



บทที่ ๓

ความต้องการด้านกำลังคน

งานขั้นแรกที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานบุคคลคือ การวางแผนกำลังคน ซึ่งเป็นการคาดคะเนถึงความต้องการด้านกำลังคนขององค์การเป็นการล่วงหน้าว่าต้องการกำลังคน ประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใด และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการ เป็นการล่วงหน้าเช่นกันว่า จะได้มาจากไหน อย่างไร ตลอดจนกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อที่จะได้ใช้กำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด แผนกำลังคนจึงเป็นสิ่งที่ช่วยให้้องค์การมีการตระเตรียมและสามารถหาคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การได้ตามที่ต้องการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สำหรับองค์การที่จะมีการปรับปรุงหรือขยายงาน เพราะแผนกำลังคนจะช่วยชี้ให้เห็นถึงความต้องการกำลังคนในอนาคตที่กำหนดขึ้นอย่างสอดคล้องกับ เป้าหมายการดำเนินงานขององค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยแบ่งแยกออกตามประเภทและลักษณะของกำลังคนที่เหมาะสมจะทำงานประเภทต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ อันจะช่วยให้การใช้ทรัพยากรมนุษย์ในการทำงานในองค์การ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการบริหารงานบุคคล

กระบวนการหรือขั้นตอนของการวางแผนกำลังคน

การวางแผนกำลังคนประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้คือ<sup>๑</sup>

1. การประเมินกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน
2. การพยากรณ์ความต้องการกำลังคนในอนาคต
3. การวางแผนเพื่อให้ได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการ

<sup>๑</sup> รงชัย สันติวงษ์. การบริหารงานบุคคล. ม.ป.ท., ม.ป.ป. หน้า ๔๕.

## ๑. การประเมินกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน

การประเมินกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันสามารถพิจารณาได้จาก

๑.๑ การจัดทำข้อมูลกำลังคนที่มีอยู่ (Manpower Inventory) กิจกรรมควรจะมีการเก็บรวบรวมข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับพนักงานทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ว่ามีจำนวนพนักงานที่มีความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ เท่าไร โดยรวบรวมจากบันทึกประวัติการทำงานของพนักงาน ซึ่งจะมีข้อมูลที่เกี่ยวกับอายุ เพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ ความสามารถพิเศษ และในปัจจุบันกิจกรรมต่าง ๆ ก็ได้นำเครื่องคอมพิวเตอร์มาช่วยในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานซึ่งจัดทำได้ละเอียดและถูกต้องมากยิ่งขึ้น และเพื่อให้เป็นประโยชน์ในการวางแผนกำลังคน กิจกรรมสามารถเพิ่มข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพของผลงานของพนักงานแต่ละคน ตำแหน่งงานที่พนักงานแต่ละคนนั้นสามารถจะเลื่อนขึ้นไปได้ ข้อมูลเหล่านี้จะทำให้กิจการทราบว่ามีการขาดและความสามารถของพนักงานในด้านใดบ้าง ซึ่งจะสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนกำลังคนได้

การจัดทำข้อมูลกำลังคนจะทำให้กิจการทราบว่ามีการขาดคนอยู่เพียงใด แยกตามอายุ เพศ ความสามารถ ระยะเวลาที่พนักงานแต่ละคนเข้ามาทำงาน การเลื่อนตำแหน่ง และปีที่จะออกจากงาน ข้อมูลดังกล่าวจะทำให้สามารถวางแผนเกี่ยวกับการให้การฝึกอบรมหรือพัฒนา การจัดงบประมาณเกี่ยวกับค่าจ้าง การว่าจ้างคนเพิ่มเติมในเวลาต่าง ๆ กัน

๑.๒ การวิเคราะห์ปริมาณงาน (Work-Load Analysis) ก่อนที่จะทราบถึงความต้องการกำลังคนว่าเป็นจำนวนเท่าใดนั้น ก็จะต้องรู้ก่อนว่างานที่จะต้องทำมีปริมาณมากน้อยเพียงใด จุดเริ่มต้นของการวิเคราะห์ปริมาณงานมักจะมาจากแผนงานของหน่วยงานต่าง ๆ แผนงานเหล่านี้จะแสดงถึงหน่วยงาน (Work Unit) ที่จะต้องทำเช่น จำนวนลูกค้าที่จะเข้ามาใช้บริการ จำนวนใบสำคัญ จำนวนเอกสารต่าง ๆ และอื่น ๆ เมื่อทราบจำนวนหน่วยงานแล้ว จากนั้นก็นำจำนวนหน่วยงานมาแปลงเป็นชั่วโมงทำงานต่อพนักงานหนึ่งคน (Manhour)<sup>๑</sup>

<sup>๑</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๖๓.

วิธีการเปลี่ยนปริมาณงานออกมาเป็นชั่วโมงทำงานนี้อาจทำได้หลายวิธี สำหรับผู้ที่เคยทำงานนั้นมาก่อนก็อาจจะทราบได้จากประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมา สำหรับผู้ที่ไม่เคยทำงานนั้นหรือหน่วยงานบุคลากรซึ่งจะต้องทำการวิเคราะห์ปริมาณงานของหน่วยงานต่าง ๆ ก็อาจใช้วิธีสังเกตการณ์จากการปฏิบัติงานจริงหรือศึกษาจากข้อมูลเก่า ๆ ที่ได้มีการเก็บสถิติรวบรวมไว้

ตัวอย่างเช่น กิจการธนาคารที่จะต้องให้บริการแก่ลูกค้า สมมติว่าในวันหนึ่งจะต้องให้บริการแก่ลูกค้า ๕๐๐ คน ถ้าพนักงาน ๑ คน ให้บริการแก่ลูกค้า ๑ คน เสร็จในเวลาหนึ่งคิดเป็น ๐.๐๕ แรงงานต่อชั่วโมง ก็จะสามารถคำนวณเวลาที่ต้องใช้ในการทำงานต่อวันได้เท่ากับ  $500 \times 0.05 = 25$  แรงงานต่อชั่วโมง ถ้าที่ทำงานนั้นทำงานวันละ ๘ ชั่วโมง เพราะฉะนั้นต้องใช้พนักงานในการบริการลูกค้าวันละ ๓ คนเป็นอย่างน้อย ผลลัพธ์ที่ได้จากการคำนวณเหลือเศษ ๑ แต่จะจ้างคน ๓.๑ คนไม่ได้ ธนาคารอาจจัดคนเพื่อทำหน้าที่บริการลูกค้าที่เรียกว่า เทลเลอร์ เพียง ๓ คน และให้พนักงานที่ทำหน้าที่อื่น เช่น การลงบัญชีในสมุดบัญชีย่อยของลูกค้าช่วยงานของเทลเลอร์โดยเดินเรื่องและทำการลงบัญชีให้เสร็จ เรียบร้อยและนำสมุดบัญชีกลับคืนมาให้เทลเลอร์โดยที่เทลเลอร์ไม่ต้องไปเดินเรื่องเอง เช่นนี้ก็ช่วยลดเวลาการทำงานของเทลเลอร์ลง ซึ่งทำให้เทลเลอร์ ๓ คน เพียงพอที่จะทำงานบริการลูกค้า ๕๐๐ คน เพราะมีแรงงานจากฝ่ายอื่นมาช่วย อย่างไรก็ตามในการปฏิบัติงานจริง การมาของลูกค้าย่อมไม่สม่ำเสมอ ซึ่งต้องใช้ระบบการเชิงปริมาณวิเคราะห์ให้ละเอียด ซึ่งมีได้อยู่ในขอบเขตของวิทยานิพนธ์เรื่องนี้

การวิเคราะห์ปริมาณงานจะทำให้กิจการทราบถึงจำนวนคนงานที่จำเป็นในการทำงานให้สำเร็จผลในระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง ถึงแม้ว่าผลที่ได้จะไม่แน่นอนเต็มร้อยเปอร์เซ็นต์ เพราะในสภาพการทำงานจริง ๆ ย่อมมีเหตุการณ์ต่าง ๆ เฉพาะกรณีเกิดขึ้นมากมาย แต่การคำนวณหาปริมาณกำลังคนที่ต้องการอย่างมีระเบียบแบบแผนเช่นนี้เป็นพื้นฐานเบื้องต้นที่ดีกว่า และจะเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยในการจัดความต้องการด้านพนักงานมีโอกาสที่จะสนองความต้องการขององค์การได้ถูกต้องเหมาะสม และเป็นผลสำเร็จได้ง่ายขึ้นกว่าการที่ไม่มีหลักเกณฑ์ที่จะพิจารณา

๑.๓ การวิเคราะห์กำลังคน (Work Force Analysis) เมื่อทราบปริมาณงานที่จะต้องทำ และกำลังคนที่ต้องใช้จากการวิเคราะห์ปริมาณงานที่กล่าวในข้อ ๑.๒ และทราบปริมาณคนงานจากข้อมูลกำลังคนที่กล่าวในข้อ ๑.๑ แล้ว กิจการยังจำเป็นที่จะต้องทำการวิเคราะห์กำลังคนที่มีในด้านของ

ก. การขาดงาน (Absenteeism)

ข. การหมุนเวียนของคนงาน (Manpower Turnover)

เนื่องจากโดยปกติแล้วในสถานที่ทำงานทุกแห่งคนงานที่มาทำงานจริง ๆ ทุกวันมิได้มีเพิ่มตามจำนวนคนงานที่ปรากฏอยู่ในข้อมูลกำลังคน เพราะจะมีคนงานที่ขาดงานหรือออกจากกิจการไปบ้างบางส่วน ดังนั้นเพื่อให้แน่ใจว่ากิจการจะมีคนงานทำงานตามปริมาณที่ได้ทำการวิเคราะห์และกำหนดไว้ทุกวัน กิจการจึงต้องทำการวิเคราะห์เกี่ยวกับอัตราการขาดงานและการหมุนเวียนของคนงานที่เป็นอยู่ในกิจการ เพื่อจะได้สามารถเตรียมจัดหาคนงานมาชดเชยส่วนที่ขาดไปนี้ ซึ่งจะทำให้ไม่มีปัญหาเกี่ยวกับการขาดแคลนกำลังคนที่จะปฏิบัติงานเป็นประจำในแต่ละวัน

ก. การขาดงาน (Absenteeism)<sup>๑</sup> คือการที่พนักงานไม่มาปฏิบัติงานเมื่อถึงเวลาทำงานของตนตามที่กำหนดไว้ อันจะมีผลกระทบต่อการทำงานทำให้งานไม่สำเร็จตามแผนที่ได้วางไว้ การลาหรือการหยุดพักประจำปีไม่ถือว่าเป็นการขาดงาน แม้ว่าจะเป็นการทำให้คนงานลดลงไปก็จริง แต่ปกติการหยุดพักหรือการลางานนั้นเป็นสิ่งที่กิจการได้กำหนดขึ้น และให้สิทธิแก่คนงานที่จะลาหรือหยุดพักประจำปีซึ่งกิจการมักจะไม่นับเวลาพวกนี้รวมอยู่ในชั่วโมงการทำงานอยู่แล้ว การขาดงานอาจเกิดจากสาเหตุการเจ็บป่วย อุบัติเหตุ หรือการหยุดงานเพื่อประกอบภาระกิจส่วนตัว หัวหน้างานจะต้องค้นหาสาเหตุของการขาดงานว่าเกิดจากอะไร มีการบันทึกการขาดงานของคนงานไว้ และควรมีการรวบรวมทำสถิติแยกตามอายุ เพศ และประเภทของงาน เพื่อประโยชน์ในการวางแผนกำลังคน อัตราการขาดงาน (Turnover Rate) มีวิธีการคำนวณโดยเปรียบเทียบจำนวนคนงานที่ขาดงานในแต่ละวันกับจำนวนพนักงานทั้งหมดและคิดออกมาเป็นร้อยละ ดังสูตรที่แสดงไว้ซึ่งจะทำให้กิจการสามารถเตรียมพนักงานเผื่อไว้เพื่อไม่ให้เกิดการขาดแคลนคนงานที่จะทำงานเป็นประจำในแต่ละวัน

<sup>๑</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๖๔.

$$\text{อัตราการขาดงาน} = \frac{\text{จำนวนคนงานที่ขาดงานโดยเฉลี่ยต่อวัน}}{\text{จำนวนคนงานทั้งหมด}} \times 100$$

หน่วยงานควรมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการขาดงานของคนงานและพิจารณาหาคนงานมาทำงานแทนคนงานที่ขาดงาน เพื่อให้มีจำนวนคนงานมากเพียงพอที่จะทำงานในแต่ละวัน เช่น ในกิจการธนาคารจะมีหน่วยงานที่มีคนงานสำรองไว้สำหรับส่งไปแทนพนักงานในสาขาต่าง ๆ ที่ขาดงาน กำลังสำรองของหน่วยงานนี้จะมากน้อยเพียงไรขึ้นอยู่กับอัตราการขาดงานของคนงาน เช่นสมมติว่า พนักงานทั้งหมดของธนาคารแห่งหนึ่งทุกสาขารวมกันมี ๘,๐๐๐ คน มีการขาดงานเฉลี่ยวันละประมาณ ๔๐ คน

$$\text{อัตราการขาดงาน} = \frac{40}{8,000} \times 100 = 0.5\%$$

ดังนั้นถ้าต่อไปธนาคารแห่งนี้อาศัยใหญ่ขึ้นมีพนักงาน ๑๐,๐๐๐ คน คนงานที่มีสำรองไว้เพื่อส่งไปแทนพนักงานที่ขาดงานก็จะต้องมีคนเพิ่มขึ้นเป็น ๕๐ คน

อัตราการขาดงานที่ถือว่าเป็นอัตราปกติคือ ตั้งแต่ ๓% ถึง ๖% ถ้าการวิเคราะห์กำลังคนแสดงว่าหน่วยงานใดมีอัตราการขาดงานสูงกว่า ๖% ผู้บริหารหรือฝ่ายบุคลากรจะต้องรีบหาสาเหตุและพิจารณาจัดการแก้ไขทันที

ข. การหมุนเวียนของคนงาน (Manpower Turnover)<sup>๑</sup> หมายถึง ความเคลื่อนไหวของคนในการเข้ามาและออกไปของกิจการ ไม่ว่ากิจการนั้นจะมีการบริหารที่ดีเพียงใดก็ตาม ปัญหาการเข้ามาและออกไปของคนงานจะต้องเกิดขึ้นอย่างแน่นอน ซึ่งจะทำให้โอกาสขาดคนที่ปฏิบัติงานในช่วงเวลานั้น ในการกำหนดจำนวนคนจึงต้องนำเข้ามาพิจารณาด้วย อัตราการเข้าออกนี้มีการ

<sup>๑</sup> ประสงค์ ท้วมยิ้ม. "การกำหนดคนในการทำงาน." วารสารสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี, (กรกฎาคม - กันยายน ๒๕๒๔) : ๒๖-๒๘.

คำนวณได้หลายวิธี วิธีหนึ่งที่ใช้กันคือ วิธีของ U.S. Bureau of Labor Statistic ซึ่งมีสูตร ดังนี้

$$\text{การหมุนเวียนของพนักงาน} = A + S \div \frac{P_1 + P_2}{2} \times \frac{365}{M}$$

- A = จำนวนคนงานที่เข้ามาใน ๑ เดือน  
 S = จำนวนคนงานที่ออกไปใน ๑ เดือน  
 P<sub>1</sub> = จำนวนคนงานเมื่อต้นเดือน  
 P<sub>2</sub> = จำนวนคนงานเมื่อปลายเดือน  
 M = จำนวนวันใน ๑ เดือน



ในบางกรณีอาจแยกคำนวณเป็นอัตราการเข้า (Accession Rates) และอัตราการออก (Saperation Rates) ซึ่งขึ้นอยู่กับว่าจะนำไปใช้ประโยชน์ทางด้านใด เช่น สมมติว่า ในเดือนที่แล้วธนาคารแห่งหนึ่งมีพนักงานเฉลี่ยเท่ากับ ๔๐๐ คน ระหว่างนั้นมีพนักงานเข้าใหม่ ๑๖ คน และออกไป ๒๔ คน ดังนั้น

$$\text{อัตราการเข้า} \quad \frac{๑๖}{๔๐๐} \times ๑๐๐ = ๒\%$$

$$\text{อัตราการออก} \quad \frac{๒๔}{๔๐๐} \times ๑๐๐ = ๓\%$$

ดังนั้นในการคาดคะเนจำนวนคนในการมาปฏิบัติงานนั้น ถ้าหากมีพนักงานออกจากงานในอัตราต่ำ การที่จะสรรหอบุคคลเพื่อทดแทนในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานนั้นสำเร็จตามกำหนดก็จะมีอยู่ในอัตราที่ต่ำด้วย

การประเมินกำลังคนด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วจะทำให้กิจการทราบถึงความสามารถขององค์การในปัจจุบันว่ามีกำลังและความสามารถของคนในค้ำคนใดบ้าง และมีปริมาณเท่าไร



## ๒. การพยากรณ์ความต้องการกำลังคนในอนาคต

ในการพยากรณ์ความต้องการกำลังคนในอนาคต จะต้องพิจารณาทั้งปัจจัยภายนอกและภายในประกอบกัน โดยใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการพยากรณ์เข้าช่วยเพื่อให้การพยากรณ์ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด

๒.๑ ปัจจัยภายนอกกิจการ ปัจจัยภายนอกที่จะต้องพิจารณาในการคาดการณ์ความต้องการกำลังคนในอนาคต ได้แก่ สภาวะเศรษฐกิจ นโยบายของรัฐบาล ตลอดจนอุปสงค์และอุปทานของแรงงาน

ก. สภาวะเศรษฐกิจ สภาวะเศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จึงมีผลต่อการดำเนินงานของกิจการโดยตรงและมีผลต่อการว่าจ้างแรงงาน ตลอดจนการว่างงานของแรงงานในตลาดแรงงานซึ่งส่งผลกระทบต่อความยากง่ายในการว่าจ้างคนงานมาทำงานตามแผนกำลังคนที่กิจการวางไว้ ในสภาพเศรษฐกิจที่เจริญรุ่งเรือง กิจการย่อมมีความคล่องตัวในการดำเนินงาน มีทุนทรัพย์มากพอที่จะจ่ายค่าตอบแทนคนงานอย่างเพียงพอ สามารถว่าจ้างคนงานที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและว่าจ้างคนงานได้เป็นจำนวนมาก ตลอดจนสามารถปรับปรุงและขยายการดำเนินงานให้เจริญก้าวหน้าและใหญ่โตขึ้น ซึ่งจะทำให้กิจการมีความต้องการพนักงานมากขึ้น และคุณสมบัติของพนักงานที่ต้องการก็อาจเปลี่ยนแปลงไป ตรงกันข้ามกับสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ กิจการไม่สามารถทำรายได้ได้ตามที่ควรจะเป็นทำให้ต้องพยายามลดต้นทุนในการดำเนินงาน อาจไม่สามารถจ้างพนักงานที่มีความสามารถมากและเงินเดือนสูง ๆ ได้ หรือในสถานการณ์เศรษฐกิจที่ตกต่ำมาก อาจจำเป็นต้องลดการทำงานบางหน่วย และปลดคนงานในหน่วยนั้น ๆ ออก หรือโยกย้ายไปทำงานในหน่วยงานอื่น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะมีผลกระทบต่อการวางแผนกำลังคน

อัตราการว่าจ้างแรงงาน และอัตราการว่างงานมีผลอย่างมากต่อความยากง่ายในการจัดหาคนมาทำงานตามที่กิจการต้องการ ในสภาพเศรษฐกิจที่เจริญรุ่งเรืองมีการว่าจ้างแรงงานสูง อัตราการว่างงานต่ำ จะทำให้การหาคนเข้าทำงานยากลำบากกว่าในขณะที่อัตราการว่างงานสูง ซึ่งมักจะเกิดขึ้นในขณะที่เศรษฐกิจตกต่ำ จะเห็นได้ว่าในขณะที่เศรษฐกิจรุ่งเรืองหน่วยงานต่าง ๆ มักมีการขยายงานและต้องการกำลังคนเพิ่มเติม ทำให้แรงงานที่มีอยู่เป็นจำนวนจำกัดจำนวนหนึ่งในตลาดแรงงานไม่เพียงพอ จึงทำให้การจัดหาคนมาทำงานตามที่ต้องการเป็นไปได้โดยยากและค่าจ้างแรงงานอาจสูงกว่าปกติ แต่ในขณะที่เศรษฐกิจตกต่ำ ปริมาณแรงงานมีมากในขณะที่ไม่มีใครมีกิจการ

ต่าง ๆ ต้องการแรงงานเพิ่มเติม การจัดหาคนเข้าทำงานจะง่ายขึ้น สามารถเลือกสรรให้ได้คนที่เหมาะสมกับความต้องการของกิจการได้มากกว่า และอัตราค่าจ้างในตลาดแรงงานก็จะไม่สูงเหมือนกับในขณะที่เศรษฐกิจรุ่งเรืองซึ่งจะมีความต้องการในแรงงานมากกว่า ปัญหาจึงมีอยู่ว่าหน่วยงานมักมีการดำเนินงานเป็นไปตามลักษณะ เศรษฐกิจทำให้มีปัญหาว่าเมื่อเศรษฐกิจที่ต้องการขยายงานมักจะหาคนงานไม่ได้ตามที่ต้องการ ถ้ากิจการมีการวางแผนกำลังคนไว้ล่วงหน้าโดยคาดการณ์เกี่ยวกับสภาวะเศรษฐกิจที่จะเป็นไปในอนาคตและทราบความต้องการกำลังคนในเวลาต่าง ๆ ก็จะทำให้สามารถจัดเตรียมคนงานไว้ล่วงหน้า เช่น เริ่มจัดหาคนงานตั้งแต่ตอนที่เศรษฐกิจยังไม่รุ่งเรืองหรือกำลังตกต่ำอยู่เพื่อมาฝึกหัดเตรียมไว้จนสามารถปฏิบัติงานได้ดีในขณะที่เศรษฐกิจรุ่งเรืองขึ้น เพราะการที่คนงานจะทำงานได้เป็นอย่างดีนั้นจะต้องใช้เวลาในการคัดเลือกและฝึกฝนการทำงานในช่วงเวลาหนึ่งซึ่งจะต่างกันไปตามลักษณะของงาน ดังนั้นถ้ากิจการสามารถคาดการณ์ได้อย่างถูกต้องว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงในสภาพของเศรษฐกิจดังกล่าวที่จะทำให้กิจการสามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้องและได้ประโยชน์จากการวางแผนกำลังคนอย่างมาก

ข. นโยบายของรัฐบาล นโยบายของรัฐบาลเป็นปัจจัยภายนอกที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการวางแผนกำลังคน เพราะนโยบายของรัฐบาลจะเป็นเครื่องชี้นำแนวทางการดำเนินงานของกิจการในอนาคต ว่ากิจการจะขยายตัวในงานประเภทใด ชี้ให้เห็นแนวโน้มของการว่าจ้าง ความยากง่ายของการหาคนงาน และคุณภาพของแรงงาน ดังนั้นในปัจจัยที่เกี่ยวกับนโยบายของรัฐบาลนี้ กิจการจะต้องทำการศึกษาเพื่อการคาดการณ์เกี่ยวกับกำลังคน ซึ่งจะต้องให้ความสนใจทั้งนโยบายทางด้านเศรษฐกิจ แรงงาน และการศึกษา เพื่อให้ทราบแนวโน้มของการลงทุนเพื่อการขยายกิจการที่ควรจะทำในภายหน้า และทราบสภาวะของตลาดแรงงานว่าต่อไปจะมีแรงงานประเภทใดมาก โดยสามารถศึกษาได้จากสภาพของตลาดแรงงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ประกอบกับแผนการศึกษาของชาติในอนาคตจะทำให้ทราบแนวโน้มของแรงงานในตลาดแรงงานในอนาคตว่าจะมีแรงงานที่มีความรู้ความชำนาญด้านต่าง ๆ มากน้อยเพียงใด

ค. อุปสงค์และอุปทานของแรงงาน ความต้องการแรงงานประเภทต่าง ๆ และจำนวนแรงงานแต่ละประเภะนั้นในตลาดแรงงานเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่จะต้องพิจารณา หากการวางแผนกำลังคนนั้นเป็นกำลังคนประเภทที่ไม่มีความชำนาญ ก็ไม่ต้องเตรียมการไว้ล่วงหน้าเป็นเวลานาน แต่ถ้าหากเป็นพนักงานที่ต้องมีความรู้ความชำนาญพิเศษ เช่น พนักงานเทคนิคทางด้านคอมพิวเตอร์ ซึ่งบุคคล



กลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่หายาก แผนกำลังคนจึงต้องเตรียมการไว้ล่วงหน้าและมีการฝึกอบรมโดยใช้เวลานาน

ผู้ทำการวางแผนกำลังคนจะต้องประเมินปัจจัยต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวแล้วว่า จะมีผลต่อการวางแผนกำลังคนอย่างไร ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงความยากง่ายและโอกาสที่จะเป็นไปได้ในการหาคนมาทำงานตามแผนที่กำหนดไว้

๒.๒ สภาพภายในกิจการ การพยากรณ์ความต้องการกำลังคนนั้น นอกจากจะต้องศึกษาถึงปัจจัยภายนอกและใช้ข้อมูลทางด้านการพนักงานโดยตรงแล้ว ยังต้องพิจารณาสภาพภายในกิจการด้วย เพื่อให้แน่ใจว่าการพยากรณ์นั้นได้คำนึงถึงผลกระทบด้านอื่น ๆ ที่มีผลต่อความต้องการด้านกำลังคนของกิจการในอนาคต องค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้พิจารณา คือ

ก. นโยบายและเป้าหมายในอนาคตของกิจการ เพื่อประเมินความต้องการกำลังคนในอนาคต เช่น เป้าหมายการขยายงานของธุรกิจในการเพิ่มสาขา การขยายการบริการด้านอื่น ๆ ปัจจัยนี้จะมีผลโดยตรงต่อความต้องการด้านกำลังคน ซึ่งทำให้มีความต้องการเพิ่มขึ้น

ข. อัตราการเจริญเติบโต (Growth Rate) ของกิจการในอดีต การศึกษาอัตราการเจริญเติบโตนี้อาจนำเทคนิคของการพยากรณ์แนวโน้มมาใช้ในการพยากรณ์อัตราการเจริญเติบโตของกิจการได้

ค. การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคนิคและวิธีการดำเนินงาน เช่น การลงบัญชีโดยใช้เครื่องจักรแทนแรงงานคน ซึ่งจะช่วยให้คุณสมบัติระดับความชำนาญและจำนวนบุคลากรที่กิจการต้องการเปลี่ยนแปลงไปตามลักษณะของวิทยาการนั้น กล่าวคือ อาจต้องการคนที่มีความรู้มาก ๆ เพียงเล็กน้อย และลดความต้องการกำลังคนบางระดับลงโดยใช้เครื่องจักรทำงานแทน

ง. การเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน เช่น การกระจายอำนาจ การขยายขอบเขตการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ จะมีผลต่อความต้องการกำลังคนที่เปลี่ยนไป

จ. การเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของคนงาน อันเนื่องมาจากได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองจนมีความรู้ความชำนาญ จนสามารถเพิ่มประสิทธิผลให้มากขึ้นได้ ปัจจัยนี้มีผลให้ความต้องการกำลังคนลดลง แม้ว่าปริมาณงานจะเท่าเดิม

ฉ. งบประมาณค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นสำหรับการดำเนินงาน การเพิ่มงบประมาณค่าใช้จ่าย ในองค์การอาจทำให้จำนวนความต้องการด้านกำลังคนลดลงได้ เพราะงบประมาณที่เพิ่มขึ้นอาจจะจัดสรรไปใช้เพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล การปรับปรุงสิ่งแวดล้อมภายในให้ดีขึ้น เพิ่มค่าจ้างและ เงินเดือน ทำให้คนงานมีความพอใจในองค์การและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพขึ้น

ช. การเคลื่อนย้ายคนในตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์การ เช่น การเลื่อนชั้น การลด-  
ชั้น การโยกย้าย การลาออก การถูกไล่ออก การปลดเกษียณ และการตาย ปัจจัยเหล่านี้ใน  
ตำแหน่งที่สำคัญ ๆ จะต้องทำการพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายบุคคล เพื่อจะได้มีการคาดคะเน  
กำลังคนให้พร้อมเพื่อทดแทนได้ตลอดเวลา

ซ. การเปลี่ยนแปลงทางด้านนโยบายและแผนงานบุคคล เช่น การเปลี่ยนแปลงวิธีการ  
ในการจ่ายบำนาญ การกำหนดเกษียณอายุเร็วขึ้น ซึ่งจะทำให้พนักงานที่ครบเกษียณอายุมีมากขึ้น

สภาพภายในกิจการเป็นสิ่งสำคัญที่จะบอกให้ทราบถึงความต้องการกำลังคนในอนาคต โดย  
ผู้ทำการวางแผนจะต้องทราบเป้าหมายในการดำเนินงานในอนาคตของหน่วยงานนั้น และพยายามที่จะ  
เปลี่ยนวัตถุประสงค์ของหน่วยงานออกมาในรูปของกำลังคนที่จำเป็นจะต้องมาทำงานต่าง ๆ เพื่อให้  
บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ด้วยเหตุนี้การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ของกิจการที่แท้จริงจึงเป็น  
สิ่งสำคัญในการวางแผนทั้งในด้านการบริหารงานทั่ว ๆ ไป และการบริหารงานบุคคล

เมื่อกิจการได้พิจารณาทั้งสภาพภายนอกทางเศรษฐกิจ นโยบายของรัฐบาล อุปสงค์และ  
อุปทานของตลาดแรงงาน นโยบายของกิจการ ตลอดจนเป้าหมายในการดำเนินงานในอนาคตแล้ว  
ก็จะสามารถพยากรณ์ความต้องการกำลังคนในอนาคตโดยมีพื้นฐานจากปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวแล้วกำหนด  
ออกมาเป็นแผนความต้องการกำลังคนของกิจการซึ่งอาจจะ เป็นแผนระยะสั้นเพียง ๑ ปี หรือระยะยาวคือ  
๑๐ ปี แล้วแต่ความต้องการของกิจการ ตลอดจนความสามารถของผู้ทำการวางแผนและข้อมูลที่กิจการ  
มีอยู่ซึ่งจะเป็นพื้นฐานในการพยากรณ์

### ขนาดและระยะเวลาของการพยากรณ์ความต้องการด้านกำลังคน

จุดประสงค์ของการพยากรณ์ความต้องการกำลังคนจะขึ้นตัวกำหนดขนาดและระยะเวลาของการพยากรณ์ ถ้าการพยากรณ์ความต้องการกำลังคนมีจุดประสงค์เพียงเพื่อการจัดหาคนเข้ามาทำงาน การพยากรณ์อาจจะทำในระยะเวลานั้น คือทำการพยากรณ์ล่วงหน้าเพียง ๑ ปี ขนาดของการพยากรณ์ก็ไม่จำเป็นต้องซับซ้อนยุ่งยาก แต่ถ้าจะใช้การพยากรณ์เพื่อจุดประสงค์หลายอย่างยิ่งขึ้น ก็จะต้องการจำนวนตัวแปรและวิธีการ ตลอดจนเวลาในการพยากรณ์มากขึ้น

ข้อที่ควรคำนึงถึงในเรื่องขนาดและระยะเวลาของการพยากรณ์ความต้องการกำลังคนอย่างหนึ่งคือ ความถูกต้องและใกล้เคียงความจริง ดังนั้นปกติการพยากรณ์ในระยะสั้นจะทำงานง่ายและได้ผลใกล้เคียงความเป็นจริงมากกว่าการพยากรณ์ในระยะยาว และถ้าต้องพยากรณ์ล่วงหน้าเป็นเวลานานมาก ๆ แล้ว การทำการพยากรณ์ก็ยิ่งเป็นเรื่องที่ผิดพลาดได้มากขึ้น

ระยะเวลาของการพยากรณ์ความต้องการกำลังคนโดยทั่วไป อาจพยากรณ์ได้เป็น ๓ ระยะ<sup>๑</sup> ตามลักษณะของอุปสงค์และอุปทานด้านกำลังคนคือ ระยะสั้น (๑-๒ ปี) ระยะปานกลาง (๒-๔ ปี) และระยะยาว (มากกว่า ๔ ปี) แต่ทั้งนี้จะต้องขึ้นอยู่กับลักษณะของกิจการ ลักษณะของข้อมูล ความต้องการ และงบประมาณที่เป็นเฉพาะของแต่ละกิจการด้วย

### ผู้รับผิดชอบในการพยากรณ์ความต้องการด้านกำลังคน

บุคคลที่ควรจะได้รับผิดชอบในการพยากรณ์ความต้องการกำลังคนจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับความต้องการด้านกำลังคนและสามารถหาข้อมูลเกี่ยวกับงานต่าง ๆ ภายในองค์การมากที่สุด เพราะยิ่งทราบข้อมูลสมบูรณ์เพียงใดก็ยิ่งทำให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลมาใช้ในการพยากรณ์ความต้องการกำลังคนได้มากขึ้น

ในบางกรณีผู้บริหารระดับสูงอาจจะต้องเป็นผู้ตรวจทางและแก้ไข เพราะบางครั้งแผนงานบางอย่างซึ่งมีผลต่อความต้องการกำลังคนจำเป็นต้องเก็บไว้เป็นความลับเพื่อประโยชน์ในการดำเนิน-

---

<sup>๑</sup> ธีระวัฒน์. "การวางแผนและการคาดคะเนด้านการพนักงาน." วารสารธนาคาร (เมษายน ๒๕๒๒) : ๖๒.

งาน แต่อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติโดยทั่วไปนั้น ผู้ทำหน้าที่ในการพยากรณ์ความต้องการกำลังคน อาจจะเป็นผู้บริหารระดับสูงร่วมกันพิจารณา หรือให้หน่วยงานบริหารบุคคลเป็นผู้จัดทำ และในหลาย ๆ กิจกรรมก็จะทำการพยากรณ์ความต้องการกำลังคนโดยให้ฝ่ายบริหารบุคคลเข้ามาทำร่วมกับผู้บริหารระดับสูง เพื่อประกันว่าได้นำเอาข้อมูลทุกอย่างมาพิจารณาอย่างรอบคอบแล้ว ซึ่งอาจจะแบ่งขอบเขตความรับผิดชอบของการพยากรณ์ความต้องการกำลังคนได้ดังนี้

ก. หน่วยงานบริหารบุคคล

๑. สำรองความต้องการกำลังคนในอนาคตทั้งระยะสั้นและระยะยาว
๒. จัดทำแผนกำลังคนประจำปี และแผนกำลังคนระยะยาว

ข. หน่วยงานหลัก

๑. ระบุนโยบายความต้องการกำลังคนในอนาคตตามความจำเป็นของโครงการต่าง ๆ
๒. ร่วมพิจารณาแผนกำลังคน

ค. ฝ่ายจัดการระดับสูง

๑. ศึกษาและอนุมัติโครงการและความต้องการกำลังคนของหน่วยงานหลัก
๒. ศึกษาและอนุมัติแผนกำลังคนประจำปีเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาอนุมัติอัตรากำลัง

วิธีการพยากรณ์ความต้องการกำลังคน

ในการพยากรณ์เกี่ยวกับความต้องการกำลังคนนั้น มีวิธีการที่สำคัญอยู่ ๓ วิธีคือ<sup>๑</sup>

๑. วิธีการพยากรณ์ความต้องการกำลังคนที่กระทำโดยสำนักงานใหญ่หรือจากจุดรวมระดับสูงของฝ่ายบริหาร ที่จะพยากรณ์ความต้องการรวมของพนักงานทั้งหมด เป็นการพยากรณ์จากส่วนกลางในระดับบนให้สำหรับหน่วยงานต่าง ๆ ที่อยู่ข้างล่าง
๒. วิธีการพยากรณ์ความต้องการกำลังคนที่กระทำจากแต่ละหน่วยงานในระดับต่าง แล้วรวบรวมเข้ามายังจุดศูนย์กลาง เป็นการพยากรณ์จากระดับล่างขึ้นข้างบน
๓. วิธีการพยากรณ์ความต้องการกำลังคนจากทั้งสองวิธีที่กล่าวมาผสมกัน

<sup>๑</sup> อดัมสัน ดันดิวงษ์. การบริหารงานบุคคล. ม.ป.ท., ม.ป.ป. หน้า ๖๗.

การใช้วิธีการพยากรณ์ดังกล่าวนี้ย่อมมีความแตกต่างกันไปในแต่ละหน่วยงานที่จะกระทำ ได้โดยละเอียดสมบูรณ์และมีคุณภาพดีเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่ได้เคยมีการพยากรณ์เกี่ยวกับความต้องการกำลังคนมาแล้วว่ามีมากน้อยเพียงใด โดยปกติวิธีการที่ใช้มักจะเริ่มจัดขึ้นอย่างง่าย ๆ ในระยะแรก และใช้อย่างไม่เป็นทางการก่อน แล้วจึงค่อยพัฒนาขึ้นมาจนเป็นวิธีการที่มีคุณภาพสูงขึ้น นอกจากนั้น ยังสามารถพิจารณาวิธีการพยากรณ์ความต้องการกำลังคนออกได้อีกเป็น ๔ วิธีด้วยกันคือ

๑. การให้ผู้ชำนาญการเป็นผู้พยากรณ์ (Delphi Technique)
๒. การพยากรณ์แนวโน้ม (Trend Projection Techniques)
๓. การสร้างรูปแบบ (Model) หรือการพยากรณ์จากหลาย ๆ ทาง (Multiple Predictive Techniques)
๔. การพยากรณ์จากหน่วยงานต่าง ๆ

ซึ่ง ๓ วิธีแรกเป็นวิธีการพยากรณ์จากส่วนกลางในระดับบนที่ให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ข้างล่าง "Top-Down Approach" ส่วนวิธีสุดท้ายคือการพยากรณ์จากหน่วยงานต่าง ๆ ข้างล่างเพื่อรวบรวมเข้ามาในส่วนกลาง "Bottom-Up Approach"

๑. การใช้ผู้ชำนาญการเป็นผู้พยากรณ์ (Delphi Technique) เป็นวิธีง่ายที่สุดในการพยากรณ์ความต้องการกำลังคน ซึ่งการให้ผู้ชำนาญการที่เกี่ยวกับเรื่องนี้ทำการพยากรณ์ก็จะขึ้นอยู่กับดุลยพินิจและประสบการณ์ของผู้ชำนาญการผู้นั้นที่จะคาดการณ์หรือให้คำแนะนำซึ่งผู้บริหารบุคคลที่ปฏิบัติโดยใช้วิธีนี้มักจะดำเนินการโดยใช้ความคิดของตนเข้าประกอบการพิจารณา โดยดูจากระดับของการว่าจ้างในอดีตแล้วคาดการณ์เกี่ยวกับความต้องการในอนาคตขึ้น การใช้ผู้ชำนาญการเพื่อคาดการณ์ดังกล่าวนี้คือ ใช้กลุ่มผู้ชำนาญการมาให้ความคิดเห็นซึ่งค่อนข้างจะเชื่อถือได้มากกว่า และถูกต้องยิ่งขึ้นโดยการจัดให้มีการประชุมร่วมพิจารณากันหลาย ๆ ครั้งของกลุ่มผู้ชำนาญแต่ละคน เพื่อถกแถลงและรวบรวมเข้ามาโดยมีการซักถามปัญหาตามลำดับ เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ในความคิดต่าง ๆ ให้มากและถูกต้องที่สุด เพื่อที่จะได้ข้อมูลตามที่ต้องการ วิธีการและขั้นตอนนี้ได้กำหนดไว้ที่จะพยายามมิให้มีการพบปะกันโดยตรงในระหว่างผู้ชำนาญการ แต่ให้มีการแยกพิจารณาความคิดจากหลาย ๆ ทางโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อถกแถลงข้อแตกต่างแล้วจัดกลุ่ม



ความคิดที่เหมือนกันไว้ด้วยกัน ในที่สุดจะให้ผู้อำนวยการพิจารณาเลือกโดยมีการประชุมตกลงกันว่าความคิดของกลุ่มใดควรจะเป็นได้มากที่สุด

๒. การพยากรณ์แนวโน้ม (Trend Projection Techniques) เป็นวิธีการศึกษาข้อมูลในอดีตเพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และใช้ข้อมูลในอดีตของปัจจัยที่เกี่ยวข้องเหล่านั้นเป็นพื้นฐานในการพยากรณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้นการใช้วิธีการพยากรณ์แนวโน้มผู้ทำการพยากรณ์จะต้องพยายามหาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งที่ต้องการและเหตุผลที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในปัจจัยทั้งหลายนั้น แล้วพยายามศึกษาว่าจะเกิดอะไรขึ้นกับสิ่งที่เป็นเหตุของการเปลี่ยนแปลงแล้วนำเอามาประเมินเป็นผลที่จะเกิดขึ้นกับสิ่งที่กำลังทำการพยากรณ์ การใช้วิธีการนี้มีข้อจำกัดที่ว่าต้องมีข้อมูลย้อนหลังไปนานที่สุดถึงจะดีที่สุด

การใช้คอมพิวเตอร์มาช่วยในการพยากรณ์แบบนี้จะช่วยทำให้สามารถใช้ข้อมูลย้อนหลังได้มากขึ้น และทำให้การพยากรณ์ในอนาคตใกล้เคียงความเป็นจริงมากยิ่งขึ้น ตลอดจนสามารถศึกษาได้อย่างละเอียดและรวดเร็ว ทั้งยังสามารถตัดตอนเฉพาะช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงมาศึกษาเป็นพิเศษ เครื่องคอมพิวเตอร์สามารถคำนวณหาอัตราการเติบโตและการลดลง แล้วเขียนออกมาเป็นกราฟได้อย่างรวดเร็ว และสามารถบอกความแน่นอนของอัตราการเจริญเติบโตที่คำนวณได้ด้วย

๓. การสร้างรูปแบบ (Model) หรือการพยากรณ์จากหลาย ๆ ปัจจัย (Multiple Predictive Techniques) เป็นวิธีการพยากรณ์ความต้องการกำลังคนที่ใช้เทคนิคในการพยากรณ์ค่อนข้างสมบูรณ์มากกว่า วิธีนี้จะแตกต่างจากวิธีที่สองตรงที่การพยากรณ์แนวโน้มจะมีการพิจารณาความสัมพันธ์แต่เพียงปัจจัยหนึ่งปัจจัยเดียวเท่านั้น เช่น พิจารณาถึงยอดเงินฝาก เป็นต้น แต่ในกรณีของการสร้างรูปแบบนี้ได้พยายามหาความสัมพันธ์จากปัจจัยหลาย ๆ ตัวที่เกี่ยวข้องโดยมีขอบเขตของการคิดวิเคราะห์ที่สมบูรณ์และถูกต้องมากกว่า เช่น การพิจารณาถึงปัจจัยทางด้านยอดเงินฝาก เงินให้กู้ยืม จำนวนสาขา และอื่น ๆ ซึ่งต้องมีการนำเอาหลักการทางสถิติเข้ามาช่วยในการวิเคราะห์ ด้วยความยุ่งยากดังกล่าว วิธีการนี้จึงมีใช้เฉพาะในกิจการขนาดใหญ่มาก ๆ เท่านั้น ซึ่งอาจจะมีการนำคอมพิวเตอร์มาช่วยในการพิจารณาถึงผลกระทบของตัวแปรต่าง ๆ ทั้งสามารถทำงานได้รวดเร็ว แต่อย่างไรก็ตามการใช้คอมพิวเตอร์ยังมีข้อจำกัดในแง่ของตัวแปรที่เป็นพฤติกรรมขององค์กร และของพนักงานแต่ละคน ซึ่งเป็นการยากที่จะนำมาใช้เป็นตัวแปรในข้อมูลได้อย่างถูกต้อง

๔. การพยากรณ์จากหน่วยงานต่าง ๆ เป็นวิธีการที่ให้หน่วยงานต่าง ๆ ทำการกำหนดความต้องการกำลังคนขึ้นมา แล้วสำนักงานใหญ่ก็จะทำการรวบรวมแล้วสรุปผล เป็นกำลังคนที่ต้องการ วิธีการนี้จะกระทำโดยหัวหน้าหน่วยงานแต่ละคนทำการพยากรณ์ความต้องการกำลังคนขึ้น โดยพิจารณาจากงานในหน่วยของตัวเองและตรวจสอบกำลังคนในปัจจุบันก่อน แล้วจึงทำการพยากรณ์สำหรับอนาคตขึ้น แล้วเสนอให้หน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนทำการพิจารณาอีกทีหนึ่ง

อย่างไรก็ตามในเรื่องของวิธีการพยากรณ์ความต้องการกำลังคนนี้ ยังไม่มีวิธีการหรือทฤษฎีใดที่ได้กล่าวถึง และรับรองกันแน่นอน องค์กรต่าง ๆ ก็มีวิธีการของตัวเองในรูปแบบที่ต่าง ๆ กัน ขึ้นอยู่กับนักพยากรณ์ขององค์กรนั้น และภาวะการณ์ขณะที่ทำการพยากรณ์ในองค์กรขนาดใหญ่และมีทุนมากก็มักจะมีวิธีการพยากรณ์ความต้องการกำลังคนที่เป็นแบบแผน ซึ่งใช้งบประมาณในการจัดทำมาก แต่ในองค์กรขนาดเล็กก็อาจจะลดวิธีการทำลงเพื่อให้เสียค่าใช้จ่ายไม่มากนัก นอกจากนั้นแล้ว สิ่งสำคัญยังขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้บริหารด้วย

การศึกษาครั้งนี้ได้ใช้เพียงขั้นตอนที่ ๑ "การประเมินกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน" และขั้นตอนที่ ๒ "การพยากรณ์ความต้องการกำลังคนในอนาคต" ของกระบวนการหรือขั้นตอนของการวางแผนกำลังคนดังที่กล่าวข้างต้น ซึ่งจะมีประโยชน์ในการที่จะนำมาเป็นข้อมูลสำหรับใช้กับขั้นตอนที่ ๓ "การวางแผนเพื่อให้ได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการ" ได้ต่อไป

#### ๓. การวางแผนเพื่อให้ได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการ

เมื่อกิจการได้ทำการพยากรณ์ความต้องการกำลังคนในอนาคต และประเมินกำลังคนที่มีอยู่ทั้งหมดในปัจจุบัน โดยคำนึงถึงอัตราการสูญเสียและการโยกย้ายกำลังคนในกิจการประกอบกันแล้ว กิจการก็สามารถนำทั้งสองสิ่งมาเปรียบเทียบกัน ทำให้ทราบถึงกำลังคนที่ยังขาดอยู่ในปัจจุบันและที่ ต้องการเพิ่มเติมในอนาคต ในระยะเวลาต่าง ๆ กัน

สิ่งที่จะช่วยทำให้การวางแผนเพื่อให้ได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการ เป็นไปโดยสะดวกและทราบ

ถึงความต้องการกำลังคนแบบต่าง ๆ อย่างชัดเจน ได้แก่<sup>๑</sup>

ก. การจัดทำตารางตรวจสอบกำลังคน (Manning Table) โดยการเรียงลำดับชื่อตำแหน่งงานต่าง ๆ ในองค์กร และทำการบันทึกจำนวนผู้ทำงานสำหรับแต่ละตำแหน่งแยกตามอายุ ก็จะทำให้ทราบว่าคนงานที่ทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ จะว่างลงจากการครบเกษียณอายุเมื่อไร และจำนวนเท่าใด และจะสามารถเลื่อนคนที่ทำงานในตำแหน่งที่ต่ำกว่ามาทดแทนได้หรือไม่ เป็นจำนวนเท่าไร ในตำแหน่งงานที่ไม่สามารถหาคนมาทดแทนได้ก็จะได้วางแผนในการคัดเลือกคนใหม่เข้ามาทำงานในตำแหน่งดังกล่าวได้ในเวลาที่ต้องการ

ข. การจัดทำแผนภูมิแสดงการทดแทน (Replacement Chart) แผนภูมิแสดงการทดแทนนี้จะจัดทำสำหรับตำแหน่งงานที่มีความสำคัญในองค์กร เพื่อให้ทราบว่าตำแหน่งต่าง ๆ นั้นมีใครปฏิบัติหน้าที่อยู่ และจะครบเกษียณอายุหรือโยกย้ายจากหน้าที่นั้นเมื่อไร เพื่อจะได้หาคนมาทำหน้าที่งานนั้นแทนหรือทำเป็นตำแหน่งงานใหม่ที่จะจัดให้มีขึ้นเมื่อกิจการขยายการค้าดำเนินงาน ก็จะจัดเตรียมคนไว้ทำงานในตำแหน่งดังกล่าว แผนภูมิแสดงการทดแทนนี้ นอกจากจะใส่ชื่อของผู้ดำรงตำแหน่งด้วยแล้ว ควรจะบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของคนงานและความพร้อมที่จะทำงานในตำแหน่งนั้นต่อไปหรือควรโยกย้ายเนื่องจากมีความสามารถต่ำหรือมีความสามารถมากพอที่จะรับผิดชอบงานมากกว่าเดิมได้ การจัดทำแผนภูมิแสดงการทดแทนจะทำให้ทราบว่าผู้บริหารคนใดทำงานในตำแหน่งใดได้อย่างเหมาะสมมากน้อยแค่ไหน ควรมีการโยกย้ายผู้รับผิดชอบในตำแหน่งใดและจะมีตำแหน่งใดว่างลงเมื่อไรบ้าง ทำให้สามารถเตรียมการหาคนมาทดแทนได้อย่างเหมาะสมตามเวลาที่ต้องการ

ค. การจัดทำบัตรรายละเอียดการทดแทน (Replacement Card) รายละเอียดการทดแทนนี้อาจจะจัดทำในรูปการ์ด เมื่อผู้บริหารเห็นว่าพนักงานบางคนมีความสามารถไม่เหมาะสมหรือสมควรได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นไปทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น ควรจะมีการจัดทำบัตรรายละเอียดการทดแทน ซึ่งฝ่ายบุคคลการจะเป็นผู้ดำเนินการร่วมกับผู้จัดการตามสายงาน เพื่อเป็นการจัดเตรียม

<sup>๑</sup> พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์. คำบรรยายประกอบการสอน การวางแผนกำลังคน. กรุงเทพมหานคร : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย : ๑๖-๑๘.

รายละเอียดเกี่ยวกับคนที่กิจการต้องการ ซึ่งส่วนมากจะเป็นในระยะเวลา ๑ ปี การจัดทำบัตรรายละเอียดการทดแทนนี้ จะทำให้ผู้บริหารทราบว่าสามารถจัดหาคนมาทดแทนในตำแหน่งที่ต้องการได้อย่างไร เป็นการวางแผนเพื่อให้ได้มาซึ่งกำลังคนที่สามารถเห็นได้ชัดมากที่สุด

การจัดทำตารางตรวจสอบกำลังคน แผนภูมิแสดงการทดแทนและบัตรรายละเอียดการทดแทนนี้จะช่วยให้กิจการสามารถวางแผนเพื่อให้ได้มาซึ่งกำลังคนตามต้องการได้อย่างถูกต้อง และสามารถจัดหาคนงานที่เหมาะสมมาทำงานได้ในเวลาที่ต้องการ

นอกจากนี้การที่กิจการขยายตัวหรือมีคนงานที่ครบ เกษียณอายุอยู่เสมอ ทำให้กิจการต้องมีการรับพนักงานใหม่เข้ามาอยู่เป็นประจำทุกปี หน่วยงานต่าง ๆ ควรจะได้พิจารณาถึงวิธีการที่ดีที่สุดที่จะทำได้กำลังคนตามที่ต้องการโดยอาจจะติดต่อโดยตรงกับสถาบันการศึกษา จัดการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกพนักงานจากนิสิตนักศึกษาที่ศึกษาอยู่ในสถาบันต่าง ๆ โดยตรง หรือติดต่อกับสมาคมวิชาชีพต่าง ๆ หรือสหภาพแรงงาน สิ่งสำคัญคือผู้บริหารบุคคลจะต้องทราบว่านอกจากแหล่งแรงงานภายในกิจการที่อาจมีการโยกย้ายคนงานมาทำงานในตำแหน่งที่ต้องการแล้วยังมีแหล่งภายนอกกิจการที่ใดบ้างที่สามารถจัดหาคนมาทำงานได้และแรงงานจากแหล่งต่าง ๆ นั้นมีลักษณะเป็นอย่างไรบ้าง เพื่อจะได้สามารถจัดหาคนงานได้ตามเวลาที่มีความต้องการ และได้คนงานที่เหมาะสมกับงานที่จะทำ ซึ่งจะช่วยให้กิจการสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด