

## การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมบริการ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะนำหลักการต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในการที่จะทำให้องค์การมีบุคลากรที่มีคุณภาพมาร่วมงานอย่างเพียงพอและต่อเนื่องเพื่อให้องค์การสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถจะต้องสามารถนำความรู้ ประสบการณ์ และทักษะต่างๆ เข้ามาประกอบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ผลงานที่ออกมาามีคุณภาพและยังประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ บุคลากร และสังคมส่วนรวมได้ นอกจากนี้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ประสบความสำเร็จจะต้องอาศัยขั้นตอนที่ละเอียดอ่อนมากมาย โดยขั้นตอนสำคัญที่ขาดไม่ได้ในงานทรัพยากรมนุษย์คือ *การวางแผน (Planning)* ผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) ที่กว้างไกลสามารถเข้าใจสถานการณ์และวิเคราะห์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อทิศทางการดำเนินงานและความต้องการด้านบุคลากรขององค์การ เพื่อที่จะสามารถวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning : HRP) ได้อย่างรอบคอบ รัดกุม มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับความต้องการในแต่ละช่วงเวลาได้

ดังนั้นจากความหมายของการวางแผนที่กล่าวมาในตอนต้นของบทนี้ ทำให้เราสามารถกล่าวได้ว่า “การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือกระบวนการที่ใช้คาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ อันจะส่งผลถึงการกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและการตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อม ตั้งแต่ก่อนบุคลากรเข้าร่วมงานกับองค์การ ขณะปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ จนกระทั่งเขาต้องพ้นออกจากองค์การ เพื่อให้องค์การใช้เป็นแนวทางปฏิบัติและเป็นหลักประกันว่าองค์การจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างเพียงพออยู่เสมอ ตลอดจนเพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life : QWL) ที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์รวมขององค์การ โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อประสิทธิภาพ ความมั่นคง และการเจริญเติบโตขององค์การ บุคลากร และสังคม” ดังนั้นจากความหมายที่กล่าวมา ทำให้เราเห็นได้ว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะประกอบด้วยส่วนประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. **กระบวนการ** การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยผู้มีหน้าที่วางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องทำการเก็บข้อมูล ศึกษา วิเคราะห์ วางแนวทางปฏิบัติ ตรวจสอบ ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลง แผนการดำเนินงานให้เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา มิใช่การกระทำที่มีลักษณะแบบครั้งต่อครั้งหรือเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น

2. **การคาดการณ์** การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการคาดการณ์ไปในอนาคตถึงความต้องการด้านบุคลากรขององค์การว่ามีแนวโน้มหรือทิศทางที่จะออกมาในลักษณะใด เช่น ขนาดขององค์การ หรือกระบวนการทำงานที่เปลี่ยนแปลง โดยที่นักบริหารทรัพยากรจะต้องมีความเข้าใจถึงสภาวะแวดล้อมที่มีผลต่อองค์การทั้งในระดับมหภาคและระดับจุลภาค ตลอดจนมีความสามารถที่จะนำความรู้และความเข้าใจนั้นมาประกอบวิเคราะห์เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ เพื่อให้สามารถทำการพยากรณ์สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างใกล้เคียงกับความเป็นจริงที่สุด ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

**3. วิธีปฏิบัติ** เมื่อมีการคาดการณ์ถึงสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตแล้ว นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องกำหนดวิธีการปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางให้แก่กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การดำรงรักษา จนถึงการเกษียณอายุของบุคลากร เพื่อให้สามารถดำเนินการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การและกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างเหมาะสม

**4. องค์การและบุคลากร** นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถจะต้องสร้างและรักษาสมดุลของทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะเป็นเครื่องมือและแนวทางสำคัญในการสร้างหลักประกันว่าองค์การจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพตามที่ต้องการร่วมงานในปริมาณที่เหมาะสม โดยไม่เกิดสภาวะบุคลากรล้นงานหรือขาดแคลนแรงงานขึ้น

จากองค์ประกอบที่กล่าวมาแล้วข้างต้น เราสามารถสรุปได้ว่า “การวางแผนทรัพยากรมนุษย์คือกระบวนการต่อเนื่องที่ใช้ในการคาดการณ์และกำหนดวิธีการปฏิบัติในกิจกรรมด้านบุคลากร เพื่อรักษาสมดุลของบุคลากรในองค์การให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว”

### **ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์**

1. ทำให้ได้ใช้คนที่มีประสิทธิภาพ หรือ ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ
2. ทำให้องค์กรมีแนวทางในการปฏิบัติงาน
3. ก่อให้เกิดความพอใจในการทำงาน
4. ทำให้เกิดความเท่าเทียมกันในด้านการจ้างงาน
5. ทำให้องค์กรมีความพร้อม
6. ก่อให้เกิดการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็เช่นเดียวกับกิจกรรมทางสังคมอื่นที่การเปลี่ยนแปลงในอดีตมีอัตราที่ไม่มาก ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างไม่มีปัญหามากนัก จึงไม่จำเป็นที่จะต้องนำหลักวิชาการชั้นสูงมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานราบรื่นและมีประสิทธิภาพ แต่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันได้ส่งผลกระทบต่องานทรัพยากรมนุษย์ขององค์การทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ดังจะเห็นได้จากกระแสแรงงานที่มีการศึกษาสูงขึ้น ความต้องการเงินเดือนและความปลอดภัยในอาชีพ นอกจากนี้บุคลากรในหลายองค์การยังมีค่านิยมและทัศนคติในการทำงานที่เปลี่ยนไป โดยมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนงานมากขึ้นเมื่อเทียบกับแรงงานในอดีต ที่นิยมทำงานกับองค์การในลักษณะที่เป็นการทำงานตลอดชีพ (Life - long Employment) หรือการเข้ามาของแรงงานต่างชาติในระดับต่างๆ ที่พร้อมจะปฏิบัติงานในคุณภาพที่ใกล้เคียงกับบุคลากรที่เป็นชนชาตินั้นๆ แต่ยินดีรับค่าตอบแทนที่แตกต่างกัน ตลอดจนแรงงานต่างชาติที่มีทักษะเฉพาะเข้ามาปฏิบัติงานในบางประเภท เป็นต้น ดังนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องจัดทำแผนบุคลากรขึ้น เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ทางสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้้องค์การสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลท่ามกลางความผันผวนที่เกิดขึ้น

## กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนได้รับการยอมรับว่าเป็นหน้าที่สำคัญอันดับแรกของผู้จัดการต้องปฏิบัติในการบริหารงาน เนื่องจากว่าการวางแผนจะช่วยให้บุคลากรเห็นภาพความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องกระทำจนกระทั่งบรรลุเป้าหมาย ทำให้เขาสามารถที่จะปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการตามที่ตั้งไว้ ดังที่มีผู้กล่าวว่า “แผนการที่ดีเปรียบเสมือนแผนที่ที่บ่งบอกรายละเอียด” โดยในแผนที่ฉบับนี้จะมีข้อมูลต่างๆ พร้อมทั้งมีการกำหนดเครื่องมือ เครื่องใช้ และอุปกรณ์สำคัญประกอบการเดินทาง เพื่อให้บุคลากรสามารถเดินทางถึงจุดหมายได้อย่างสะดวก ปลอดภัย มีอุปสรรคน้อยที่สุด เนื่องจากผู้วางแผนได้มีการเตรียมการต่างๆ เพื่อรองรับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นเอาไว้ล่วงหน้า หรือกรณีมีปรากฏการณ์ที่ไม่ได้คาดฝันเกิดขึ้น องค์กรก็สามารถที่จะปรับแผนการให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายและรวดเร็วกว่าการที่ไม่ได้มีการเตรียมการอะไรล่วงหน้า ปกติผู้วางแผนจะต้องทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ศึกษา วิเคราะห์ และตัดสินใจ เพื่อที่จะตอบคำถามต่อไปนี้

**1. จะทำอะไร (What to do?)** การวางแผนเป็นการวางแผนแนวทางปฏิบัติสำหรับอนาคต ดังนั้นผู้ที่มีหน้าที่วางแผนจะต้องทำการกำหนดเป้าหมายว่าต้องการที่จะทำอะไร โดยพิจารณาว่าเป้าหมายนั้นมีความสอดคล้องกับภารกิจตามวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่ เนื่องจากแผนงานจะต้องสนับสนุนต่อการบรรลุความต้องการสูงสุดขององค์กร

**2. จะทำอย่างไร (How to do?)** นอกจากการกำหนดจะทำอะไรแล้ว ผู้ที่มีหน้าที่วางแผนจะต้องกำหนดแนวทางปฏิบัติว่าต้องการจะทำอะไรและทำอย่างไร เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การใช้ทรัพยากรขององค์กรเป็นไปในทิศทางที่เหมาะสมและตรงตามความต้องการที่สุด

**3. จะให้ใครทำ (Who will do?)** การเลือกสรรบุคลากรนับว่าเป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะการใช้บุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมกับงาน จะทำให้งานดำเนินไปอย่างรวดเร็วตามแผนที่กำหนดโดยผู้วางแผน ต้องตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่เหมาะสมกับงาน เพื่อมาปฏิบัติงานให้ดำเนินไปตามที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ

**4. จะทำเมื่อไร (When to do?)** เนื่องจากระยะเวลาจะเป็นตัวกำหนดและควบคุมให้การดำเนินงานเป็นไปตามที่ต้องการ ดังนั้นนอกจากการกำหนดเป้าหมายว่าต้องการที่จะทำอะไร พร้อมทั้งทำการตัดสินใจเลือกแนวทางและบุคลากรที่จะปฏิบัติตามแล้ว ผู้วางแผนจะต้องกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงานรวมว่าต้องเสร็จสิ้นเมื่อใด และกิจกรรมใดสมควรจะกระทำเมื่อใด โดยมีระยะเวลาเท่าใด พร้อมทั้งกำหนดระยะเวลาที่แต่ละกิจกรรมสมควรจะเสร็จสิ้นลง

## สรุป

การวางแผนเป็นหน้าที่ที่สำคัญหน้าที่หนึ่งของการจัดการ ซึ่งประกอบด้วยการวางแผนการจัดองค์การ การนำและการควบคุมที่เกี่ยวข้องกับการเก็บรวบรวมข้อมูล การศึกษา และการวางวัตถุประสงค์ การกำหนดเป้าหมาย การสร้างกลยุทธ์ และการตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมเพื่อให้กิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปโดยราบรื่น มีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการโดยแผนที่จะเป็นทั้งคู่มือและแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้บุคคลหรือองค์กรสามารถดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ได้

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นงานสำคัญที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องปฏิบัติ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ผู้เกี่ยวข้องต้องดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้แผนมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ โดยการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะเป็นการกำหนด

แนวทางสำหรับปฏิบัติด้านบุคลากร ตลอดจนเป็นการสร้างหลักประกันในเสถียรภาพและความต่อเนื่องในการดำเนินงานขององค์กร ว่าองค์กรจะมีทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพในแต่ละช่วงเวลา นอกจากนี้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถกระทำแยกจากแผนรวมขององค์กรได้ ดังนั้นผู้มีหน้าที่วางแผนทั้งสองระดับจึงต้องประสานงานกันอย่างใกล้ชิด เพื่อให้แผนการทั้งสองมีความสอดคล้องและสัมพันธ์กัน ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการดำเนินงาน

การวางแผนที่มีประสิทธิภาพจะต้องอาศัยการคาดการณ์อนาคตที่ถูกต้องและให้ภาพที่ชัดเจนปกติการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นิยมใช้วิธีการต่อไปนี้ คือการคาดการณ์สมการพื้นฐาน การใช้แบบจำลองการวางแผนรวม การใช้วิธีการทางสถิติ และการใช้แบบจำลองของมาร์คอฟ โดยผู้มีหน้าที่วางแผนจะต้องเลือกวิธีการให้สอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์ จากการพิจารณาระยะเวลาลักษณะของข้อมูล ค่าใช้จ่าย ความแม่นยำ และความง่ายในการนำไปใช้ โดยมีหลักการว่า วิธีการพยากรณ์ที่ดีไม่จำเป็นต้องยุ่งยาก ซับซ้อน และมีค่าใช้จ่ายสูง แต่ต้องเป็นวิธีการที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภายใต้ข้อจำกัดของแต่ละสถานการณ์