

## วิจารณ์และแนะนำหนังสือ

Bartholomew, D.J. & Forbes, A.F. **Statistical Techniques for Manpower Planning.** N.Y. : John Wiley & Sons, 1979. 288 pp.

ในบรรดาปัจจัยที่สำคัญต่อการพัฒนาอันได้แก่ คน ทุน ที่ดิน การประกอบการและเทคโนโลยีนั้น เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าคนเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองของประเทศมากที่สุด ทั้งนี้จะเห็นได้จากบรรดาประเทศที่พัฒนาแล้วทั้งหลายต่างก็ให้ความสำคัญกับเรื่องของการวางแผนกำลังคนและมีการดำเนินงานในเรื่องนี้กันอย่างจริงจังทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งวางแผนดังกล่าวก็เพื่อมุ่งที่จะให้การใช้กำลังคนก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด กล่าวคือ ใช้คนให้น้อยที่สุดแต่ได้ผลมากที่สุด โดยใช้คนให้เหมาะสมกับปริมาณ ลักษณะและคุณภาพของงาน และมีการพัฒนาคนให้มีความสามารถสูงสุดในการปฏิบัติงาน การวางแผนกำลังคนนั้นก็จะมีองค์ประกอบหรือสาระสำคัญและกระบวนการหรือขั้นตอนต่างๆ อย่างไรก็ตาม สิ่งที่มีความสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยให้การวางแผนกำลังคนสามารถบรรลุเป้าหมายได้ก็คือ เทคนิคในการวางแผนกำลังคน ซึ่งในเรื่องดังกล่าวนี้เมื่อหันไปพิจารณาจากหนังสือที่พิมพ์เผยแพร่กันก็ค่อนข้างจะมีน้อย โดยหนังสือส่วนใหญ่จะให้น้ำหนักความสำคัญไปในด้านของการพรรณนาเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนโดยทั่วไปมากกว่า ดังนั้น หนังสือที่ Bartholomew & Forbes เขียนขึ้นมาจึงถือการเป็นหนังสือที่ให้สาระเน้นหนักไปในด้านเชิงปริมาณ ซึ่งจะเป็นส่วนเสริมของหนังสือการวางแผนกำลังคนโดยทั่วไปให้สมบูรณ์ขึ้นได้เป็นอย่างดี ในหนังสือเล่มนี้จะมีอยู่ ๘ บท โดยมีเนื้อหาสาระที่สำคัญๆ คือ สถิติกับการวางแผนกำลังคน การวิเคราะห์การสูญเสียคนออกจากองค์การ เทคนิคการวางแผนกำลังโดยการใช้มาร์คอฟ ทฤษฎีการบรรจุแต่งตั้งและการ

จัดทำรูปแบบของการทำงาน การพิจารณาการวางแผนกำลังคนในลักษณะสถิติ และการคาดการณ์ทางค่านอุปสงค์ ทั้งจะมีรายละเอียดที่สามารถสรุปออกมาเป็นบทๆ ได้ดังนี้ คือ

**บทที่ 1** จะเป็นการกล่าวถึง สถิติกับการวางแผนกำลังคน โดยผู้เขียนได้กล่าวเริ่มต้นว่า การวางแผนกำลังคนจะหมายถึง ความพยายามที่จะจัดคนให้เข้ากับงานที่มีอยู่ อย่างไรก็ตาม การจะกระทำดังกล่าวจะมีปัญหาสำคัญที่จะต้องใช้หลักสถิติเข้าไปช่วยแก้ไขอยู่ 2 ประการ คือ ปัญหาเกี่ยวกับปริมาณและความไม่แน่นอน ปริมาณจะหมายถึง การกำหนดจำนวนคนที่เหมาะสมเพื่อจัดลงในสถานที่และในเวลาที่เหมาะสม ส่วนความไม่แน่นอนนั้นจะหมายถึง การนำเอาแนวความคิดเกี่ยวกับความน่าจะเป็นเข้ามาใช้เพื่อการทำนายสภาพความไม่แน่นอน อันอาจเกิดขึ้นจากสิ่งแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และพฤติกรรมของมนุษย์ สำหรับการนำเอาสถิติเข้าไปใช้ในการวางแผนกำลังคนนั้นจะมีวัตถุประสงค์อยู่ 4 ประการด้วยกันคือ ใช้ในการพรรณนาระบบที่เป็นอยู่โดยใช้ตัวเลขที่ง่ายต่อการเข้าใจ ใช้ในการคาดการณ์สิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นตามแนวโน้มที่เป็นอยู่ ใช้ในการควบคุมการบริหารงาน และใช้ประโยชน์ในการกำหนดแบบแผนโครงสร้างและการปฏิบัติงานของระบบ สำหรับแนวความคิดที่นำมาใช้ในการวางแผนกำลังคนนั้นจะถือว่า องค์การประกอบด้วยสองส่วนใหญ่คือ Stocks กับ flows และในส่วนสุดท้ายของบทผู้เขียนก็ได้กล่าวถึงเทคนิคต่างๆ ที่ใช้ในหนังสือเล่มนี้ โดยกล่าวถึงความเป็นมาของแต่ละเทคนิคโดยสังเขป ตลอดจนได้กล่าวถึงเทคนิคที่ไม่ได้นำมากล่าวเอาไว้ในหนังสือเล่มนี้พร้อมทั้งเหตุผลประกอบ

**บทที่ 2** จะเป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับเรื่องการสูญเสียกำลังคน ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญในการวางแผนกำลังคนโดยเฉพาะการออกจากงานโดยความสมัครใจ สำหรับปัจจัยที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานก็จะมีทั้งปัจจัยอันเนื่องมาจากบุคคลและสิ่งแวดล้อม อาทิเช่น เพศ อายุ ระยะเวลาของการทำงาน สถานภาพการสมรส และระดับของการว่างงาน เป็นต้น กล่าวโดยสรุปทั่วไป แนวโน้มของการออกจากงานจะลดลงเมื่ออายุมากขึ้น มีระยะเวลาการทำงานนานขึ้น เงินเดือนสูง สถานภาพสูง ทักษะสูง และ

การออกจากงานจะสูงขึ้นในผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการวิเคราะห์เกี่ยวกับเรื่องนี้ก็คือ การวิเคราะห์ควรจะทำในกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน (Homogeneous group) ดังนั้น เทคนิคการวิเคราะห์ที่จะนำมาใช้ก็ได้แก่ การวิเคราะห์กลุ่ม (Cohort Analysis) เพื่อที่จะสำรวจแบบแผนของการสูญเสียกำลังคน โดยการพิจารณาจากกลุ่มเข้าทำงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน เพื่อที่จะดูระยะเวลาของการทำงานอยู่ในองค์กรการ โดยมีสมมติฐานว่า การกระจายของระยะเวลาของบุคคลที่อยู่ในองค์กรอย่างสมบูรณ์ มีการกระจายแบบสม่ำเสมอในแต่ละช่วงเวลา แต่ในกรณีที่มีการกระจายไม่สม่ำเสมอการวิเคราะห์จะหันมาใช้การวิเคราะห์การยังคงปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรแทน อย่างไรก็ตาม ในการวิเคราะห์บางครั้งก็อาจจะดูเพียงช่วงบางช่วงเท่านั้น ในกรณีนี้เทคนิคที่จะนำมาใช้ก็คือ census analysis ซึ่งอัตราการออกจากงานโดยการวิเคราะห์ตามแนวทางนี้จะแบ่งออกเป็น 2 ประการคือ ถ้าพิจารณาการออกจากงานในช่วงเริ่มต้นก็จะใช้ Transition rate แต่ถ้าวิเคราะห์การออกจากงานในช่วงที่ต้องการศึกษาก็จะใช้ Central rate แทน นอกจากนี้ ผู้เขียนได้เสนอว่า เพื่อที่ต้องการจะเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มต่างๆ ก็อาจจะทำได้ โดยการใช้กราฟ หรือโดยการใช้ตารางการณัจร หรือหาความแตกต่างโดยการทดสอบนัยสำคัญ

**บทที่ 3** ในบทนี้จะเป็นการวิเคราะห์การสูญเสียกำลังคนจากองค์กรต่อจากบทที่แล้วโดยได้เน้นหนักในเรื่องที่เกี่ยวกับตัวแบบที่จะนำมาใช้อธิบายการออกจากงาน การทำนายและการวัดการออกจากงาน ทั้งนี้ ผู้เขียนได้ชี้ให้เห็นว่า ในบทที่ 2 นั้น การวิเคราะห์จะอยู่ในขอบเขตของข้อมูลเชิงประจักษ์ที่มีอยู่ ดังนั้นจึงไม่จำเป็นที่จะต้องมีการตั้งสมมติฐานแต่ประการใด แต่ในหลายๆกรณีไม่เป็นเช่นนั้น ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องหาทฤษฎีมาอธิบายหรือตั้งสมมติฐานเพื่อสร้างตัวแบบขึ้นมาอธิบาย สำหรับตัวแบบที่ผู้เขียนได้เสนอขึ้นมาเพื่อใช้อธิบายกระบวนการของการออกจากงานนั้นก็มี Exponential model, Mixed exponential models network models และ Lognormal models อย่างไรก็ตามเพื่อให้ตัวแบบที่สร้างขึ้นสามารถอธิบายได้ ก็มีความจำเป็นที่จะต้องปรับเส้นโค้งที่ได้ให้เข้ากับการกระจายของข้อมูล ซึ่งวิธีการที่จะทำได้จะมีอยู่หลายวิธีด้วยกัน เช่นการ

ทำให้เป็นกราฟเส้นตรง การใช้วิธีการประมาณค่า และวิธี maximum likelihood เป็นต้น และหลังจากการปรับค่าแล้วก็นำมาทดสอบภาวะรูปสัณทิต์ ทั้งนี้ เพื่อที่จะให้ผลที่ได้จากการปรับมีความถูกต้องสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ ส่วนการวัดเกี่ยวกับการสูญเสียกำลังคน นั้นที่ใช้กันโดยทั่วไปก็จะมีค่าเฉลี่ย ค่ามัธยฐานของระยะเวลาในการทำงาน และระยะเวลาที่จำนวนปีหนึ่งของกลุ่ม Cohort ได้ออกจากงานไป และมาตรวัดดังกล่าวก็จะใช้สำหรับเป็นสิ่งที่เปรียบเทียบแนวโน้มในการออกจากงานของกลุ่มต่างๆในเวลาเดียวกันหรือการออกจากงานของกลุ่มเดียวกัน ในช่วงเวลาต่างๆกัน ซึ่งการใช้มาตรวัดดังกล่าวก็จะขึ้นอยู่กับความเชื่อที่ว่า การสูญเสียกำลังคนจะเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงสุขภาพขององค์กร กล่าวคือ ถ้ามีระดับของการออกจากงานสูงก็จะไม่ดี แต่ถ้าอยู่ในระดับต่ำก็จะถือว่าดี อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนเห็นว่า การใช้มาตรวัดเดียวจะก่อให้เกิดปัญหาในการตีความได้ง่าย การใช้มาตรวัดประกอบกันหลายอันจะมีความน่าเชื่อถือได้มากกว่า

**บทที่ 4** จะเป็นการอธิบายเกี่ยวกับตัวแบบของการเปลี่ยนแปลง โดยใช้ทฤษฎีของมาร์คอฟ โดยผู้เขียนได้กล่าวว่า ในบทที่ผ่านมาการวิเคราะห์จะมีสมมติฐานอยู่ว่า กลุ่มของบุคคลจะต้องมีลักษณะคล้ายคลึงกัน แต่ในสภาพความเป็นจริงไม่ได้เป็นเช่นนั้น ทั้งนี้เพราะบุคคลในองค์กรจะสามารถจำแนกออกไปเป็นประเภทต่างๆได้ เช่น แบ่งตามระดับชั้น อายุ หรือสถานที่ เป็นต้น และนอกจากนี้ปริมาณของคนหรืองานก็อาจจะถูกกำหนดให้คงที่หรือผันแปรได้ ดังนั้นการวิเคราะห์ที่ผ่านมาจึงไม่สามารถที่จะตอบคำถามต่างๆดังต่อไปนี้ได้ อาทิเช่น ถ้าแบบแผนของการออกจากงานและการเลื่อนชั้นดังเช่นในปัจจุบันยังเป็นอยู่ต่อไปแล้วโครงสร้างของระดับชั้น อายุ หรือระยะเวลาของการทำงานจะเป็นไปในลักษณะใดในอนาคต? หรือจำนวนคนที่จะคัดเลือกเข้ามาและเลื่อนระดับชั้นขึ้นไปควรจะเป็นอย่างใดในลักษณะใดเพื่อที่จะทำได้โครงสร้างที่ต้องการในเวลาที่กำหนดไว้? หรือจะมีผลกระทบอะไรเกิดขึ้นในทางที่จะก่อให้เกิดการเพิ่มหรือลดโครงสร้างของการเลื่อนตำแหน่งหรือระดับชั้น? และควรจะทำอะไรล่วงหน้าเพื่อที่จะลดผลกระทบในกำนลของการเปลี่ยนแปลงเช่นนั้น? หรือจริงๆแล้วมีโครงสร้างของอายุในอุดมคติ

สำหรับองค์การหนึ่งๆ โดยเฉพาะหรือไม่? เป็นต้น เพื่อที่จะตอบคำถามเหล่านี้ ผู้เขียนก็ได้นำเอาทฤษฎีของมาร์คอฟมาใช้อธิบาย โดยได้อธิบายพื้นฐานโดยทั่วไปของ Markov Chain สมการพื้นฐานของมาร์คอฟเมื่อกำหนดให้จำนวนคนที่คัดเลือกเข้าไปคงที่ ตัวแบบของมาร์คอฟที่กำหนดให้ปริมาณทั้งหมดคงที่ การนำเอาตัวแบบของมาร์คอฟไปประยุกต์ใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับการกระจายของอายุและระยะเวลาในการทำงานการนำเอาตัวแบบของมาร์คอฟไปใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงระดับชั้น อย่างไรก็ตาม ในการนำเอาตัวแบบต่างๆ เหล่านี้ไปใช้ก็อาจจะมีปัญหาในทางปฏิบัติได้เหมือนกัน ดังนั้น จึงควรที่จะได้มีการตรวจสอบความเที่ยงตรงของตัวแบบเหล่านี้ด้วย โดยผู้เขียนได้เสนอให้ใช้วิธีการต่อไปนี้ได้อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างรวมกัน อันได้แก่ ประการแรกการทดสอบข้อสมมติฐานเบื้องต้นของตัวแบบ ซึ่งสมมติฐานที่สำคัญๆ ก็มี เช่น ความน่าจะเป็นของการเปลี่ยนแปลงจะไม่ขึ้นกับเวลาและความน่าจะเป็นของการเปลี่ยนแปลง จะเหมือนกันหมดสำหรับทุกๆ คนในกลุ่มนั้นๆ ประการที่สอง เปรียบเทียบผลที่ได้จากการทำนายผลของตัวแบบกับผลที่เกิดขึ้นจริงๆ โดยใช้ข้อมูลในอดีต ประการที่สามกำหนดตัวแบบที่เหมาะสมเพื่อที่จะให้สอดคล้องกับสมมติฐานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

บทที่ 5 จะเป็นการกล่าวถึงตัวแบบของการเปลี่ยนแปลงโดยใช้ Renewal Theory ตามทฤษฎีนี้จะแตกต่างไปจากของมาร์คอฟตรงที่ อันหลังจะพิจารณาปริมาณในแง่ของการเปลี่ยนแปลงได้ แต่ตามทฤษฎีการบรรจุแ่งตั้งปริมาณจะถูกกำหนดให้คงที่ ดังนั้น วัตถุประสงค์หลักของทฤษฎีนี้ก็จะใช้สำหรับการทำนาย flows มากกว่า Stocks อย่างไรก็ตามถ้าพิจารณาในกรณีที่มีการขยายหน่วยงาน ออกไปข้อสมมติดังกล่าวก็จะเปลี่ยนแปลงไป ในบทนี้ผู้เขียนก็ได้เสนอการนำเอาทฤษฎีมาใช้ โดยพิจารณาในกรณีการบรรจุแ่งตั้งที่มีระดับชั้นเดียวและกรณีการบรรจุแ่งตั้งในหลายระดับชั้น โดยในกรณีหลังจะแยกออกเป็นการบรรจุแ่งตั้งจากในระบบ และบรรจุจากผู้มีระดับชั้นต่ำกว่าและการบรรจุแ่งตั้งในตำแหน่งที่ว่างโดยไม่คำนึงถึงสายการบังคับบัญชา อย่างไรก็ตาม การพิจารณาตัวแบบทั้งหมดที่กล่าวมาแล้วก็จะยังคงถือว่า ระดับของชั้นคงที่ แต่ผู้เขียนก็พยายามที่จะ

เสนอให้มีการใช้ทฤษฎีนี้โดยพิจารณาจากระยะเวลาในการทำงาน ซึ่งการพิจารณาในกรณีนี้ทำได้ง่ายกว่า ถ้าใช้การวิเคราะห์ของมาร์คอฟ อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันก็มีตัวแบบของ Kent ซึ่งสามารถจะใช้ได้ทั้งการวิเคราะห์ของมาร์คอฟและการวิเคราะห์การบรรจุแต่งตั้งผสมกัน ซึ่งจะทำให้ผลที่ได้รับมีความแม่นยำมากขึ้น

บทที่ 6 จะเป็นการกล่าวถึงแบบแผนของการทำงานในที่ที่เป็นอาชีพ โดยผู้เขียนได้ชี้ให้เห็นว่า ในบทที่ผ่านมา จะเป็นการพิจารณาเชิงปริมาณที่ให้ความสำคัญกับ Stocks และ flows เท่านั้น โดยได้ละเลยแบบแผนของการทำงานของคนในองค์กรไป ตัวอย่างเช่น เราสามารถที่จะทราบอัตราของการเลื่อนตำแหน่ง แต่เราไม่พบข้อมูลเกี่ยวกับว่า คนหนึ่ง ๆ ในองค์กรนั้น สุดท้ายแล้วจะสามารถเลื่อนตำแหน่งได้หรือไม่ ทั้งนี้ ในบทนี้ก็จะเป็นการหันมาให้ความสำคัญกับประเด็นของบุคคลในองค์กรแทนที่ โดยจะพิจารณาประเด็นที่สำคัญอยู่ 2 ประเด็นคือ ความน่าจะเป็นของเหตุการณ์นั้นที่จะเกิดขึ้น อาทิเช่น การเลื่อนตำแหน่งจากระดับที่เป็นอยู่ไปสู่ระดับสูงขึ้นก่อนออกจากงานนั้นไป หรือความน่าจะเป็นที่คนเข้าทำงานใหม่จะมีโอกาสขึ้นไปถึงตำแหน่งสูงสุดขององค์กร เป็นต้น ประการที่สองจะเป็นการพิจารณาเกี่ยวกับระยะเวลาที่เหตุการณ์นั้น ๆ จะเกิดขึ้น ซึ่งการศึกษในเรื่องดังกล่าวจะศึกษาใน 3 ลักษณะ ที่แตกต่างกันได้แก่ ประการแรกจะเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทางด้าน Stocks เพื่อต้องการทราบทิศทางการเคลื่อนที่ของแบบแผนงานอาชีพในองค์กร อาทิเช่น แบบแผนทำการบรรจุแต่งตั้งในระดับต่างๆ โดยพิจารณาจากอายุและระยะเวลาในการทำงาน ประการที่สองเป็นการพิจารณาในแง่ของความสัมพันธ์วิเคราะห์ความน่าจะเป็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ อาทิเช่น ความสัมพันธ์ระหว่างอัตราการเลื่อนตำแหน่งกับระยะเวลาหรือการกำหนด Promotion Zone เป็นต้น และประการที่สามจะเป็นการวิเคราะห์แบบแผนของการเลื่อนตำแหน่ง โดยใช้ทฤษฎีของมาร์คอฟ

บทที่ 7 จะเป็นการพิจารณาสภาพของการวางแผนกำลังคนในแง่ของการควบคุมและในแง่ที่อยู่ในสภาพที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง โดยผู้เขียนได้ชี้ว่า ตามที่กล่าวมาในบทก่อน ๆ จะเป็นการพิจารณาในแง่ของการเปลี่ยนแปลงของ Stocks & flows เป็นสำคัญ

แต่จริงๆ แล้วในแง่ของการวางแผนแล้ว การพิจารณาในสภาพหนึ่งก็เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นเหมือนกัน ซึ่งการกำหนดสภาพหนึ่งก็จะไปสัมพันธ์กับแนวคิดของการควบคุมโดยธรรมชาติ การควบคุมจะเป็นหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหาร และผู้เขียนก็ได้กล่าวว่า การคาดการณ์ที่ได้กล่าวมาในบทก่อนๆ นั้น ก็ไม่ได้เป็นเป้าหมายสุดท้ายในตัวของมันเอง หากแต่จะเป็นขั้นต้นที่จะนำไปสู่การควบคุมเพื่อให้ได้ผลในขั้นต่อไป สำหรับในบทนี้ผู้เขียนก็ได้นำเอาทฤษฎีของมาร์คอฟและทฤษฎีการบรรจุแต่งตั้งมาใช้อธิบายการวางแผนกำลังคน โดยพิจารณาจากการไม่มีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น นอกจากนี้ผู้เขียนก็ได้กล่าวถึงการแก้ไข ปัญหาเพื่อที่จะให้บรรลุผลลัพธ์ได้ตามที่ต้องการ ก็อาจจะกระทำได้ 2 วิธีคือ โดยใช้ *fixed strategies* กับ *adaptive strategies* และในส่วนสุดท้ายผู้เขียนก็ได้กล่าวถึง การวิเคราะห์สภาพหนึ่งในกรณีของช่วงระยะเวลาต่อเนื่องกัน

**บทที่ 8** ในบทนี้จะเป็นการกล่าวถึงเทคนิคทางสถิติที่นำมาใช้สำหรับการทำนายด้านความต้องการ ในบทที่ผ่านมาจะเป็นการกล่าวถึงการคาดการณ์ทางด้านอุปทาน ผู้เขียนได้ชี้ว่า ความก้าวหน้าทางด้านการสร้างตัวแบบอุปสงค์ยังมีอยู่น้อย ทั้งนี้เนื่องจากจะมีปัจจัยต่างๆ มากมายที่จะเข้ามามีผลกระทบ ตัวแบบทางการคาดการณ์ทางด้านอุปทาน ไม่สามารถที่จะนำมาใช้กับด้านอุปสงค์ได้ ทั้งนี้ เนื่องจากการคาดการณ์ทางด้านอุปทาน นั้นจะเกี่ยวข้องกับคน ซึ่งในทุกองค์การก็จะมีเหมือนกัน แต่อุปสงค์นั้นจะเกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งในแต่ละแห่งก็จะแตกต่างกันออกไป อย่างไรก็ตาม วิธีที่มักจะนำมาใช้ในการคาดการณ์ทางด้านอุปสงค์นั้น ก็จะมีอยู่ 2 วิธีด้วยกันคือ การทำนายโดยอาศัยข้อมูลในอดีตโดยใช้การวิเคราะห์อนุกรมเวลา และอีกวิธีหนึ่งก็จะใช้จากการทำนายปริมาณของงานที่ทำและเปลี่ยนกลับให้เป็นกำลังคน อาทิเช่น การคาดการณ์เกี่ยวกับความต้องการของครูสอนในระดับประถมก็อาจจะกระทำได้โดยการพิจารณาจากจำนวนเด็กที่มีอายุอยู่ในเกณฑ์เรียนระดับประถมแล้วใช้สัดส่วนครูต่อเด็กเรียนเปลี่ยนกลับไปเป็นครูที่ต้องการ อย่างไรก็ตาม ในกรณีของงานที่จะกระทำและแรงงานที่ต้องการงานจะไม่ง่ายนักต่อการพิจารณา สำหรับเทคนิคที่จะใช้ในกรณีนี้ก็จะได้แก่การใช้อนุกรมเวลาผสมด้วยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์

และผู้เขียนก็ได้ยกตัวอย่างการคาดการณ์เกี่ยวกับแนวโน้มของกำลังคน และการคาดการณ์ปริมาณงานที่ทำและได้พิจารณาในกรณีมีการแพร่ของวิทยาการแผนใหม่เข้ามาในองค์กร นอกจากนี้ก็ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณที่ทำกับกำลังคน โดยใช้ *Paoductivity index* และได้นำเอาการวิเคราะห์การถดถอยมาใช้อธิบายการคาดการณ์ในส่วนสุดท้าย ผู้เขียนก็ได้อธิบายเทคนิคอื่น ๆ ที่จะนำมาใช้ในการคาดการณ์ด้านอุปสงค์และได้เสนอแนะว่า การคาดการณ์ทางด้านอุปสงค์นั้นกระทำได้ยาก ดังนั้นจึงไม่มีวิธีหนึ่งวิธีใดที่จะสามารถใช้ได้โดยเฉพาะ ควรจะใช้หลาย ๆ วิธีรวมกันไปจะเป็นการดี

**วิจารณ์** ในหนังสือเล่มนี้ จะพิจารณาระบบของการวางแผนกำลังคนในองค์การออกเป็น 2 ประเภทคือ *Stocks* และ *flows* *Stocks* จะหมายถึงจำนวนของคนที่ทำงานอยู่ในองค์การ ณ เวลาหนึ่ง ๆ ซึ่งอาจจะแบ่งออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ ได้ อาทิเช่น แบ่งตามกลุ่มอายุ เพศ หรือระยะเวลาที่ทำงานอยู่ในองค์การ ในส่วนของ *flows* นั้นก็จะมีพิจารณาได้ในแง่ต่าง ๆ อาทิเช่น การสรรหา การเลื่อนตำแหน่ง การสูญเสีย การโอนย้าย และการลดตำแหน่ง เป็นต้น ซึ่งในเรื่องประการหลังนี้ การสูญเสียจะเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและให้ความสนใจเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เนื่องจากเป็นเรื่องที่ฝ่ายบริหารควบคุมได้ค่อนข้างยาก และยังเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคตขององค์การหนึ่ง ๆ ได้อีกด้วย สำหรับส่วนที่นับว่าเป็นข้อดีของหนังสือเล่มนี้ก็คือ ได้มีการพิจารณาในเรื่องของ *flows* และ *Stocks* ในแง่มุมต่าง ๆ ที่ชัดเจน โดยใช้เทคนิคทางสถิติต่าง ๆ นอกจากนี้ก็ได้มีการแทรกเพิ่มเติมในรายละเอียด สำหรับเรื่องต่าง ๆ ที่ผู้เขียนได้กล่าวไปแล้วในแต่ละบท ซึ่งจะทำให้เห็นภาพรวมสำหรับการศึกษาในเรื่องหนึ่ง ๆ ได้อย่างสมบูรณ์ในแง่มุมต่าง ๆ และนอกจากนี้เพื่อที่จะให้ผู้อ่านได้เข้าใจแนวคิดต่าง ๆ ที่ผู้เขียนได้เสนอไว้ในแต่ละบทให้เข้าใจยิ่งขึ้น ผู้เขียนก็ได้มีตัวอย่างแบบฝึกหัดให้ผู้อ่านได้ลองทำดู พร้อมทั้งมีการเฉลยแบบฝึกหัดเอาไว้ให้ด้วย เพื่อให้เป็นแนวทางสำหรับการลองฝึกปฏิบัติทางสถิติปัญหาคุณก่อนที่จะนำไปปฏิบัติจริง ๆ ในหน่วยงานที่รับผิดชอบ โดยจะมีทั้งส่วนที่สามารถกระทำด้วยมือและที่จำเป็นจะต้องกระทำด้วยคอมพิวเตอร์ เพื่อให้สามารถปฏิบัติได้ทั้ง 2 ประการ ในส่วน



ของคอมพิวเตอร์นั้นก็ได้มีการอธิบายโปรแกรมสำหรับคอมพิวเตอร์ที่จะนำมาใช้ในการวางแผนกำลังคนเอาไว้ด้วย เพื่อให้มีความรู้เกี่ยวกับการใช้โปรแกรมดังกล่าวพอสมควร ส่วนเทคนิคที่นำเสนอในหนังสือนี้ก็จะมีทั้งที่เป็นเทคนิคต่างๆ เช่น การใช้กราฟ และเทคนิคที่ยากเช่น มาร์คอฟ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้มีทักษะทั้งสองทาง อย่างไรก็ตาม ส่วนที่ยังนับว่าเป็นจุดอ่อนสำหรับหนังสือเล่มนี้คือ ผู้ที่จะสามารถอ่านหนังสือนี้เข้าใจได้ก็จะต้องมีความรู้ในเรื่องของคณิตศาสตร์และสถิติมาแล้วเป็นอย่างดี ดังนั้นผู้ที่มีความสนใจที่จะศึกษาหรือจะนำเอาไปใช้แค่พื้นฐานในเรื่องดังกล่าวมีน้อย ก็จะได้ประโยชน์จากหนังสือเล่มนี้ไม่เต็มเม็ดเต็มหน่วย และอีกประการหนึ่งก็คือ ในหนังสือเล่มดังกล่าวจะให้ความสำคัญกับกำลังคนในองค์กรมากเกินไป โดยอุทิศจำนวนบทให้ถึง 7 บทด้วยกัน คงมีอยู่เพียงบทเดียวคือ บทที่ 8 เท่านั้นที่ได้กล่าวถึง การพิจารณาในด้านอุปสงค์ก็เป็นการกล่าวคร่าวๆ ไม่ได้ลงไปในรายละเอียดเหมือนกับบทอื่นๆ ทำให้ดูเหมือนว่า การพิจารณาด้านอุปสงค์นั้นค่อนข้างจะไม่มีผลสำคัญซึ่งไม่น่าจะเป็นเช่นนั้น อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาในภาพรวมแล้ว หนังสือเล่มนี้ก็อยู่ในระดับที่ดีและให้สาระต่างๆ อย่างมากมายทีเดียว ซึ่งนักบริหาร หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนควรจะให้ความสนใจในเรื่องนี้กันให้มากขึ้น โดยเฉพาะในประเทศกำลังพัฒนาเช่นประเทศไทย การให้ความสนใจในเรื่องนี้ก็จะให้ประโยชน์เป็นอย่างมากต่อการวางแผนกำลังคนทั้งในระดับประเทศและในระดับองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากในปัจจุบันการวางแผนกำลังคนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาประเทศโดยรวม ทั้งนี้เพราะหากมีการวางแผนกำลังที่ดีแล้ว ก็จะส่งผลไปสู่การใช้กำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามเป้าหมายที่ต้องการได้

อย่างไรก็ตาม สิ่งที่มีความสำคัญลำดับแรกที่จะขาดไม่ได้ก็คือ ข้อมูลเกี่ยวกับกำลังคน ข้อมูลดังกล่าวจะต้องมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ และสามารถหยิบยกขึ้นมาพิจารณาได้ทันทีเมื่อต้องการ ซึ่งข้อมูลในลักษณะดังกล่าวของประเทศไทยจะหาได้ค่อนข้างยากและลำบาก ข้อมูลยังกระจัดกระจายกันไปตามที่ต่างๆ นอกจากนี้ข้อมูลอันเดียวกัน

ยังมีความแตกต่างกันออกไปในแต่ละหน่วยงานอีกด้วย ซึ่งความแตกต่างในลักษณะดังกล่าว โอกาสที่จะนำข้อมูลมาเปรียบเทียบ เพื่อวางแผนกำลังคนย่อมเป็นไปได้ยาก โดยเฉพาะ หากต้องนำไปใช้ในการวางแผนระดับชาติ ดังนั้นหากรัฐบาลไทยต้องการที่จะใช้ทรัพยากร มนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดก็จำต้องเริ่มต้นด้วยการมีข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลของรัฐที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ สามารถใช้ ได้ทันทีเมื่อต้องการ ให้รายละเอียดที่เป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ และสามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้

**วรพทย์ มีมาก \***

---

\*อาจารย์คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่