

การวางแผนกำลังคน

การวางแผนกำลังคน เป็นหน้าที่สำคัญมากอย่างหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคล กล่าวคือองค์การจะดำเนินการบริหารงานในค้ำนต่าง ๆ ได้นั้น ผู้บริหารจะต้องกำหนดวางแผนจัดหาคนมาปฏิบัติงานในแต่ละปีหรือในอนาคต โดยเหตุความจำเป็นดังนี้

1. เพื่อมาทำงานที่มีปริมาณงานเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากความเจริญเติบโตขององค์การ หรือการขยายงานการผลิตการบริหาร
2. ในองค์การมีงานแขนงใหม่หรือชนิดใหม่เพิ่มขึ้น และงานใหม่นี้ต้องการผู้ที่มีความชำนาญในเทคนิคใหม่ ๆ เฉพาะค้ำน
3. เพื่อทดแทนคนเก่าที่องค์การสูญเสียไปเพราะเหตุการณณ์เกษียณอายุ การลาออก หรือพนักงานไ้รับการเลื่อนชั้น โยดย้าย เป็นต้น

จะเห็นได้ว่ากาวางแผนกำลังคน เป็นงานที่มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดค้เนื่องกับแผนงานขององค์การเป็นอย่างมาก เพราะฉะนั้นภาระหน้าที่ทางค้ำนการวางแผนกำลังคนจึงมิใช่เป็นงานที่ฝ่ายบุคคลทำได้โดยลำพังฝ่ายเดียว แต่เป็นงานที่ต้องทำร่วมกับฝ่ายอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งฝ่ายบริหารระดับสูง และผู้บริหารงานของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อที่จะไ้ร่วมกันทำการกำหนดจำนวนและคุณภาพของคนที่ต้องการ ไ้ตรงตามจุดมุ่งหมาย

ความหมายของการวางแผนกำลังคน

การวางแผนกำลังคน หมายถึงการเตรียมการเพื่อปฏิบัติในอนาคตเกี่ยวกับความค้องการในค้ำนค้ำบุคคลที่จะเลือกสรรมาค้ำรงค้ำแหน่งต่าง ๆ รวมทั้งการค้ำคะเนปริมาณบุคคลที่จะมีเพิ่มขึ้น และการจัดสรรกำลังคนไ้เกิดประโยชน์แก้องค์การมากที่สุด¹

¹อุทัย นิจบุญโค, หลักการบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไอเคียนสโตร์, 2523), หน้า 80.

การวางแผนกำลังคน หมายถึงการวางแผนไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับจำนวนของงาน ตำแหน่งงาน และตัวคนที่จะมาปฏิบัติงานนั้น เพื่อการวางแผนการจัดการและการพัฒนาองค์การในอนาคต¹

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นนี้พอจะสรุปได้ว่า การวางแผนกำลังคน เป็นการคาดคะเนวางแผนเกี่ยวกับเรื่องดังต่อไปนี้

1. การหาจำนวนคนที่ถูกต้องตรงตามความต้องการของงาน ขององค์การ เพื่อมิให้เกิดลักษณะ "คนล้นงาน" หรือ "งานล้นคน"
2. การสรรหาชนิดและประเภทของคนที่ต้องการ
3. การบรรจุตามอัตรา เพื่อมาดำรงตำแหน่งหน้าที่อันเหมาะสมกับงานในหน่วยที่ตรงการคน
4. การบรรจุตามแผนกำลังคน ในเวลาที่กำหนดอันเหมาะสมตามต้องการ ทั้งนี้เพื่อปฏิบัติการจะกิจให้เกิดประโยชน์และสำเร็จผลตามความต้องการขององค์การ

สาเหตุของการวางแผนกำลังคน

ในการบริหารสมัยใหม่นั้น มีปัจจัยหลายอย่างที่มีบังคับให้องค์การต้องทำการพยากรณ์และคาดคะเนความต้องการกำลังคนต่อไปนี้คือ²

1. การพัฒนาการบริหารสมัยใหม่ที่เน้นหนักการวางแผน เช่น การนำเอาวิธีการบริหารโดยตั้งจุดประสงค์มาใช้ในองค์การ ซึ่งวิธีนี้เป็น การเปิดโอกาสให้ผู้บริหารและ

¹ เสถียรภาพ พันธุไพโรจน์, เอกสารประกอบการบรรยาย : การวางแผนกำลังคนในการสัมมนาผู้จัดการไฟฟ้าฝ่ายผลิต, ณ ศูนย์รัฐวิสาหกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด), หน้า 1.

² สุปราณี ศรีฉัตรากิมุข, "การวางแผนกำลังคนในองค์การธุรกิจ," วารสารบริหารธุรกิจ 2 (ธันวาคม 2520 - กุมภาพันธ์ 2521) : หน้า 10.

ผู้ปฏิบัติการได้มีส่วนร่วมกันในการวางแผนการดำเนินงาน เมื่อเป็นเช่นนี้การวางแผนกำลังคนจึงได้รับความสนใจพร้อมกับวิธีการวางแผนในส่วนอื่น ๆ ด้วย

2. การพัฒนาการทางวิทยาการแผนใหม่ที่เจริญรุดหน้าอย่างรวดเร็ว เช่น นำเครื่องคอมพิวเตอร์มาใช้ในการดำเนินงานจึงก่อให้เกิดความต้องการกำลังคนที่มีความสามารถสูงขึ้น มาปฏิบัติงานให้ทันกับการพัฒนาการทางวิทยาการที่เปลี่ยนแปลงไป ในการที่จะนำคนที่มีความรู้ความสามารถทางด้านนี้มาปฏิบัติงาน อาจจะคัดเลือกจากแหล่งภายนอก หรือมีการพัฒนาพนักงานภายในบริษัท ดังนั้นงานการพัฒนาพนักงานจึงเป็นส่วนจำเป็นที่จะต้องทำโดยอาศัยการวางแผนกำลังคนเป็นเครื่องมือช่วยในการดำเนินการพัฒนาพนักงานนั้น

3. ขนาดของบริษัทต่าง ๆ ในปัจจุบันการขยายตัวของบริษัทออกอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านการผลิต การขาย และการบริการ ปัญหาของความต้องการกำลังคนจึงมักจะตามมาพร้อมกับการขยายตัวของบริษัทด้วย แม้กำลังคนที่ต้องการนั้นจะไม่ใช้ชนิดที่หายากในตลาดแรงงาน แต่การที่บริษัทจะขยายตัวได้ในเวลาอันรวดเร็วต้องจัดเตรียมคนไว้ให้พร้อมสำหรับงานซึ่งก็ต้องใช้การวางแผนกำลังคนนั่นเอง

4. ความเจริญก้าวหน้าของบริษัท มีส่วนอย่างมากกับการใช้คนให้เหมาะสมกับงานและใช้คนอย่างมีประสิทธิภาพ การที่จะเป็นเช่นนั้นได้ต้องมีการติดตามผลงาน มีการโยกย้ายให้พนักงานได้ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถ ความถนัด ความสนใจ และมีวิธีการจูงใจตลอดจนหาแรงจูงใจ ให้พนักงานอุทิศตนให้กับงานของบริษัท ขบวนการเหล่านี้ต้องอาศัยการวางแผนกำลังคนซึ่งจะมีการดำเนินการ เป็นรายละเอียดในส่วนของแต่ละบุคคล

องค์ประกอบของการวางแผนกำลังคน

การวางแผนกำลังคน มีองค์ประกอบหลักที่สำคัญซึ่งแสดงถึงคุณลักษณะของการวางแผนกำลังคนคือ¹

¹ Gordon McBeath, Organisation and Manpower Planning (London : Business Publications Limited, 1966), pp. 96-97.

1. การพิจารณาความคั่งการกำลังคน
2. การพิจารณาจัดเตรียมกำลังคน

1. การพิจารณาความคั่งการกำลังคน คือการพิจารณาว่าในการที่จะดำเนินให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายแผนงาน หรือปริมาณธุรกิจที่ต่ำกว่าเพิ่มขึ้นนั้น จะต้องการกำลังคนจำนวนเท่าใด ประเภทใด ระดับใด และมีคุณภาพหรือคุณสมบัติอย่างไร ทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับขบวนการที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์กำลังคน ซึ่งจำแนกออกได้เป็น 3 ชั้นคองดังนี้คือ

1.1 การวิเคราะห์กำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน คือการวิเคราะห์ประเภทและระดับของกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน ว่ากำลังคนที่แต่ละหน่วยงานที่มีอยู่ในปัจจุบันนั้นมีจำนวนเท่าใด เป็นกำลังคนที่ปฏิบัติงานประเภทใดบ้าง อยู่ในระดับใด อย่างละเท่าใด ข้อมูลเหล่านี้ได้แก่ข้อมูลเกี่ยวกับอายุ ประสบการณ์ และพื้นฐานการศึกษา ตลอดจนจำนวนและรายละเอียดตำแหน่งที่คั่งของบุคคลในองค์การ สิ่งเหล่านี้เป็นข้อมูลที่ธุรกิจส่วนใหญ่มักจะได้มีการจัดทำเอาไว้ ข้อมูลบางอย่างที่มีคุณค่ายิ่งกว่านี้คือข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพของผลปฏิบัติงานของบุคคลนั้น โอกาสที่สมควรจะได้เลื่อนขั้นต่อไป หรือเป้าหมายอาชีพของบุคคลนั้น เพราะข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมินทรัพยากรที่บุคคลของตนได้โดยแท้จริง ทั้งในแง่ของความสามารถและโอกาสที่บุคคลเหล่านั้นจะเติบโตต่อไปได้ การมีข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลผู้ทำงานไว้โดยสมบูรณ์พร้อมทุกอย่างนั้น จะอำนวยความสะดวกให้ผู้บริหารสามารถพิจารณาหาพบความเหมาะสมของคนและงานได้ตลอดเวลาที่ต้องการและช่วยให้สามารถดำเนินการด้านต่าง ๆ ไปได้โดยไม่เสียเวลา เช่น การดำเนินงานเกี่ยวกับการวางแผนปรับปรุงพัฒนางาน หรือการแก้ปัญหาในค้ำเกี่ยวข้องกับบุคคล เป็นต้น

1.2 การวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงของกำลังคนในอนาคต คือการวิเคราะห์กำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรในช่วงระยะเวลาหนึ่งในอนาคต เกี่ยวกับความคั่งการฝึกอบรมเพิ่มเติม การเลื่อนขั้นหรือตำแหน่ง การจัดเตรียมกำลังคนทดแทนในกรณีที่มีคนลาออก โยกย้าย หรือได้รับการเลื่อนขั้นหรือตำแหน่ง จะทำให้ทราบการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับกำลังคนที่มีอยู่เดิม ซึ่งคงทำการวิเคราะห์ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นคือ

ก. การขาดงาน หมายถึง เหตุการณ์ที่บุคคลไม่มาทำงานตามที่กำหนดไว้โดยปกติ ทำให้มีผลกระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติงานและไม่สามารถดำเนินงานต่อไปได้ แต่การขาดงานนี้ไม่รวมถึงการลาพักผ่อนประจำปี เพราะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในทุกกิจการ อัตราการขาดงานที่ถือว่าระดับปกติคือ ตั้งแต่ 3% ถึง 6%¹ ถ้าอัตราการขาดงานสูงกว่า 6% ผู้บริหารหรือหัวหน้างานต้องพิจารณาข้อเท็จจริงและจัดการแก้ไขโดยทันที มิฉะนั้นแล้ว อาจจะต้องทำให้มีการปฏิบัติงานล่วงเวลาเพื่อชดเชยการขาดงานที่เกิดขึ้น

ข. การหมุนเวียนเข้า-ออก ของคนงาน เป็นสิ่งที่ใช้วัดความต้องการแรงงานได้ คือการ कुถึงปริมาณการเข้าและออกของคนงาน ซึ่งรวมถึงการโยกย้ายและการปลดเกษียณด้วย เพื่อที่จะได้กระเตรียมคนงานไว้แทนที่ได้โดยเราจะทำการคุ่อการหมุนเวียนในช่วงระยะเวลาหนึ่งว่าจะเป็นที่ใด เมื่อนำมาวิเคราะห์รวมกับความ ต้องการกำลังคนในการขยายตัวของธุรกิจ ก็จะสามารถคาดคะเนกำลังคนที่ต้องการทั้งหมดได้

1.3 การประมาณกำลังคนที่ต้องการ เพิ่มตามการขยายตัวของธุรกิจ เป็นการวิเคราะห์กำลังคนที่ต้องการเพิ่มในช่วงระยะเวลาหนึ่งในอนาคต โดยต้องพิจารณาถึง ปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น เป้าหมายแผนงานระยะสั้น ระยะปานกลาง หรือระยะยาวของ องค์การ รวมทั้งข้อมูลทางสถิติที่ต่าง ๆ เกี่ยวกับการใช้กำลังคนและปริมาณงานที่ผ่านมา จะสามารถคาดคะเนกำลังคนที่ต้องการ เพิ่มขึ้นในอนาคตได้

การวิเคราะห์ปริมาณงานเป็นวิธีการหนึ่งที่ใช้พิจารณาถึงความต้องการ ปริมาณงานในอนาคต จุดเริ่มต้นของการวิเคราะห์ปริมาณงานก็คือการพยากรณ์ยอดขาย ซึ่งจะเป็นสิ่งที่นำไปใช้ในการวางแผนของหน่วยงานต่าง ๆ เช่น แผนการผลิตสำหรับฝ่ายผลิต แผนการขายของฝ่ายขาย ตลอดจนแผนปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ แผนงาน

¹ รงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : เกษมการพิมพ์, ม.ป.ป.), หน้า 64.

เหล่านี้จะแสดงถึงหน่วยงานที่จะต้องทำเช่น จำนวนต้น จำนวนขึ้น จำนวนกลอง จำนวน เอกสารใบสำคัญต่าง ๆ เป็นต้น จากนั้นก็จะคำนวณหน่วยงานที่ได้ออกมาเป็นหน่วยชั่วโมง แรงงาน

ตัวอย่างในการคำนวณหน่วยงานออกเป็นหน่วยชั่วโมงแรงงาน เช่นสมมุติว่า จากประสบการณ์ในอดีตเราคำนวณออกมาได้ว่า ในการทำโองน้ำ 1 ใบ จะต้องใช้เวลา 2 ชั่วโมงแรงงาน ในการทำและจากแผนงานที่คิดขึ้นปรากฏว่าทุก ๆ เดือนมีการทำโองน้ำประมาณ 1,000 ใบ สามารถคำนวณกำลังคนที่ต้องการได้ดังนี้

จำนวนโองน้ำที่จะต้องทำ	1,000 ใบ
ใช้เวลาทำโองน้ำ 1 ใบ	2 ชั่วโมง
เวลาที่ต้องใช้ทั้งสิ้น	2,000 ชั่วโมงแรงงาน

สมมุติว่าคนงาน 1 คน ทำงานเดือนละ 160 ชั่วโมง (คือประมาณ 20 วัน ๆ ละ 8 ชั่วโมง) เพื่อให้งานสำเร็จจะต้องใช้คนงานทั้งสิ้นประมาณ 12.5 คน ($2,000 \div 160$) จะเห็นได้ว่าจำนวนคนงานที่ต้องใช้นั้นไม่เป็นจำนวนเต็ม อาจจ้างคนงานจำนวน 12 คน และแก้ไขด้วยการหาคนมาช่วยทำงานล่วงเวลา หรือหาคนจากฝ่ายอื่นมาช่วยเหลือ เป็นครั้งคราว แม้ว่าการจัดทำการวิเคราะห์ปริมาณงานจะไม่ใช้สิ่งทำให้ทราบถึงกำลังคนที่ต้องการถูกต้องแน่นอน แต่การศึกษากำลังคนอย่างมีระเบียบแบบแผนนี้ย่อมดีกว่าการหาอัตรากำลังโดยวิธีเคลสุ่ม

ในการวางแผนกำลังคนควรจะมีการจัดทำการวิเคราะห์งาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่ทำขึ้นโดยการสังเกต ศึกษา และการทำรายงานเพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของงานอย่างใดอย่างหนึ่ง กระบวนการดังกล่าวจะทำให้รู้งานนั้นจะต้องใช้ความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ และความรับผิดชอบอย่างไร ผู้ปฏิบัติงานจึงจะทำงานนั้นให้สำเร็จลงได้

การวิเคราะห์งาน คือวิธีการที่ทำให้รู้ข้อมูลเกี่ยวกับงาน ซึ่งมีรายละเอียด

2 อย่างคือ¹

1. การบรรยายลักษณะของงาน คือการกำหนดว่างานแต่ละชิ้นนั้นจะต้องทำอะไรและทำโดยวิธีการอย่างไร หน้าที่และความรับผิดชอบของงานประเภทนั้น ๆ มีขอบเขตแค่ไหน และนำมารวบรวมเขียนเป็นหลักปฏิบัติสำหรับงานนั้น ๆ ก็สามารถที่จะทราบได้ว่าคนจะต้องทำงานนั้น ๆ อย่างไร ต้องรับผิดชอบเท่าใด

2. การกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน คือการกำหนดลักษณะของผู้ที่จะมาปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ หรืองานประเภทต่าง ๆ ว่าจะต้องใช้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณสมบัติเท่าใด เพื่อให้สามารถทำงานนั้น ๆ ได้ผลตามเป้าหมายซึ่งจะกำหนดลงไปให้แน่ชัด เช่น ตำแหน่งพนักงานบัญชีของบริษัทต้องการผู้ที่สำเร็จปริญญาตรีทางบัญชีเป็นอย่างต่ำ หรือต้องการผู้ที่จบการศึกษาระดับพาณิชยการ

การวิเคราะห์งานจะเป็นประโยชน์สำหรับการวางแผนกำลังคน คือทำให้ทราบถึงชนิดและปริมาณของงานที่ต้องทำ ตลอดจนตำแหน่งงานในระดับต่าง ๆ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ใช้ในการจัดโครงสร้างขององค์การให้เหมาะสม นอกจากนี้ยังทราบถึงจำนวน ชนิด และคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพิจารณาการวางแผนกำลังคนสำหรับอนาคตอีกด้วย กล่าวโดยสรุปแล้ว การวิเคราะห์งานคือกระบวนการในการกำหนดโครงสร้างของลักษณะงานแต่ละชนิดที่ไ้ปรับปรุงแก้ไขแล้ว เพื่อเป็นมาตรฐานของลักษณะงานและมีการจัดทำการวิเคราะห์เกี่ยวกับตำแหน่งงานตามระดับประเภทต่าง ๆ และคุณสมบัติของคนที่เหมาะสมกับงานนั้น เพื่อไว้เป็นมาตรฐานในการพิจารณาสรรหาตัวบุคคลที่เหมาะสมต่อไป

หลังจากที่ได้มีการพิจารณาความต้องการกำลังคนแล้ว ควรจะได้มีการจัดทำตารางทดแทน ซึ่งเป็นตารางที่จะทำให้ทราบว่า มีตำแหน่งงานใดที่ต้องการคนใหม่ เมื่อใด ระยะเวลาใด เพื่อองค์การจะได้สามารถวางแผนและพัฒนาคนได้ถูกต้อง และช่วยให้

¹ ไทบูลย์ สุวรรณไพศรี, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2521), หน้า 48.

ทราบว่า จะสรรหากำลังคนจากภายในหรือภายนอกองค์กร

2. การพิจารณาจัดเตรียมกำลังคน เป็นการพิจารณาถึงวิธีดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการทั้งด้านจำนวน และคุณภาพ ในขั้นตอนนี้ดำเนินการนำเอาผลที่ได้จากขั้นตอนของการพิจารณาความต้องการกำลังคน มาทำการวิเคราะห์ร่วมกันเพื่อจะได้ทราบกำลังคนที่ต้องการในอนาคตทั้งในแง่จำนวน ประเภท ระดับคุณลักษณะและความต้องการในด้านต่าง ๆ และจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อจัดหากำลังคนให้ได้ตามเป้าหมายภายในเวลาที่ต้องการ วิธีการทำทั้งหมดนี้เป็นกรวางแผนกำลังคนที่สมบูรณ์

ในการทำแผนปฏิบัติการ เพื่อจัดหากำลังคนนั้น ต้องมีการพิจารณาถึงจำนวนของคนที่ จะปฏิบัติงานตามประเภทของงานที่ได้กำหนดไว้แล้ว และในการพิจารณาแหล่งของกำลังคนที่จะสรรหา มีดังนี้คือ

1. แหล่งกำลังคนภายในองค์กร โดยพิจารณาว่าจะมีกำลังคนภายในที่ใ้รับการอบรมพัฒนา เช่น ส่งไปศึกษาต่อแล้วนั้น มีศักยภาพเหมาะสมและเพียงพอกับความต้องการหรือไม่เพียงใด
2. แหล่งกำลังคนภายนอกองค์กร เพื่อพิจารณาว่าจะหากำลังคนได้จากที่ใดหรือควรที่จะเตรียมการศึกษาคืออย่างไรในการให้ได้กำลังคนที่ต้องการในอนาคต เช่น การให้ทุนการศึกษาในโรงเรียน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย หรือประกาศรับสมัครทางสื่อมวลชน เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ เป็นต้น

การศึกษาความต้องการกำลังคนของอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ในประเทศไทย

จากการศึกษาพฤติกรรมการกำหนดกำลังคนของอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ในประเทศไทยของบริษัทปูนซีเมนต์ทั้ง 3 แห่ง โดยวิธีการสัมภาษณ์และออกแบบสอบถาม ปรากฏว่าลักษณะการจัดการทางด้านกำลังคนของแต่ละบริษัทมีวิธีการปฏิบัติที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกันบ้างตามโครงสร้างขององค์กรของแต่ละบริษัท ขั้นตอนที่สำคัญสำหรับการกำหนดกำลังคนของอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ก็คือ กระบวนการในการกำหนดความต้องการกำลังคน ซึ่งเป็นขั้นตอนในการพิจารณาให้ทราบถึงความต้องการกำลังคนว่ามีจำนวนเท่าใด เพิ่มขึ้น

หรือลดลงอย่างใด ซึ่งในช่วงแรกนี้จะศึกษาถึงปัจจัยในการกำหนดความต้องการด้านกำลังคนของอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ และในช่วงที่สองจะทำการศึกษาถึงกระบวนการในการกำหนดความต้องการด้านกำลังคนของอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ ทั้งนี้รายละเอียดต่อไปนี้

ปัจจัยในการกำหนดความต้องการด้านกำลังคนของอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์

ในการกำหนดความต้องการด้านกำลังคนของอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ทั้ง 3 บริษัท มีปัจจัยต่าง ๆ ที่แต่ละบริษัทใช้เป็นหลักในการพิจารณาที่คล้ายคลึงกัน โดยแยกเป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก¹ ดังนี้คือ

1. ปัจจัยภายใน หมายถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรและเป็นปัจจัยที่สามารถควบคุมได้ ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่

1.1. ทีมงานของแต่ละบริษัท จะเป็นตัวกำหนดความต้องการด้านกำลังคนได้ โดยพิจารณาทั้งนี้คือ

ก. ปริมาณงาน คือพิจารณาว่างานชนิดไหนที่จะเพิ่มขึ้นจำนวนมากขึ้นเท่าใด และต้องการหาคนที่มีความรู้ความสามารถอย่างไร จำนวนเท่าใด กล่าวคือ ถ้างานเพิ่มก็ต้องการจำนวนคนเพิ่ม หรือถ้าปริมาณงานลดลงก็จำเป็นต้องลดจำนวนคนลง เป็นต้น ตัวอย่างเช่น เมื่อมีการขยายกำลังการผลิตเพิ่มขึ้น บริษัทผู้ผลิตจำเป็นต้องเพิ่มส่วนแบ่งของตลาด โดยการหาตลาดเพิ่มขึ้น เช่นอาจจะขยายตลาดไปต่างประเทศ เป็นต้น ทำให้ต้องการ

¹ไพบุลย์ ชมภูเพชร. หัวหน้าส่วนบุคคลสายซีเมนต์และวัสดุทนไฟ บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด. สัมภาษณ์, 19 มกราคม 2525, 16 กุมภาพันธ์ 2525.

เสถียรภาพ พันธุ์ไพโรจน์. ผู้จัดการฝ่ายพนักงานสัมพันธ์ บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด. สัมภาษณ์, 22 มกราคม 2525, 3 กุมภาพันธ์ 2525.

ประสพ ทวนทอง. ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัทชลประทานซีเมนต์ จำกัด. สัมภาษณ์, 24 กุมภาพันธ์ 2525, 3 มีนาคม 2525.

เกรียงศักดิ์ บุรณะปัทมะ. หัวหน้ากำลังพลและระบบข้อมูล บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด. สัมภาษณ์, 19 มกราคม 2525.

คนมาปฏิบัติงานเพิ่มทางบ้านนี้

ข. ลักษณะงาน จะเป็นตัวกำหนดความต้องการด้านกำลังคน กล่าวคือ ลักษณะของงานแต่ละชนิดนั้นจะเป็นสิ่งที่กำหนดถึงกำลังคนที่ต้องการว่า ต้องการกำลังคนประเภทไหน จำนวนเท่าใด เช่น งานทางด้านการผลิตก็ต้องการวิศวกรในการควบคุมเครื่องจักร งานทางด้านการบัญชีก็ต้องการผู้จบทางด้านบัญชีมาปฏิบัติงาน เป็นต้น

1.2 นโยบายหรือแผนงานของบริษัท นโยบายต่าง ๆ จะเป็นตัวกำหนดความต้องการด้านกำลังคน ซึ่งฝ่ายบริหารจะต้องแจ้งนโยบายให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบเพื่อให้รู้ว่าต้องการคนประเภทใด จำนวนเท่าใด เพื่อกำเนินตามนโยบายหรือแผนงานของบริษัทที่กำหนดไว้ ตัวอย่างเช่น นโยบายในด้านการวางแผนที่จะขยายกำลังการผลิตเพิ่มขึ้น ก็จะทำให้ทราบได้ว่า ฝ่ายผลิต ฝ่ายตลาด และฝ่ายควบคุม ต้องการคนเพิ่มเท่าใด ต้องการคนประเภทใดบ้าง เป็นต้น นอกจากนี้แผนการขยายงานของบริษัท เช่น การขยายโรงงาน หรือการขยายผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ขึ้น ก็จะทำให้เกิดความต้องการกำลังคนเพิ่มขึ้นในระดับและประเภทต่าง ๆ

1.3 เทคโนโลยี การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้จะมีผลต่อการกำหนดความต้องการด้านกำลังคน ซึ่งสามารถพิจารณาได้ดังนี้คือ

ก. ในด้านการเพิ่มกำลังคน หมายถึงการเพิ่มคนที่มีความรู้ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีนั้น ๆ เข้ามาปฏิบัติงาน

ข. ในด้านการลดกำลังคน หมายถึงการลดคนงานเดิมที่ไม่มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีนั้น ๆ ซึ่งไม่สามารถปฏิบัติงานได้ จึงต้องพิจารณาโยกย้ายไปทำงานในหน่วยอื่นต่อไป หากไม่เหมาะสมในการโยกย้ายก็จำเป็นต้องเลิกจ้างไป

ดังนั้นการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้จะมีผลกระทบทางด้านกำลังคนทั้งสองลักษณะดังกล่าวแล้ว แต่ผลกระทบในลักษณะไหนจะมากน้อยกว่ากันขึ้นอยู่กับชนิดของเทคโนโลยีที่นำมาใช้นั้น (การวิเคราะห์ผลกระทบทางด้านกำลังคนเมื่อมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้จึงจะกล่าวต่อไปในบทที่ 4)

1.4 การวิเคราะห์เกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงกำลังคนของคณะบริษัท หมายถึงการพิจารณาเกี่ยวกับอัตราการเข้า-ออก ของพนักงาน เนื่องจากการเกษียณอายุ

ค้าย ลาออก หรือถูกปลดออก การลาภิจ การลาป่วย ลาพักผ่อน การประชุมปฏิบัติการในงาน และการขาดงานของพนักงาน ข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้จะทำให้ทราบถึงความต้องการด้านกำลังคนที่จะต้องจัดเตรียมคนไว้ทดแทนตำแหน่งงานต่าง ๆ ในกรณีที่ขาดคนขึ้นมา เพื่อให้การบริหารงานสามารถดำเนินต่อไปได้โดยไม่หยุดชะงัก

1.5 การวิเคราะห์เกี่ยวกับการทำงานล่วงเวลา สิ่งนี้จะเป็นตัวกำหนดความต้องการด้านกำลังคนได้ กล่าวคือวิเคราะห์การทำงานล่วงเวลาว่ามีมากหรือน้อย ถ้ามีอัตราการทำงานล่วงเวลาสูงมาก อาจแสดงว่ามีงานมากกว่ากำลังคน อาจต้องพิจารณาเพิ่มคนหรือไม่ โดยดูจากผลที่เกิดขึ้นว่าการจ้างคนเข้าใหม่และการทำงานล่วงเวลาอย่างไหนดจะเสียค่าใช้จ่ายมากกว่ากัน หรืออย่างไหนจะมีประสิทธิภาพมากกว่ากัน นอกจากนี้การวิเคราะห์อัตราการทำงานล่วงเวลานี้ยังอาจเป็นเครื่องแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน กล่าวคือการทำงานล่วงเวลาบ่อย ๆ อาจเป็นสิ่งที่แสดงถึงว่าพนักงานมีความสามารถหรือไม่อาจทำงานเสร็จตามกำหนดเวลาปกติได้จึงต้องทำงานล่วงเวลาเสมอ ถ้าเป็นเช่นนั้นก็ทำให้ทางบริษัทสามารถหาทางแก้ไขได้โดยการฝึกอบรมให้พนักงานมีความสามารถสูงขึ้น หรือถ้าอบรมแล้วไม่เกิดผลก็อาจจะเลิกจ้างและหาคนใหม่มาทำแทนเป็นต้น

2. ปัจจัยภายนอก หมายถึงปัจจัยที่เกิดขึ้นภายนอกองค์การและส่งผลกระทบต่อความต้องการด้านกำลังคนของอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ ซึ่งปัจจัยภายนอกนี้เป็นสิ่งที่ไม่สามารถกำหนดและควบคุมได้ ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่

2.1 สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สภาพทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป จะส่งผลกระทบต่อข้อกำหนดความต้องการด้านกำลังคน เนื่องจากต้องทำการวางแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของสภาวะเศรษฐกิจในขณะนั้น ตัวอย่างเช่น ปัญหาน้ำมันซึ่งมีราคาสูงขึ้นเรื่อย ๆ ในปัจจุบัน ทำให้ต้นทุนการผลิตปูนซีเมนต์ของบริษัทสูงขึ้น ดังนั้นบริษัทจึงอาจวางแผนนโยบายในการดำเนินงานเพื่อเตรียมรับมือกับสภาวะการณที่เกิดขึ้นนี้ เช่น เตรียมสร้างโรงงานถ่านหิน หรือแก๊สขึ้น เพื่อใช้ทดแทนน้ำมัน ซึ่งการดำเนินการนี้ก็ทำให้ต้องการคนเพิ่มขึ้นหรือจ้างคนเป็นการชั่วคราว เป็นต้น หรืออย่างเช่นในปี 2524 อุตสาหกรรม

ก่อสร้างได้ตลอดกาล¹ การสร้างอาคารที่อยู่อาศัยลดลง ประกอบกับการลดสินเชื่อเพื่อการก่อสร้างของสถาบันการเงินต่าง ๆ เป็นเหตุให้ธุรกิจด้านการก่อสร้างหยุดชะงัก หรือลดปริมาณลงเป็นจำนวนมาก สิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้ความต้องการใช้ปูนซีเมนต์ลดลง เมื่อความต้องการใช้ปูนซีเมนต์ลดลง การขยายงานก็ไม่เกิดขึ้น จึงไม่ต้องการกำลังคนเพิ่มขึ้น เป็นอัน

2.2 สภาวะของตลาดแรงงาน ปัจจุบันจะมีผลกระทบต่อข้อกำหนดกำลังคน กล่าวคือถ้าตลาดแรงงานที่มีปริมาณแรงงานมาก เช่น แรงงานประเภทที่ไม่ต้องมีความรู้ความสามารถสูงในการกำหนดความต้องการกำลังคนจะสามารถสรรหากำลังคนที่ต้องการทั้งด้านปริมาณและคุณสมบัติให้ครบถ้วนได้ง่าย แต่ตลาดแรงงานที่มีปริมาณแรงงานน้อย เช่น แรงงานประเภทที่มีความรู้ความสามารถสูง หรือมีความสามารถพิเศษเฉพาะด้าน ในการกำหนดความต้องการกำลังคนจะสรรหากำลังคนตามที่ต้องการได้ยาก ดังนั้นจึงต้องพิจารณาปัจจัยนี้ประกอบเพื่อหาวิธีการที่เหมาะสมในการกำหนดความต้องการกำลังคน

2.3 นโยบายของรัฐบาลจะมีผลกระทบต่อความต้องการกำลังคน เห็นได้จากการพัฒนาประเทศของรัฐบาลที่มีโครงการก่อสร้างขนาดใหญ่กำหนดไว้แน่นอน เช่น การสร้างเขื่อน สร้างสนามบิน เป็นต้น ก็อาจคาดคะเนได้ว่าจะต้องเพิ่มกำลังการผลิตหรือขยายการผลิตปูนซีเมนต์ให้มากขึ้น ซึ่งอาจจะส่งผลให้ต้องการคนเพิ่มขึ้น แต่ถ้าในกรณีที่รัฐบาลมีนโยบายลดงบประมาณด้านกิจการก่อสร้างลง ก็จะมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ด้วย เพราะรัฐบาลเป็นลูกค้ารายใหญ่ที่สุดของอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ นอกจากนี้นโยบายบางอย่างของรัฐบาลที่เป็นสิ่งชักชวนความเจริญเติบโต หรือการขยายตัวของอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ เช่น นโยบายการควบคุมราคา หรือนโยบายห้ามส่งปูนซีเมนต์ออกนอกประเทศ ดังเช่นในอดีตที่ย่านมาบมีผลทำให้ความต้องการกำลังคนของอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ไม่เพิ่มขึ้น หรืออาจเพิ่มขึ้นน้อยกว่าที่ควร

¹สาธา อุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ สมาคมอุตสาหกรรมไทย, สรุปรายงานสภาวการณ์ปูนซีเมนต์ในประเทศไทย, เมษายน 2525.

กระบวนการในการกำหนดความต้องการกำลังคนของอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์

กระบวนการในการจัดเตรียมค่านากำลังคนของบริษัทปูนซีเมนต์ทั้ง 3 บริษัท จากการศึกษาแต่ละบริษัทมีวิธีดำเนินการดังต่อไปนี้

1. บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด

โครงสร้างองค์กรของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด มีการจัดแบ่งส่วนงานตามสายงานออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ ทั้งหมด 17 ฝ่าย แผนผังการจัดองค์กรของบริษัทดังแสดงไว้ในรูปที่ 3.1 หน่วยงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับกำลังคนคือ ฝ่ายบุคคลกลาง โดยทำหน้าที่ในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน เช่น เรื่องค่าจ้าง สวัสดิการและอื่น ๆ สำหรับในเรื่องการวางแผนกำลังคนจะทำหน้าที่เป็นเพียงผู้ประสานงานในการจัดทำการวางแผนกำลังคนระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ กับฝ่ายบริหาร กล่าวคือไม่มีหน้าที่ให้ความเห็นในเรื่องการวางแผนกำลังคนของหน่วยงานต่าง ๆ เพียงแต่ทำการรวบรวมข้อมูลกำลังพลจากหน่วยงานต่าง ๆ พร้อมทั้งให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องของบางอย่างเสนอฝ่ายบริหารให้เป็นผู้พิจารณา กระบวนการปฏิบัติเกี่ยวกับการวางแผนกำลังพลของบริษัทพอจะสรุปได้ดังนี้¹

การวางแผนกำลังพลของบริษัทปูนซีเมนต์ จำกัด จะมีการจัดทำงบประมาณกำลังพล โดยแบ่งเป็น 2 ระยะ คือ

1. งบประมาณกลางปี เป็นการจัดทำงบประมาณกำลังพลที่ใช้ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง หรือการขยายงานของหน่วยงานต่าง ๆ และงบประมาณนี้จะจัดทำก่อนเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านกำลังพล หรือการขยายงานขึ้นในระหว่างปีเท่านั้น

¹ไพฑูย์ ฆมภูเพชร. หัวหน้าส่วนบุคคลสายซีเมนต์และวัสดุหินไฟ บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด. สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2525.

เกรียงศักดิ์ บุรณะปัทมะ. หัวหน้ากำลังพลและระบบข้อมูล บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด. สัมภาษณ์, 17 กุมภาพันธ์ 2525.

วิริย์ ไทวระ. เจ้าหน้าที่บุคคลผู้ช่วยจ้างงานและพัฒนาพนักงาน บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด. สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2525.

2. งบประมาณประจำปี เป็นงบประมาณกำลังพลที่จัดทำขึ้นเป็นประจำทุกปีโดยพิจารณาถึงนโยบายแต่ละปีของบริษัทเป็นสำคัญในการวางแผนจัดทำงบประมาณ

การจัดทำงบประมาณกำลังพล จะเริ่มจัดทำในช่วงระยะเวลาประมาณเดือนตุลาคมของทุกปี โดยฝ่ายการบุคคลกลางจะแจ้งหลักเกณฑ์และกำหนดเวลาแล้วเสร็จในการจัดทำงบประมาณกำลังพล พร้อมทั้งส่งแบบฟอร์มงบประมาณกำลังพลไปยังสายงานต่าง ๆ ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ของแต่ละสายงานจะเป็นผู้แจ้งนโยบายค่านากำลังพลแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง บัญชา โดยหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายต่าง ๆ เป็นผู้เสนอของงบประมาณกำลังพลมาว่าเพิ่มหรือลดความโครงการที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการแล้ว ซึ่งจะระบุรายละเอียดเกี่ยวกับกำลังพลที่โครงการเพิ่มหรือลด พร้อมทั้งกำหนดค่าต้นทุนงาน คุณสมบัติ อัตราค่าจ้าง และระยะเวลาที่โครงการ ตลอดจนเหตุผลของการขอเพิ่มหรือลดกำลังพลในแบบฟอร์มงบประมาณกำลังพล การเสนอของงบประมาณกำลังพลนี้จะต้องเสนอผ่านผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น และส่งมาที่ส่วนบุคคลของแต่ละสายงาน ส่วนบุคคลจะทำการสรุปงบประมาณกำลังพลที่แต่ละหน่วยเสนอมา เพื่อเสนอต่อผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ของแต่ละสายงานพิจารณา ก่อนที่จะส่งไปให้ฝ่ายการบุคคลกลางรวบรวมและสรุปพร้อมทั้งให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเสนอต่อคณะกรรมการและคณะกรรมการบริษัทในเครือ (คณะกรรมการบริษัทในเครือ หมายถึงผู้จัดการใหญ่ ผู้จัดการบริษัทในเครือ และผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่สายต่าง ๆ) เป็นผู้พิจารณาอนุมัติตามลำดับ

หลังจากคณะกรรมการบริษัทในเครือได้อนุมัติงบประมาณกำลังพลแล้ว ฝ่ายการบุคคลกลางก็จะแจ้งไปยังส่วนบุคคลของสายต่าง ๆ เพื่อที่จะแจ้งต่อไปยังหน่วยงานต่าง ๆ และส่วนบุคคลสายต่าง ๆ ก็จะดำเนินการเกี่ยวกับการจัดหากำลังพลตามขั้นก่อน หรือระเบียบที่ส่วนปฏิบัติงานบุคคลเป็นผู้กำหนดขึ้น แต่ถ้าส่วนบุคคลไม่สามารถจัดหาพนักงานได้ก็จะแจ้งให้ส่วนปฏิบัติงานบุคคลเป็นผู้ดำเนินการจัดหาต่อไป

2. บริษัทชลประทานซีเมนต์ จำกัด

โครงสร้างองค์กรของบริษัทมีการจัดแบ่งส่วนงานตามสายงานออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ ทั้งหมด 13 ฝ่าย แผนผังการจัดองค์กรของบริษัทดังแสดงไว้ในรูปที่ 3.2

หน่วยงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับกำลังคนคือ ฝ่ายบุคคล ซึ่งทำหน้าที่ต่าง ๆ เกี่ยวข้องกับพนักงาน แต่สำหรับการวางแผนกำลังคนยังไม่มี การวางแผนกำลังคนที่แน่นอน¹ บริษัทได้ใช้วิธีจัดหาพนักงานเมื่อมีความต้องการเกิดขึ้นก่อน สาเหตุสำคัญที่บริษัทจะทราบว่ามีความต้องการกำลังคนเนื่องมาจากพนักงานลาออก เกษียณอายุ ภาย และถูกปลดออก จะมีการรับพนักงานใหม่ทดแทนพนักงานเก่าเหล่านั้น และขึ้นอยู่กับนโยบายการขยายกำลังการผลิต

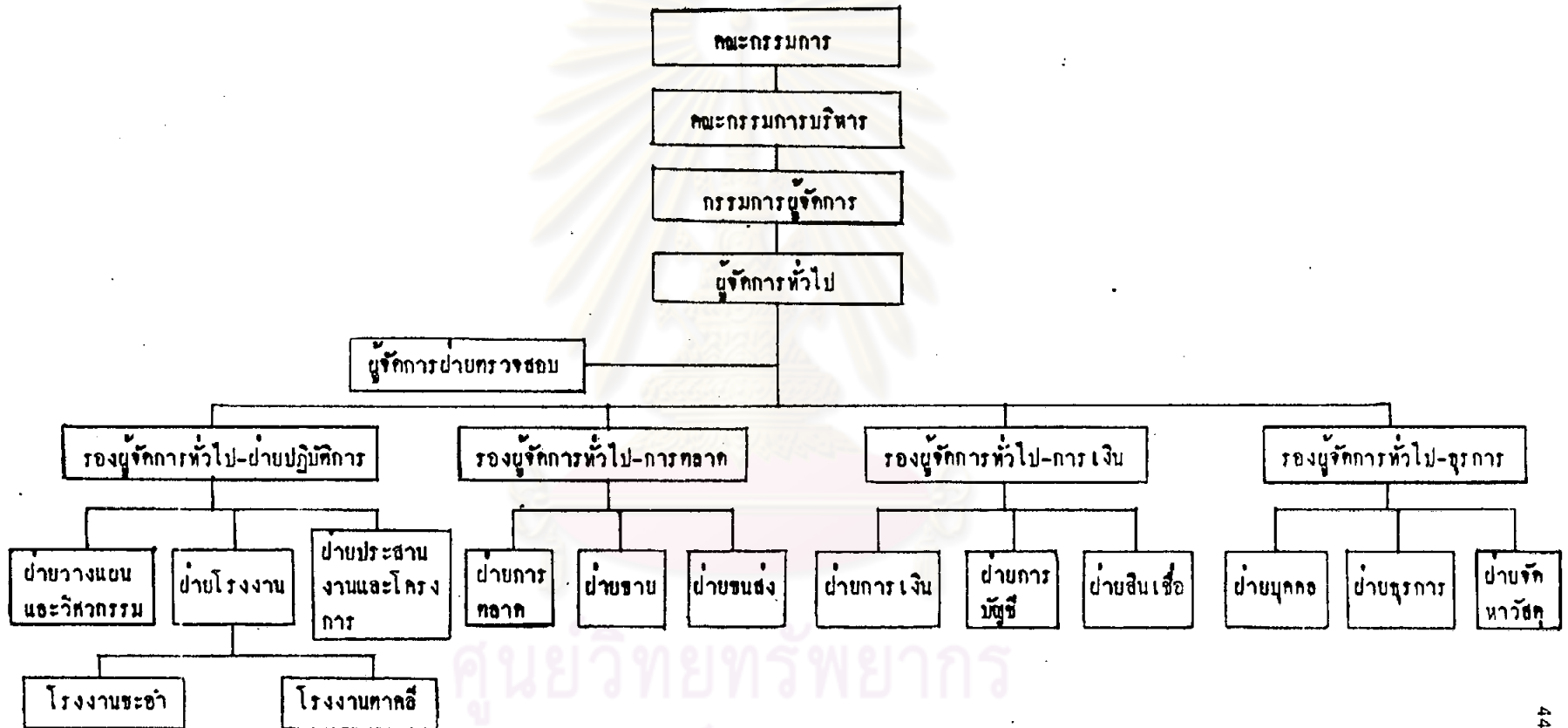
จำเป็นจะต้องเพิ่มจำนวนพนักงานให้พอเหมาะกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นของฝ่ายต่าง ๆ เมื่อหน่วยงานต่าง ๆ มีความต้องการกำลังคนเพิ่มขึ้นหรือต้องการอัตราทดแทน จะแจ้งความต้องการกำลังคนโดยระบุคุณวุฒิ ประสบการณ์ อายุ เพศ ค่าตำแหน่งงานที่ต้องการกำลังคน โดยจะกรอกลงในแบบฟอร์มแสดงความต้องการพนักงานเสนอต่อรองผู้จัดการทั่วไปของสายงานที่คนสังกัดอยู่ และฝ่ายจัดการ (ประกอบด้วยผู้จัดการทั่วไป และกรรมการผู้จัดการ) เป็นผู้พิจารณาความสำคัญขั้น เมื่อฝ่ายจัดการอนุมัติก็จะส่งแบบฟอร์มดังกล่าวนี้ไปให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดำเนินการจัดหาพนักงานให้ตรงกับความต้องการที่หน่วยงานต่าง ๆ เสนอขออัตรากำลังคนมา

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹ประสพ ทวนทอง, ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัทชลประทานซีเมนต์ จำกัด.
สัมภาษณ์, 24 กุมภาพันธ์ 2525, 3 มีนาคม 2525.

ภาพที่ 3.2

ผังการบริหารงานของ บริษัทสหประพานซีเมนต์ จำกัด



หมายเหตุ ผังการบริหารงานนี้ ได้ทำการเก็บข้อมูลมาเมื่อวันที่ 3 มีนาคม 2525

3. บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด

โครงสร้างองค์การของบริษัทมีการจัดแบ่งส่วนงานตามสายงานออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ ทั้งหมด 9 ฝ่าย แผนผังการจํากัดการของบริษัทดังแสดงไว้ในรูปที่ 3.3 หน่วยงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับบุคคลคือ ฝ่ายพนักงานสัมพันธ์ ซึ่งฝ่ายนี้ทำหน้าที่บริหารและจัดการงานบุคคลขององค์การ โดยทำหน้าที่ให้ความช่วยเหลือ บริการ และสนับสนุนฝ่ายอื่นในฐานะหน่วยงานช่วย และยังทำหน้าที่บริหารงานในฝ่ายของคนตามสายงานบังคับบัญชาอีกด้วย ในเรื่องการวางแผนกำลังคนจะเป็นหน้าที่โดยตรงของฝ่ายพนักงานสัมพันธ์ร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ กรรมการผู้จัดการเป็นผู้อนุมัติ โดยฝ่ายพนักงานสัมพันธ์จะทำหน้าที่ในการให้ความเห็น ข้อเสนอแนะต่าง ๆ เกี่ยวกับแผนกำลังคนที่หน่วยงานต่าง ๆ เสนอมายังฝ่ายจัดการ ขั้นตอนการวางแผนกำลังคนของบริษัทแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ¹

3.1 ขั้นตอนในการวางแผนกำลังคนที่ต้องการ มีดังนี้

ก. ฝ่ายพนักงานสัมพันธ์รวบรวมอัตรารว่างเนื่องจากพนักงานลาออก เกษียณอายุ ทาย ปลดออก แจงให้ทุกหน่วยงานทราบ ณ วันที่ 30 มิถุนายน และวันที่ 30 พฤศจิกายน ของทุกปี ซึ่งฝ่ายพนักงานสัมพันธ์สามารถทราบได้จากการทำรายงานเกี่ยวกับข้อมูลของพนักงานที่ทำขึ้นทุกเดือน เช่น การขอลาออกในการปฏิบัติงาน เป็นต้น และข้อมูลเหล่านั้นได้มาจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่ส่งข้อมูลมาให้ฝ่ายพนักงานสัมพันธ์ก่อนวันที่ 10 ของทุก ๆ เดือน

ข. หน่วยงานต่าง ๆ ของบริษัทแจ้งความต้องการคนทดแทนอัตรารว่างจากการที่มีพนักงานลาออก เกษียณอายุ โดยกำหนดระยะเวลาที่ต้องการคนให้ฝ่ายพนักงานสัมพันธ์ทราบด้วย หรือหากต้องการขอยุบอัตรานั้น ๆ ก็ให้ระบุแจ้งมาด้วย รวมทั้งแจ้งความต้องการคนเพิ่มเนื่องจากงานโครงการใหม่ ขยายงานในหน่วยงานใหม่ โดยกำหนดระยะเวลาที่ต้องการคนมาให้ทราบด้วย

¹เสถียรภาพ พันธุไพโรจน์. ผู้จัดการฝ่ายพนักงานสัมพันธ์ บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด. สัมภาษณ์, 22 มกราคม 2525, 3 กุมภาพันธ์ 2525.

ก. ฝ่ายพนักงานสัมพันธ์สรุปความต้องการคนทดแทน หรือเพิ่ม หรือยุบ
อัตรากำลังที่ได้รับมาแล้วจากหน่วยงานต่าง ๆ เป็นเป้าหมายกำลังคน ณ วันที่ 31 กรกฎาคม
และวันที่ 31 ธันวาคม ของทุกปี

ง. ฝ่ายพนักงานสัมพันธ์เสนอเป้าหมายกำลังคนประจำปีให้กรรมการ
ผู้จัดการเป็นผู้พิจารณาอนุมัติ

จ. ฝ่ายพนักงานสัมพันธ์แจ้งการอนุมัติอัตรากำลังให้ทุกหน่วยงานทราบ

3.2 ขั้นตอนในการจัดเตรียมกำลังคนที่ต้องการ มีดังนี้

ก. ฝ่ายพนักงานสัมพันธ์ เตรียมหาคนที่เหมาะสมกับความต้องการกำลัง
คนที่กำหนดไว้

ข. ส่งคนที่เหมาะสมให้ฝ่ายคนสังกัดพิจารณาคัดเลือกชั้นสุดท้าย

ค. รับผู้เหมาะสมเข้าทำงาน

ง. ฝ่ายพนักงานสัมพันธ์ (๓ สำนักงานใหญ่) ฝ่ายธุรการ (๓ โรงงาน
สระบุรี) จัดทำปฐมนิเทศน์พนักงานใหม่

นอกจากนี้หากฝ่ายต่าง ๆ ของบริษัทมีความต้องการกำลังคนทดแทนอัตรากำลัง
โดยทันทีเมื่อมีการขาย ปลดออก ลาออก หรือเนื่องจากโครงการงานใหม่ หรือการขยายงาน
ในหน่วยงานก็สามารถดำเนินการแจ้งความต้องการกำลังคนมายังฝ่ายพนักงานสัมพันธ์ เพื่อ
สรุปนำเสนอฝ่ายจัดการพิจารณาอนุมัติแต่ละกรณีไปตามความจำเป็น

ในการวางแผนกำลังคน บริษัทได้มีการทำการวิเคราะห์งานเพื่อใช้เป็นมาตรฐาน
สำหรับการพิจารณาถึงคุณลักษณะของงาน ชนิดและจำนวนของคนที่เหมาะสมกับงาน การ
วิเคราะห์งานนี้สามารถแบ่งลักษณะการทำงานเป็น 2 อย่าง คือ

1. ทำการกำหนดคุณสมบัติปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดจำนวนและคุณสมบัติของคน
ให้เหมาะสมกับงานแต่ละชนิด

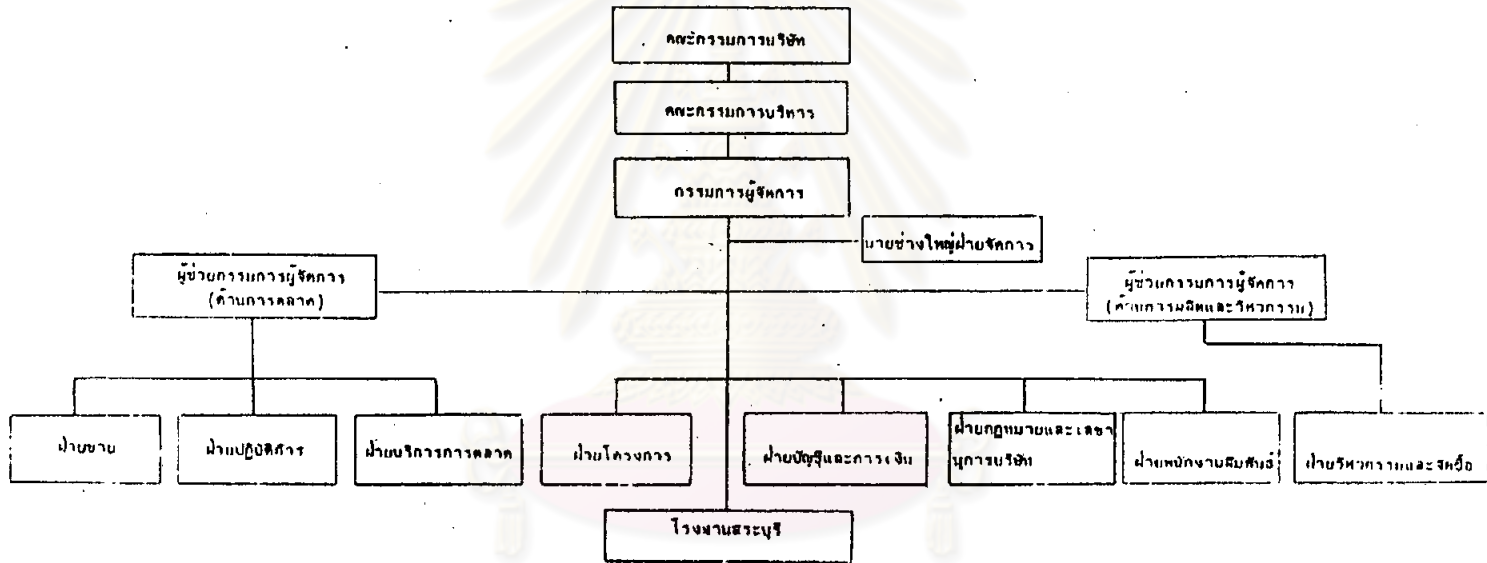
2. การทำใบกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งเป็นการกำหนดถึงลักษณะ
รายละเอียดของงานแต่ละชนิดว่า มีขั้นตอนขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไรบ้าง

ดังนั้นในเรื่องการเพิ่มกำลังคนของบริษัท เมื่อหน่วยงานใดต้องการขอกำลังคนเพิ่ม จะต้องจัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับจำนวนคนที่ต้องการเพิ่ม คุณสมบัติของคนและระบุถึงตำแหน่งงานที่ต้องการคนเพิ่ม โดยกรอกลงในแบบฟอร์มใบขออนุมัติอัตรากำหนดแล้วส่งมายังฝ่ายพนักงานสัมพันธ์ ฝ่ายพนักงานสัมพันธ์จะทำการพิจารณาความเหมาะสมของอัตรากำลังคนที่ขอมา โดยดูจากการกำหนดคุณสมบัติปฏิบัติงานและการทำใบกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ แล้วเสนอเรื่องไปยังฝ่ายจัดการ ส่วนการอนุมัติถ้าความเห็นของฝ่ายพนักงานสัมพันธ์และหน่วยงานที่ขอเพิ่มคนมีความเห็นตรงกัน ฝ่ายจัดการก็จะอนุมัติให้เพิ่มคนได้ แต่ถ้าความเห็นไม่ตรงกัน ฝ่ายจัดการจะเป็นผู้วินิจฉัยและตัดสินในชั้นสุดท้ายเอง เหตุที่ฝ่ายพนักงานสัมพันธ์ต้องทำการพิจารณาการขอเพิ่มคนของหน่วยงานก่อนเสนอไปไปยังฝ่ายจัดการ เพื่อความเหมาะสมของการเพิ่มกำลังคน งานบางอย่างสามารถฝึกอบรมพนักงานที่มีอยู่ให้มาปฏิบัติงานได้โดยไม่ต้องจ้างคนใหม่เพิ่ม แต่เพิ่มค่าตอบแทนให้พนักงานที่ปฏิบัติงานนั้นมากขึ้นกว่าเดิม เพราะเขาต้องทำงานเพิ่มมากกว่าปกติ ซึ่งจะส่งผลดีกว่าจ้างคนใหม่เพิ่ม การจ้างคนใหม่นั้นจะต้องคำนึงถึงปัญหาสำคัญบางประการคือความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานและการปฏิบัติงานให้องค์กรอย่างคุ้มค่า และความเหมาะสมอื่น ๆ เช่น พฤติกรรมและความมีวินัยของพนักงาน เพราะหากผู้เข้างานใหม่มีพฤติกรรมไม่เหมาะสม ก็จำเป็นต้องเลิกจ้างในระยะทดลองงานโดยไม่บรรจุเป็นพนักงานประจำ ทั้งนี้เพื่อป้องกันกา่รเกิดปัญหาทางด้านการปกครองและการแรงงานสัมพันธ์ เป็นการล่วงหน้าไว้เสียก่อน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาพที่ 3.3

แผนการบริหารงานของ บริษัท พีบีเนชั่นคัลเลอร์ จำกัด



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สรุปกระบวนการในการกำหนดความต้องการด้านกำลังคนของอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ จะพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ทั้งปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีผลกระทบต่อความต้องการด้านกำลังคน นอกจากนี้ขั้นตอนในการดำเนินการเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนของบริษัทปูนซีเมนต์แต่ละบริษัทนั้น บริษัทที่มีวิธีการหรือขั้นตอนในการวางแผนกำลังคนที่เป็นระบบถือปฏิบัติเป็นประจำทุกปีได้แก่ บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด และบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด ส่วนบริษัทชลประทานซีเมนต์ จำกัด ยังไม่มีการวางแผนกำลังคนที่แน่นอน

ประโยชน์ของการกำหนดความต้องการด้านกำลังคนของอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์

1. ทำให้สามารถจัดหาคนมาปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมเพียงพอ โดยไม่ทำให้ธุรกิจต้องหยุดชะงัก ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องคำนึงถึงเพราะว่าการดำเนินการต่อไปเรื่อย ๆ ทุกหน่วยงานของธุรกิจ หากหยุดชะงักขึ้นในจุดใดจุดหนึ่งแล้วก็จะส่งผลเสียต่อธุรกิจได้
2. เพื่อประโยชน์ในการเตรียมการพัฒนาการเลื่อนตำแหน่งของพนักงาน กล่าวคือ การทำงานของทุกคนก็ต้องหวังความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ดังนั้นจึงต้องมีการจัดเตรียมวางโครงสร้างขององค์กรให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าในการทำงานของบุคคล ในการเตรียมวางโครงสร้างขององค์กรนี้จะต้องพิจารณาทางด้านความต้องการด้านกำลังคนขององค์กรเป็นส่วนประกอบที่สำคัญด้วย ตัวอย่างเช่น บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด แต่เดิมมีตำแหน่งงานสูงสุดเพียงระดับหัวหน้าฝ่าย แต่ปัจจุบันได้ขยายตำแหน่งงานสูงขึ้นถึงระดับผู้อำนวยการฝ่าย ทั้งนี้ก็เป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสมกับกำลังคนของบริษัท ซึ่งต้องอาศัยทางด้านการวางแผนกำลังคนเป็นสำคัญ
3. เพื่อความคุ้มค่าทางด้านกำลังคนให้เหมาะสมกับการใช้คนให้สอดคล้องกับงบประมาณการจ่ายค่าจ้าง เงินเดือน และสวัสดิการต่าง ๆ
4. เพื่อต่อสู้กับคู่แข่งอื่นในการแย่งส่วนแบ่งของตลาด จึงต้องมีการวางแผนในการจัดหาคนที่มีความชำนาญและความสามารถในหน้าที่ต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปโดยต่อเนื่อง ไม่สะดุดหยุดลงและมีประสิทธิภาพสูง

5. เพื่อให้ได้คนเพิ่มขึ้นทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพที่เหมาะสมกับงาน อันจะเป็นการจ่ายค่าตอบแทนการทำงาน และสามารถปฏิบัติกิจการได้ผลดี

6. เพื่อป้องกันปัญหาการได้พนักงานที่ไม่มีพื้นฐานความรู้ ความสามารถอันจำเป็นเบื้องต้น ซึ่งเป็นการยากที่จะฝึกอบรมพัฒนาและเกิดปัญหาในเรื่องการขาดงานเป็นจำนวนมาก อีกทั้งการทำงานของพนักงานที่ไม่มีความสามารถขั้นพื้นฐานอันจำเป็น ก็จะไม่คุ้มกับผลตอบแทนหรือค่าจ้างของบริษัท ซึ่งจะเกิดผลเสียแก่องค์กรและก่อให้เกิดปัญหาแรงงานสัมพันธ์ขึ้นตามมาอีกได้ในภายหน้า



ศูนย์วิทยพัชร์พยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย