

(Special Article)

How is Human Resource Important ? (Part 2)

Khanuengnich Anuroj Ph.D. (HRD)

Special lecturer at the Faculty of Liberal Arts and Science, Kasetsart University

Correspondence to : anuroj48@hotmail.com

Strategic Planning for Human Resource Management is a systematic analysis and forecast of demand and supply of personnel In order to obtain a recruitment and selection of personnel with knowledge, ability and suitable for the position and sufficient in both quantity and quality. It is also an ongoing personnel development plan to be able to work efficiently and have a good quality of life.

Keywords : HR important

Royal Thai Air Force Medical Gazette, Vol. 65 No. 3 September - December 2019

(บทความพิเศษ)

ทรัพยากรมนุษย์นั้นสำคัญไฉน

(Part2)

คณินิจ อนุโรจน์

อาจารย์พิเศษ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การวางแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการวิเคราะห์และพยากรณ์เกี่ยวกับอุปสงค์ (Demand) และอุปทาน (Supply) ทางด้านกำลังพลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้มาซึ่งการสรรหาและคัดเลือกกำลังพลที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง และเพียงพอทั้งในด้านจำนวนและคุณภาพ นอกจากนี้ยังเป็นการวางแผนการพัฒนากำลังพล อย่างต่อเนื่อง ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีคุณภาพชีวิตที่ดี

เกริ่นนำ

ตามที่กล่าวไว้ในบทความ Part ที่ 1^(1,2) แผน ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีขั้นตอนการวางแผน ย่อย 6 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์นโยบายและแผนงานขององค์กร ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์สภาพของทรัพยากรมนุษย์ภายใน องค์กร ขั้นตอนที่ 4 การพยากรณ์ความต้องการ ขั้นตอนที่ 5 กำหนดแผนที่ครอบคลุมทั้งการสรรหา การพัฒนา การรักษาไว้ และการใช้ประโยชน์ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร และปฏิบัติ ตามแผนขั้นตอนที่ 6 การตรวจสอบและประเมินผล

และใน Part 1 ได้เสนอแนวคิดในการจัดทำ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ตามขั้นตอนที่ 1 คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ซึ่งเป็น ส่วนสำคัญในการวางแผน (Planning) โดยจบที่การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ด้วยการนำ SWOT Analysis

SWOT Analysis เป็นเพียงการหาคำตอบศักยภาพ องค์กรในปัจจุบัน ข้อมูลที่ได้จะเป็นส่วนหนึ่งในการนำไป วิเคราะห์กำลังพลที่ต้องการในอนาคต (Staff และ Skill) ในขั้นตอนที่ 2 และ 3 ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ใน 3 ขั้นตอนนี้ จะนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการ คาดการณ์อนาคต กำหนด ทิศทางนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ซึ่งจะนำเสนอแนวคิด และแนวทางของขั้นตอนที่ 2-4 คือการวิเคราะห์ นโยบายและ แผนงานขององค์กร การวิเคราะห์สภาพของทรัพยากรมนุษย์ ภายในองค์กรและการพยากรณ์ความต้องการใน Part 2 นี้

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์นโยบายและแผนงานขององค์กร

นโยบายขององค์กร ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญใน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร นโยบายจะเกี่ยวข้อง กับการกำหนด พันธกิจ วิสัยทัศน์หรือทิศทางขององค์กร โดยปกติ การวางแผนองค์กรในครั้งแรกด้วยการทำ SWOT Analysis นิยมวิเคราะห์จุดอ่อนจุด แข็งขององค์กร ตาม แนวคิด 7s ของ McKinsey⁽³⁾ ซึ่งการวิเคราะห์นโยบายของ องค์กรจะอยู่ในการวิเคราะห์ Strategy และเมื่อมีการ กำหนด แผนและนำแผนไปสู่การปฏิบัติจะมีการทบทวนแผนใน แต่ละปี เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นและ/หรือ องค์กรอาจมี การกำหนดนโยบายหรือทิศทางใหม่เพิ่มเติม ซึ่งจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์สถานการณ์และสภาพแวดล้อม ร่วมกับการวิเคราะห์ นโยบาย เป้าหมายขององค์กรที่มีการ ปรับเปลี่ยน การทบทวนและทำความเข้าใจกำลังพลและ คาดการณ์ความต้องการในอนาคต จะช่วยให้มีการจัดทำ แผนบริหารจัดการและแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รองรับ ได้อย่างเหมาะสมต่อไป

สรุปได้ว่าการวิเคราะห์นโยบายและแผนงานขององค์กรในขั้นตอนที่ 2 นี้ องค์กรประกอบจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องวิเคราะห์ คือ

- แนวทางการบริหารงานขององค์กร (Vision, Mission, Purpose Statement) เพื่อนำมากำหนดทิศทาง หรือวิสัยทัศน์การ จัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะเป็นการกำหนดเป้าหมายอย่างกว้าง ๆ ที่ต้องการให้หน้าพองค์กรไป สู่อนาคตให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของ องค์กร

- เป้าหมายผลสำเร็จที่ต้องการ (Goal)

- แผนกำลังพลที่องค์กรกำหนดไว้ในอนาคต (Human Resource Strategy)

เมื่อทำการวิเคราะห์นโยบายและแผนงานของ องค์กรจะเห็นทิศทางขององค์กรได้ชัดเจนขึ้น ในขั้นตอนต่อไป จึงเป็นขั้นตอนของ การวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กรในขั้นตอนที่ 3

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์สภาพของทรัพยากรมนุษย์ภายใน องค์กร

การวิเคราะห์สภาพของทรัพยากรมนุษย์ภายใน องค์กรในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Strategic Human Resource Planning) จะต้องทำความเข้าใจใน 2 ประเด็นหลัก คือ 1. การทำความเข้าใจกำลังพลในปัจจุบัน และ 2. การ พยากรณ์ความต้องการกำลัง พลในอนาคต โดยการพยากรณ์ ความต้องการกำลังพลในอนาคตจะเป็นขั้นตอนที่ 4 ของการ ทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งขอสรุปรวม ขั้นตอนที่ 4 ไว้ ณ ที่นี้

1. การทำความเข้าใจกำลังพลในปัจจุบัน

การทำความเข้าใจกำลังพล เป็นการวิเคราะห์

สภาพของทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร ประกอบด้วย การวิเคราะห์อุปสงค์ (Demand Analysis) และอุปทาน (Supply Analysis) เพื่อ พยากรณ์และกำหนดความต้องการ กำลังพลในอนาคตทั้งในด้านจำนวนและสมรรถนะที่เหมาะสม ในการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาใดเวลา หนึ่ง การวิเคราะห์ ความต้องการกำลังพลในอนาคตจะต้องพิจารณาจากนโยบาย และแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้ได้กำลังพลที่ ต้องการสอดคล้องกับเป้าหมาย ภารกิจ บทบาทหน้าที่ และ วัตถุประสงค์ขององค์กร (Strategic Alignment) ก่อนการ วางแผนยุทธศาสตร์ ๆ องค์กรจึงจำเป็นต้องเข้าใจภาวะ กำลังพลในปัจจุบัน ด้วยการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) แล้วนำผลการวิเคราะห์มาจัดทำกรบรรยาย ลักษณะงาน (Job Description) และกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน ในแต่ละตำแหน่ง (Job Specification)

การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)

การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นกระบวนการ รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงาน ซึ่งได้แก่ กิจกรรมและวิธีปฏิบัติ สภาพการทำงาน วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ รวมถึง คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานหรือกำลังพล เพื่อกำหนดขอบเขต ของงานและคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน ในตำแหน่งนั้น ๆ

การวิเคราะห์งาน จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนด ส่วนประกอบต่าง ๆ ของงานและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน อย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์งานอาจทำการเก็บข้อมูลโดยการ สัมภาษณ์ การสังเกต หรือการบันทึกการทำงานประจำวัน ของผู้ปฏิบัติงานในทุกกิจกรรมที่มี ส่วนร่วม ตามช่วงเวลาต่าง ๆ ระหว่างวัน เพื่อพิจารณาและวิเคราะห์สถิติปริมาณงาน ที่มีอยู่ โดยจะต้องกำหนดมาตรฐานงานเพื่อให้เป็น เกณฑ์ใน การคำนวณปริมาณงาน เช่น ในธุรกิจการส่งพัสดุจะต้องมี การกำหนดว่าใครจะเป็นผู้นำส่ง ใช้เวลานานเท่าใดในการนำส่ง ของแต่ละ ครั้ง และมีการเผชิญปัญหาอะไรบ้าง เช่น ปัญหาการ จราจรติดขัด หรือกรณีที่ผู้รับไม่อยู่บ้าน เป็นต้น การวิเคราะห์ งานจะนำไปสู่การกำหนด ตำแหน่งที่ต้องมีในหน่วยงาน รวมทั้ง จำนวนที่เหมาะสมกับลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบและปริมาณงาน โดยจะมีการจัดแบ่งหน้าที่ความ รับผิดชอบที่มี ลักษณะงานคล้าย ๆ กันไว้เป็นกลุ่ม ๆ และจัดอัตราค่าจ้าง ตามภารกิจรองรับ ดังนั้นในการวิเคราะห์งานจึงต้องให้ได้ ข้อมูล ที่สำคัญ คือ^(4,5) (Jadaman 2013, online., Kenicki, A, and Williams, B. Management /3. แปลและเรียบเรียง โดย กิ่งกาญจน์ วรนิทัศน์. และคณะ. 2009, 138-140., คณิตกิจ อนุโรจน์. 2562)

- **ส่วนประกอบของงาน (Element)** โดยจะต้อง วิเคราะห์ให้ถึงงานที่เล็กที่สุด ที่ไม่สามารถแบ่งแยกให้เล็กไป กว่านั้นได้ กล่าวอีก นัยหนึ่งคืองานลำดับสุดท้ายของงานนั้น ๆ เช่น การใส่พริกไทยลงในในการทำแกงจืด

- **งานเฉพาะอย่าง (Task)** คือ กิจกรรมของงาน แต่ละอย่างที่จะทำให้งานนั้น ๆ สำเร็จลุล่วงไป เช่น การพิมพ์จดหมาย การ เตรียมการสอน การนำสินค้าขึ้นบรรจุ บนรถ การทำแกงจืดของแม่ครัว

- **หน้าที่ (Duty)** คือ จำนวนของงานเฉพาะอย่าง (Task) การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีลักษณะงานคล้าย ๆ กันไว้เป็นกลุ่ม ๆ ในหน่วยงาน เช่น การทำหน้าที่ให้คำแนะนำ แก่นักศึกษาของอาจารย์ในฐานะอาจารย์ที่ปรึกษา หน้าที่ของ พนักงานบัญชี คือ การจัดเตรียม การเงินประจำเดือน และ การจ่ายเงินค่าจ้างประจำงวดหรือเงินเดือน เป็นต้น

- **ตำแหน่ง (Position)** คือ หน้าที่ (Duty) เป็นการ กำหนดว่าจะมีตำแหน่งใดอยู่ในหน่วยงานหรือส่วนราชการใด จำนวนเท่าใด ซึ่ง จำเป็นต้องวิเคราะห์ ให้มีตำแหน่งในจำนวน ที่เหมาะสมกับลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบ และปริมาณงาน ของแต่ละองค์กร เช่น ตำแหน่ง ผู้จัดการโรงงาน สมุห์บัญชี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เป็นต้น

- **งาน (Job)** คือ ประเภทของตำแหน่ง (Position) ในองค์กร เช่น ในโรงเรียนที่มีอาจารย์ผู้ทำหน้าที่สอน 30 คน ต้องมีตำแหน่ง อาจารย์ 30 ตำแหน่ง ทุกตำแหน่งทำงาน อย่างเดียวกันคือ งานสอน

- **กลุ่มงาน (Job Family)** คือ งาน (Job) ตั้งแต่ 2 งานขึ้นไปที่รวมอยู่ในกลุ่มเดียวกัน โดยที่งานนั้นต้องการ ผู้ปฏิบัติงานที่มี คุณสมบัติเหมือนกัน หรือที่มีคุณสมบัติ สนับสนุนซึ่งกันและกัน เช่น งานสอน งานผลิตเอกสารประกอบ การสอนและงานผลิตตำรา เป็นงาน ที่อยู่ในกลุ่มเดียวกัน เพราะ ลักษณะงานสนับสนุนซึ่งกันและกัน

- **กลุ่มอาชีพ (Occupation)** คือ กลุ่มงาน (Job Family) ที่เหมือน ๆ กัน ไม่ว่างานนั้นจะอยู่ที่ใดหรือใน องค์กรใด เช่น พนักงาน บัญชี หรือช่างไฟฟ้า หรือนายแพทย์

- **บันไดอาชีพ (Career Path)** คือ ลำดับของ ตำแหน่งของงาน หรือของอาชีพใดก็ตามที่คนทำงานขึ้นไปสู่ ตำแหน่งที่สูงขึ้น ตามลำดับในการทำงานนั้น ๆ เช่น งานสอนใน มหาวิทยาลัย เริ่มจากตำแหน่งอาจารย์ เป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ เป็นรองศาสตราจารย์ และเป็นศาสตราจารย์ ตามลำดับ เป็นต้น

เมื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานมาจัด ระเบียบจะได้สารสนเทศ 2 อย่าง คือ เอกสารบรรยาย ลักษณะงาน (Job Description) และเอกสารระบุรายละเอียด คุณสมบัติที่ต้องการสำหรับตำแหน่งงานนั้น (Job Specification)

คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)

เป็นการกำหนดวิธีการที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องปฏิบัติ ประกอบด้วยรายละเอียดเกี่ยวกับลักษณะงาน ชื่องานรวม ทั้งสาระสำคัญ หน้าที่ความรับผิดชอบ ขอบเขตงานในตำแหน่ง นั้น ๆ และคุณสมบัติที่จำเป็น การบังคับบัญชา และความ สัมพันธ์กับสายงานอื่น ๆ

คำบรรยายลักษณะงานจึงมีวัตถุประสงค์เพื่อ กำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ ขอบเขตงาน และคุณสมบัติ ที่จำเป็นสำหรับผู้ดำรงตำแหน่ง ที่สอดคล้องกับมาตรฐาน คุณภาพ คำบรรยายลักษณะงานจะเป็นประโยชน์ในการจัดทำ สมรรถนะในการทำงาน (Functional Competency) และยัง ช่วยให้การกลั่นกรองขอบเขตงานที่รับผิดชอบได้อย่างชัดเจน และผู้บริหารสามารถใช้เป็นเกณฑ์เบื้องต้นในการ ประเมินผล การปฏิบัติเพื่อเพิ่มผลผลิต (Productivity) งานได้อีกด้วย

ที่สำคัญคำบรรยายลักษณะงานยังใช้เป็นเกณฑ์ เบื้องต้นในการพิจารณาคัดเลือกกำลังพลใหม่หรือการ พิจารณาย้ายกำลังพล และใช้ประกอบการพิจารณาในการ ประเมินค่างานแต่ละตำแหน่งให้มีโอกาสในการเติบโต ในสายอาชีพ (Career Path) และยังเป็นข้อมูลใน การจัดทำ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Plan) ใน อนาคต รวมทั้งเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนากำลังพล (Human Resource Development) อย่างเป็นระบบ

องค์ประกอบหลักของแบบบรรยายลักษณะงาน ประกอบด้วย

- ตำแหน่งงาน
- จุดมุ่งหมายพื้นฐานของตำแหน่ง (ตำแหน่งนี้มี ความสำคัญกับองค์กรอย่างไร)
- คุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง
- ผู้บังคับบัญชา
- ผู้ใต้บังคับบัญชา
- หน้าที่งานหลัก
- อำนาจการบังคับบัญชาของตำแหน่ง
- ความรับผิดชอบต่อทรัพยากรขององค์กร
- ตัวชี้วัดผลงาน ที่เป็นตัวบ่งชี้วัดประสิทธิภาพของ ผลของงานที่ทำได้ โดยให้ระบุตัวชี้วัดผลงานในแต่ละขอบเขต งาน ซึ่งต้องมีความชัดเจนและสามารถวัดได้ โดยการวัดใน ลักษณะต่าง ๆ

ความชัดเจนและสามารถวัดได้ โดยการวัดใน ลักษณะต่าง ๆ

ดังนั้นหากองค์กรมีการจัดองค์กรใหม่หรือมีการ กำหนดตำแหน่งงานใหม่ มีการปรับเปลี่ยนงานในตำแหน่งเดิม หรือปรับเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานหรือมีการเทคโนโลยีใหม่ ๆ เครื่องจักรใหม่ ๆ เข้ามาใช้จำเป็นต้องมีการ วิเคราะห์งาน (Job Analysis) และจัดทำคำบรรยาย ลักษณะงาน (Job Description) ใหม่ควบคู่ไปด้วยเสมอ

การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification)

ในคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) จะมี การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification) อยู่ด้วย การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดรายละเอียดคุณสมบัติของกำลังพลในแต่ละตำแหน่ง ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ทักษะและองค์ประกอบ อื่น ๆ ที่จำเป็นในตำแหน่งงานนั้น ๆ เพื่อสามารถทำงานเฉพาะ และงานในตำแหน่งได้อย่างลุล่วง การ กำหนดคุณสมบัติเฉพาะ ของผู้ปฏิบัติงานจะใช้เป็นแนวทางในการสรรหากำลังพลที่ เหมาะสมเพื่อเข้าปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง จึงเป็น เครื่องมือ สำคัญที่ช่วยให้องค์กรหลีกเลี่ยงการจ้างงานผู้ที่มีคุณสมบัติ ไม่เหมาะสมกับงาน หรือการจ้างงานผู้ที่มีคุณสมบัติสูงหรือ ต่ำกว่าที่ องค์กรต้องการ (Overqualified or Underqualified) และหากองค์กรมีการจัดเก็บข้อมูลเหล่านี้อย่างเป็นระบบ จะช่วยให้องค์กรสามารถ ค้นหา กำลังพลที่มีคุณสมบัติตรงกับ ความต้องการขององค์กรได้ง่ายขึ้น

เอกสารระบุข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของ ผู้ปฏิบัติงานจะมีส่วนประกอบที่สำคัญ คือ (Jadaman 2013, online., Kenicki, A, and Williams, B. Management /3. แปลและเรียบเรียงโดย กิ่งกาญจน์ วรนิทัศน์ และคณะ. 2009, 138-140., คณิงนิจ อนุโรจน์. (2) 2562)

- การศึกษา (Education)
- ประสบการณ์ (Experience)
- ความรู้ (Knowledge)
- ความสามารถ (Ability)
- ความชำนาญ (Skill)
- คุณสมบัติทางกายภาพ (Physical)
- ความพร้อมทางจิตใจ (Psychological Readiness)
- อื่นๆ

เมื่อทำการวิเคราะห์งานและการกำหนดคุณสมบัติ เฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification) และคำบรรยาย ลักษณะงาน (Job Description) แล้ว การทำความเข้าใจ ภาพรวมกำลังพลในปัจจุบันและกำลังพลที่ต้องการในอนาคต สามารถดำเนินการได้โดยทำการวิเคราะห์อุปสงค์และอุปทาน ด้านกำลังพล (Demand and Supply Analysis/ Supply Forecasting) และวิเคราะห์ส่วนต่าง (Gap Analysis) แล้วจึงนำการวิเคราะห์ที่ได้ไปวางแผนกลยุทธ์ด้านกำลังพล ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ 5 ของการทำแผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากร มนุษย์ต่อไป ดังนั้นขอเสนอแนวคิดในการวิเคราะห์อุปสงค์ อุปทาน ดังนี้

การวิเคราะห์อุปสงค์และอุปทานด้านกำลังพล

(Demand and Supply Analysis/ Supply Forecasting)

การวิเคราะห์งาน จะทำให้เห็นภาพจำนวน และ คุณสมบัติกำลังพลที่มีในปัจจุบันว่าตรงตามความต้องการใน อนาคตหรือไม่ และเมื่อถึงอนาคตในเวลาที่ต้องการจะเหลือ กำลังพลเท่าไร ข้อมูลในการวิเคราะห์ความต้องการกำลังพล ประกอบด้วย

- การวิเคราะห์อายุ เพื่อทราบถึงลักษณะการ กระจ่ายด้านอายุของกำลังพล
- วุฒิการศึกษา เพื่อดูว่าสอดคล้องกับความต้องการ

ต้องการของหน่วยงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตรวมทั้ง อายุงานและประสบการณ์ว่ามีมากน้อยเพียงใด

- การวิเคราะห์การสูญเสีย ได้แก่ อัตราร้อยละ

ของการสูญเสีย ดัชนีการเข้า-ออกงาน และดัชนีการดำรงอยู่ ของกำลังพล

โดยการวิเคราะห์เพื่อคาดการณ์ความต้องการ กำลังพลในอนาคต จะต้องมีการวิเคราะห์คาดการณ์ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ในเชิงปริมาณจะเป็นการวิเคราะห์ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายกำลังพล การลาออก หรือการเกษียณอายุ ใน เชิงคุณภาพจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับทักษะความสามารถของกำลังพลที่ต้องการ

2. การพยากรณ์ความต้องการในอนาคต

การวิเคราะห์งาน จะทำให้เห็นส่วนต่างของอุปสงค์ และอุปทานด้านกำลังพล จากวิเคราะห์ส่วนต่างของกำลังพล (Gap Analysis) ซึ่งเป็นในการเปรียบเทียบกำลังพลที่มีอยู่ ในปัจจุบัน (Supply) กับความต้องการในอนาคต (Demand) ในด้านจำนวนและสมรรถนะ ผลของการวิเคราะห์ส่วนต่างของกำลังพลจะแสดงให้เห็น 2 ประเด็นคือ

- กำลังพลที่ขาด : เมื่อการพยากรณ์กำลังพลที่มีอยู่ ในปัจจุบันมีน้อยกว่ากำลังพลที่คาดว่าจะต้องการในอนาคต ในกรณีนี้องค์กรจะต้องเตรียมจัดหากำลังพลเพิ่มเติมซึ่ง สามารถจัดหาได้ทั้งจากภายในและหรือภายนอกองค์กร

- กำลังพลที่เกิน : เมื่อการพยากรณ์กำลังพลที่มีอยู่ ในปัจจุบันมีมากกว่ากำลังพลที่คาดว่าจะต้องการในอนาคต ในกรณีนี้องค์กรจะต้องมีการวางแผนทำให้เกิดความสมดุล ของจำนวนกับความต้องการขององค์กร

ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนเกี่ยวกับกำลังพลไว้ล่วงหน้าเพื่อเป็นการเตรียมพร้อมสำหรับองค์กรไม่ว่าจะมีปริมาณกำลังพลมากหรือน้อยกว่าความต้องการก็ตาม

สรุป

การทบทวนและทำความเข้าใจกำลังพลที่มีอยู่ในปัจจุบันและคาดการณ์ความต้องการกำลังพลที่เหมาะสม ในอนาคต จะช่วยให้การจัดทำแผนบริหารจัดการและ แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพ เกิดการสรรหา และคัดเลือกกำลังพลที่มีความรู้ความสามารถได้อย่าง เหมาะสมทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ สอดคล้องกับนโยบาย และเป้าหมายขององค์กร เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัย ที่สำคัญที่สุดในการผลักดันองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย สร้างความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนขององค์กร ได้อย่าง มีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

1. คเนิงนิจ อนุโรจน์. Human Resource Management: Strategy formulation. เอกสารประกอบการบรรยาย ณ กองสุตติปริกรรม โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช กรมแพทย์ทหารอากาศ. วันที่ 13 มิถุนายน 2562.
2. คเนิงนิจ อนุโรจน์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. เอกสารประกอบการบรรยาย วิชาองค์กรและการจัดการโครงการจัดตั้งสายวิชา อุตสาหกรรมการบริการและนวัตกรรมและภาษา คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. วันที่ 21 กันยายน 2562.
3. EMP. (2019). McKinsey 7S Framework. Retrieved July 25, 2019, from <https://expertprogram-management.com/2018/11/mckinsey-7s-frame-work/>
4. Jadaman. online กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์. Retrieved Oct 25, 2019, from <http://oknation.nationtv.tv/blog/jedaman/2013/03/05/entry-1>
5. Kenicki, A, and Williams, B. Management แปลและเรียบเรียงโดย กิ่งกาญจน์ วรนิทัศน์ และคณะ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ แมคกรอ-ฮิล.
6. Rennie, W. H. The role of human resource management and the human resource professional in the new economy. Pretoria, South Africa: University of Pretoria.
7. Ulrich, D. The HR value proposition. Boston: Harvard Business School Press.