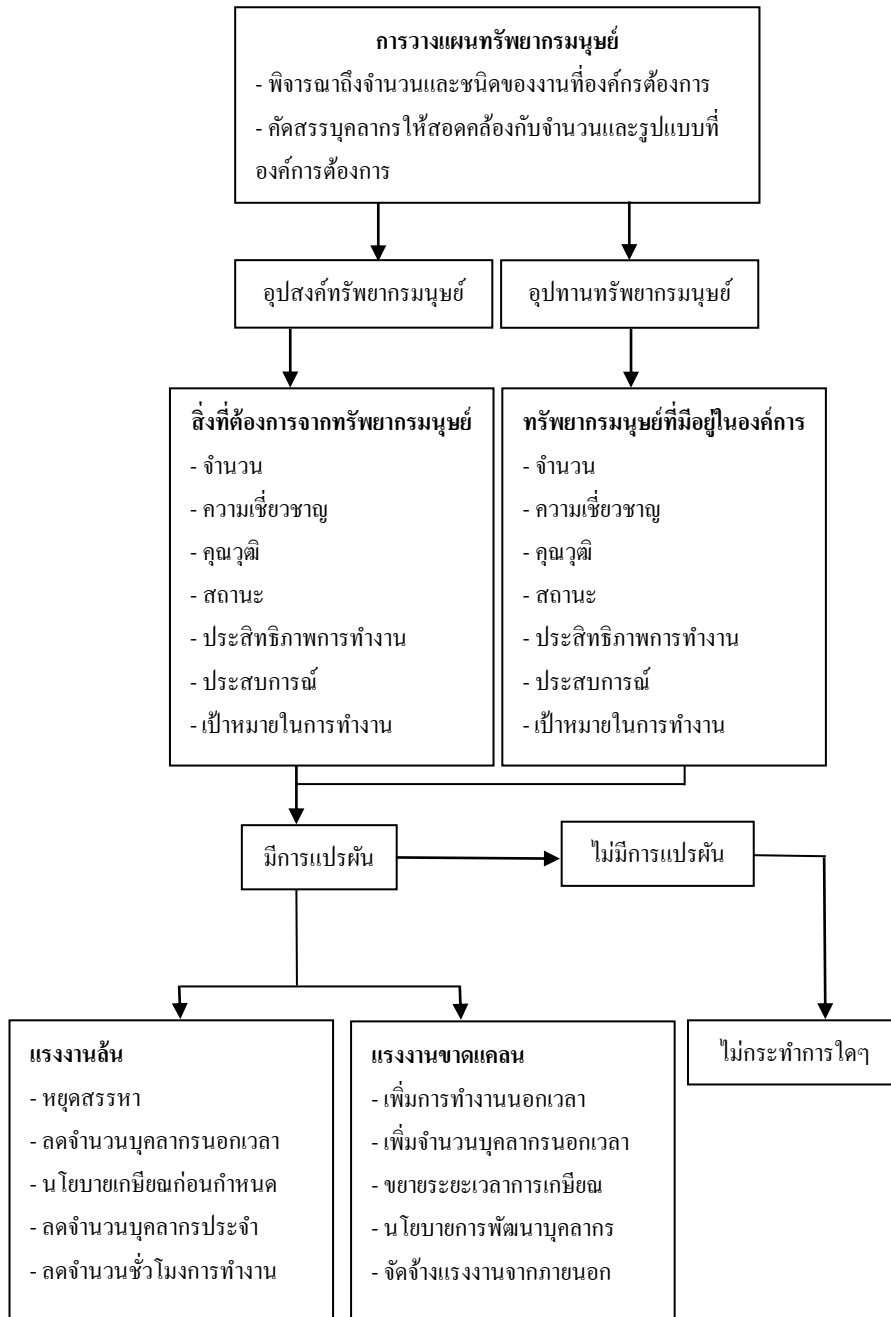
ขั้นตอนสุดท้ายในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์คือ การวางแผนเฉพาะโปรแกรมงานเพื่อให้มั่นใจว่า สิ่งที่ทำนายออกไปมีทดแทนเท่าเทียมกัน โปรแกรมงาน รวมถึงแผนการสรรหา การฝึกอบรม และการพัฒนาโปรแกรม การให้การฝึกอบรมก่อนการเกษียณอายุ เป็นต้น เป็นการตรวจสอบว่าเราสามารถ ดำเนินงานได้หรือไม่ ถ้าความต้องการและให้บริการไม่ถูกต้อง ข้อมูลการคาดการณ์ก็ปรับเปลี่ยนได้ใหม่ ในปีถัดไป

จตุรงค์ ศรีวิชัยวรรณะ (2558 : 77-78) ได้กล่าวถึงการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ว่ามีความสำคัญต่อการบริหารขององค์การ และเป็นกระบวนการที่ผู้วางแผนจะต้องทำการศึกษา วิเคราะห์ ปรับปรุง และมีการพัฒนาให้แผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมีความถูกต้อง สมบูรณ์ และทันต่อสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยขั้นตอนของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีด้วยกัน 4 ขั้นตอน ตามภาพประกอบที่ 2.3



ภาพประกอบที่ 2.3 ขั้นตอนของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
ที่มา : จตุรงค์ ศรีวิชัยวรรณะ (2558 : 77)

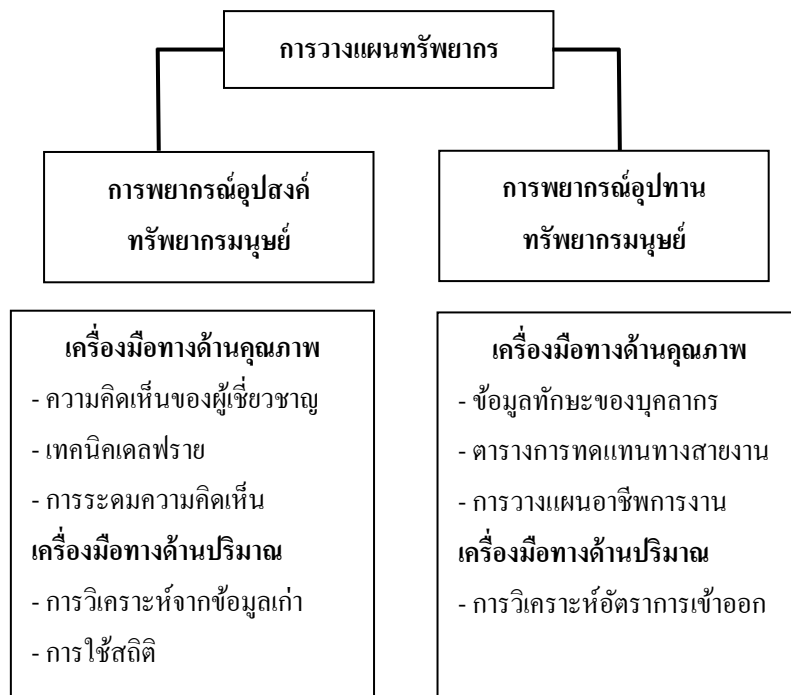
จากการวิเคราะห์ขั้นตอนของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ผู้ดูแลงานทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องมีความสามารถในการคาดการณ์และวิเคราะห์ถึงความต้องการบุคลากรขององค์การในอนาคตและสามารถพิจารณาได้ว่าองค์การจะสามารถสรรหาบุคลากรที่ต้องการนั้นได้จากแหล่งใด ดังภาพประกอบที่ 2.4 ดังนี้



ภาพประกอบที่ 2.4 รูปแบบและแนวทางของการวางแผนทางทรัพยากรมนุษย์
ที่มา : จตุรงค์ ศรีวีงษ์วรรณะ (2558 : 78)

จากภาพประกอบดังกล่าวจะทราบได้ว่า มีกระบวนการ หลักการ รูปแบบของการวิเคราะห์และ
คาดการณ์ในการวางแผนงานทรัพยากรมนุษย์มีด้วยกัน 3 ประการ ดังนี้

1. การคาดการณ์และวิเคราะห์ (Forecasting and Analyzing) อุปสงค์ทรัพยากรมนุษย์หรือความต้องการทรัพยากรมนุษย์ (Demand for Human Resource)
2. การคาดการณ์และวิเคราะห์ (Forecasting and Analyzing) อุปทานทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ภายนอกองค์กร (Supply of External Human Resource) ว่ามีความเหมาะสมพอดีหรือไม่
3. การคาดการณ์และวิเคราะห์ (Forecasting and Analyzing) อุปทานทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ภายในองค์กร (Supply of Internal Human Resource) ว่ามีความเหมาะสมพอดีหรือไม่ ดังภาพประกอบที่ 2.5 ดังนี้



ภาพประกอบที่ 2.5 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์และการพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์
ที่มา : จตุรงค์ ศรีวิชัยวรรณะ (2558 : 79)

จากผลหลังจากการคาดการณ์และวิเคราะห์แล้วนั้น จะทำให้องค์กรมองเห็นถึงความต้องการบุคลากรว่ามีมากน้อยเพียงใดและสามารถวางแผนกำลังได้ถูกต้องตามสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา

ในการวิเคราะห์อุปสงค์และอุปทานทางด้านทรัพยากรมนุษย์นั้น องค์กรจำเป็นต้องมีการพยากรณ์หรือคาดเดาความต้องการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ เช่น วัตถุประสงค์ขององค์กร กลยุทธ์ขององค์กร สิ่งแวดล้อมภายในขององค์กร และสิ่งแวดล้อมภายนอกขององค์กร เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตามในการวิเคราะห์ทั้งอุปสงค์และอุปทานทางด้านทรัพยากร

มนุษย์นั้น จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ใน 2 ส่วนด้วยกันคือ ในแง่คุณภาพ (Qualitative) และในแง่ปริมาณ (Quantitative)

จากภาพประกอบที่ 2.5 ได้แสดงให้เห็นถึงวิธีการหรือเครื่องมือ (Method) ที่ใช้ในการพยากรณ์อุปสงค์และอุปทานทรัพยากรมนุษย์ โดยจะแบ่งเครื่องมือเป็นสองส่วนหลักๆ ได้แก่ เครื่องมือที่ใช้พยากรณ์ในแง่ปริมาณ และเครื่องมือที่ใช้พยากรณ์ในแง่คุณภาพซึ่งแต่ละเครื่องมือก็มีข้อดีเสียแตกต่างกันออกไป บางเครื่องมือมีคุณภาพให้ข้อมูลที่ละเอียดแต่มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการสูงและสิ้นเปลืองเวลา บางเครื่องมือมีคุณภาพไม่มากแต่ค่าใช้จ่ายไม่แพงและไม่สิ้นเปลืองระยะเวลาเท่าไร องค์กรจำเป็นต้องศึกษาเครื่องมือแต่ละชนิดให้ละเอียดเพื่อที่การพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์จะได้มาตรฐานและความถูกต้องแม่นยำ

อย่างไรก็ตามความต้องการทางด้านทรัพยากรมนุษย์เราสามารถกล่าวได้ว่า ความต้องการแรงงาน (Demand) ไม่ได้จำกัดอยู่แค่จำนวนแต่รวมถึงชนิดหรือประเภทของแรงงานที่องค์กรต้องการด้วย ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องทราบให้ได้ว่าชนิดหรือประเภทของแรงงานที่องค์กรต้องการ ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งมีอะไรบ้าง ใช้เทคนิคที่ใช้ในการวิเคราะห์หรือระบุชนิดของแรงงานที่องค์กรต้องการ มีดังนี้

1. ในเทคนิคการศึกษาการทำงาน จะมีกระบวนการอยู่ 2 ขั้นตอนด้วยกันคือ (1) การศึกษาวิธีการทำงาน (Method Study) คือการศึกษาถึงรายละเอียดต่างๆ ของการทำงาน ทั้งขั้นตอน กิจกรรม และวิธีการดำเนินงาน และ (2) การวัดงาน (Work Measurement) คือเทคนิคในการศึกษาว่างานนั้นๆ ซึ่งดำเนินงานโดยบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงานนั้น มีมาตรฐานอย่างไร

2. ในเทคนิคการศึกษางานนั้นวัตถุประสงค์หลักก็เพื่อที่จะทำให้องค์กรทราบว่างานต่างๆ ที่มีอยู่นั้นมีอะไรบ้าง แบ่งเป็นลักษณะงานแบบใด (Job) มีหน้าที่ (Task) และมีวิธีการดำเนินงานอย่างไร (Process)

3. เทคนิคการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ซึ่งการวิเคราะห์งานนั้นก็เพื่อให้ทราบถึงคุณลักษณะอันสำคัญที่แรงงานจำเป็นต้องมีในการที่จะทำงานนั้นๆ ได้ ซึ่งเราจะศึกษาในเนื้อหาโดยละเอียด

4. รูปแบบของการวิเคราะห์แหล่งของแรงงานที่มีอยู่ (Supply) การวิเคราะห์ความต้องการแรงงานนั้น เป็นเพียงส่วนหนึ่งของการวางแผนทางทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะสามารถตอบคำถามขององค์กรว่า “องค์กรต้องการแรงงานเพิ่มอีกเท่าไรและคุณลักษณะใดของแรงงานที่องค์กรต้องการ” ได้ แต่อย่างไรก็ตามองค์กรก็จำเป็นต้องวิเคราะห์แหล่งของแรงงานที่มีอยู่ (Supply) เพื่อดูว่ามีแรงงานในองค์กรส่วนอื่นๆ อีกหรือไม่ ที่เหมาะสมจะทำงานในส่วนที่จะเปิดรับใหม่ ซึ่งสามารถวิเคราะห์จากแหล่งดังนี้ การวิเคราะห์แหล่งของแรงงานที่มีอยู่ (Supply) มีด้วยกันสองส่วน คือ

4.1 วิเคราะห์แรงงานในองค์กร ซึ่งวิธีการวิเคราะห์บุคลากรในองค์กรนั้นมีด้วยกันหลายวิธีด้วยกัน เช่น

4.1.1 ข้อมูลทักษะของพนักงาน (Skill Inventory)

4.1.2 ตารางทดแทนทางสายงาน (Replacement Chart)

4.2 วิเคราะห์แรงงานนอกองค์กร หลังจากองค์กรทำการวิเคราะห์บุคลากรที่มีอยู่ในองค์กรแล้ว ถ้าบุคลากรที่มีอยู่ไม่เพียงพอต่อการจัดสรรให้กับตำแหน่งงานที่ว่าง องค์กรก็จำเป็นต้องลงไปที่การวิเคราะห์แรงงานนอกองค์กร ซึ่งแรงงานจากภายนอกนั้นองค์กรก็อาจจะทำการสรรหาคัดเลือกจากตลาดแรงงานได้โดยตรง แต่ก็ยังมีเทคนิคอยู่อีกหลายๆ แบบที่บางองค์กรนิยมนำมาใช้เมื่อองค์กรวิเคราะห์แล้วพบว่ามีความจำเป็นที่ต้องนำแรงงานจากภายนอกมาใช้ เช่น การนำแรงงานจากภายนอก (Outsourcing) มาปฏิบัติหน้าที่ตามสัญญาที่ได้ทำการตกลงไว้ระหว่างองค์กรและหน่วยงานให้บริการทางด้านแรงงานภายนอก (Outsourcing Provider) ซึ่งวิธีการนี้เป็นที่นิยมมากในองค์กรยุคปัจจุบัน

สรุปว่า จากรูปแบบและขั้นตอนการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องแสดงหาข้อมูล ทั้งข้อมูลจากภายในองค์กรและนอกองค์กร ตลอดถึงสิ่งแวดล้อมรอบๆ องค์กร ทั้งข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการคาดการณ์เกี่ยวกับการวางแผนการจัดรูปแบบและขั้นตอนที่จำเป็นที่จะได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณค่า มีความรู้ความสามารถ มีทักษะและมีประสบการณ์สูง นอกจากนั้นกระบวนการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องกำหนดรูปแบบให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร กำหนดระยะเวลาให้ชัดเจนแก่ผู้รับผิดชอบในการวางแผนพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เพราะข้อมูลต่างๆ ที่ได้มานั้นจะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการพัฒนาองค์กรจึงได้มีการวิเคราะห์และคาดการณ์ที่มาของบุคลากรเพื่อความชัดเจนต่อผู้บริหารและสาธารณะชนทั่วไป

ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรทุกหน่วยทุกระดับ เพราะว่าถ้าองค์กรมีความสามารถและคัดเลือกวางแผนและกระบวนการสรรหา และคัดเลือกได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ตรงกับตำแหน่งงานที่จะมอบหมายให้ปฏิบัติ ย่อมที่จะทำให้เป็นผลดีต่อองค์กรอย่างยิ่ง ถ้าเป็นองค์กรของรัฐก็สามารถที่จะสนองงานของผู้บริหารหรือเจ้านาย คือรัฐบาลได้ตรงจุดและคุ้มค่ากับงบประมาณที่รัฐจัดให้แต่ละปี หรือถ้าเป็นองค์กรของเอกชนก็สามารถสนองความต้องการตามวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างคุ้มค่า ดังมีนักวิชาการได้กล่าวถึงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

อัศวิน เบญจภรณ์ (2554 : 27-30) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า ยังมีปัจจัยกลยุทธ์ที่ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการบริหารทั้งในปัจจุบันและอนาคต กล่าวคือเมื่อมีกลยุทธ์เปลี่ยนก็จะส่งผลต่อการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ก็ต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ก่อนที่จะเข้าสู่กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์การบริหารองค์กร เมื่อองค์กรจะดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงควรจะมาศึกษาปัจจัยทั้ง 7 ปัจจัยหลักก่อนจะดำเนินการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการนำไปประกอบการวางแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรด้วยเช่นกัน ปัจจัยดังกล่าวเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ที่มีผลกระทบต่อ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ

1. โครงสร้าง (Structure) องค์กรมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรจากองค์กรแบบสูง (Tall Organization) สู่อค์กรแนวนาบ (Flat Organization) มากขึ้น มีการลดขนาดขององค์กรให้เล็กลง (Downsizing) องค์กรที่เล็กแต่มีประสิทธิภาพและสมรรถนะในการทำงานสูง

2. กลยุทธ์ (Strategy) องค์กรต้องมีการบริหารเชิงกลยุทธ์มากขึ้น (Strategic Management) โดยมีการวิเคราะห์สถานการณ์ได้ถูกต้องแม่นยำมากขึ้น กลยุทธ์ขององค์กรต้องมุ่งสู่ผู้รับบริการและการแข่งขันสู่ความเป็นเลิศไม่เป็นสองรองใคร กลยุทธ์เปลี่ยนไปทำให้ทรัพยากรมนุษย์ต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

3. ระบบ (System) องค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนระบบงานให้มีความคล่องตัว รวดเร็วมากยิ่งขึ้น การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การไหลของงานให้คล่องตัวขึ้น ซึ่งจะต้องมีการวางแผนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องดังกล่าว เช่น การรีอับระบบ (Reengineering) การทำงานง่ายขึ้น (Work Simplification) การปรับปรุงงาน (Work Improvement) เป็นต้น

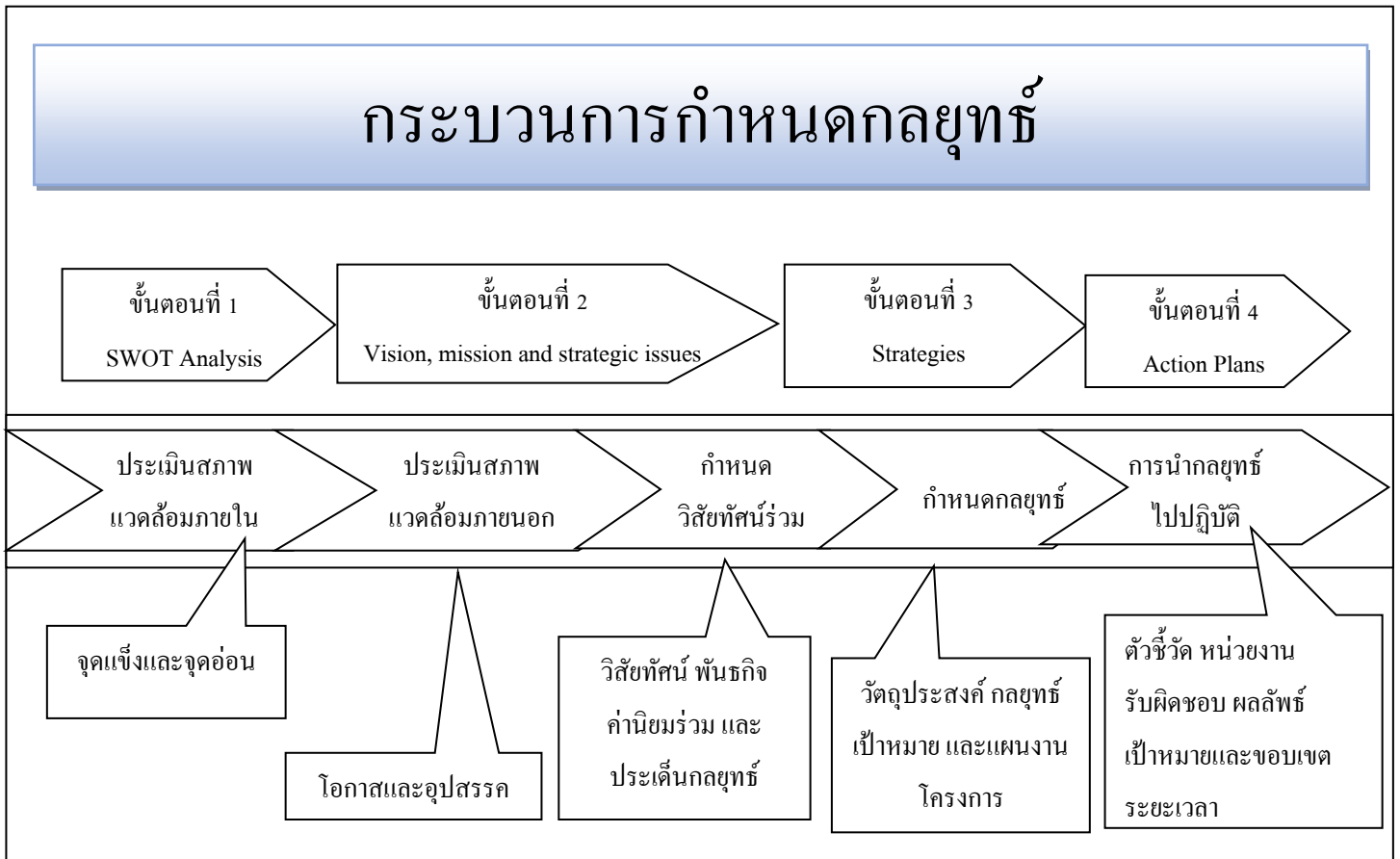
4. ทักษะ (Skill) องค์กรมุ่งเน้นคนที่สามารถมากขึ้น มุ่งความสามารถที่หลากหลายทำงานได้หลายอย่าง นอกจากจะมีความสามารถในการทำงานแล้วยังต้องมีความสามารถในการนำเสนอ ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ ความสามารถด้านภาษาอังกฤษ เป็นต้น ซึ่งเป็นการเพิ่มมูลค่าเพิ่มของทรัพยากรมนุษย์ให้มากขึ้น

5. ค่านิยมร่วม (Shared Value) องค์กรมุ่งสร้างค่านิยมที่เกิดจากองค์กรและบุคลากรในองค์กร การที่มีความคิดความเชื่อในการทำงานเหมือนกันจะทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จได้ง่ายค่านิยมที่มุ่งเน้นส่วนใหญ่่มักจะมีเรื่องคุณภาพ มาตรฐาน ประสิทธิภาพ รวดเร็ว ประทับใจ ความปลอดภัย ความจริงใจ ความเป็นเลิศ ยิ้มแย้ม ความร่วมมือ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการตรงต่อเวลา เป็นต้น

6. ลีลาการบริหาร (Style) องค์กรมุ่งสู่การบริหารแบบประชาธิปไตย และมีส่วนร่วมมากขึ้น การบริหารในลักษณะดังกล่าวจำเป็นที่จะต้องได้ผู้ร่วมงานที่มีความรับผิดชอบ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การกระจายอำนาจ (Empowerment) จำเป็นที่จะต้องสร้างความพร้อมของทรัพยากรมนุษย์ให้มีความพร้อมอยู่ตลอดเวลา โดยการวางแผนทรัพยากรมนุษย์แต่ละด้านไว้อย่างชัดเจน

7. บุคลากร (Staff) องค์กรในอนาคตมุ่งสู่แนวคิดทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพโดยเริ่มจากการมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of Belonging) การเป็นหุ้นส่วน (Partnership) การมีอิสระในการทำงาน รวมทั้งการเพิ่มผลผลิตโดยใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด กล่าวคือเคยใช้บุคลากรทำงาน 4 คน ใน 4 ขั้นตอนตามกระบวนการทำงานในอนาคตจำเป็นต้องลดขั้นตอนการทำงานใหม่เหลือ 2 ขั้นตอน บุคลากรก็ลดเหลือ 2 คน ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายลดลงด้วย การพัฒนาบุคลากร 2 คน เพื่อให้ทำงานได้เท่ากับ 4 คน จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญต้องกระทำให้ได้ บางองค์กรลดบุคลากรจาก 4 คน เหลือ 1 คน โดยใช้ระบบบริการที่เดียวเบ็ดเสร็จ (One Stop Service)

การมุ่งเน้นการวางแผนกลยุทธ์ทางบริหารเป็นสำคัญ ซึ่งในทางปฏิบัติจะส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรตามไปด้วย ดังภาพประกอบที่ 2.6



ภาพประกอบที่ 2.6 กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ทางการบริหาร

ที่มา : อัสวิน เบญจภรณ์. (2554 : 29)

จากภาพประกอบที่ 2.6 การวางแผนกลยุทธ์จะเริ่มที่ ขั้นตอนแรก การวิเคราะห์ประเมินสิ่งแวดล้อมที่เป็นทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งเป็นการประเมินทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน (SWOT Analysis) ขององค์กร

ขั้นตอนที่สอง เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) ขององค์กร ว่าองค์กรมีภาระหน้าที่หลักอะไรบ้าง องค์กรผลิตสินค้าและบริการอะไร องค์กรผลิตสินค้าและบริการเพื่อใคร

ขั้นตอนที่สาม เป็นการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้มีวัตถุประสงค์ (Objective) ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ/ภารกิจ ขององค์กร ส่วนใหญ่มักนิยมการกำหนดวัตถุประสงค์ในเชิงปริมาณมากกว่าคุณภาพ การกำหนดกลยุทธ์นั้นมีกลยุทธ์อยู่ 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับการบริหาร และกลยุทธ์ระดับหน้าที่

ขั้นตอนที่สี่ เป็นการดำเนินการตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) โดยการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ หัวใจสำคัญของการดำเนินกลยุทธ์ได้แก่ ภาวะผู้นำ (Leadership) การออกแบบโครงสร้างขององค์กร (Organization Structure and Design) และการทำงานเป็นทีมโดยมีระบบผนึกกำลังร่วม (Synergism) ของทุกฝ่ายทั้งฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายที่ปรึกษาและฝ่ายสนับสนุน

จากนั้นเป็นการประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation) ซึ่งประกอบด้วย การประเมินใน 4 ตัวแปร ได้แก่ การตอบสนองต่อความพึงพอใจด้านการบริการ ประสิทธิภาพการบริหารองค์กร การเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรมใหม่ และเครื่องมือทางการเงิน

Graddick and Jone (1990 : 155-165) ได้กล่าวถึงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ว่า ความหมายการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้น ต้องกำหนดให้องค์กรได้มีการวางแผนกำหนดเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้ได้มีบุคลากรมาปฏิบัติงานในองค์กรตามแผนเดิมในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ส่วนใหญ่แล้วเป็นการวางแผนในรูปแบบธรรมดา (Traditional Approach) ในปัจจุบันนี้ได้มีการย้ายความคิดในการใช้ยุทธศาสตร์ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ตัวอย่างเช่น บริษัท AT&T ได้ริเริ่มกระบวนการผสมผสาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ กับยุทธศาสตร์ในการวางแผนโดยได้กำหนดแนวโน้มสี่ด้าน ซึ่งประกอบด้วย นวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางด้านกฎหมายและข้อบังคับ การเปลี่ยนแปลงด้านประชากร และการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม และการเปลี่ยนแปลงของโลก จะมีผลกระทบต่อบุคลากรที่จะเข้ามาปฏิบัติงาน ใกล้ชิดกับการบริหารขององค์กร เพื่อพัฒนาโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามเป้าหมายขององค์กร ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

สรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้นั้น นักวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะต้องเริ่มตั้งแต่การคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์เป็นรายคน รายกลุ่ม นักวางแผนจะต้องพัฒนาระบบข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ โดยแยกเป็นรายบุคคล รายกลุ่ม รายสายงาน และกำหนดคุณสมบัติตามลักษณะของงานแต่ละส่วน ทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะต้องให้ความสำคัญโดยจัดให้มีการปฏิบัติงานวางแผนทรัพยากรมนุษย์ควบคู่ไปกับการวางแผนองค์กรที่จะต้องมีการศึกษา วิเคราะห์ การคาดการณ์ ความต้องการกำลังทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตกับการขยายงานขององค์กรให้มีความสัมพันธ์กัน

2.4 กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะนำแนวคิด ทฤษฎีและหลักการต่างๆ มาประยุกต์ เพื่อที่จะทำให้องค์กรมีบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่พอเหมาะ มาร่วมงานอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถจะต้องสามารถนำความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ เข้ามาประกอบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพ และเป็น

ประโยชน์สูงสุดต่อบุคลากร องค์กร และสังคมส่วนรวมได้ นอกจากนี้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำเร็จได้จะต้องจัดทำเป็นกระบวนการขั้นตอน โดยสิ่งสำคัญที่จะขาดไม่ได้ในงานทรัพยากรมนุษย์ คือ การวางแผน ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลสามารถเข้าใจสถานการณ์ และวิเคราะห์เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคตได้ ซึ่งเหตุการณ์เหล่านั้นอาจจะมีผลกระทบต่อความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรและทิศทางการปฏิบัติงาน และความสำเร็จขององค์กร เพื่อที่จะสามารถวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างรอบคอบ มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับความต้องการในแต่ละช่วงเวลาได้ ดังนั้นวิชาการได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

วนิดา วาตีเจริญและคณะ (2556 : 45-48) กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์จัดว่าเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญขององค์กร ไม่ว่าจะองค์กรจะมีเงินทุนมหาศาลในการจัดซื้อวัตถุดิบ สาธารณูปโภค ตลอดจนมีเครื่องมือที่ทันสมัย แต่ถ้าขาดทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและมีปริมาณที่เพียงพอต่อการเจริญเติบโตขององค์กรแล้ว องค์กรก็ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้ ดังนั้นในการขับเคลื่อนองค์กร ผู้บริหารยุคใหม่จึงไม่สามารถปฏิเสธความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับสถานการณ์ทางการบริหารที่อาจเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ด้วยเหตุนี้การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จัดว่าเป็นการวางแผนแนวทางปฏิบัติขององค์กรในอนาคต เพื่อป้องกันปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในสายอาชีพต่างๆ ในขณะที่แนวโน้มการเติบโตขององค์กรมีสูงขึ้น

ดังนั้นการจัดการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จึงหมายถึงกระบวนการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ให้สอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อให้ผลการดำเนินงานภายในองค์กรเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการด้วยกันคือ

1. การออกแบบลักษณะงาน
2. การวางแผนในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน
3. การพัฒนา ฝึกอบรม และส่งเสริมบุคลากรในสายอาชีพ
4. ระบบการเลื่อนขั้น และเลื่อนตำแหน่ง
5. การจ่ายค่าตอบแทน

โดยในแต่ละองค์ประกอบของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะต้องสามารถตอบคำถาม 3W 1H ได้ W ที่ 1 คือ What to do? ทำอะไร การวางแผนทุกอย่างไม่ว่าจะเป็นแผนการเงินหรือแผนการตลาด จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผน ซึ่งจะต้องมีความสอดคล้องและสนับสนุนกับวัตถุประสงค์หลักขององค์กร

W ที่ 2 คือ Who will do? ใครจะทำ เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนชัดเจนแล้วฝ่ายวางแผนจะต้องกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่จะเข้ามาทำงานโดยการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับงาน เพื่อให้สามารถดำเนินการตามแผนที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

W ที่ 3 คือ When to do? จะทำเมื่อไหร่ หลังจากที่ได้กำหนดแผนว่าจะทำอะไร และใครเป็นผู้ทำ แล้ว ฝ่ายวางแผนจะต้องระบุเวลาอย่างชัดเจนว่า แผนดังกล่าวจะเริ่มต้นและสิ้นสุดเมื่อใด ใช้ระยะเวลาเท่าไร แผนระยะสั้น 1-2 ปี หรือแผนระยะยาว 3-5 ปี

H คือ How to do? ทำอย่างไร ฝ่ายวางแผนจะต้องกำหนดแนวทางในการปฏิบัติตามแผนว่าจะทำอย่างไรให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้ตั้งไว้

จะเห็นได้ว่าหน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องครอบคลุมทุกภาคส่วนขององค์กร เพราะคนเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรดำเนินไปได้ตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์คือ การวางแผนกำลังคนเพื่อทำงานในส่วนต่างๆ ขององค์กร โดยผู้วางแผนจะต้องพิจารณาวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์กรเป็นหลัก ส่วนไหนขององค์กรที่ต้องการบุคลากรเข้าไปทำงาน และแหล่งที่มาของบุคลากรจะหามาได้จากที่ใดบ้าง หลังจากทีบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ไปสักระยะหนึ่งแล้วผลงานที่ได้ตรงตามความต้องการขององค์กรมากน้อยแค่ไหน มีส่วนใดบ้างที่ต้องปรับปรุงแก้ไข ตลอดจนการดูแลบุคลากรในเรื่องสวัสดิการและค่าตอบแทนที่เหมาะสม ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

ขั้นตอนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกได้เป็น 3 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ขั้นตอนการเตรียมการ จะต้องพิจารณาในประเด็นต่อไปนี้

1.1 ตระหนักถึงเป้าหมายและแผนขององค์กร ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายวางแผนจะต้องเข้าถึงและเข้าใจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแผนงานในด้านต่างๆ ขององค์กร และพัฒนาอย่างชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้ง่ายต่อการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมเข้ามาร่วมงาน

1.2 การประเมินทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กร ฝ่ายวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะต้องสำรวจอัตรากำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยจำแนก เพศ อายุ ระดับการศึกษา ศาสนา สถานภาพ จำนวนบุคลากรที่มีอยู่ในแผนกต่างๆ จำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละตำแหน่ง หน้าที่ที่รับผิดชอบ ระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร จำนวนบุคลากรที่บรรจุใหม่ วันเดือนปีที่รับเข้าทำงาน ตำแหน่ง แผนก/ฝ่าย วิธีการคัดเลือก จำนวนบุคลากรที่มีการโยกย้าย ตำแหน่งที่โยกย้าย สาเหตุที่ขอย้าย จำนวนบุคลากรที่ได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนระดับตำแหน่ง และอัตราเงินเดือนก่อนและหลังการเลื่อนขั้น จำนวนบุคลากรที่ออกจากงาน ลักษณะของการออกจากงาน หรือสาเหตุที่ออก เช่น มีความประสงค์ลาออกเอง องค์กรประสงค์ให้ลาออก เสียชีวิต หรือเกษียณอายุ ระดับตำแหน่งและเงินเดือนล่าสุดของบุคลากรที่ลาออกจากงาน จำนวนบุคลากรที่ขาดงาน ตำแหน่งหรือระดับที่ขาดแคลน ข้อมูลอื่นๆ เช่น ทักษะและความชำนาญเฉพาะด้านของบุคลากร ข้อมูลเหล่านี้ฝ่ายวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะต้องจัดเก็บไว้ให้เป็นระเบียบแบบแผน เพื่อให้ง่ายต่อการนำไปใช้ประโยชน์

1.3 การคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายวางแผนทรัพยากรมนุษย์สามารถพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรได้จากการสำรวจกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน ว่ามีเพียงพอต่อความ

ต้องการในอนาคตหรือไม่ เช่น บุคลากรที่จะเกษียณอายุในปีนี้มีเท่าไร เลื่อนตำแหน่งกี่คน ลาออกกี่คน เพื่อที่จะได้ทราบจำนวนบุคลากรที่มีอยู่จริง เปรียบเทียบกับจำนวนบุคลากรที่องค์การต้องการ

2. ขั้นตอนการกำหนดแผนปฏิบัติการ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นแผนที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง และมีความสัมพันธ์กันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เริ่มต้นจากการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอีก 1 ปีข้างหน้าว่าองค์การมีความต้องการบุคลากรทั้งหมดเป็นจำนวนเท่าไร โดยเริ่มจากการประเมินทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันว่า มีบุคลากรที่เกษียณ โยกย้าย หรือเลื่อนตำแหน่ง ทั้งหมดกี่ตำแหน่ง มีบุคลากรลาออกกี่คน ข้อมูลเหล่านี้จะทำให้ทราบถึงจำนวนบุคลากรที่ประเมินได้ทั้งหมดในปัจจุบัน เทียบกับจำนวนบุคลากรทั้งหมดที่องค์การต้องการ ผลต่างที่ได้จะทำให้ฝ่ายวางแผนทราบว่าองค์การจะต้องสรรหาบุคลากรเพิ่มเติมในส่วนใดบ้าง หรือลดกำลังคนในกลุ่มใดได้บ้าง ภายในระยะเวลาใด

3. ขั้นตอนการประเมินแผนและปรับปรุงแก้ไข เมื่อมีการกำหนดแผนและดำเนินการตามแผนแล้ว ขั้นตอนต่อไปของฝ่ายวางแผนทรัพยากรมนุษย์คือ การตรวจสอบผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามแผน และระยะเวลาที่กำหนดหรือไม่ มีส่วนใดบ้างที่จะต้องปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และแก้ไข เพื่อพัฒนาในการจัดทำแผนครั้งต่อไปมีความเหมาะสม และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรมากขึ้น

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2556 : 22-23) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้กำหนดเป็นขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. การพิจารณาเป้าหมายและแผนขององค์การ เป็นการศึกษาแผนกลยุทธ์ขององค์การและเป้าหมายที่กำหนดไว้ในด้านการให้บริการ ตามภาวะการเมือง เศรษฐกิจ สังคม ตลอดจนแนวโน้มด้านเทคโนโลยี การที่ได้ทราบเป้าหมายและแผนงานขององค์การอย่างชัดเจนจะช่วยให้การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างชัดเจน

2. การพิจารณาสภาพการณ์ของทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน เป็นการสำรวจจำนวนบุคลากรทั้งหมดที่มีอยู่ โดยจำแนกตามด้านต่างๆ เช่น ตามลักษณะงาน ตามเพศ ตามแผนก ตามอายุ ตามระดับการศึกษา ตามศาสนา ตามสถานะครอบครัว เป็นต้น

3. การคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต เป็นการพิจารณาถึงจำนวนและประเภทของบุคลากรที่องค์การต้องการในอนาคต (เช่น 1 ปีข้างหน้า) พร้อมทั้งตรวจสอบบุคลากรที่จะเกษียณอายุ โยกย้าย เลื่อนตำแหน่งเพื่อจะได้ทราบจำนวนและประเภทของบุคลากรที่มีอยู่จริงเทียบกับจำนวนที่องค์การต้องการ ซึ่งจะช่วยให้รู้ว่าองค์การจะต้องเพิ่มคนหรือลดคนในกลุ่มใดบ้างในระยะเวลาใด

4. การกำหนดแผนการปฏิบัติการ เป็นการกำหนดแผนที่จะต้องดำเนินการโดยแยกเป็นแผนการสรรหาบุคลากร แผนการคัดเลือกและบรรจุบุคลากร แผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน แผนการโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรมและพัฒนา ทั้งนี้ แต่ละแผนจะต้องมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ วิธีการดำเนินการ ระยะเวลาในการปฏิบัติ งบประมาณที่ใช้ และวิธีการตรวจสอบประเมินผลไว้ด้วย

5. การตรวจสอบและปรับปรุง เป็นความตรวจสอบความเหมาะสมและความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติงาน รวมทั้งข้อบกพร่องเพื่อการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับแผนขององค์การ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์นี้สามารถแยกได้เป็น 2 ระดับ คือระดับองค์การ ซึ่งจะมีลักษณะเป็นแผนรวมทั้งองค์การ และแผนของแต่ละหน่วยงานที่จะต้องเตรียมบุคลากรไว้รองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้วย

จากการกล่าวถึงขั้นตอนหรือกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น สรุปได้ว่า การที่จะได้คนเข้ามาทำหน้าที่แต่ละตำแหน่งในองค์การ เพราะแต่ละองค์การมีพันธกิจแตกต่างกัน มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานจึงต้องพิจารณาสถานการณ์ถึงทรัพยากรมนุษย์อย่างรอบคอบ ผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้องที่มีหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องวางแผนกำหนดตำแหน่ง กำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะรับเข้ามา ดังนั้นจะต้องมีการวิเคราะห์ในหลายๆ ปัจจัยขององค์การทั้งภายในและภายนอก พร้อมทั้งอุปสงค์อุปทาน ตลอดทั้งลักษณะงาน ต้องมีการคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันและอนาคต มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการที่จะได้มาหรือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลก

2.5 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะทำใน 2 ระดับ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในระดับมหภาคกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในระดับจุลภาค การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ระดับมหภาคเป็นการวางแผนในภาพรวม ในขณะที่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ระดับจุลภาคเป็นการวางแผนในระดับองค์การหรือหน่วยงาน การวางแผนทั้ง 2 ระดับ จะมีความสัมพันธ์สอดคล้องกัน โดยการวางแผนระดับจุลภาคจะต้องกระทำภายในกรอบหรือขอบเขตของแผนระดับมหภาค ดังมีนักวิชาการกล่าวไว้ ดังนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2553 : 24-26) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการนั้นถือเป็นการวางแผนในระดับจุลภาค แต่เมื่อพิจารณาที่ระบบราชการแล้ว ก็จะพบว่ามีการวางแผนใน 2 ระดับเช่นกัน คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในระดับมหภาค ซึ่งเป็นการวางแผนของระบบราชการทั้งระบบ กับ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในระดับจุลภาค ซึ่งเป็นการวางแผนของแต่ละส่วนราชการ

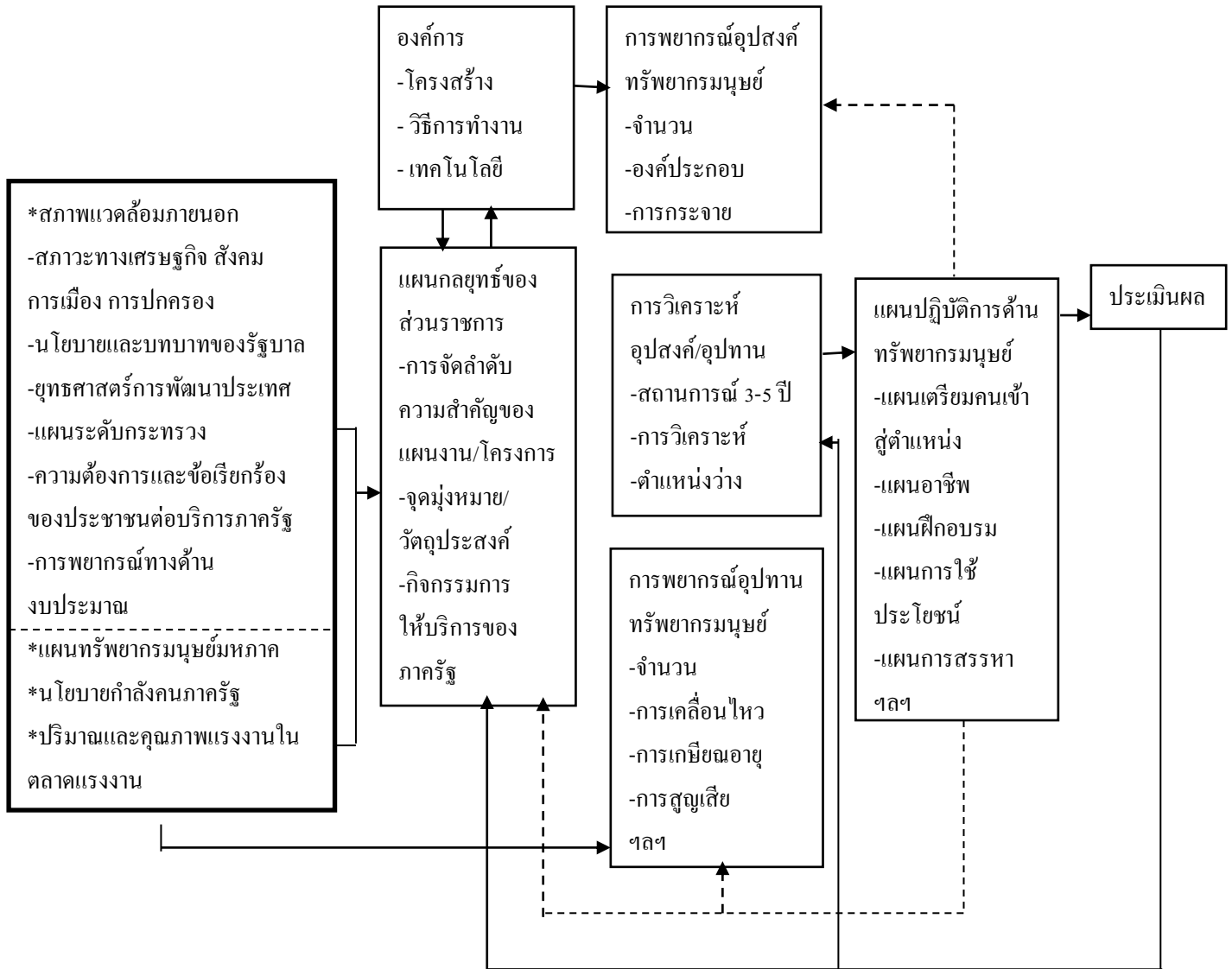
จากการที่ประเทศไทยเกิดการพัฒนาในทุกๆ ด้านทำให้ประชาชนมีความต้องการและมีข้อเรียกร้องให้รัฐเพิ่ม การจัดทำบริการสาธารณะเพื่อบริการประชาชนมากขึ้น รัฐเองก็ได้มีการขยายหน่วยงานภาครัฐเพิ่มมากขึ้น ดังจะเห็นได้จากมีการเพิ่มขึ้นของกระทรวงและกรมต่างๆ เป็นจำนวนมาก การเพิ่มจำนวนของส่วนราชการทำให้ทุกส่วนราชการ ได้เพิ่มจำนวนข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพิ่มมากขึ้น ทำให้ค่าใช้จ่ายทางด้านบุคคลเพิ่มสูงขึ้น ในขณะที่เดียวกันประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะของภาครัฐต่อประชาชนที่ผ่านมาก็มิได้เพิ่มขึ้นในสัดส่วนที่เหมาะสมกับ การเพิ่มขึ้นของจำนวนข้าราชการและบุคลากรภาครัฐแต่อย่างใด ด้วยเหตุดังกล่าวทำให้การบริหารราชการของไทยต้องกลับมาทบทวนในเรื่อง การเพิ่มจำนวน

ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ อย่างจริงจังอีกครั้งหนึ่งและได้ให้ความสำคัญและมองเห็นความจำเป็น ที่ทุก ส่วนราชการจำเป็นต้องวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน และวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเพื่อรองรับ แผนกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้น โดยได้ดำเนินการในเรื่องนี้ ทั้งในระดับมหภาคซึ่งเป็นระบบราชการทั้งระบบ และระดับจุลภาคซึ่งเป็นระดับส่วนราชการ

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในระดับมหภาค เป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของระบบราชการ ทั้งระบบซึ่งในเรื่องนี้รัฐบาลได้ดำเนินการในรูปของการกำหนดนโยบาย มติของคณะรัฐมนตรีและแนว ปฏิบัติต่างๆ ที่สำคัญมี ดังนี้

1. แผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งเป็นมติของคณะรัฐมนตรีเมื่อ 17 มิถุนายน พ.ศ. 2540
2. มาตรการการควบคุมค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรภาครัฐ มติ ครม. เมื่อวันที่ 3 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2541
3. มาตรการปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ ข้าราชการ มติ ครม. เมื่อวันที่ 28 เมษายน พ.ศ. 2541
4. มาตรการปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ ถึงสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 ซึ่งเป็นมติ ครม. วันที่ 29 ธันวาคม พ.ศ. 2541 และวันที่ 3 ตุลาคม พ.ศ. 2543 ขยายเวลาบังคับใช้
5. โครงการเปลี่ยนเส้นทางชีวิต เกษียณก่อนกำหนด ซึ่งเป็นมติ ครม. เมื่อวันที่ 29 เมษายน พ.ศ. 2542, 7 มีนาคม 2543 และ 1 พฤษภาคม 2544
6. มาตรการกำหนดอัตรากำลังภาครัฐ ซึ่งเป็นมติ ครม. เมื่อวันที่ 23 กรกฎาคม พ.ศ. 2545

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในระดับจุลภาค การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ระดับนี้เป็นการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์ในระดับส่วนราชการ ซึ่งมีกรอบแนวคิดในการวางแผนแสดงได้ดังภาพประกอบที่ 2.8



ภาพประกอบที่ 2.8 กรอบแนวคิดการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในระดับส่วนราชการ

ที่มา : รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2553 : 25)

จากภาพประกอบที่ 2.8 จะเห็นได้ว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในระดับส่วนราชการมีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การวางแผนกลยุทธ์ ส่วนราชการจะต้องกำหนดแผนกลยุทธ์ของส่วนราชการ โดยการตั้งวัตถุประสงค์และกำหนดวิธีการดำเนินการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์นั้น โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกองค์การ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงและผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมืองการปกครอง พร้อมทั้งประเมินศักยภาพขององค์การ โดยทั่วไปแล้วการวางกลยุทธ์จะกระทำทั้งในระดับประเทศ กระทรวง และส่วนราชการระดับกรม

2. การพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์ จะขึ้นอยู่กับแผนกลยุทธ์ของส่วนราชการและการเปลี่ยนแปลงรูปแบบขององค์กรและระบบการบริหาร ฯลฯ ปัจจัยดังกล่าวนี้จะมีผลต่อการกำหนดจุดมุ่งหมายและวิธีการพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์ทั้งทางด้านอุปสงค์ หรือความต้องการทรัพยากรมนุษย์ และอุปทานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

3. การวิเคราะห์ช่องว่างของอุปสงค์และอุปทานของทรัพยากรมนุษย์ ผลการเปรียบเทียบระหว่างอุปสงค์ด้านทรัพยากรมนุษย์กับอุปทานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจะทำให้ทราบถึงช่องว่างระหว่างอุปสงค์และอุปทาน ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดจำนวนและประเภทของทรัพยากรมนุษย์ในช่วงระยะเวลาหนึ่งๆ ในรูปของแผนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์

4. การวางแผนปฏิบัติการทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ในกรณีที่มีช่องว่างระหว่างอุปสงค์กับอุปทานทรัพยากรมนุษย์ทั้งทางด้านจำนวนและประเภท ส่วนราชการจะต้องจัดทำแผนการสรรหาและแผนการพัฒนาเพื่อทำให้ช่องว่างระหว่างอุปสงค์กับอุปทานทรัพยากรมนุษย์หมดไป รวมทั้งการกำหนดแนวทางเลือกในด้านการสรรหา การเตรียมคนเข้าสู่ตำแหน่ง การฝึกอบรมและการพัฒนา รวมทั้งการวางแผนและการพัฒนาสายอาชีพ

5. การติดตามและประเมินผล เป็นการติดตามตรวจสอบความถูกต้องความเหมาะสมของวิธีการพยากรณ์อุปสงค์ด้านทรัพยากรมนุษย์และอุปทานทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติงานต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นแผนการเตรียมคนเข้าสู่ตำแหน่ง แผนการสรรหา แผนการฝึกอบรมและการพัฒนา แผนความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ แผนเกี่ยวกับการใช้ประโยชน์ทรัพยากรมนุษย์ ฯลฯ ภายหลังจากที่ได้นำไปปฏิบัติ

เสน่ห์ ชัยโต (2557 : 26-27) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐเชิงยุทธศาสตร์มี 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย การประเมินสถานการณ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การนำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติ การติดตามและการรายงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์แต่ละขั้นตอนจะมีรายละเอียดดังนี้

1. การประเมินสถานการณ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการศึกษาภาพรวมของสถานการณ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการและจังหวัดเพื่อทราบจุดอ่อน จุดแข็ง และข้อมูลความเป็นจริงพื้นฐานด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การศึกษาในขั้นตอนนี้สามารถดำเนินการได้หลายวิธีการ เช่น การวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis) ซึ่งประกอบด้วยจุดแข็ง (Strength : S) จุดอ่อน (Weakness : W) โอกาส (Opportunity : O) และสิ่งคุกคาม (Threat : T) การศึกษาดัชนีเปรียบเทียบ (Benchmark) กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานอื่นๆ การศึกษาดัชนีเปรียบเทียบกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การศึกษาจากการประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของรอบปีที่ผ่านมา (กรณีมีการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรแล้ว) โดย

สามารถนำข้อมูล ปัญหา อุปสรรคต่างๆ ที่ได้จากรายงานการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของปีที่ผ่านมาประกอบการวิเคราะห์ด้วยก็ได้

2. การวางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการและจังหวัด ซึ่งอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์ สถานภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของตนเองมาวิเคราะห์ร่วมกับเป้าหมายยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ของส่วนราชการและจังหวัด นโยบายของผู้บริหาร เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกื้อหนุนต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

3. การนำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติ เป็นการมอบหมายผู้รับผิดชอบเพื่อดำเนินกิจกรรมตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินกิจกรรม เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด และเงื่อนไขเวลาที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ สิ่งสำคัญที่จะทำให้มีการนำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติอย่างเกิดผลคือ การสื่อสารทำความเข้าใจต่อเป้าหมาย วิธิดำเนินการ และผลลัพธ์ที่ข้าราชการและส่วนราชการและจังหวัดจะได้รับ รวมทั้งประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นต่อประชาชนผู้รับบริการด้วย

4. การติดตามและการรายงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นขั้นตอนที่จะช่วยให้ส่วนราชการและจังหวัดมั่นใจว่า การดำเนินกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความคืบหน้าไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ หรือหากมีปัญหาอุปสรรคใดก็สามารถปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานได้อย่างทันการณ์ การติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานสามารถกระทำได้เป็นระยะๆ เช่น ทุกเดือน ทุก 3 เดือน เป็นต้น และเมื่อครบ 1 ปี จะเป็นการประเมินผลและรายงานผลสำเร็จการดำเนินงานในภาพรวมของแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนรวมถึงปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงานต่อผู้บริหาร นอกจากนี้ยังนำไปเป็นข้อมูลเบื้องต้นของ “การประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์” เพื่อปรับปรุงแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในรอบปีถัดไป ช่วยให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการและจังหวัดมีการปรับปรุงที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น นอกจากนี้เมื่อทุกส่วนราชการและจังหวัดรายงานผลสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ ก.พ. ทราบ ก.พ. จะสามารถกำหนดมาตรการ นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับราชการได้

จากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ ด้วยแนวคิดของนักวิชาการทั้ง 2 ท่าน สรุปได้ว่า การวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แยกได้เป็น 2 ระดับ คือ การวางแผนในระดับมหภาคและการวางแผนในระดับจุลภาค แต่การวางแผนนั้นต้องเป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลและมติของคณะรัฐมนตรี หลังจากนั้นได้มีการวางแผนกลยุทธ์ การพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์อุปสงค์อุปทาน การวางแผนเพื่อนำไปปฏิบัติ และการประเมินติดตามผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่เริ่มต้นจนสุดท้ายของการปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงาน

2.6 ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การทำงานทุกอย่างถ้าขาดการวางแผนงานนั้นอาจไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือ ถ้าสำเร็จก็อาจจะช้ากว่าเวลาจะเป็น ถ้ามีการวางแผนก็เป็นเหมือนเข็มทิศที่จะก้าวเดินไปอย่างมีเป้าหมาย และการดำเนินงานด้านนั้นๆ ก็จะเกิดผลสำเร็จได้เร็วได้ดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

อัศวิน เบญจภรณ์. (2554 : 40 - 41) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. ช่วยปรับปรุงการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้ดีขึ้น โดยอาศัยวิธีการประเมินผลจากการใช้การบริหารการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ตามปกติจะกำหนดกลยุทธ์การวางแผนเป็นระยะ 5 ปี เจ้าหน้าที่ผู้วางแผนทรัพยากรมนุษย์มีขีดความสามารถพัฒนาหน้าที่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้ดีขึ้น และการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้จะมีความเหมาะสมกับการวางแผนองค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
2. ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการประสานงานทางด้านกิจกรรมทรัพยากรมนุษย์ และวัตถุประสงค์ขององค์การในอนาคต เพราะว่าองค์การจะต้องมีการพัฒนาและขยายการดำเนินงานให้มีความเจริญก้าวหน้ามากขึ้น จึงต้องมีการวางแผนล่วงหน้า ในขณะเดียวกันทางด้านกิจกรรมทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการวางแผนควบคุมและให้มีความสอดคล้องกับการวางแผนการดำเนินงานขององค์การในอนาคต กล่าวได้ว่า องค์การจะต้องมีการวางแผนการดำเนินงาน และการวางแผนทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบและสัมพันธ์กันอย่างมีประสิทธิภาพ
3. ช่วยให้เกิดผลสำเร็จด้านการประหยัดในการจ้างบุคลากรใหม่ เป็นระบบการควบคุมอัตราจำนวนบุคลากรให้เหมาะสมกับจำนวนตำแหน่งภายในองค์การ เป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องดำเนินการจ้างบุคลากรใหม่ตามกลยุทธ์การวางแผนความต้องการทรัพยากรมนุษย์ เพราะการบรรจุบุคลากรใหม่แต่ละบุคคลเป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ทำให้้องค์การมีต้นทุนการผลิตหรือบริการที่สูงขึ้น ดังนั้นองค์การจัดจ้างบุคลากรใหม่ ต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพความคุ้มค่าเป็นหลัก โดยต้องดำเนินการจ้างบุคลากรใหม่ตามแผนการดำเนินงานและแผนความต้องการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบโดยอาศัยข้อมูลและการศึกษาวิจัย ทั้งนี้ให้เป็นไปโดยประหยัด คล่องตัว ตรงตามวันที่ต้องการให้บุคลากรมาปฏิบัติงาน
4. ช่วยกระจายข่าวสารการจัดทรัพยากรมนุษย์ เพื่อช่วยงานกิจกรรมทรัพยากรมนุษย์และหน่วยงานอื่นภายในองค์การให้ได้ทราบข่าวสารความต้องการทรัพยากรมนุษย์ตามแผนปฏิบัติการในการดำเนินงานขององค์การในอนาคต จะสามารถช่วยให้บุคลากรขององค์การและบุคลากรภายนอกที่สนใจมาสมัครเข้าทำงาน เมื่อถึงโอกาสที่องค์การมีการประกาศรับสมัครบุคลากร นับได้ว่าเป็นการช่วยประชาสัมพันธ์ ทั้งการดำเนินงานและการรับสมัครบุคลากรขององค์การไปพร้อมกัน
5. ช่วยประสานงานโปรแกรมการจัดทรัพยากรมนุษย์ที่มีความแตกต่างกัน เช่น การยื่นยื่นแผนปฏิบัติการและความต้องการในการจัดบรรจุทรัพยากรมนุษย์ ให้มีผลปฏิบัติงานเป็นจริง เพื่อให้

องค์การสามารถดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในการวางแผนการดำเนินงานขององค์การในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่มีนักวิชาการหลายท่านได้รวบรวมไว้ จึงพอสรุปได้ว่า ปัจจุบันการบริหารงานในองค์การมีปัญหาเกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก ปัญหาหลักคือ ปัญหาที่เกิดจากบุคคล เช่น ขาดคนที่มีความรู้ความสามารถ ขาดทักษะในการทำงาน หรือบางองค์การเป็นหน่วยงานที่สลับซับซ้อนมากขึ้น จึงทำให้ความสำเร็จของงานยากขึ้นตามไปด้วย ดังนั้นจึงจำเป็นต้องวางแผนล่วงหน้า โดยเฉพาะการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เกิดความมั่นใจของการทำงานว่าในปัจจุบันหรือในอนาคตขององค์การจะไม่ขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า รวมทั้งจะก่อให้เกิดการทำงานได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบที่จะทำให้ข้าราชการหรือบุคลากรมีประสิทธิภาพตามความคาดหวังขององค์การ

2.7 สรุป

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารองค์การสมัยใหม่ จะต้องบริหารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม ทั้งในประเทศ ภูมิภาค ตลอดจนต่างประเทศ ยิ่งประเทศไทยที่เข้าสู่ประชาคมอาเซียนอย่างเต็มตัวในปัจจุบัน จำเป็นที่จะต้องแสวงหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์สูง เพราะปัจจุบันความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยียังต้องมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว เพื่อนำไปสู่การแข่งขัน ถ้าการพัฒนาเปลี่ยนแปลง ตกยุค ข้อมจะก้าวเดินไม่ทันเพื่อนบ้านในกลุ่มประเทศด้วยกันตลอดถึงสังคมโลก ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารองค์การและผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักถึงความจำเป็นที่จะบริหารองค์การให้มีความแข็งแกร่ง ก้าวหน้า พัฒนาให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา จึงต้องมีการคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่จะเข้ามาเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนองค์การ ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ โดยการอาศัยปัจจัยต่างๆ ทั้งสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การที่ได้คนดี คนเก่ง มีคุณธรรม นำองค์การไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งในปัจจุบันและอนาคต