

### ความต้องการกำลังคน

ในการบริหารงานบุคคลขององค์การทุกองค์การ งานที่สำคัญอย่างหนึ่งก็คือ การวางแผนกำลังคน เพราะการดำเนินงานทุกประเภทจะต้องมีบุคคลปฏิบัติงานให้พอเพียง กับปริมาณงาน และหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ ฉะนั้นก่อนที่จะมีการจัดหาบุคคลเข้าทำงานใน ตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ควรที่จะมีการวางแผนกำลังคน จะมีความหมายครอบคลุมถึงส่วน ประกอบที่สำคัญ ๆ ดังนี้คือ<sup>1</sup>

1. เป็นการคาดคะเนล่วงหน้าถึงความต้องการกำลังคนในองค์การว่า จะต้องการ ปริมาณกำลังคนจำนวนเท่าใด โดยแยกเป็นประเภทใดและระดับใด
2. เป็นการพัฒนากำลังคนและการใช้กำลังคนที่มีอยู่ในหน่วยงานให้ได้ประโยชน์ สูงสุด
3. เป็นการศึกษาวิจัยกำลังคน เพื่อวางมาตรการและโครงการปรับปรุงระบบ การบริหารงานบุคคลอื่นจะเป็นการจูงใจให้ปฏิบัติงานในองค์การทำงานไปโดยมีประสิทธิภาพ

ในการวางแผนกำลังคนนั้น องค์การจะต้องระลึกลักษณะที่ปริมาณแรงงานไม่ คงที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ยิ่งในกรณีที่องค์การขยายตัวอยู่เรื่อย ๆ ความต้องการกำลัง คนก็ยิ่งมีมากขึ้น ลักษณะความต้องการกำลังคนที่เปลี่ยนแปลงไปนี้ ขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ 3 อย่างคือ<sup>2</sup>

1. การหมุนเวียนของการเข้าออกของคนงาน (Employee Turnover) ได้แก่ การลาออก การไล่ออก หรืออายุครบกำหนดตามสัญญาจ้างแรงงาน

---

<sup>1</sup> เซอร์ โรจันแดง, องค์การและการจัดการ. หน้า 175.

<sup>2</sup> เสนาะ คีเขาว์, การบริหารงานบุคคล. (กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์ และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2525), หน้า 55.

2. ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานซึ่งเปลี่ยนไปจากเดิม จนทำให้จำเป็นต้องใช้คนงานใหม่เข้ามาทำงาน เช่น กรณีที่มีความก้าวหน้าใหม่ ๆ ทางด้านวิทยาการและเทคโนโลยี เช่น การนำคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงทางด้านวิธีการผลิต ทำให้ต้องการผู้มีความรู้ความชำนาญในสาขาต่าง ๆ เพิ่มขึ้น ซึ่งคนงานในปัจจุบันไม่มีหรือไม่เหมาะ จนทำให้ต้องรับคนใหม่เข้ามา

3. ขึ้นอยู่กับอัตราความเจริญเติบโตขององค์กร เช่น การขยายการผลิต การตลาด และการบุกเบิกผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ซึ่งต้องการกำลังงานเพิ่มเติม เพื่อให้ทันความต้องการของตลาด

#### กระบวนการหรือขั้นตอนของการวางแผนกำลังคน

ขั้นตอนของการวางแผนกำลังคนที่สำคัญมุ่งที่จะพยายามให้มีกำลังบุคคลที่พอเพียง เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติการกิจขององค์กรให้สำเร็จผลได้ตามวัตถุประสงค์ในอนาคตนั้น ขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ของส่วนประกอบที่สำคัญ 3 ด้านคือ<sup>1</sup>

1. การประเมินกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน
2. การคาดการณ์กำลังคนในอนาคต
3. การจัดทำแผนกำลังคน

1. การประเมินกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Manpower Inventory) เป็นจุดที่สำคัญที่สุดของการวางแผนกำลังคน กิจการโดยทั่วไปควรจะต้องมีระบบการจำแนกข้อมูลและรายละเอียดตำแหน่งที่ตั้งของบุคคลในองค์กร ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับ อายุ เพศ ประสบการณ์ พื้นฐานการศึกษา ในบางองค์กรจัดทำระบบการประเมินกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับประวัติต่าง ๆ คุณภาพของผลงานของพนักงานแต่ละคนในองค์กร โอกาสที่สมควรจะได้เลื่อนชั้น รวมทั้งการคาดคะเนโอกาสที่จะก้าวหน้าหรือเป้าหมายอาชีพของแต่ละคนเอาไว้ ข้อมูลดังกล่าวนี้ล้วนแต่เป็นข้อมูลสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมินถึงทรัพยากรด้านบุคคลของตนได้ โดยแท้จริงการมีข้อมูลที่พร้อมนี้ช่วยให้ผู้บริหารสามารถรู้ถึงปัญหาของการว่าจ้างได้เป็นอย่างดี เพราะตามปกติ

<sup>1</sup> ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล. (ม.ป.ท., ม.ป.ป.) หน้า 55.

กำลังคนขององค์กรมักจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ สืบเนื่องมาจากการโอน การโยกย้าย การตาย การลาออก หรือปลดเกษียณ ซึ่งปัญหาเหล่านี้ก็จะสามารถแก้ไขไปได้ไม่ยากด้วยการคาดการณ์จากทะเบียนที่ได้รวบรวมไว้

2. การคาดการณ์กำลังคนในอนาคต (Manpower Forecast) เป็นส่วนที่ช่วยให้ผู้บริหารได้รู้ว่าในอนาคตขององค์กรมีความต้องการบุคคลที่ปฏิบัติงานมีจำนวนเท่าไร ประเภทอะไร ตลอดจนการระบุเป็นรายละเอียดไปถึงคุณสมบัติต่าง ๆ เช่น ความชำนาญงาน พื้นฐานการศึกษา และประสบการณ์ ซึ่งวิธีการคาดการณ์มักจะแตกต่างกันออกไป อาจพิจารณาจากการเติบโตของงานในอดีต หรือพิจารณาถึงความสัมพันธ์กับปริมาณธุรกิจที่ได้คาดการณ์เอาไว้ หรือสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงในผลิตภัณฑ์ การผลิต หรือการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ซึ่งจะแตกต่างกันออกไปสำหรับความจำเป็นของแต่ละหน่วยงาน

อย่างไรก็ตาม การคาดคะเนด้วยวิธีดังกล่าวอาจไม่สมบูรณ์เพียงพอ จะต้องคำนึงถึงผลกระทบกระเทือนจากทั้งปัจจัยภายนอกและภายในองค์กรด้วย แม้ว่าปัจจัยภายนอกจะเป็นสิ่งที่องค์กรไม่สามารถจะควบคุมได้ก็ตาม แต่ก็เป็นส่วนสำคัญที่จะต้องนำมาพิจารณาควบคู่ไปกับปัจจัยภายใน ที่องค์กรสามารถจะควบคุมได้ เพื่อให้การพยากรณ์ถูกต้องและใกล้เคียงความจริงยิ่งขึ้น<sup>1</sup>

2.1 ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวกับความต้องการบุคลากร ปัจจัยภายนอกต่าง ๆ เกี่ยวกับความต้องการบุคลากรนั้น แม้ว่าจะจะเป็นสิ่งที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ก็ตาม แต่ก็ควรจะนำมาเป็นส่วนประกอบในการพิจารณาความต้องการบุคลากรด้วย ทั้งนี้เพื่อให้เป็นการเตรียมรับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ถูกต้อง และทันต่อเหตุการณ์ ปัจจัยภายนอกดังกล่าวได้แก่ ตลาดแรงงาน การขยายตัวทางอุตสาหกรรม ระเบียบและกฎหมายต่าง ๆ ตลอดจนสถานะเศรษฐกิจทั่ว ๆ ไป

2.1.1 แรงงาน ในตลาดแรงงานยังมีความต้องการบุคลากรที่มีความสามารถสูงอยู่มาก ทั้งนี้เพราะความเจริญเติบโตของธุรกิจ ตลอดจนความสลับซับซ้อน

<sup>1</sup> เชาวน์ โรจน์แสง, องค์กรและการจัดการ. หน้า 165-166.

ในการบริหาร และการแข่งขัน นอกจากนั้นปฏิกริยาของรัฐบาล และสภาพแรงงานมีส่วนทำให้เกิดความต้องการบุคลากรในระดับผู้บริหารที่มีความสามารถโดยได้รับการฝึกฝนเป็นอย่างดี พร้อมทั้งจะคัดสรรในสถานการต่าง ๆ ให้กับองค์การได้อย่างทันท่วงที และทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น

2.1.2 การขยายตัวทางอุตสาหกรรม โอกาสหน้าที่การงานของบุคลากร ย่อมผันแปรไปตามสภาวะอุตสาหกรรม ถ้าจำนวนอุตสาหกรรมเพิ่มมากขึ้น โอกาสในการเลือกงานของบุคคลย่อมมีมากตามไปด้วย และบางครั้งยังเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีฝีมือได้เป็นผู้จัดการ และเจ้าของกิจการเสียเอง ฉะนั้นจำนวนบุคคลที่มีความสามารถจะเหลือให้เลือกในตลาดแรงงานน้อยลง อย่างไรก็ตาม การขยายตัวทางอุตสาหกรรมแต่ละประเภทเป็นสิ่งที่นำมาใช้ประกอบในการพยากรณ์ เพื่อให้เกิดความแน่ใจ และเป็นหลักประกันความต้องการบุคลากรในอนาคตได้เป็นอย่างดี

2.1.3 กฎหมาย กฎหมายต่าง ๆ จะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ ทางเศรษฐกิจและการเมืองอยู่เสมอ ซึ่งมีผลกระทบต่อการพยากรณ์ความต้องการบุคลากรในอนาคต เช่น การผันแปรของกฎหมายคุ้มครองแรงงาน ระเบียบทางค่านแรงงานสัมพันธ์ แนวปฏิบัติในการเลือกบุคลากรที่บังคับใช้โดยรัฐ เงื่อนไขแรงงาน การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีผลกระทบต่อการพยากรณ์เป็นอย่างมาก

2.1.4 เศรษฐกิจ สภาวะทางเศรษฐกิจจะมีผลกระทบต่อการพยากรณ์ความต้องการบุคลากรดังเช่น เศรษฐกิจอยู่ในระยะรุ่งเรือง องค์การต่าง ๆ จะขยายงานมากขึ้น ความต้องการบุคลากรจะมีจำนวนมากขึ้นด้วย ในทางตรงกันข้าม หากภาวะทางเศรษฐกิจอยู่ในภาวะตกต่ำ หน่วยงานจะไม่มีรายจ่าย หรือบางแห่งอาจจะต้องปิดกิจการชั่วคราว หรืออาจเลิกกิจการไปเลย จะเห็นได้ว่าการพยากรณ์ความต้องการบุคลากรย่อมผันแปรไปตามภาวะเศรษฐกิจเช่นกัน<sup>1</sup>

2.2 ปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับความต้องการบุคลากร การพยากรณ์ความต้องการบุคลากร ต้องอาศัยการพิจารณาจากปัจจัยภายในหลายปัจจัยด้วยกัน แต่การที่จะนำปัจจัยทั้งหมดมาช่วยเป็นไปได้น่าจะยาก อย่างไรก็ตาม ก็ควรที่จะนำมาประกอบการพิจารณาให้ได้

<sup>1</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 166.

มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อให้การพยากรณ์มีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น ปัจจัยภายในดังกล่าว แยกออกเป็นสองส่วนคือ ปัจจัยที่เกิดจากการตัดสินใจขององค์กร และตัวบุคลากรเอง

### 2.2.1 ปัจจัยภายในที่เกิดจากการตัดสินใจขององค์กร คือ

ก. การขยายขนาดขององค์กร องค์กรย่อมมีการขยายตัว อยู่ตลอดเวลา ความต้องการทางด้านบุคลากร ก็ย่อมผันแปรไปตามขนาดขององค์กรที่ ขยายตัวออกไปด้วย ความต้องการดังกล่าว องค์กรสามารถที่จะตัดสินใจได้ว่าต้องการ บุคลากรเพิ่มขึ้นมากน้อยเพียงใด

ข. การกระจายอำนาจการบริหารขององค์กร เมื่อองค์กร มีการขยายขนาดออกไป ความรับผิดชอบในหน่วยงานขององค์กรก็จะมีมากขึ้น จึงจำเป็นต้องเพิ่มบุคลากรเพื่อกระจายความรับผิดชอบในการบริหารออกไปให้ทั่วถึง

ค. การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี และขบวนการใน การผลิต การบริหารงาน และการผลิตในปัจจุบัน ได้นำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ มากขึ้น เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และทันสมัยยิ่งขึ้น องค์กรจึงมีความต้องการ บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่จะนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในองค์กรมากยิ่งขึ้น

ง. การเปลี่ยนนโยบายใหม่ จากสภาวะทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยน ไป ตลอดจนการขยายตัวขององค์กร มีผลทำให้องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย ให้สอดคล้องกับภาวะความเป็นจริง ด้วยเหตุนี้องค์กรอาจต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้ด้าน บุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายใหม่ขององค์กรด้วย

### 2.2.2 ปัจจัยภายในที่เกิดจากบุคลากร

ก. การโยกย้ายตำแหน่งภายใน การเลื่อนตำแหน่งของบุคลากร มีผลทำให้ตำแหน่งเดิมว่างลง องค์กรจึงมีความต้องการบุคลากร เพื่อบรรจุทดแทนในตำแหน่ง ที่ว่างนั้น

ข. อัตราการเข้าออก การลาออกของบุคลากร มีผลทำให้ บุคลากรเข้ามาบรรจุซ่อมในตำแหน่งที่ว่างลงในทุกครั้งที่มีการลาออก เพื่อให้มีบุคลากรครบ ตามตำแหน่งในองค์กร

ด. การเกษียณอายุ เมื่อบุคลากรรวมเกษียณอายุ องค์การย่อมมีความต้องการบุคลากรมาบรรจุทดแทนในตำแหน่งที่ว่างลง

ง. การตาย หากบุคลากรขององค์การเกิดล้มตายลง ตำแหน่งในองค์การก็จะว่างลงทันที องค์การจึงจำเป็นต้องบรรจุบุคลากรทดแทนในตำแหน่งที่ว่างดังกล่าว

จึงเห็นได้ว่าปัจจัยภายในองค์การย่อมมีบทบาทอันสำคัญต่อการพยากรณ์ความต้องการบุคลากรเป็นอย่างมาก หากแต่ว่าองค์การจะสามารถนำปัจจัยภายในต่าง ๆ มาได้มากน้อยเพียงใด มีความถูกต้องมากน้อยเพียงใด และทันต่อเหตุการณ์หรือไม่

3. การจัดทำแผนกำลังคน (Manpower Plans) หลังจากที่ได้ประเมินกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันแล้ว ก็นำมาเปรียบเทียบกับความต้องการกำลังคนที่เราคาดการณ์ในอนาคตจะทำให้ทราบถึงข้อแตกต่าง ซึ่งองค์การจะจัดทำแผนกำลังคนขึ้นเพื่อเสริมส่วนที่ขาดนั้น แผนกำลังคนที่จัดทำอาจประกอบด้วย

3.1 จัดทำตารางตรวจสอบกำลังคน ได้แก่  
การเรียงลำดับ ชื่อ ตำแหน่งงานต่าง ๆ ในองค์การ และบันทึกจำนวนผู้ทำงานรวมทั้งอายุ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้ทราบถึง กำลังคนที่จะต้องสูญเสียเนื่องจาก เกษียณ การเลื่อนชั้น และอื่น ๆ

3.2 จัดทำแผนภูมิแสดงการทดแทน เป็นการ  
จัดทำสำหรับตำแหน่งที่มีความสำคัญ เพื่อจะได้ทราบว่าตำแหน่งต่าง ๆ มีใครปฏิบัติหน้าที่อยู่ และจะครบเกษียณเมื่อใด ซึ่งองค์การจะได้จัดเตรียมหาคนมาทำหน้าที่แทน รวมทั้งจัดเตรียมตำแหน่งงานใหม่ เพื่อรับการขยายตัวขององค์การในอนาคตด้วย แผนภูมินี้จะระบุชื่อ ตำแหน่งงาน ความชำนาญ ความสามารถพิเศษ และความพร้อมที่จะทำงานในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น หรือเหมาะสมที่จะโยกย้ายไปอยู่แผนกอื่น จะช่วยให้ทราบถึงผู้บริหารคนใดมีความเหมาะสมกับตำแหน่งใด มากน้อยแค่ไหน และมีตำแหน่งใดจะว่างลง ทำให้องค์การสามารถหาคนมาทดแทนได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา

3.3 จัดทำบัตรรายละเอียดทดแทน โดยผู้บริหาร  
เห็นว่า พนักงานบางคนมีความสามารถหรือสมควรจะได้รับพิจารณาเลื่อนชั้น หรือบางคนมีความสามารถไม่เหมาะสม ก็จะทำเป็นบัตรรายละเอียดทดแทนขึ้น ส่วนใหญ่มักจะทำ

ในระยะเวลา 1 ปี เป็นการจัดทำที่มองได้เห็นชัดมากที่สุด

การจัดทำแผนกำลังคนดังกล่าว จะช่วยให้เราทราบได้ว่า องค์การมีความต้องการพนักงานในจำนวน และคุณสมบัติอย่างไร และจะได้เตรียมวางแผนให้ใครมา ซึ่งพนักงานที่ความต้องการซึ่งการจัดหาอาจหาได้โดย ใช้วิธีสำรวจจากคนที่มียู่ภายในก่อน โดยนำมาพิจารณา หรืออาจเสาะหามาใช้จากภายนอก วิธีการจัดหาขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละตำแหน่งงาน และนโยบายของผู้บริหารงานในองค์การนั้น ๆ

### วิธีประมาณความต้องการกำลังคน

ในการประมาณความต้องการกำลังคน นอกจากเราจะต้องมีการรวบรวมข้อมูลสถิติต่าง ๆ และนำเอาเทคนิคทางสถิติที่เป็นมาตรฐานมาใช้แล้ว เรายังต้องคำนึงถึงปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย เพื่อช่วยให้เราสามารถวิเคราะห์และตัดสินใจได้ถูกต้องยิ่งขึ้น วิธีการทางสถิติที่เราจะใช้ก็ขึ้นอยู่กับข้อมูลทางสถิติที่เรามีอยู่ สำหรับวิธีการที่ใช้โดยทั่ว ๆ ไป นั้น ก็แตกต่างกันไป และขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่ได้เคยมีการพยากรณ์เกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนมาแล้วว่า มีมากน้อยเพียงใด โดยปกติเทคนิควิธีการที่ใช้มักจะเริ่มต้นจัดทำขึ้นอย่างง่าย ๆ ในระยะแรก และใช้อย่างไม่เป็นทางการก่อน แล้วค่อยวิวัฒนาการขึ้นมาจนเป็นวิธีการที่มีคุณภาพสูงขึ้น สำหรับเทคนิคเกี่ยวกับการประมาณเพื่อการวางแผนกำลังคนนั้นมี 4 วิธีด้วยกันคือ<sup>1</sup>

1. ประมาณจากแนวโน้มการมีงานทำในอดีต (Extrapolation of past employment trend) เป็นการประมาณโดยใช้ข้อมูลในอดีต เพื่อจะพิจารณาความสัมพันธ์จากปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการว่าจ้าง และคาดการณ์ไปถึงอนาคต เช่น การประมาณแนวโน้มความต้องการกำลังคน โดยใช้วิธีการวิเคราะห์อนุกรมเวลา โดยพิจารณาถึงตัวแปร 2 ตัว ซึ่งตัวแปรตัวหนึ่งเป็นข้อมูล จำนวนผู้มีงานทำแต่ละสาขาในอดีต ตัวแปรอีกตัวหนึ่งเป็นระยะเวลาที่เราได้สมมุติขึ้น วิธีการนี้ขึ้นกับข้อสมมุติที่ว่า แนวโน้มการมีงานทำและ

<sup>1</sup>วรรณศา โสภิตชัยวัฒน์, "การประมาณทางสถิติความต้องการกำลังคนในประเทศไทย," (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาสถิติ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2517),

ประสบการณ์ต่าง ๆ ในอดีตจะดำเนินต่อไปในอนาคต เช่น การดูแลแนวโน้มทางด้านบุคลากร โดยอาศัยข้อมูลจำนวนบุคลากรย้อนหลัง 5 ปี และทำนายว่าในอนาคตการเติบโตของบุคลากร จะเป็นอย่างไร เป็นการอาศัยสิ่งที่เคยเป็นมาก่อน จึงมีความน่าจะเป็นไปได้มาก ถ้าสถานการณ์ต่าง ๆ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน หรือหน้ามือเป็นหลังมือ

2. ประเมินโดยใช้ความคิดเห็นของนายจ้างหรือผู้ชำนาญ นับเป็นวิธีที่ง่ายที่สุด ซึ่งผู้ที่ปฏิบัติโดยใช้เทคนิคนี้มักจะดำเนินโดยใช้ความคิดเห็นของคนเข้าประกอบการพิจารณา โดยดูจากระดับของการว่าจ้างในอดีต และตั้งคำถามเกี่ยวกับความต้องการในอนาคตขึ้น ง่าย ๆ การประมาณโดยวิธีนี้อาจกระทำโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นอิสระ ก็ย่อมจะได้คุณภาพไม่สมบูรณ์เท่าที่ควร และความคิดเห็นต่าง ๆ ที่ได้มานั้นมักจะเป็นความคิดเห็นในช่วงระยะเวลาสั้น ๆ

3. ประเมินโดยใช้แผนพัฒนาและโครงการต่าง ๆ วิธีการนี้จำเป็นต้องมีการชี้เฉพาะของการวางโครงการต่าง ๆ ของรัฐบาลและเอกชน การประเมินจึงจะได้ผล และทางที่ดีก็ควรจะทำให้การพยากรณ์เหตุการณ์ในช่วงสั้น ๆ

4. ประเมินโดยการวิเคราะห์ผลในอนาคต วิธีนี้ใช้ได้ผลดีที่สุดสำหรับการประมาณในระยะยาว ในประเทศที่ค่อยพัฒนาซึ่งเกี่ยวข้องกับ

4.1 การพยากรณ์ผลิตผลในอนาคตในแต่ละสาขา

4.2 การพยากรณ์อัตราส่วนผลิตภาพแรงงานในอนาคต ในแต่ละสาขา

4.3 ใช้พยากรณ์ที่ได้จาก 4.2 มาใช้กับ 4.1 เพื่อพยากรณ์ความต้องการกำลังคนในอนาคต

นอกจากการประมาณความต้องการกำลังคนดังกล่าวข้างต้น 4 วิธีแล้วยังมีการประมาณความต้องการโดยให้แผนงานแต่ละแผนกทำการพยากรณ์ความต้องการในแผนกของตนขึ้นมา และส่วนกลางหรือสำนักงานใหญ่ ทำการรวบรวมสรุปผลเป็นกำลังคนทั้งหมดที่ต้องการ เป็นการพิจารณาจากงานในแผนกของตัวเอง และตรวจสอบกำลังคนจากปัจจุบันก่อน แล้วจึงทำการพยากรณ์สำหรับอนาคตขึ้น

เทคนิคการพยากรณ์กำลังคนในอนาคตดังกล่าว ไม่มีวิธีการใด ๆ ที่จะใช้ประมาณหรือพยากรณ์ได้ถูกต้องแม่นยำ 100 เปอร์เซ็นต์ แม้ว่าเราจะใช้วิธีที่ดีที่สุด และ



ใช้ความระมัดระวังความผิดพลาด และรอบคอบเสียใจ อย่างไรก็ตามแม้ว่าการพยากรณ์  
นั้น ๆ จะค่อนข้างไม่สมบูรณ์ก็ยังมีประโยชน์ ทำให้เรามองเห็นสถานการณ์ความต้องการ  
กำลังคน อันเป็นแนวทางในการตัดสินใจ และวางนโยบายเกี่ยวกับกำลังคน สำหรับองค์การ  
ทุกองค์การ



ศูนย์วิทยพัทธพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย