

### บทที่ 3

## การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนเป็นกระบวนการขั้นแรกของการดำเนินงาน เพราะการวางแผนจะทำให้รู้ว่า จุดหมายทางของการดำเนินงานอยู่ที่ไหน ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็เช่นเดียวกันต้องมีการวางแผนก่อนที่จะสรรหาบุคลากรเข้ามา การวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้องค์การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างพอเพียงกับความต้องการ และเป็นผู้ที่มีลักษณะถูกต้องเหมาะสมกับงานที่จะต้องรับเข้ามาในช่วงเวลาต่างๆ เพื่อให้องค์การสามารถปฏิบัติภารกิจได้ บรรลุวัตถุประสงค์ ตามที่องค์การ หลังจากที่ได้ทำการวิเคราะห์งานแล้ว ทำให้ทราบถึงมาตรฐานการทำงานที่ต้องการ และลักษณะงานต่างๆที่ต้องการ ขึ้นต่อไปจึงเป็นขั้นที่ต้องวางแผนเกี่ยวกับบุคคลที่องค์การต้องการให้มาปฏิบัติงานเหล่านั้น ซึ่งต้องคำนึงถึงทั้งเรื่องคุณภาพ ลักษณะของบุคลากร และจำนวนของบุคลากรที่ต้องการในแต่ละสายงาน

### ความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ได้มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายหรือคำจำกัดความทางด้านวิชาการไว้ดังนี้

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการคาดการณ์ความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเป็นการล่วงหน้าว่าต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใด (Put The Right Man On The Right Job) และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรบุคคลที่ต้องการว่าจะได้มาจากไหน อย่างไร ตลอดจนการกำหนดนโยบาย และระเบียบปฏิบัติต่างๆ เพื่อที่จะให้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เมื่อวิเคราะห์คำนิยามของการวางแผนบุคคลที่กล่าวมาจะพบว่ามีส่วนประกอบ 2 ส่วนที่น่าสนใจ คือ การคาดการณ์ (Forecasting) และการกำหนดแผนปฏิบัติ (Programming) การคาดการณ์ จะเกี่ยวข้องกับจำนวนประเภท และคุณภาพของบุคคลที่องค์การต้องการในอนาคต ส่วนการกำหนดแผนปฏิบัติ จะเกี่ยวข้องกับการแสวงหา และกำหนดวิธีการพัฒนากิจกรรมต่างๆ ในองค์การ กล่าวได้ว่า เป็นการนำแนวคิดจากการคาดการณ์มาสู่การปฏิบัติจริง (พยอม วงศ์สารศรี, 2542, หน้า 157)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ใช้คาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การ อันจะส่งผลถึงการกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและการตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อม ตั้งแต่ก่อนบุคคลเข้าร่วมงานกับองค์การ ขณะปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ

จนกระทั่งเขาต้องพ้นออกจากตำแหน่ง เพื่อให้ห้องค์การใช้เป็นแนวทางปฏิบัติและเป็นหลักประกันว่า องค์การจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life, QWL) ที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับวัตถุประสงค์รวมขององค์การ โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อประสิทธิภาพ ความมั่นคง และการเจริญเติบโตของห้องค์การ บุคลากรและสังคม” (ณัฐพันธ์ เซรนนันท์, 2542, หน้า 63)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการสำรวจความต้องการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้จำนวนพนักงานที่มีทักษะที่ต้องการ และสามารถจัดหาได้เมื่อจำเป็นต้องใช้ การพิจารณาความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตตามแผนกลยุทธ์ขององค์การ และการกำหนดขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อตอบสนองความต้องการนั้น ต้องพิจารณาถึงความต้องการให้พนักงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ตลอดจนลักษณะตลาดแรงงานในอนาคต (สมชาย หิรัญกิตติ, 2542, หน้า 69)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลเพื่อให้แน่ใจว่า องค์การสามารถหาคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมเข้ามาทำงานได้ ตามระยะเวลาที่ห้องค์การต้องการคน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าการวางแผนบุคลากรเป็นการคาดคะเนอย่างเป็นระบบในเรื่องของอุปสงค์และอุปทานของพนักงานขององค์การ สำหรับระยะเวลาในอนาคตการคาดคะเนจำนวนและประเภทของพนักงานที่ต้องการก็จะทำให้ฝ่ายบุคคลขององค์การสามารถวางแผนการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม และดำเนินการอย่างอื่น ๆ ได้ถูกต้อง (เสนาะ ตีเยาว์, 2543, หน้า 54)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการของการวิเคราะห์ความต้องการกำลังคนขององค์การภายใต้สถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาหรือกำหนดกิจกรรมต่างๆที่จำเป็นและทำให้ความต้องการดังกล่าวได้รับความสำเร็จหรือเป็นที่น่าพอใจ (นพ ศรีบุญนาถ, 2546, หน้า 15)

กล่าวโดยสรุป คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการคาดการณ์เกี่ยวกับความต้องการกำลังคนในอนาคตในช่วงเวลาต่างๆ ซึ่งต้องคำนึงถึงปริมาณคนที่มีอยู่ในปัจจุบันด้วยการคาดการณ์กำลังคนนั้นไม่ได้ความถึงเพียงแค่ว่าจำนวนของบุคลากรที่ต้องการใช้ในฝ่ายต่างๆ เท่านั้น แต่ยังหมายความรวมถึงคุณสมบัติ หรือคุณลักษณะของคนด้วยว่าต้องมีคุณสมบัติ หรือคุณลักษณะอย่างไร จากนั้นข้อมูลเหล่านี้ ก็จะได้นำไปดำเนินการวางแผนการสรรหาบุคลากรที่ต้องการต่อไป

## ปัจจัยที่มีผลต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

1. เป้าหมายขององค์กร กล่าวคือ การวางแผนกำลังคนต้องมีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร เช่น เป้าหมายขององค์กรมีความต้องการพัฒนาทางด้านไอที (IT) หรือเทคโนโลยี กำลังคนก็ต้องสอดคล้องกับ ไอที (IT) และเทคโนโลยี เป็นต้น
2. นโยบายของรัฐบาล กล่าวคือ นโยบายเกี่ยวกับแรงงานหรือการจ้างงานของรัฐบาล องค์กรเองก็ต้องปฏิบัติตาม เช่น กรณีกำหนดให้มีการจ้างคนพิการด้วย
3. เงื่อนไขตลาดแรงงาน เช่น การวางแผนกำลังคนจะต้องมีความสอดคล้องกับแรงงานในตลาด เนื่องจากจำนวนแรงงานในตลาดแรงงานในแต่ละวิชาชีพมีปริมาณมากน้อยแตกต่างกัน ฉะนั้นการวางแผนกำลังคนจึงต้องคำนึงถึงปริมาณและคุณภาพของแรงงานในตลาดที่มีอยู่ด้วย
4. เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง กล่าวคือ แผนกำลังคนที่องค์กรวางแผนไว้นั้น จะต้องสอดคล้องกับเทคโนโลยี เช่น ต้องวางแผนรับบุคลากรที่รู้เท่าทัน หรือตามเทคโนโลยีได้ทัน

## ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (นพ ศิริบุญภาค, 2546, หน้า 16)

1. เพื่อให้องค์กรสามารถคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตโดยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี
2. เพื่อให้องค์กรทราบข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสมรรถภาพของกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อปรับการใช้กำลังคนให้ยืดหยุ่นกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
3. เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยง ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ากับการวางแผนขององค์กร
4. เพื่อให้องค์กรทราบถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตที่พนักงานผลิตได้กับเกณฑ์ที่องค์กรตั้งไว้
5. เพื่อให้องค์กรสามารถวางแผนความก้าวหน้าอาชีพของพนักงานที่ทำงานในแต่ละอาชีพ และในแต่ละระดับของความรับผิดชอบ
6. เพื่อให้องค์กรสามารถจัดปริมาณ ประเภท และระดับของทักษะของบุคคลให้เหมาะสมกับงานในระยะเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถปฏิบัติกิจกรรมที่กำหนดได้ซึ่งจะเป็นผลทำให้องค์กรและบุคคลบรรลุวัตถุประสงค์ของตนโดยได้รับประโยชน์สูงสุดในระยะยาว
7. เพื่อให้องค์กรสามารถพยากรณ์เกี่ยวกับเงื่อนไขต่างๆ ในอนาคต เพื่อการกำหนดวัตถุประสงค์และโครงการ ตลอดจนการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้สัมพันธ์กับเงื่อนไขต่างๆ

8. เพื่อให้องค์กรได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นเรื่องของทุนมนุษย์นั่นเอง

### ความจำเป็นของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

1. แรงผลักดันจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สังคมเปลี่ยนแปลง ความรู้เปลี่ยนแปลง การแข่งขันสูงขึ้น ดังเช่นเราจะเห็นว่ากระแสแรงงานมีแนวโน้มมีการศึกษาสูงขึ้น ต้องการความคาดหวังจากหน่วยงานมากขึ้น ต้องการความมั่นคงมากขึ้น และมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนงานมากขึ้น เมื่อเทียบกับในอดีต

2. แรงผลักดันจากการแข่งขัน เพื่อให้องค์กรมีความพร้อม จากการเปลี่ยนแปลงในข้อ 1 ทำให้มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรตั้งแต่การผลิตสินค้าและบริการ การตลาด การเงิน จนถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นองค์กรจะต้องวางแผนเพื่อเตรียมรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงเพื่อนำมาใช้ประกอบการทำแผน

3. แรงผลักดันจากภายในองค์กร เพื่อให้องค์กรมีแนวทางปฏิบัติ สามารถดำเนินงานได้อย่างมีระบบ ระเบียบ ทำให้องค์กรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

### กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ประกอบไปด้วย ขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ดังนี้

#### 1. การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

องค์กรจะกำหนดเป้าหมายและแผนการดำเนินงานในระยะยาว โดยนำปัจจัยสิ่งแวดล้อมต่างๆ เข้ามาพิจารณา ซึ่งได้แก่ ปัจจัยทางด้านต่างๆ ต่อไปนี้

- 1.1 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี
- 1.2 การประเมินสถานการณ์ทางภูมิศาสตร์
- 1.3 ระดับการศึกษาที่เพิ่มมากขึ้น
- 1.4 สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ
- 1.5 สถานการณ์ทางการเมืองและกฎหมาย
- 1.6 สถานการณ์ด้านการสร้างผลผลิต

## 1.7 สถานการณ์ด้านประชากร

### 2. การคาดการณ์กำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน

การวางแผนกำลังคน ควรต้องได้มีการศึกษาข้อมูลเดิมภายในองค์กรก่อน ว่ามีปริมาณกำลังเท่าใด สภาพของแรงงานที่มีอยู่ในองค์กรเป็นอย่างไร ทำการวิเคราะห์แต่ละตำแหน่ง โดยพิจารณาจากขอบเขตในการทำงาน คุณสมบัติของพนักงาน ความรู้ความสามารถ รวมทั้งการคาดการณ์ความสูญเสียกำลังคนในอนาคตด้วย เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการดำเนินงานให้มีความถูกต้อง และให้มีความสอดคล้องกับกับสภาพแวดล้อมภายนอกด้วย ทั้งเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี เป็นต้น

### 3. การคาดการณ์กำลังคนในอนาคต

เป็นการหาจำนวนของบุคลากรที่ต้องการในอนาคต ในช่วงระยะเวลาต่างๆ ซึ่งจะมีเทคนิควิธีการหาแตกต่างกันไป ซึ่งจะกล่าวถึงในหัวข้อต่อไป สำหรับแนวทางหรือแหล่งที่มาของความต้องการอาจมาจาก 2 แหล่ง คือ แหล่งที่เป็นแนวทางจากระดับบริหารลงมา หรือจากระดับล่างขึ้นไป ดังนี้

3.1 การวางแผนจากบนลงล่าง (Top-down Approach) เป็นการวางแผนจากระดับบริหารและสั่งการลงมาที่ระดับปฏิบัติการว่าจะให้ปฏิบัติอย่างไร ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของนโยบายนั่นเอง ส่วนการตัดสินใจว่าจะประมาณการอย่างไรนั้น อาจใช้เทคนิคการพยากรณ์ต่างๆ มาช่วยในการตัดสินใจได้ สำหรับเทคนิคการพยากรณ์จะกล่าวถึงในหัวข้อต่อไป

3.2 การวางแผนจากล่างขึ้นบน (Bottom-up Approach) การวางแผนจากส่วนล่าง หมายถึงระดับปฏิบัติการหรือแต่ละฝ่ายในองค์กรจะเป็นผู้ประมาณการโดยใช้ข้อมูลต่างๆ มาช่วยในการตัดสินใจ และอาจใช้เทคนิคการพยากรณ์มาช่วยในการคำนวณ เช่นกัน จากนั้นแต่ละฝ่ายจะทำการเสนอให้แก่เบื้องบนหรือระดับบริหารต่อไป ส่วนจะได้รับการอนุมัติตามที่เสนอไปหรือไม่ขึ้นอยู่กับพิจารณาของผู้บริหารต่อไป

### 4. การจัดทำแผนกำลังคนเพื่อการสรรหาคัดเลือก

เป็นการกำหนดแผนหรือโครงการ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อใช้เป็นโครงการในการสรรหาคัดเลือกต่อไป รวมถึง กิจกรรมอื่นๆ หลายอย่าง เช่น การคัดเลือก การพัฒนาการใช้และการธำรงรักษาบุคคล เป็นต้น

## เทคนิคการคาดคะเนความต้องการกำลังคน

### 1. วิธีการคาดคะเนโดยอาศัยมาตรฐานงาน (Work Standard)

จากการคำนวณเกี่ยวกับการใช้เวลามาตรฐานข้างต้น ทำให้เราสามารถคาดคะเนความต้องการแรงงานขึ้น การใช้เวลาในการทำงานของแต่ละงานไม่เท่ากัน ดังนั้นเราจะต้องหาเวลามาตรฐาน ของการทำงานแต่ละงานให้ได้ หน่วยที่ใช้คือ man-hour ซึ่งหมายถึงชั่วโมง แต่เป็น ชั่วโมงของคนทำงานไม่ใช่แรงงานจากสัตว์หรือเครื่องจักร จึงจะสามารถนำมาคำนวณหากำลังคนต่อไป

### 2. วิธีการคาดคะเนทางสถิติ (Statistical Projection)

วิธีทางสถิติที่นิยมใช้มากคือ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์กับสมการถดถอย เช่น ความสัมพันธ์ของยอดขายกับจำนวนพนักงานขาย จำนวนสินค้าที่ผลิตได้กับจำนวนพนักงาน จำนวนรายการในการลงบัญชีกับพนักงานลงบัญชี จำนวนของผู้เบิกเงินจากธนาคารกับเสมียนรับจ่ายเงิน เป็นต้น ตามปกติการคาดคะเนทางสถิตินี้ จะอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่ผ่านมาในอดีตกับการคาดคะเนในอนาคต หรือเป็นการใช้แนวโน้มของข้อมูลที่เกิดขึ้นแล้วในอดีตเพื่อคาดคะเนความต้องการปริมาณแรงงานในอนาคต

### 3. วิธีการคาดคะเนโดยผู้เชี่ยวชาญ (Delphi Technique)

เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญทางด้านแรงงานโดยขอความเห็นของผู้เชี่ยวชาญโดยไม่ให้เผชิญหน้ากัน ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนอาจมีความเห็นที่ไม่เหมือนกัน และเพื่อไม่ให้ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนใดคนหนึ่งมีอิทธิพลต่อผู้เชี่ยวชาญคนอื่น วิธีการคือจะส่งคำถามไปยังผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนให้คาดคะเนทางด้านแรงงาน เมื่อได้คำตอบกลับมาจึงนำมาสรุปหรือหาค่าเฉลี่ยหรือขึ้นกับการพิจารณาขององค์การ

### 4. วิธีการคาดคะเนโดยใช้ระบบคอมพิวเตอร์ (Computer Analysis)

ปัจจุบันเทคโนโลยีที่มีความก้าวหน้ามาก สามารถเก็บข้อมูลได้จำนวนมาก ถูกต้องแม่นยำ และสามารถทำการประมวลผลหรือคำนวณข้อมูลได้รวดเร็ว เครื่องคอมพิวเตอร์จึงสามารถตอบคำถามการใช้แรงงานได้

### 5. การคาดคะเนโดยใช้แบบจำลองของมาร์คอฟ (Markov Model)

วิธีการนี้จะนำหลักการคณิตศาสตร์ขั้นสูงมาประยุกต์ในการศึกษา และวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต เพื่อองค์การจะได้จัดเตรียมแผนในการสรรหา คัดเลือกหรือกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่น ๆ ต่อไป

### 6. การวิเคราะห์แนวโน้ม (Trend Analysis)

เป็นเทคนิคการพยากรณ์จากระดับบนลงสู่ระดับล่าง พัฒนาเพื่อใช้พยากรณ์โดยอาศัยพื้นฐานจากความสัมพันธ์กันของการจ้างงาน ผู้วางแผนสามารถพัฒนาตารางหรือกราฟ ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ในอดีตระหว่างยอดขายกับจำนวนพนักงาน ตารางที่ แสดงตัวอย่างการพยากรณ์ความ

ต้องการกำลังคน โดยวิธีวิเคราะห์จากแนวโน้ม ของบริษัทรัคบี้ สปอร์ต กู้ดส์ (Rugby Sporting Goods) ซึ่งมียอดขายเพิ่ม ดังนั้นความต้องการการจ้างงานของบริษัทจึงเพิ่มตามไปด้วย แต่การเพิ่มจะไม่เพิ่มในสัดส่วนแน่นอน หรือเป็นเส้นตรง

ตารางที่ 2 แสดงการพยากรณ์ความต้องการกำลังคน โดยวิธีวิเคราะห์จากแนวโน้มของ บริษัทรัคบี้ สปอร์ต กู้ดส์

ข้อมูลจริงของปี	ยอดขาย (ดอลลาร์สหรัฐ)	การสำรวจจำนวนพนักงาน (คน)	การพยากรณ์พนักงาน ปรับปรุงการผลิตต่อปี อัตราเพิ่มขึ้น 3% ต่อปี
1995	100,000,000	5,000	5,000
1996	120,000,000	6,000	5,825
1997	140,000,000	7,000	6,598
1998	160,000,000	8,000	7,321
ปีที่คาดคะเน	การพยากรณ์จาก ยอดขาย	การพยากรณ์จำนวนพนักงาน (คน)	-
1999	180,000,000	9,000	7,996
2000	200,000,000	10,000	8,626

ที่มา (สมชาย หิรัญกิตติ, 2542, หน้า 75)

## 7. การใช้วิจารณ์ญาณของผู้บริหาร (Manager )

ในการคาดการณ์โดยใช้เทคนิคที่กล่าวมา เป็นเพียงการยกตัวอย่างของเทคนิคการพยากรณ์กำลังคนวิธีต่างๆ ที่ได้รับการอ้างอิงหรือนำมาประยุกต์ใช้ในภาคธุรกิจเท่านั้น การจะใช้ในหน่วยงานต่างๆจริง ๆ นั้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเลือกใช้วิธีใดในทางปฏิบัติ ก็อาจพิจารณาจากองค์ประกอบต่างๆ ของแต่ละเทคนิควิธี ได้แก่

- 7.1 ระยะเวลา เทคนิคแต่ละเทคนิคใช้เวลาแตกต่างกัน
- 7.2 ลักษณะของข้อมูลที่จะได้รับ เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพหรือปริมาณ
- 7.3 ค่าใช้จ่าย การใช้เทคนิคแต่ละตัว มีค่าใช้จ่ายแตกต่างกัน ควรต้องดูงบประมาณ

ของหน่วยงานด้วย

- 7.4 ความน่าเชื่อถือ ถูกต้อง แม่นยำ ของอุปกรณ์เครื่องมือ
- 7.5 ความง่ายต่อการนำไปใช้ ต้องให้สอดคล้องเหมาะสมกับผู้นำข้อมูลไปใช้ด้วย

### วิธีวิเคราะห์การคาดการณ์กำลังคนโดยใช้มาตรฐานงาน

การจัดทำแผนกำลังคน หมายถึงทำแผนที่จะรับคนเข้ามาในองค์การว่ารับจำนวนเท่าใด แต่ละคนต้องมีคุณสมบัติอย่างไร ซึ่งจะได้นำไปเป็นข้อมูลในการสรรหา คัดเลือกต่อไป เราสามารถหาจำนวนของบุคลากร หรือกำลังคนได้จากการใช้มาตรฐานงาน (Job Standard) มาเป็นข้อมูลในการจัดทำกำลังคน เนื่องจากการทำแผนกำลังคนต้องพิจารณาทั้งในด้านคุณภาพ ลักษณะของบุคคลที่ต้องการ การจะได้มาซึ่งจำนวนบุคคลที่ต้องการนั้น มีวิธีการวิเคราะห์ ดังนี้

1. การวิเคราะห์จากปริมาณงาน (Work-load Analysis)
2. การวิเคราะห์จากแรงงานภายใน (Work-force Analysis)

#### -ตัวอย่างการคำนวณหากำลังคนโดยใช้มาตรฐานงาน-

##### ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์จากปริมาณงาน (Work-load Analysis)

สมมุติ	ในฝ่ายผลิตของโรงงานแห่งหนึ่ง มีงานผลิตแก้ว		
ใน	1 เดือนต้องผลิตแก้วให้ได้ประมาณ	1,000	ใบ
ในขณะที่	แก้ว 1 ใบใช้เวลาในการผลิตรวมทั้งสิ้น	1*	ชั่วโมงต่อใบ
ฉะนั้น	ต้องใช้เวลารวมทั้งสิ้น	$1 \times 1,000 = 1,000$	ชั่วโมง
สมมุติ	พนักงาน 1 คนทำงานเดือนละ	160**	ชั่วโมง
ดังนั้น	เพื่อให้งานเสร็จสิ้นต้องใช้คนทั้งสิ้น	$1,000 / 160 = 7$	คน

หมายเหตุ \*เวลาในการทำงาน 1 ชั่วโมง อาจเปลี่ยนแปลงได้หากเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องเปลี่ยนหรือศักยภาพของบุคลากรเปลี่ยน

\*\* 160 ชั่วโมง มาจาก เฉลี่ยทำงานเดือนละ 20 วัน ๆ ละ 9 ชั่วโมง ดังนั้น จำนวนชั่วโมงการทำงานอาจเปลี่ยนแปลงได้



## ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์จากแรงงานภายใน (Work-force Analysis)

หลังจากพิจารณาภาระงานแล้ว ต้องคำนึงถึงลักษณะของแรงงานภายในองค์กร 2 เรื่อง ได้แก่

### 1. พิจารณาการขาดงานของพนักงาน

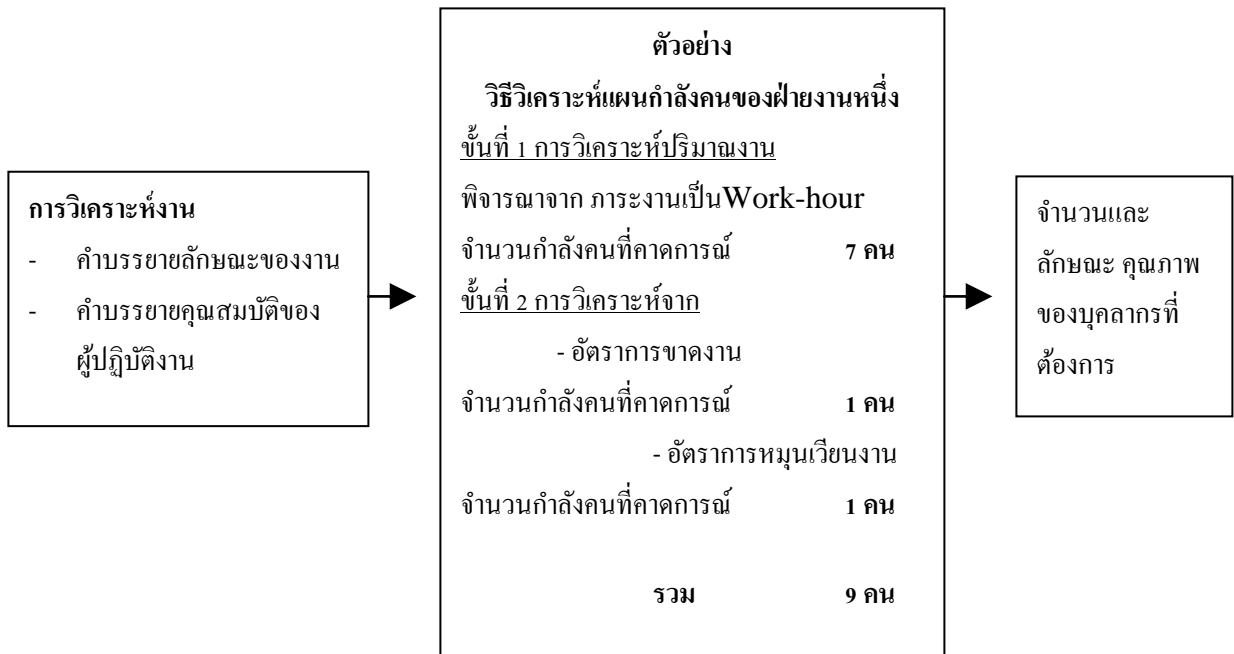
การขาดงาน (Absenteeism) หากอัตราการขาดงาน อยู่ในระดับ 3-6 เปอร์เซ็นต์ ถือเป็นปกติ แต่หากอัตราการขาดงานสูงกว่านี้ เป็นเรื่องที่หน่วยงานควรหาสาเหตุและแก้ปัญหา จากขั้นที่ 1 เราได้กำลังคน 7 คนสำหรับฝ่ายผลิตดังกล่าว แต่ในการตัดสินใจจริง หากพิจารณาจากการขาดงานแล้วพบว่า โดยเฉลี่ยทุกวันมีคนขาดงาน 1 คน องค์กรอาจวางแผนไว้ว่าต้องการคนเพิ่มอีก 1 คน เป็น 8 คนก็ได้ หรืออาจใช้เทคนิคอื่นทดแทน เช่น การทำงานล่วงเวลา หรือจ้างชั่วคราว เป็นลักษณะใช้ทรัพยากรจากภายนอก (Out Source) และยังตัดสินใจที่ 7 คนเช่นเดิม ก็ได้

การศึกษาสาเหตุของการขาดงาน หากอัตราการขาดงานมีสูง ควรพิจารณาหาสาเหตุ ซึ่งเราควรเก็บข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้ไว้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาหาสาเหตุต่อไป อันได้แก่

- 1.1 ชื่อ และตำแหน่งของผู้ขาดงาน
- 1.2 เหตุผลในการขาดงาน
- 1.3 วันที่ขาดงานว่าเป็นวันใด (จันทร์-อาทิตย์) และวันที่เท่าไร (1-31)
- 1.4 เพศหญิงหรือเพศชาย
- 1.5 ลักษณะสภาพของงานทำงานของผู้ที่ขาดงาน

### 2. พิจารณาการหมุนเวียนของพนักงาน การหมุนเวียนของงาน (Turnover) หมายถึง

การเข้าและออกจากงาน อันเนื่องมาจาก การเสียชีวิต การลาออก การโอนย้าย และการเกษียณอายุ จากการพิจารณาการขาดงานแล้ว พบว่าควรเพิ่มพนักงานเป็น 8 คนแล้ว และหากพิจารณาอัตราการหมุนเวียนของงานพบว่าอัตราการออกจากงานมากกว่าอัตราการเข้างาน โดยเฉลี่ย 1 คน ก็อาจเพิ่มจำนวนของกำลังคนที่ต้องการเป็น 9 คนก็ได้ หรือจะยังคงเป็น 7 คนหรือ 8 คนก็แล้วแต่การพิจารณาขององค์กร



**รูปภาพที่ 9** แสดงความสัมพันธ์ของการวิเคราะห์งานกับวิธีวิเคราะห์แผนกำลังคน

ที่มา (เบญจมาศ ลักษณะนิยานนท์, 2547, หน้า 62)

### การหาเวลามาตรฐานในการทำงาน

จากการวิเคราะห์กำลังคนโดยพิจารณาจากภาระงานนั้น การได้จำนวนของกำลังคนที่ต้องการนั้น ขึ้นอยู่กับชั่วโมงการทำงาน หากบุคคลใช้เวลาในการทำงานขึ้นได้ขึ้นหนึ่งนาน จะส่งผลให้ต้องใช้คนจำนวนมากขึ้นเพื่อทำงานให้แล้วเสร็จได้ทันเวลา ในทำนองเดียวกันหากบุคคลใช้เวลาในการทำงานขึ้นได้ขึ้นหนึ่งเร็ว ก็ส่งผลให้จำนวนของบุคคลหรือแรงงานลดลง องค์กรก็จะเสียค่าใช้จ่ายในการจ้างพนักงานน้อยลงด้วย แต่หากคำนวณผิดพลาดมากองค์กรก็จะขาดแรงงาน งานจะแล้วเสร็จล่าช้า ฉะนั้นเวลาที่นำมาคำนวณนั้นควรเป็นเวลามาตรฐานที่แท้จริง เพื่อให้ผลของการวางแผนไม่ผิดพลาด จึงควรใช้เทคนิคในการวัดงานมาช่วย เพื่อให้ได้เวลาที่แท้จริง และขจัดเวลาที่ไร้ประสิทธิภาพออกไป

## เทคนิคในการวัดงานแบบ “Time Study”

เป็นเทคนิคในการวัดงานอย่างหนึ่งเพื่อให้ได้เวลายามาตรฐานในการทำงาน โดยหาเวลาส่วนย่อยของงานหนึ่ง ภายใต้สภาวะการทำงานปกติ คำว่าปกติ หมายความว่า เป็นปกติมาตรฐาน คือ คนปกติมาตรฐาน (ไม่เจ็บป่วยทั้งทางกายและใจ เพราะเป็นตัวแทนของพนักงานทั้งหมดที่ทำงานนั้น ๆ) งานปกติมาตรฐาน (ระดับของงานเป็นงานที่บุคคลธรรมดาสามัญจะทำได้) สภาพการทำงานปกติมาตรฐาน (สภาพการทำงานจริง มีได้อยู่ภายใต้ภาวะ การทำงานที่ผิดปกติ)

Task	หมายถึง	งานชิ้นใดชิ้นหนึ่ง
Work Element	หมายถึง	ส่วนย่อยของงาน
Allowances	หมายถึง	เวลาเผื่อ (ประมาณ 10-15 เปอร์เซ็นต์ ของเวลาพื้นฐาน)
Standard Time	หมายถึง	เวลายามาตรฐาน
Base Time	หมายถึง	เวลาพื้นฐาน (เวลาทั้งหมดของส่วนย่อยของงาน)

$$\text{Standard Time} = \text{Base Time} + \text{Allowances}$$

## ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงาน

1. ตัวผู้ปฏิบัติงาน หากผู้ปฏิบัติงานมีความไม่ปกติของจิตใจและร่างกาย จะทำให้มีผลต่อการทำงานที่ตนรับผิดชอบได้
2. สิ่งแวดล้อมในการทำงาน สิ่งแวดล้อมทั้งกายภาพและชีวภาพ มีผลกระทบต่อการทำงานทั้งสิ้น เช่น อุณหภูมิ ความชื้น การระบายอากาศ แสง สี เสียง เป็นต้น
3. เครื่องมือ เครื่องจักรอุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ที่ใช้ประกอบการทำงาน หากมีปัญหา อาจทำให้งานทำงานหยุดชะงักได้
4. การเคลื่อนไหวของร่างกาย อันหมายถึงความคล่องแคล่ว เนื่องจากสภาพจิตใจและร่างกายของผู้ปฏิบัติงานอาจจะเหมือนกัน คือปกติเช่นกัน แต่การเคลื่อนไหวของตัวบุคคลแตกต่างกันขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล ส่งผลให้การทำงานช้าเร็วต่างกัน

## การตัดสินใจเมื่อขาดแคลนแรงงานและเมื่อมีแรงงานมากเกินไป

### เมื่อขาดแคลนแรงงาน

1. ขาดแคลนระดับไม่มาก อาจใช้วิธีการทำงานล่วงเวลา หรือ จ้างงานชั่วคราว
2. ขาดแคลนมาก อาจต้องจัดหาแรงงานเพิ่มเติม ดังนั้นการวางแผนจึงยังมีความสำคัญ
3. ขาดแคลนเฉพาะแรงงานในระดับที่ต้องใช้ฝีมือ อาจต้องมีโครงการพัฒนาแรงงาน และเลื่อนระดับแรงงานขึ้นมา

### เมื่อปริมาณแรงงานมีมากเกินไป

อาจแก้ไขโดยพยายามลดจำนวนพนักงานในลักษณะต่างๆ ลดตำแหน่งงาน ประชาสัมพันธ์เชิญชวนให้เกษียณก่อนอายุ หรือการเลิกจ้างกรณีหมดสัญญา การลาออกโดยสมัครใจ การให้ออกเป็นต้น อย่างไรก็ตาม ตามปกติองค์กรมักจะไม่ใช่ นโยบายที่จะลดพนักงาน เนื่องจากไม่เป็นผลดีทั้งในแง่ขวัญและกำลังใจของพนักงาน และในแง่ของคุณภาพของผลงาน แต่องค์กรมักใช้วิธีอื่นแทน เช่น การเกลี่ยคน ฝ่ายงานบางฝ่ายอาจมีปริมาณงานมากกว่าพนักงาน แต่บางฝ่ายอาจมีพนักงานมากกว่าปริมาณงาน และพนักงานแต่ละฝ่ายสามารถพัฒนาให้ทำงานแทนกันได้ องค์กรก็อาจใช้วิธีการเกลี่ยคนได้ หรือยังคงจำนวนพนักงานเดิมไว้เรื่อยๆ หากเมื่อมีตำแหน่งว่างเกิดขึ้นและคนในองค์กรสามารถทำงานได้ ก็ทำการโอนย้ายในองค์กรเอง จนกว่าระดับของปริมาณงาน และปริมาณคนในองค์กรจะมีความสมดุลกัน

## สรุปสาระสำคัญของบทที่ 3

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการคาดการณ์เกี่ยวกับความต้องการกำลังคนในอนาคตในช่วงเวลาต่างๆ ซึ่งต้องคำนึงถึงปริมาณคนที่มีอยู่ในปัจจุบันด้วย การคาดการณ์กำลังคนนั้นไม่ได้ความถึงเพียงแต่จำนวนของบุคลากรที่ต้องการใช้ในฝ่ายต่างๆ เท่านั้น แต่ยังหมายความรวมถึงคุณสมบัติ หรือคุณลักษณะของคนด้วยว่าต้องมีคุณสมบัติ หรือคุณลักษณะอย่างไร ปัจจัยที่มีผลต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก สำหรับปัจจัยหลักๆ ได้แก่ (1) เป้าหมายขององค์กร (2) นโยบายของรัฐ (3) เงื่อนไขตลาดแรงงาน (4) เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง สาเหตุที่ต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากความจำเป็นอันเนื่องมาจากแรงผลักดันของกระแสการเปลี่ยนแปลง การแข่งขันจากคู่แข่ง และแรงผลักดันจากภายใน

องค์การ กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มี 4 ชั้น ได้แก่ (1) การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ (2) การคาดการณ์กำลังคนในปัจจุบัน (3) การคาดการณ์กำลังคนในอนาคตและ (4) การจัดทำแผนกำลังคนเพื่อการสรรหาคัดเลือก สำหรับการคาดคะเนกำลังคนมีหลายวิธี (1) คาดคะเนโดยอาศัยมาตรฐานงาน (2) คาดคะเนทางสถิติ (3) คาดคะเนโดยผู้เชี่ยวชาญ (4) คาดคะเนโดยใช้คอมพิวเตอร์ (5) คาดคะเนโดยใช้แบบจำลองมาร์คอฟ (6) การวิเคราะห์แนวโน้ม และ (7) การใช้วิจารณ์ญาณของผู้บริหาร

## คำถามท้ายบท

1. การวางแผนกำลังคนหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายความว่าอย่างไร
2. ปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
3. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์กรอย่างไร
4. องค์กรมีความจำเป็นอย่างไรจึงต้องทำการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จงบอกสาเหตุความจำเป็นดังกล่าว
5. อธิบายกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
6. การจะได้มาซึ่งจำนวนและลักษณะของบุคคลที่ต้องการมีวิธีการได้มาโดยใช้เทคนิควิธีใดได้บ้าง
7. ให้แสดงการคำนวณหาเวลายามาตรฐานของงาน 1 งาน โดยนักศึกษายกตัวอย่างชิ้นงานเอง
8. จากข้อ 7 ให้คำนวณหากำลังคนโดยใช้เทคนิควิธีการใช้เวลายามาตรฐานงาน โดยนักศึกษายกตัวอย่างชิ้นงานเอง
9. เมื่อขาดแคลนแรงงาน จงเสนอแนะวิธีการแก้ไข
10. เมื่อแรงงานมีมากเกินไป จงเสนอแนะวิธีการแก้ไข

## เอกสารอ้างอิง

### ภาษาไทย

1. ณีภูษพันธ์ เขจรนนันท์. (2542). การจัดการทรัพยากรบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
2. นพ ศรีบุญนาถ. (2546). การคัดเลือกบุคคลและการบริหารค่าตอบแทน. กรุงเทพฯ: สุตรไพศาล.
3. บรรยงค์ โตจินดา. (2543). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น (1977).
4. เบญจมาศ ลักษณะนิยานนท์. (2547). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. อุดรธานี: แม่ละมุลการพิมพ์.
5. พยอม วงศ์สารศรี. (2542). องค์การและการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สุภา.
6. สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
7. เสนาะ ตีเยาว์. (2543). การบริหารงานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.