

(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
(Part 2)**

คณินิจ อนุโรจน์

อาจารย์พิเศษ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การวางแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการวิเคราะห์และพยากรณ์เกี่ยวกับอุปสงค์ (Demand) และอุปทาน (Supply) ทางด้านกำลังพลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้มาซึ่งการสรรหาและคัดเลือกกำลังพลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง และเพียงพอทั้งในด้านจำนวนและคุณภาพ นอกจากนี้ยังเป็นการวางแผนการพัฒนากำลังพลอย่างต่อเนื่อง ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีคุณภาพชีวิตที่ดี

เกริ่นนำ

ตามที่กล่าวไว้ในบทความ Part ที่ 1^(1,2) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีขั้นตอนการวางแผนย่อย 6 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์นโยบายและแผนงานขององค์กร ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์สภาพของทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร ขั้นตอนที่ 4 การพยากรณ์ความต้องการ ขั้นตอนที่ 5 กำหนดแผนที่ครอบคลุมทั้งการสรรหา การพัฒนา การรักษาไว้ และการใช้ประโยชน์ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร และปฏิบัติตามแผนขั้นตอนที่ 6 การตรวจสอบและประเมินผล

และใน Part 1 ได้เสนอแนวคิดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรตามขั้นตอนที่ 1 คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการวางแผน (Planning) โดยจบที่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ด้วยการทำ SWOT Analysis

SWOT Analysis เป็นเพียงการหาคำตอบศักยภาพองค์กรในปัจจุบัน ข้อมูลที่ได้จะเป็นส่วนหนึ่งในการนำไปวิเคราะห์กำลังพลที่ต้องการในอนาคต (Staff และ Skill) ในขั้นตอนที่ 2 และ 3 ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ใน 3 ขั้นตอนนี้จะนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการคาดการณ์อนาคต กำหนด

ทิศทางนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ซึ่งจะนำเสนอแนวคิดและแนวทางของขั้นตอนที่ 2-4 คือการวิเคราะห์นโยบายและแผนงานขององค์กร การวิเคราะห์สภาพของทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรและการพยากรณ์ความต้องการใน Part 2 นี้

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์นโยบายและแผนงานขององค์กร

นโยบายขององค์กร ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร นโยบายจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์หรือทิศทางขององค์กร โดยปกติ การวางแผนองค์กรในครั้งแรกด้วยการทำ SWOT Analysis นิยมวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งขององค์กร ตามแนวคิด 7s ของ McKinsey⁽³⁾ ซึ่งการวิเคราะห์นโยบายขององค์กรจะอยู่ในการวิเคราะห์ Strategy และเมื่อมีการกำหนดแผนและนำแผนไปสู่การปฏิบัติจะมีการทบทวนแผนในแต่ละปี เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นและ/หรือองค์กรอาจมีการกำหนดนโยบายหรือทิศทางใหม่เพิ่มเติม ซึ่งจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์สถานการณ์และสภาพแวดล้อมร่วมกับการวิเคราะห์ นโยบาย เป้าหมายขององค์กรที่มีการปรับเปลี่ยน การทบทวนและทำความเข้าใจกำลังพลและคาดการณ์ความต้องการในอนาคต จะช่วยให้มีการจัดทำแผนบริหารจัดการและแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รองรับได้อย่างเหมาะสมต่อไป

สรุปได้ว่าการวิเคราะห์นโยบายและแผนงานขององค์กรในขั้นตอนที่ 2 นี้ องค์กรประกอบจำเป็นที่ต้องวิเคราะห์คือ

- แนวทางการบริหารงานขององค์กร (Vision, Mission, Purpose Statement) เพื่อนำมากำหนดทิศทางหรือวิสัยทัศน์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะเป็นการกำหนดเป้าหมายอย่างกว้าง ๆ ที่ต้องการให้นำองค์กรไปสู่อนาคตให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร
- เป้าหมายผลสำเร็จที่ต้องการ (Goal)
- แผนกำลังพลที่องค์กรกำหนดไว้ในอนาคต (Human Resource Strategy)

เมื่อทำการวิเคราะห์นโยบายและแผนงานขององค์กรจะเห็นทิศทางขององค์กรได้ชัดเจนขึ้น ในขั้นตอนต่อไปจึงเป็นขั้นตอนของการวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กรในขั้นตอนที่ 3

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์สภาพของทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร

การวิเคราะห์สภาพของทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Strategic Human Resource Planning) จะต้องทำความเข้าใจใน 2 ประเด็นหลักคือ 1. การทำความเข้าใจกำลังพลในปัจจุบัน และ 2. การพยากรณ์ความต้องการกำลังพลในอนาคต โดยการพยากรณ์ความต้องการกำลังพลในอนาคตจะเป็นขั้นตอนที่ 4 ของการทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งขอสรุปรวมขั้นตอนที่ 4 ไว้ ณ ที่นี้

1. การทำความเข้าใจกำลังพลในปัจจุบัน

การทำความเข้าใจกำลังพล เป็นการวิเคราะห์สภาพของทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร ประกอบด้วย การวิเคราะห์อุปสงค์ (Demand Analysis) และอุปทาน (Supply Analysis) เพื่อพยากรณ์และกำหนดความต้องการกำลังพลในอนาคตทั้งในด้านจำนวนและสมรรถนะที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง การวิเคราะห์ความต้องการกำลังพลในอนาคตจะต้องพิจารณาจากนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้ได้กำลังพลที่ต้องการสอดคล้องกับเป้าหมาย ภารกิจ บทบาทหน้าที่ และวัตถุประสงค์ขององค์กร (Strategic Alignment) ก่อนการวางแผนยุทธศาสตร์ฯ องค์กรจึงจำเป็นต้องเข้าใจภาวะกำลังพลในปัจจุบัน ด้วยการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) แล้วนำผลการวิเคราะห์มาจัดทำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง (Job Specification)

การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)

การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นกระบวนการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงาน ซึ่งได้แก่ กิจกรรมและวิธีปฏิบัติสภาพการทำงาน วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ รวมถึงคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานหรือกำลังพล เพื่อกำหนดขอบเขตของงานและคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ

การวิเคราะห์งาน จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดส่วนประกอบต่าง ๆ ของงานและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์งานอาจทำการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ การสังเกต หรือการบันทึกการทำงานประจำวันของผู้ปฏิบัติงานในทุกกิจกรรมที่มีส่วนร่วม ตามช่วงเวลา

ต่าง ๆ ระหว่างวัน เพื่อพิจารณาและวิเคราะห์สถิติปริมาณงานที่มีอยู่ โดยจะต้องกำหนดมาตรฐานงานเพื่อให้เป็นเกณฑ์ในการคำนวณปริมาณงาน เช่น ในธุรกิจการส่งพัสดุจะต้องมีการกำหนดว่าใครจะเป็นผู้นำส่ง ใช้เวลานานเท่าใดในการนำส่งของแต่ละครั้ง และมีการเผชิญปัญหาอะไรบ้าง เช่น ปัญหาการจราจรติดขัด หรือกรณีที่ไม่อยู่บ้าน เป็นต้น การวิเคราะห์งานจะนำไปสู่การกำหนดตำแหน่งที่ต้องมีในหน่วยงาน รวมทั้งจำนวนที่เหมาะสมกับลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบและปริมาณงาน โดยจะมีการจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีลักษณะงานคล้าย ๆ กันไว้เป็นกลุ่ม ๆ และจัดอัตรากำลังตามภารกิจรองรับ ดังนั้นในการวิเคราะห์งานจึงต้องให้ได้ข้อมูลที่สำคัญ คือ^(4,5) (Jadaman 2013, online., Kenicki, A, and Williams, B. Management /3. แพลและเรียบเรียง โดย กิ่งกาญจน์ วรรณทัศน์. และคณะ. 2009, 138-140., คณิ่งนิจอห์นโรจน์. 2562)

- **ส่วนประกอบของงาน (Element)** โดยจะต้องวิเคราะห์ให้ถึงงานที่เล็กที่สุด ที่ไม่สามารถแบ่งแยกให้เล็กไปกว่านั้นได้ กล่าวอีกนัยหนึ่งคืองานลำดับสุดท้ายของงานนั้น ๆ เช่น การใส่พริกไทยลงในแกงจืด

- **งานเฉพาะอย่าง (Task)** คือ กิจกรรมของงานแต่ละอย่างที่จะทำให้งานนั้น ๆ สำเร็จลุล่วงไป เช่น การพิมพ์จดหมาย การเตรียมการสอน การนำสินค้าขึ้นบรรจบบรรทุก การทำแกงจืดของแม่ครัว

- **หน้าที่ (Duty)** คือ จำนวนของงานเฉพาะอย่าง (Task) การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีลักษณะงานคล้าย ๆ กันไว้เป็นกลุ่ม ๆ ในหน่วยงาน เช่น การทำหน้าที่ให้คำแนะนำแก่นักศึกษาของอาจารย์ในฐานะอาจารย์ที่ปรึกษา หน้าที่ของพนักงานบัญชี คือ การจัดเตรียมการเงินประจำเดือน และการจ่ายเงินค่าจ้างประจำงวดหรือเงินเดือน เป็นต้น

- **ตำแหน่ง (Position)** คือ หน้าที่ (Duty) เป็นการกำหนดว่าจะมีตำแหน่งใดอยู่ในหน่วยงานหรือส่วนราชการใด จำนวนเท่าใด ซึ่งจำเป็นต้องวิเคราะห์ ให้มีตำแหน่งในจำนวนที่เหมาะสมกับลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบ และปริมาณงานของแต่ละองค์กร เช่น ตำแหน่งผู้จัดการโรงงาน สมุห์บัญชี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เป็นต้น

- **งาน (Job)** คือ ประเภทของตำแหน่ง (Position) ในองค์กร เช่น ในโรงเรียนที่มีอาจารย์ผู้ทำหน้าที่สอน 30 คน ต้องมีตำแหน่งอาจารย์ 30 ตำแหน่ง ทุกตำแหน่งทำงานอย่างเดียวกันคือ งานสอน

- **กลุ่มงาน (Job Family)** คือ งาน (Job) ตั้งแต่ 2 งานขึ้นไปที่รวมอยู่ในกลุ่มเดียวกัน โดยที่งานนั้นต้องการผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณสมบัติเหมือนกัน หรือที่มีคุณสมบัติสนับสนุนซึ่งกันและกัน เช่น งานสอน งานผลิตเอกสารประกอบการสอนและงานผลิตตำรา เป็นงานที่อยู่ในกลุ่มเดียวกัน เพราะลักษณะงานสนับสนุนซึ่งกันและกัน

- **กลุ่มอาชีพ (Occupation)** คือ กลุ่มงาน (Job Family) ที่เหมือน ๆ กัน ไม่ว่างานนั้นจะอยู่ที่ใดหรือในองค์กรใด เช่น พนักงานบัญชี หรือช่างไฟฟ้า หรือนายแพทย์

- **บันไดอาชีพ (Career Path)** คือ ลำดับของตำแหน่งของงาน หรือของอาชีพใดก็ตามที่คนทำงานขึ้นไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นตามลำดับในการทำงานนั้น ๆ เช่น งานสอนในมหาวิทยาลัย เริ่มจากตำแหน่งอาจารย์ เป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ เป็นรองศาสตราจารย์ และเป็นศาสตราจารย์ ตามลำดับ เป็นต้น

เมื่อนำข้อมูลที่ได้ผลจากการวิเคราะห์งานมาจัดระเบียบจะได้สารสนเทศ 2 อย่าง คือ เอกสารบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และเอกสารระบุรายละเอียดคุณสมบัติที่ต้องการสำหรับตำแหน่งงานนั้น (Job Specification)

คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)

เป็นการกำหนดวิธีการที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องปฏิบัติ ประกอบด้วยรายละเอียดเกี่ยวกับลักษณะงาน ชื่องานรวมทั้งสาระสำคัญ หน้าที่ความรับผิดชอบ ขอบเขตงานในตำแหน่งนั้น ๆ และคุณสมบัติที่จำเป็น การบังคับบัญชา และความสัมพันธ์กับสายงานอื่น ๆ

คำบรรยายลักษณะงานจึงมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ ขอบเขตงาน และคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับผู้ดำรงตำแหน่ง ที่สอดคล้องกับมาตรฐานคุณภาพ คำบรรยายลักษณะงานจะเป็นประโยชน์ในการจัดทำสมรรถนะในการทำงาน (Functional Competency) และยังช่วยให้กำลังพลทราบขอบเขตงานที่รับผิดชอบได้อย่างชัดเจน และผู้บริหารสามารถใช้เป็นเกณฑ์เบื้องต้นในการประเมินผล การปฏิบัติเพื่อเพิ่มผลผลิต (Productivity) งานได้อีกด้วย

ที่สำคัญคำบรรยายลักษณะงานยังใช้เป็นเกณฑ์เบื้องต้นในการพิจารณาคัดเลือกกำลังพลใหม่หรือการพิจารณาโยกย้ายกำลังพลและใช้ประกอบการพิจารณาในการประเมินค่างานแต่ละตำแหน่งให้มีโอกาสในการเติบโตในสายอาชีพ (Career Path) และยังเป็นข้อมูลในการจัดทำ

การวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Plan) ในอนาคต รวมทั้งเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนากำลังพล (Human Resource Development) อย่างเป็นระบบ

องค์ประกอบหลักของแบบบรรยายลักษณะงานประกอบด้วย

- ตำแหน่งงาน
- จุดมุ่งหมายพื้นฐานของตำแหน่ง (ตำแหน่งนี้มีความสำคัญกับองค์กรอย่างไร)
- คุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง
- ผู้บังคับบัญชา
- ผู้ใต้บังคับบัญชา
- หน้าที่งานหลัก
- อำนาจการบังคับบัญชาของตำแหน่ง
- ความรับผิดชอบต่อทรัพยากรขององค์กร
- ตัวชี้วัดผลงาน ที่เป็นตัวบ่งชี้วัดประสิทธิภาพของผลของงานที่ทำได้ โดยให้ระบุตัวชี้วัดผลงานในแต่ละขอบเขตงาน ซึ่งต้องมีความชัดเจนและสามารถวัดได้ โดยการวัดในลักษณะต่าง ๆ

ดังนั้นหากองค์กรมีการจัดองค์กรใหม่หรือมีการกำหนดตำแหน่งงานใหม่ มีการปรับเปลี่ยนงานในตำแหน่งเดิมหรือปรับเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานหรือมีการเทคโนโลยีใหม่ ๆ เครื่องจักรใหม่ ๆ เข้ามาใช้จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) และจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ใหม่ควบคู่ไปด้วยเสมอ

การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification)

ในคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) จะมีการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification) อยู่ด้วย การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดรายละเอียดคุณสมบัติของกำลังพลในแต่ละตำแหน่ง ได้แก่ ความรู้ความสามารถ ทักษะและองค์ประกอบอื่น ๆ ที่จำเป็นในตำแหน่งงานนั้น ๆ เพื่อสามารถทำงานเฉพาะและงานในตำแหน่งได้อย่างคล่อง การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของผู้ปฏิบัติงานจะใช้เป็นแนวทางในการสรรหากำลังพลที่เหมาะสมเพื่อเข้าปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้องค์กรหลีกเลี่ยงการจ้างงานผู้ที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมกับงาน หรือการจ้างงานผู้ที่มีคุณสมบัติสูงหรือต่ำกว่าที่องค์กรต้องการ (Overqualified or Underqualified)

และหากองค์กรมีการจัดเก็บข้อมูลเหล่านี้อย่างเป็นระบบ จะช่วยให้องค์กรสามารถค้นหากำลังพลที่มีคุณสมบัติตรงกับความต้องการขององค์กรได้ง่ายขึ้น

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

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

เมื่อทำการวิเคราะห์งานและการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification) และคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) แล้ว การทำความเข้าใจภาพรวมกำลังพลในปัจจุบันและกำลังพลที่ต้องการในอนาคต สามารถดำเนินการได้โดยทำการวิเคราะห์อุปสงค์และอุปทานด้านกำลังพล (Demand and Supply Analysis/ Supply Forecasting) และวิเคราะห์ส่วนต่าง (Gap Analysis) แล้วจึงนำการวิเคราะห์ที่ได้ไปวางแผนกลยุทธ์ด้านกำลังพล ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ 5 ของการทำแผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรมนุษย์ต่อไป ดิจันขอเสนอแนวคิดในการวิเคราะห์อุปสงค์อุปทาน ดังนี้

การวิเคราะห์อุปสงค์และอุปทานด้านกำลังพล (Demand and Supply Analysis/ Supply Forecasting)

การวิเคราะห์งาน จะทำให้เห็นภาพจำนวน และคุณสมบัติกำลังพลที่มีในปัจจุบันว่าตรงตามความต้องการในอนาคตหรือไม่ และเมื่อถึงอนาคตในเวลาที่ต้องการจะเหลือกำลังพลเท่าไร ข้อมูลในการวิเคราะห์ความต้องการกำลังพลประกอบด้วย

- การวิเคราะห์อายุ เพื่อทราบถึงลักษณะการกระจายด้านอายุของกำลังพล

- วุฒิศึกษา เพื่อดูว่าสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตรวมทั้งอายุงานและประสบการณ์ว่ามีมากน้อยเพียงใด

- การวิเคราะห์การสูญเสีย ได้แก่ อัตราร้อยละของการสูญเสีย ดัชนีการเข้า-ออกงาน และดัชนีการดำรงอยู่ของกำลังพล

โดยการวิเคราะห์เพื่อคาดการณ์ความต้องการกำลังพลในอนาคต จะต้องมีการวิเคราะห์คาดการณ์ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ในเชิงปริมาณจะเป็นการวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายกำลังพล การลาออก หรือการเกษียณอายุ ในเชิงคุณภาพจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับทักษะความสามารถของกำลังพลที่ต้องการ

2. การพยากรณ์ความต้องการในอนาคต

การวิเคราะห์งาน จะทำให้เห็นส่วนต่างของอุปสงค์และอุปทานด้านกำลังพล จากวิเคราะห์ส่วนต่างของกำลังพล (Gap Analysis) ซึ่งเป็นในการเปรียบเทียบกำลังพลที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Supply) กับความต้องการในอนาคต (Demand) ในด้านจำนวนและสมรรถนะ ผลของการวิเคราะห์ส่วนต่างของกำลังพลจะแสดงให้เห็น 2 ประเด็นคือ

- กำลังพลที่ขาด : เมื่อการพยากรณ์กำลังพลที่มีอยู่ในปัจจุบันมีน้อยกว่ากำลังพลที่คาดว่าจะต้องการในอนาคตในกรณีนี้องค์กรจะต้องเตรียมจัดหากำลังพลเพิ่มเติมซึ่งสามารถจัดหาได้ทั้งจากภายในและหรือภายนอกองค์กร

- กำลังพลที่เกิน : เมื่อการพยากรณ์กำลังพลที่มีอยู่ในปัจจุบันมีมากกว่ากำลังพลที่คาดว่าจะต้องการในอนาคตในกรณีนี้องค์กรจะต้องมีการวางแผนทำให้เกิดความสมดุลของจำนวนกับความต้องการขององค์กร

ทั้งนี้ ผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนเกี่ยวกับกำลังพลไว้ล่วงหน้าเพื่อเป็นการเตรียมพร้อมสำหรับองค์กรไม่ว่าจะมีปริมาณกำลังพลมากหรือน้อยกว่าความต้องการก็ตาม

สรุป

การทบทวนและทำความเข้าใจกำลังพลที่มีอยู่ในปัจจุบันและคาดการณ์ความต้องการกำลังพลที่เหมาะสม

ในอนาคต จะช่วยให้การจัดทำแผนบริหารจัดการและแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพ เกิดการสรรหาและคัดเลือกกำลังพลที่มีความรู้ความสามารถได้อย่างเหมาะสมทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์กร เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการผลักดันองค์กรให้บรรลุเป้าหมายสร้างความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

1. คณิงนิจ อนุโรจน์. Human Resource Management: Strategy formulation. เอกสารประกอบการบรรยาย ณ กองสตูตินิกรกรม โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช กรมแพทย์ทหารอากาศ. วันที่ 13 มิถุนายน 2562.
2. คณิงนิจ อนุโรจน์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. เอกสารประกอบการบรรยาย วิชางค์กรและการจัดการโครงการจัดตั้งสายวิชาอุตสาหกรรมบริการและนวัตกรรมและภาษา 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-framework/>
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.