

แบบบ้านและวิธีการนับหัวเมือง

Erick W. Vetter, **Manpower Planning for High Talent Personnel** (Ann Arbor: Bureau of Industrial Relations, Graduate School of Business Administration, The University of Michigan, 1967).

หนังสือเล่มนี้ ผู้เขียนได้กล่าวถึงการวางแผนกำลังคนในระดับที่มีความสามารถสูง ทั้งนี้โดยได้นำไปใช้ในเมืองออกเกิน 9 บทด้วยกัน เริ่มจากถ้าจะนับความจำเป็นและการบวนการใน การวางแผนกำลังคน ผู้เขียนได้ยกแบบ (model) ของบริษัท Y มาประกอบความเข้าใจวิธีการ วางแผนกำลังคน จากราบบุรุษนี้ได้กล่าวไว้วิธีการวิเคราะห์เพื่อการวางแผนกำลังคน ควรคาดคะเน กำลังคนในอนาคต การคาดคะเนคุณภาพและปริมาณผล รวมทั้งสภาพทางของผู้วางแผนกำลังคน

เบื้องจากผู้เขียนมีวัตถุประสงค์ที่จะเขียนเช่นเดียวกับผู้ที่มีความสามารถหรือมีความรู้ทางสถิติและเศรษฐศาสตร์มากนัก จึงมีให้เสนอแบบ (model) ของกระบวนการนี้โดยใช้หลัก สถิติหรือหลักทางเศรษฐศาสตร์ขึ้นสูง โดยมากจะใช้หลักทางวิชาเลขคณิตมากกว่า ซึ่งทำให้ง่าย ต่อการเข้าใจ สามารถมองเห็นความสำคัญของการวางแผนกำลังคน และวิธีการที่สามารถจะดำเนินไปปฏิบัติได้

ผู้เขียนยอมรับว่าปัญหาทางพฤติกรรม (Behavioral problem) นั้นมีอิทธิพลต่อกิจกรรม วางแผนกำลังคนมาก แต่เนื่องจากข้อมูลทางหนังสือเล่มนี้จำกัด จึงทำให้มิอาจถ่ายทอดโดย ละเอียดได้ ซึ่งเขาก็ได้ยกให้หลายครั้งว่า นักวางแผนกำลังคนมีควรจะพยายามในการที่จะต้องศึกษา และนำมาพิจารณาประกอบด้วย Vetter ใช้ชี้ให้เห็นว่า มนุษยพัฒนาระยะในองค์การนั้นอาจทำให้ การวางแผนกำลังคนที่ต้นนั้นสัม旆ลว หรือไม่เป็นไปต่อๆ กัน นักวางแผนอาจประสบความผิดยาก ให้ โดยที่เขากล่าวว่าการวางแผนที่ต้นนี้ย่อมท้าทายต่อทักษะทางด้านการวิเคราะห์ กระบวนการนี้ก็ยัง อาจหาคำตอบที่ถูกต้องได้ ทว่าปัญหาที่เกิดจากมนุษยพฤติกรรมแล้วหากที่จะหาคำตอบได้ นัก วางแผนนั้นเขายังเห็นว่าใน การวางแผนกำลังคนนี้จะต้องพิจารณาให้ดีถูกระดับของบุคคลและ ขององค์การไปกันได้ จะต้องพิจารณาว่าองค์การพึงได้ผลประโยชน์จากการออกบุคคล แต่ ในทำนองเดียวกันออกบุคคลจะต้องสมความประดันของเข้าด้วย

ผู้เขียนได้พิจารณาถึงการวางแผนกำลังคนว่า ตัวบทที่มีการเปลี่ยนแปลงทางค่านสิ่ง แวดล้อม เศรษฐกิจ การนำเครื่องจักรกลเข้ามาใช้มากขึ้น และความท้าทายทางเทคโนโลยี

นอกจากนั้นยังมีการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากการตัวบ่งคัดวิธีการและการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ ดังนั้นในการวางแผนกำลังคนจะต้องคำนึงถึงความกันและประสานกันอย่างใกล้ชิดกับการวางแผนของค์การ สิ่งแรกขึ้นคือการวางแผนก่อนจะต้องหาการเปลี่ยนแปลงให้ได้ก่อนว่าเป็นอย่างไร อาจคิดว่าคงมาเป็นไปอย่างเช่นนี้ เช่น เปอร์เซ็นท์ทางความสามารถในการผลิต เป็นต้น แล้วจะต้องวางแผนเมื่อมายิ่งโน้มน้าวใจจะวางแผนต่อหน้า เช่น ห้าปีหลังสิบปีนั้น องค์กรต้องการอะไร เช่น ต้องการผลกำไรเป็นเกณฑ์ เป็นต้น เมื่อเวลาทราบสภาพในอดีต ปัจจุบัน ความต้องการในอนาคต และทราบการเปลี่ยนแปลงและกำลังคนในปัจจุบัน เราจึงสามารถเตรียมแผนเพื่อให้มีกำลังคนโดยเฉพาะอย่างไรก็ตามที่มีความสามารถสูง ให้มีจำนวนคงที่ต้องการ มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งที่จะมีในอนาคต Vetter ผู้จาระน่าว่า โดยการรับคนทั้งหมดในแผนมาบรรจุในตำแหน่งก้อนเป็นจุดที่จะสามารถฝึกอบรมพัฒนาให้เข้าก้าวไปสู่ตำแหน่งต่าง ๆ ที่แผนกำหนดไว้ คนเหล่านี้จะเป็นบุคคลที่จะสามารถให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ในอนาคต องค์กรก็จะได้ผลประโยชน์จากบุคคลเหล่านี้ และบุคคลเหล่านี้จะได้รับการสนับสนุนเดียวจากภารกิจของการทำงานให้กับบริษัท

ส่วนที่จะเป็นประโยชน์และมีคุณค่าอย่างยิ่งที่อนันต์วางแผนกำลังคนและนักบริหารงานบุคคล คือการที่ผู้เขียนได้ประเมินประสานเหล็กเกณฑ์และทฤษฎีต่าง ๆ เข้ากับประสบการณ์ส่วนตัว และนำข้อสรุปนี้มาปรับปรุงแก้ไข ทำให้ได้รับประโยชน์อย่างมาก ทำให้ไม่ยังเห็นปัญหาต่าง ๆ และข้อคิดจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง การเสนอวิธีการ ข้อคิด รวมทั้งการแก้ปัญหา จึงน่าสนใจ และผู้อ่านจะเห็นได้ว่าปัญหาเหล่านี้อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กรของตนในวันหนึ่งก็ได้

ผู้เขียนมีความคิดว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่มีค่าที่สุด และเป็นสิ่งหนึ่งที่ทางบริษัทมีความต้องการให้ด้วยกำลังเงินทุ่มซื้อ หรือทำให้มีคุณภาพและปริมาณเหนือกว่าคู่แข่งทั้งหมดที่ทางบริษัทอาจทุ่มเงินซื้อความสะดวกสบาย อุปกรณ์เจ้าของที่เหนือกว่าคู่แข่งได้ตลอดเวลา แต่การหากำลังคนที่มีความสามารถสูงเข้ามายังไง ต้องการและในเวลาที่ต้องการนั้น มิใช่จะทำได้ง่ายๆ เสมอไป ดังนั้นการวางแผนกำลังคนจะต้องระยั่งยืนและระยะยาวจึงเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นความมุ่งมั่นขององค์การ ผู้เขียนเชื่อว่ากำลังคนในเวลานี้เป็นก้าวสำคัญในการพัฒนาองค์กร ไม่อาจจะเกิดมีขึ้นมาเองโดยธรรมชาติ หากจะต้องจัดหาหรือจัดการให้มีขึ้น มีฉะนั้นแล้ววันใดวันหนึ่งข้างหน้าองค์กรอาจจะต้องอยู่ในเมืองของนักบริหารที่ไร้ความสามารถก็ได้ ดังนั้นนักบริหารในวันหน้าจะต้องเรียนรู้กับการเอาใจใส่สร้างขึ้นของนักบริหารในวันนี้

Vetter ได้เห็นว่าแบบของการจัดการเกี่ยวกับกำลังคนเท่าที่ทำกันอยู่สามแบบนั้นยังไม่ได้ผลดี คือพวกรหบหึงมุ่งรับคนให้เข้ามาเติมตามที่แน่นหนัก ๆ เพื่อให้มีคนครอบคลุมความต้องการขององค์การในปัจจุบัน โดยมิได้คำนึงถึงคุณภาพ พวกรหบหึงมุ่งพัฒนาบุคคลโดยที่ยังไม่ทราบตัวตนหัวเสียว่า ในอนาคตคนนี้จะใช้ทักษะอย่างใดไปหรือไม่ จะต้องการคนที่มีความรู้ความสามารถทางด้านไหน และต้องการจำเนนเท่าใด พวกรหบหึงมองว่ากำลังคนโดยเด็ดขาดสร้างขึ้นขององค์การเป็นเกณฑ์ Vetter เห็นว่าทั้งสามแบบไม่เกิดประโยชน์โดยสมบูรณ์ ได้ประโยชน์เพียงบางส่วนเท่านั้น เขายังเสนอแนวคิดใหม่ให้มีการวางแผนที่เป็นหลักการวิเคราะห์ในเชิงปริมาณโดยคำนึงถึงคุณภาพด้วย เขาได้ยกแบบ (model) ของบริษัท Y ขึ้นมาเป็นตัวอย่างให้เห็นชัดว่า การวางแผนกำลังคนที่ทันสมัยควรตัดทำโดยอาศัยการวิเคราะห์ในเชิงปริมาณมาเป็นข้อมูลสำคัญในการตัดการณ์ส่วนหนึ่ง ทั้งในการวางแผนกำลังคนในระยะสั้นและระยะยาว

ผู้เขียนได้ให้คำนิยามของคำว่าการวางแผนกำลังคนคือ การจัดการให้องค์การได้มีกำลังคนเท่าที่ต้องการในตำแหน่งต่าง ๆ ในอนาคตด้วยการวางแผนให้มีจำนวนคนที่ถูกต้อง มีคนที่เหมาะสมในที่ ๆ กวาว ในเวลาที่ต้องการ และปฏิบัติการที่จะทำให้ในระยะยาวแล้ว จะทำให้ห้องคิดการและเอกสารบุคคลได้รับผลประโยชน์สูงสุด

ผู้เขียนได้แบ่งวิธีการวางแผนออกเป็น 4 ระยะ คือ :

- 1. ระยะของการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อเป็นการสะสมกำลังคน และการคาดการณ์
- 2. กำหนดปัจจัยทางกำลังคน วางแผนโดยรายและจุดมุ่งหมายกำลังคนในระยะยาว
- 3. วางแผนและรายการปฏิบัติการ
- 4. ควบคุมและประเมินผลของการปฏิบัติการ

ผู้เขียนได้ชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จหรือการล้มเหลวในการวางแผนนั้นจะใช้ขั้นตอนยุทธ์ภัพการคาดการณ์ตัวตนหัวเสียยังไงแม่ยิ่งหรือการวางแผนอย่างเฉลี่ยวฉลาดอย่างเดียว ถ้าว่าต้นปีจะสังค์ของเศรษฐกิจเปลี่ยนไป การวางแผนกำลังคนจะต้องเปลี่ยนไปด้วย

บทที่สามคัญที่สุดในหนังสือเล่มนี้คือ บทที่ 3, 4, 5 และ 6 ในบทที่ 3 นี้ ผู้เขียนได้กล่าวถึงรายการปฏิบัติการการวางแผนกำลังคน โดยที่น้ำหนักการบริหารงานบุคคลมาทางเป็นพื้นฐาน บทนี้จะมีประโยชน์มากสำหรับผู้ที่มีพื้นความรู้ทางทฤษฎีของการบริหารงานบุคคลมาบ้างแล้ว Vetter ได้พูดในเบื้องต้นของการวางแผนและจับประดิษฐ์สั่คัญมาต่อกัน แต่ได้ให้ข้อคิดเห็นว่าจะปฏิบัติอย่างไรจึงจะเป็นประโยชน์มากที่สุดในอนาคต

ผู้เขียนได้เริ่มตามขั้นตอนของการบริหารงานบุคคลตั้งแต่แหล่งบุคคล การคัดเลือก ซึ่งเข้าให้ແນະนำว่าควรเลือกกำลังคนที่มาจากมหาวิทยาลัยในระดับครึ่งแรกของห้อง ทั้งนี้ เพราะว่ามีปัญหาอยู่ว่ามีการใช้กำลังคนที่ไม่ได้จบจากมหาวิทยาลัยอีกมากในองค์กร จึงควรพิจารณาโควต้าสั่งรับ 5-10 ปี ไว้สำหรับผู้จบจากมหาวิทยาลัยไว้ การคัดเลือกบุคคลเข้ามาใหม่นั้นจะต้องพิจารณาในแง่ความคิดสร้างสรรค์ มิใช่เก่งทางด้านวิชาการ ส่วนนโยบายการจัดบรรจุภักดินั้นผู้เขียนได้ให้ข้อคิดที่คิดอย่าง ทรัพยากรมนุษย์นั้นแตกต่างไปจากทรัพยากรอื่น ๆ คือ ถ้ายังใช้จะยังมีค่ามากขึ้น ดังนั้นจะต้องใช้เข้าให้ถูก เช่นจัดวางแผนในที่ ๆ เข้าสามารถใช้ความรู้ความคิดได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเราต้องการให้บุคคลที่มีความสามารถสูงเหล่านั้นเป็นตัวการเปลี่ยนแปลงองค์การเด้ว ก็ยังต้องบรรจุเข้าในตำแหน่งที่ทำให้เขามีความรู้ความชำนาญเพิ่มขึ้นและมีโอกาสก้าวหน้าต่อไปด้วย ในเรื่องรายการพัฒนานักบริหารนั้น ผู้เขียนเห็นความจำเป็นมากและกล่าวว่าควรจะยึดหลักปรัชญาในการพัฒนาว่าการพัฒนานั้น จะต้องเริ่มตั้งแต่วันที่ผู้จัดการคนใดคนหนึ่งเริ่มรายงานทัวเต็าทั่งงานแล้วสั่งสุดลงต่อวันที่เข้า寮ออก ผู้เขียนมีความเห็นว่าเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องทำการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา และในการพิจารณาความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาให้การฝึกอบรมและผู้ที่รับการฝึกอบรม ในบทที่ Vetter ได้นั้น การคัดเลือกคนมากโดยถือว่าเป็นการเริ่มต้น ถ้าพัฒนาตั้งแต่ตรงนี้แล้วขึ้นตอนต่อไป รวมทั้งการพัฒนาบุคคลก็จะเปลี่ยนไปชน์ เป็นการตั้งแต่เวลา เผยเงิน เสียอัตราการทำงานของกลุ่มและก่อให้เกิดความไม่สงบใจหงบุคคลผู้นั้นและเพื่อนร่วมงาน

ในบทที่ 4 นั้น จะเป็นประโยชน์มากที่ผู้เขียนได้สมมติบริษัท Y ขึ้นเป็นแบบ (model) ของ การดำเนินการวางแผนบุคคลโดยใช้วิเคราะห์เชิงปริมาณ มีตารางประกอบคำอธิบาย รวมทั้งแยกแบ่งปัญหาให้เห็นเด่นชัด

ส่วนในบทที่ 5 จะเกี่ยวพันกับบทที่ 4 และบทที่ 6 ผู้เขียนได้ยกตัวอย่างในการวางแผน โดยการประเมินผลจาก **Labor input** และ **Labor output** แล้วคาดว่าในอีก 5 หรือ 10 ปีข้างหน้าที่เราจะวางแผนไว้นั้น จะมีผลผลิตของแรงงานเท่าไร และเนื่องจากเป็นเวลาในอนาคต ตั้งนั้นจะต้องคาดว่าความสามารถในการผลิตนั้นจะสูงขึ้นด้วยการใช้ **Technology** และอุปกรณ์ใหม่ ๆ ตั้งนั้นจะต้องคิดอีกราผลการผลิตต่อหน่วยว่า จะสามารถทำงานได้สูงขึ้นทุกปี และในทำนองกลับกันจะต้องคาดว่า ในงานบางอย่างเนื่องจากการนำเครื่องจักรกลค้าง ๆ เข้ามาใช้ อาจลดจำนวนนักบริหารประจำหนึ่งไป แต่จะต้องเพิ่มนักบริหารบางประเภท เช่น นักบริหารระดับกลาง (Middle management) ซึ่งทำงานทางด้านวิเคราะห์และวิจัยท่างๆ เป็นต้น

ในบทที่ 5 Vetter ได้ยกริบคิดด้วยการใช้ Value Added เข้ามาใช้ และให้เน้นในเรื่องการวางแผน นักบริหารระดับกลาง (Middle Management) ว่า เป็นระดับที่จะต้องพิจารณาโดยรอบรอบและ ละเอียดมาก

บทที่ 6 เป็นการกล่าวถึงการคาดคะเนกำลังคนโดยละเอียด ผู้เขียนได้กล่าวถึงการคาด คะเนกำลังคนโดยต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ทางการเงินของบริษัทฯ เพราะทางบริษัทจะต้องจ่าย เป็นเงินเดือนและค่าน้ำ แก่พนักงาน ซึ่งนั้นในการคาดคะเนกำลังคนจะต้องคำนึงถึงอุดมคุณภาพ ยอดรายรับ ผลกำไรของบริษัท การคาดคะเนจากการลงทุน (Return on Investment) เข้ามายกตัว

จะเห็นได้ว่า Vetter ได้เน้นความคิดในการวางแผนกำลังคนที่เป็นการวัดได้ในเชิง ปริมาณ และคำนึงถึง Cost conscious เป็นหลัก กรณีนี้ให้เลือกที่จะเสนอข้อคิดเห็นบาง ประการที่จำเป็นให้ผู้อ่านได้สังวรนำไปใช้ แม้ผู้เขียนจะมิได้กล่าวคือโดยละเอียด แต่ก็จะทำ ให้สะกิดใจผู้อ่านให้เห็นความสำคัญที่จะศึกษาไปเรื่องนี้ๆ เพิ่มเติมประกอบในการวางแผน เน้น เรื่องความสำคัญของวิชามนุษยพัฒนารมกับการวางแผน เป็นตน

Vetter ได้พิสูจน์ให้เห็นว่า หนังสือทางวิชาการไม่จำเป็นจะต้องยากเสมอไป ไม่ต้อง วางแผนทั้งหมดที่ห้ามทุกอย่างที่พยายามจะมีอนุญาตไว้ก่อน แต่หนังสือที่ให้ความคิดที่คอมความเชี่ยว ฉลาด มีองค์ความรู้ที่หลากหลาย และทุกเมือง เสนอความคิดใหม่ๆ โดยอาศัยพื้นฐาน จากวิชาการสาขาต่างๆ ที่ส่งเสริมพุทธิบัญญາ โดยเน้นให้ผู้อ่านเพิ่มเติมถึงประสบการณ์ในอดีต ปัจจัยและสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน หากการณ์แนวโน้มในอนาคต ที่จะจัดขององค์การ ทั้งจาก ภายนอกและภายในโดยเฉพาะอย่างยิ่งที่ต้องวางแผนเพื่อรองรับทางเศรษฐกิจและสังคม จะเป็นหนังสือที่มี คุณค่าต่อผู้อ่านมากยิ่ง

สำหรับบริษัท Y ที่สมมติขึ้นมาเป็นแบบ แม้จะมิใช่เป็นการศึกษาเฉพาะการนำเสนอ บริษัทใด บริษัทหนึ่งโดยเฉพาะ ก็กลับมีประโยชน์ต่อผู้อ่านมากกว่าในเมื่อที่สามารถครอบคลุมบัญชาที่เกิด ขึ้นจริงๆ ในบริษัทต่างๆ และสมมติว่าจะขึ้นมาที่เป็นทั่วไปของบริษัทต่างๆ โดยประมาณของทั่วโลก จริงๆ ที่เกิดขึ้น ภาคผนวกท้ายบทแต่ละบทเป็นการถึงจุดเด่นในแต่ละบทมาอธิบายเพิ่มเติมใน ฐานะเป็นกัญแจสำคัญที่จะช่วยให้เข้าใจและนำไปใช้ได้

ความละเอียดพอในการพิจารณาปัจจัยต่างๆ ในการวางแผน เช่น การวิจัยข้อมูลใน อดีต การพิจารณาสภาพปัจจุบันขององค์การ และคาดคะเนแนวโน้มอนาคต ได้แทรกข้อคิดที่เป็น ประเด็นสำคัญของปัจจุบันต่างๆ ที่เกิดขึ้นโดยอาศัยประสมการณ์ประกอบ และเป็นการมองผล ประโยชน์ของวางแผนองค์การโดยส่วนรวม จึงเป็นสิ่งที่มีค่ายิ่ง จะเห็นได้ว่าผู้เขียนได้เสนอ การวางแผนกำลังคนที่มีความสามารถสูงในลักษณะที่เป็น Dynamic มากกว่าเสนอทฤษฎี

ในส่วนที่ผู้วิจารณ์ยังไม่เห็นด้วยกับ Vetter ทั้งหมดคือ การวางแผนกำลังคนในส่วนเบ็ดเตล็ดผู้เขียนมิได้เสนอแนวคิดใหม่หรือเขียนให้เข้าใจกระด่าง ผู้เขียนได้กล่าวรวมๆ ไว้ว่า การวางแผนกำลังคนส่วนรวม แต่ไม่เสนอให้คิดเป็นอัตราส่วนจากผลงานของหน่วยงานนั้นต่อผลการรวมขององค์การ ซึ่งการคิดแบบนี้มิใช่การแสดงผลลัพธ์ได้มากนัก แต่ถ้าจะพิจารณาปัจจัยอื่นๆ ประกูลบดีด้วย เห็น Span of control และลักษณะงาน ที่น่าจะเหมาะสมและใกล้เคียงกับความเป็นจริงกว่า นอกจากรูปแบบที่ Vetter เขียนมาข้อมูลและประสบการณ์ในฐานะที่เป็นช่างอเมริกัน ข้อคิดบางประการจึงไม่อ่านนำมาใช้ในเมืองไทยโดยไม่ได้ดัดแปลงหรือคำนึงถึงความเชื่อ ขนบธรรมเนียมประเพณี อาชีวะ ภาระที่ Vetter เสนอให้วางแผนทำแห่งหลายๆ ทำแห่งที่มักมีการเข้าออก (Turn over) สูงโดยให้นักบริหารหัวหน้า ผู้วางแผนในเมืองไทยก็ควรศึกษาว่า ขนบประเพณี ความเชื่อ และลักษณะการอบรมศักยภาพจนที่ต้องหันหน้าไป แต่เช่นเดียวกับ แหล่งที่มาประสมประสานกับทฤษฎีได้เป็นอย่างดี

ย่างไรก็ตาม เรื่อง Manpower Planning for High Talent Personnel ซึ่งเป็นงานเขียนเต็มที่นั้นๆ ของ Vetter นี้ก็ได้แสดงให้เห็นความสามารถ และความเฉลียวฉลาดในการนำประสบการณ์มาประสมประสานกับทฤษฎีได้เป็นอย่างดี หรือไม่

ประเมิน นุสกานันท์