



## บทที่ 1

### บทนำ

#### แนว เหตุผล ทฤษฎีที่สำคัญหรือสมมติฐาน

การวางแผนกำลังคน (Manpower planning) เป็นก้าวแรกของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development) ในการบริหารงานขององค์การ ซึ่งการวางแผนกำลังคนนี้จะช่วยให้องค์การสามารถที่จะพัฒนากำลังคนที่องค์การมีอยู่ ให้เป็นกำลังที่มีคุณภาพที่จะสามารถนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสามารถที่จะตอบโต้หรือแสดงปฏิกิริยาต่อสิ่งกีดขวางจากภายนอกได้ไม่ว่าจะมีองค์การที่มีการจัดโครงการสร้างมีระบบการทำงานหรือมีการวางแผนที่รอบคอบสักเพียงใด สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะไม่สามารถนำองค์การไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดได้ ถ้าความสำคัญของการวางแผนกำลังคนไม่ได้รับการยอมรับและนำไปปฏิบัติ ดังนั้นจึงไม่มีใครสามารถปฏิเสธถึงความสำคัญของการวางแผนกำลังต่อความสำเร็จขององค์การได้ ดังเช่น การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าเป็นรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งที่มีประสิทธิภาพและสามารถดำเนินการไปตาม เป้าหมายและแผนงานที่กำหนดไว้ แต่ถ้าจะสำรวจอย่างเป็นธรรมสักหน่อยก็จะพบว่า มีปัญหาหลาย ๆ อย่างที่ถูกละเลยถูกมองข้ามถึงความสำคัญ และความจำเป็นที่จะต้องมีการเตรียมการไว้ล่วงหน้า ซึ่งเป็นปัญหาสำคัญอย่างหนึ่งก็คือ ปัญหากำลังคน โดยจะเห็นได้ว่า มีการวางแผนในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นแผนการผลิตกระแสไฟฟ้า แผนการก่อสร้าง แผนโครงการ แผนการเงิน และงบประมาณ ฯลฯ แต่เรายังไม่มีการวางแผนทางด้านคนหรือที่เรียกว่า แผนกำลังคน (Manpower Plan) ไว้เลย การวางแผนกำลังคนนั้นจะเป็นเครื่องมืออันหนึ่งที่จะทำให้องค์การสามารถใช้ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) หรือกำลังคนที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งก็หมายความว่า เป้าหมายของบุคคลและวัตถุประสงค์ขององค์การถูกนำมาวางไว้อยู่บนรากฐานของความสำเร็จร่วมกันหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ในขณะที่องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นในเวลาเดียวกันบุคคลในฐานะสมาชิกขององค์การก็สามารถใช้ และพัฒนาความรู้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ควบคู่กันไปด้วย

จะเห็นได้ว่า การวางแผนกำลังคน เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการทำองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและอย่างประหยัด ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า การวางแผนกำลังคน เป็นการบริหาร ซึ่งได้ละเลยคุณค่าและความสำคัญมานาน โดยหันไปให้ความสำคัญในด้านอื่น ๆ เช่น การบริหารการผลิต การบริหารการเงิน ฯลฯ แทน โดยลืมนึกไปว่าความสำเร็จหรือล้มเหลวของแผนต่าง ๆ นั้นขึ้นอยู่กับ "คน" ที่เป็นผู้บริหารแผนนั้น ถ้าไม่สามารถสร้างหลักประกันสำหรับคุณภาพและจำนวนของกำลังคน โดยผ่านการวางแผนกำลังคนที่มีประสิทธิภาพแล้ว ความสำเร็จก้าวหน้าขององค์การก็ยังคงเป็นสิ่งที่ยากที่จะบรรลุถึง สิ่งเหล่านี้คือปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ เทคนิคการวางแผนกำลังคนถูกนำไปใช้เพื่อพยายามสู้กับปัญหาดังกล่าว ทั้งนี้การวางแผนกำลังคนตั้งอยู่บนรากฐานของความเชื่อที่ว่า การบริหารกำลังคนในองค์การใด ๆ จะดีขึ้น ถ้ามีผลจากการศึกษาอย่างมีระบบแทนการคาดคะเนจากสัญชาตญาณหรือประสบการณ์เฉพาะตัวหรือผลจากสิ่งที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า

การวางแผนความต้องการกำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องทราบว่าจะไรคือความต้องการจริง ๆ และในอนาคตจะเป็นอย่างไร เราจะต้องทราบว่าพนักงานมีการกระจายอย่างไร ความสามารถพิเศษของพนักงานจะถูกนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างไร และจำนวนบุคคลที่มีความสามารถที่จะหาได้ (supply) จะสอดคล้องกับการวางแผนความต้องการในอนาคตได้อย่างไร การที่จะทราบถึงสิ่งเหล่านี้ ต้องทราบเกี่ยวกับเงื่อนไขต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปและการคาดการณ์ในอนาคต ซึ่งทั้ง 2 อย่างนี้มีผลกระทบต่อกำลังคนที่มีอยู่ และความต้องการกำลังคน

เหตุผลที่มีการพยากรณ์หรือการคาดการณ์กำลังคน เพื่อกำหนดหรือวางแผนนโยบายเกี่ยวกับการสรรหาคนใหม่ การฝึกอบรม การพัฒนา การเลื่อนตำแหน่งและการโอน หรือโยกย้าย การเปลี่ยนแปลงการออกแบบงาน และความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การคาดการณ์ที่ดีสามารถเป็นตัวแทนของการจัดการ ทำให้ทราบว่าจำนวนกำลังคนที่เพียงพอสำหรับองค์การจำเป็นเท่าไร การคาดการณ์ที่ได้ผลนั้นทำให้การบริหารหรือการจัดการ เกี่ยวกับความต้องการกำลังคน เกิดความสมดุล วางแผนการสรรหาคนใหม่

ให้เพียงพอ กำหนดคนที่มีความสามารถพิเศษที่จะหาได้ตามความต้องการภายใต้งบประมาณที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังช่วยทำให้การบริหารหรือการจัดการสามารถส่งเสริมผลงานของพนักงานให้ดีขึ้น เป็นการดึงดูดและรักษาคคนที่ต้องการไว้ และกระตุ้นพนักงานให้สนใจในงานขององค์กร อำนาจของการคาดการณ์หรือพยากรณ์ชี้ให้เห็นถึงระดับของการทำนายและควมมีเสถียรภาพ เป็นขบวนการการจัดการที่มองไปข้างหน้า การคาดการณ์ความต้องการกำลังคนจะมีประโยชน์อย่างมาก เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่มีความเปลี่ยนแปลงเร็ว และในองค์กรใหญ่ซึ่งต้องอาศัยการจัดการ เจ้าหน้าที่นักวิชาการและบุคคลที่มีความสามารถทางวิชาการ เมื่อมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ การขยายตัวทางด้านวิสาหกิจอย่างรวดเร็ว และสถานการณ์ของแนวทางการจัดการใหม่ ทำให้จำเป็นต้องมีกำลังคนอย่างเพียงพอ เนื่องจากสถานการณ์ทางด้านตลาดแรงงาน การวางแผนเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความสามารถพิเศษสูง เป็นสิ่งสำคัญมาก ในองค์กรใหญ่ ๆ มักจะประสบกับปัญหาในการกำหนดบุคคลที่มีความสามารถ เพื่อให้ทำกิจกรรมต่าง ๆ ทางธุรกิจ ซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงโยกย้ายบุคคลในระหว่างแผนกต่าง ๆ เพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการและเพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานแต่ละคน ความยุ่งยากในการวางแผน เพื่อให้ได้พนักงานที่มีประสิทธิภาพและเพื่อการพัฒนาและใช้ประโยชน์สูงสุดของพนักงาน เป็นสิ่งสำคัญมากขึ้นทุกขณะภายใต้เงื่อนไขต่าง ๆ เหล่านี้จึงทำให้การคาดการณ์มีความสำคัญมาก

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์การวางแผนกำลังคน
2. เพื่อศึกษาวิเคราะห์และกำหนดแผนกำลังคน

#### การสำรวจการวิจัย

ไพบูลย์ วิชาชัย (1)

งานวิจัยนี้เป็นการวิเคราะห์การใช้บุคคลากรในระดับต่าง ๆ ได้แก่ วิศวกร ช่างเทคนิค และคนงาน ยังไม่แน่ชัด ไม่สามารถรู้ได้ว่ามีความต้องการบุคคลากรในระดับต่าง ๆ จำนวนเท่าใด และสัดส่วนการกำหนดบุคคลากรในสายงานประกอบรถยนต์ที่เหมาะสม เป็นเท่าใด นอกจากนี้เป็นงานวิจัยได้วิเคราะห์การใช้บุคคลากรผลิต ในอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ เพื่อ เป็น

แนวทางในการที่จะพัฒนาอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ให้มีประสิทธิภาพ

NOBUTO NAKAMURA AND TETSURO SHINGU (2)

งานวิจัยนี้เป็นรูปแบบจำลองในการวางแผนกำลังคน (Manpower Planning Model) เพื่อใช้กับการตัดสินใจเพื่อรับบุคคลากรเพิ่มและการฝึกอบรมบุคคลากรในช่วงเวลาใด ๆ โดยจะหาจุดที่เสียค่าใช้จ่ายที่อิง เป็นเกณฑ์ต่ำสุด (Minimum Reference Cost) ภายใต้ขีดจำกัดของการปฏิบัติงานต่าง ๆ (Operational Constraints) รูปแบบจำลองนี้จะแบ่งเป็นรูปจำลองย่อย 2 รูปแบบ คือ

(ก) รูปแบบจำลองการจัดหาแรงงาน (Manpower Supply Model) ซึ่งรูปแบบจะเป็น Markov Transition Rates แสดงการเปลี่ยนแปลงระดับทักษะของพนักงาน โดยจะขึ้นอยู่กับงบประมาณที่ใช้ในการฝึกอบรมพนักงาน

(ข) รูปแบบการโปรแกรมเชิงเส้นตรง จะหาสภาวะเหมาะสม (optimize) ของการรับบุคคลากรเพิ่ม ภายใต้ขีดจำกัดต่าง ๆ ของกิจการ จากนั้นจะใช้วิธีการเงื่อนไข เหตุผล (Heuristic) เชื่อมโยงรูปแบบจำลองย่อยทั้งสองเข้าด้วยกัน เพื่อแสวงหาคำตอบที่ดีโดยคำนวณย้อนทวนคำตอบที่ได้ (iterative process)

C. CARL PEGELS (3)

บทความได้กล่าวถึงการ เปรียบเทียบระหว่างนโยบายการเลื่อนระดับคนงานกับการจ้างงาน เข้ามาใหม่ เพื่อหาคำตอบที่เหมาะสม

STELIOS H. ZANAKIS & MARIN W. MARET (4)

บทความนี้จัดทำรูปแบบวางแผนกำลังคน ภายใต้สภาวะที่ไม่แน่นอนโดยตั้งสมการเป้าหมาย (Goal Programming) แก่ปัญหา

STELIOS H. ZANAKIS & MARIN W. MARET (5)

บทความได้กล่าวถึงการวางแผนกำลังคน โดยมีปัญหาเศรษฐกิจ การจัดการขาย การจัดการในองค์การ เกี่ยวกับนโยบายการจ้างงาน การฝึกอบรม การเลื่อนระดับ และการลาออก เข้ามาเกี่ยวข้อง สามารถวางแผนกำลังคนในอนาคตได้อย่างเหมาะสม

KENDRITH M. ROWCAN & MICHAEL G. SOVEREIGN (6)

บทความได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการหาสัดส่วนของการจ้างงานที่ เหมาะสม  
ของบุคคลากรในระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในสายการผลิต

ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย

โดย เลือกการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เป็นรัฐวิสาหกิจตัวอย่างการดำเนินการ  
วิจัยจะเป็นไปตามขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาเกี่ยวกับสภาพกำลังคนในปัจจุบันว่ามีสภาพ โอกาสและปัญหาเกี่ยวกับกำลังคน  
อย่างไร
2. ศึกษาเกี่ยวกับการคาดคะเนกำลังทั้งในด้านอุปสงค์และอุปทาน เมื่อทราบ เกี่ยว  
กับปัญหากิจกรรมและเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์การแล้ว
3. ศึกษาเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนในอนาคตโดยพยายามที่จะให้อุปสงค์ และ  
อุปทานสมดุลกัน
4. จัดทำกำหนดแผนกำลังคน
5. สรุปผลจากการวิจัย และเสนอแนะ

ขอบเขตของการวิจัย

1. ศึกษาการใช้กำลังคนระดับวิศวกรและช่างอันดับทั้งหมดในการไฟฟ้าฝ่ายผลิต  
แห่งประเทศไทย
2. ศึกษาและวางแผนการใช้กำลังคนในอนาคต โดยพยายามที่จะให้อุปสงค์และ  
อุปทานสมดุลกัน
3. ศึกษาเพื่อจัดทำกำหนดแผนกำลังคน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. เพื่อทราบความต้องการด้านกำลังคนต่อไปในอนาคต
2. เพื่อให้สามารถบรรจุและฝึกอบรมพนักงานได้อย่างเหมาะสม

หอสมุดกลาง สำนักวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3. เพื่อให้สามารถในการพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากมีการวางแผนกำลังคนที่เหมาะสม
4. เพื่อทราบการสูญเสียกำลังคนในลักษณะต่าง ๆ และแนวโน้มการสูญเสียกำลังคนในอนาคต ทำให้สามารถกำหนดมาตรการในการป้องกันและแก้ไข
5. เป็นแนวทางที่จะเป็นประโยชน์ในการวางแผนกำลังคนในหน่วยงานอื่น ๆ ต่อไป



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย