

ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสมมติฐานในการวิจัย

ในบทนี้จะประกอบด้วย 3 ส่วนด้วยกัน โดยเริ่มจากทฤษฎี แนวความคิด และ รายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนตามหลักการบริหารบุคคลสมัยใหม่ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี และในส่วนสุดท้ายเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับสมมติฐานในการวิจัย

การวางแผนกำลังคน

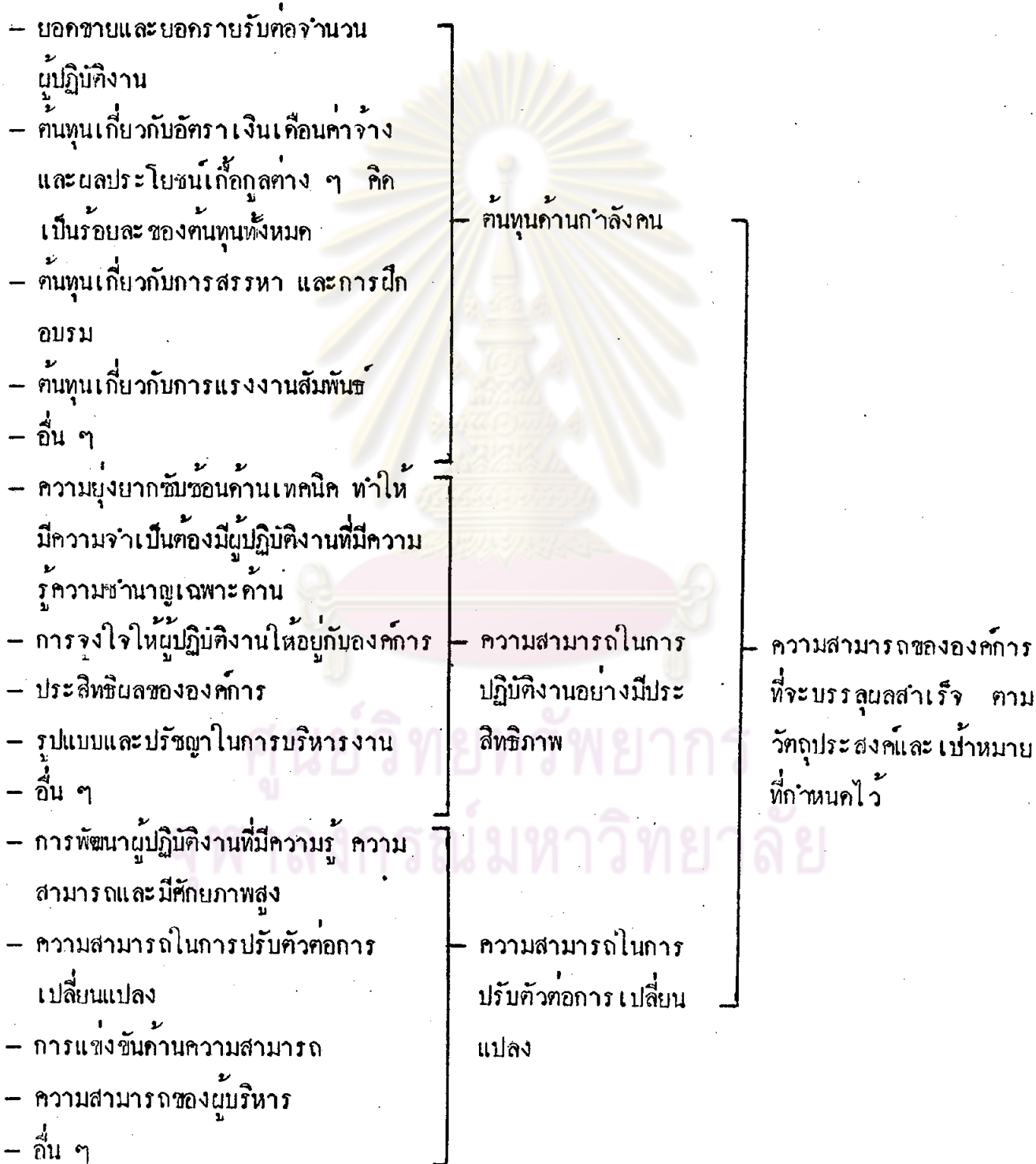
(Manpower Planning or Human Resource Planning)

กำลังคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งในการบริหารงาน (อิสระ สุวรรณผล 2523: 1) ความสามารถขององค์การที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ และ เป้าหมายขององค์การในค่านต่าง ๆ นั้นขึ้นอยู่กับทรัพยากรกำลังคนขององค์การใน 3 ส่วนใหญ่ ๆ ด้วยกันคือ (1) ต้นทุนค่านกำลังคนถือเป็นต้นทุนที่สำคัญขององค์การ (2) ความรู้และความสามารถของกำลังคนขององค์การในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (3) ความสามารถของกำลังคนขององค์การในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในค่านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและการดำเนินการในรูปแบบใหม่ ๆ (Walker 1980: 81) ทั้งรายละเอียดในแผนภูมิที่ 3 ทั้งนี้จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องวางแผนเพื่อจัดเตรียมกำลังคนขององค์การทั้งในค่านปริมาณ คุณภาพ และพฤติกรรมให้เพียงพอและเหมาะสมกับความต้องการในช่วงระยะเวลาต่าง ๆ

การวางแผนกำลังคน เป็นรูปแบบและแนวความคิดของการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ ที่ได้พัฒนาขึ้นมา เพื่อสนองต่อสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งทางด้าน การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และความต้องการหรือความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงาน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งต่อองค์การและตัวผู้ปฏิบัติงาน เป็นกิจกรรมที่มีขอบเขตการดำเนินการที่กว้างขวางและจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากผู้บริหาร

และผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ ตลอดจนจะต้องมีปัจจัยเกื้อหนุนในค้ำต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

แผนภูมิที่ 3 ความสัมพันธ์ของทรัพยากรมนุษย์ต่อความสามารถในการบรรลุ
วัตถุประสงค์และ เป้าหมายขององค์การ



มูลเหตุจำเป็นที่ควรมีการวางแผนกำลังคน

มูลเหตุที่ควรมีการวางแผนกำลังคน สืบเนื่องมาจากปัจจัยหลายประการ กล่าวคือ

1. องค์การมีการขยายตัวใหญ่ขึ้น และมีความยุ่งยากซับซ้อนเพิ่มมากขึ้น เป็นผลให้การตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้หรือเปลี่ยนแปลงกำลังคนในส่วนต่าง ๆ ขององค์การ โดยการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าขาดความเหมาะสม ไม่สามารถสนองความต้องการขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ตลอดจนไม่สามารถสนองต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในทันทีที่จะก่อให้เกิดแรงจูงใจให้ทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ และกำลังความคิดในการปฏิบัติหน้าที่ (บุปผา กฤษณภมระ 2525 : 2) ดังนั้นจึงมีความจำเป็นจะต้องมีการวางแผนกำลังคนในตำแหน่งต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

2. ค่านิยมทางสังคม (Social Value) ได้เปลี่ยนแปลงไป โดยได้มีการเน้นเกี่ยวกับการประสานความสัมพันธ์ระหว่างการทำงาน ครอบครัว และการพัฒนาตนเอง (Self-Development) เพศหญิงได้เข้าปฏิบัติงานในองค์การจำนวนเพิ่มมากขึ้น และได้มีการศึกษาวิจัยพบว่า ผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคลมีความต้องการในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นผลให้การบริหารทรัพยากรกำลังคนมีความยุ่งยากซับซ้อนมากยิ่งขึ้น จึงมีความจำเป็นจะต้องมีการวางแผนในตำแหน่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกำลังคนขององค์การอย่างเหมาะสม โดยจะต้องกำหนดทางก้าวหน้า (Ladders) และระบบการให้รางวัลให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคล กำหนดวิธีการเพื่อให้การทำงานและการดำรงชีวิตในครอบครัวประสานกันอย่างเหมาะสม และบริหารกำลังคนที่มีความแตกต่างกันในเรื่อง เพศ อายุ และ เชื้อชาติได้อย่างเหมาะสม

3. มีความไม่ยืดหยุ่นในการบริหารทรัพยากรกำลังคน โดยสืบเนื่องมาจากได้มีการออกกฎหมายเพื่อคุ้มครองผู้ใช้แรงงานทั้งในสถานประกอบการจ้าง ความมั่นคงในการทำงาน ค่าจ้าง สวัสดิการและความปลอดภัยและสุขลักษณะในการทำงานเป็นจำนวนมาก ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวางแผนอย่างรัดกุมและเหมาะสม เกี่ยวกับการกำหนดความต้องการกำลังคน การใช้ประโยชน์และการประสานหน้าที่ทางการบริหารงานบุคคลในทุก ๆ ด้านทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Alpander 1982 : 7)

4. ผู้ปฏิบัติงานมีความคาดหวังเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Working Life) เพิ่มมากขึ้น (Walker 1980 : 184-185) โดยมีความต้องการเกี่ยวกับ

- ใ้รับค่าจ้างที่เพียงพอและยุติธรรม
- ใ้รับสวัสดิการที่เหมาะสม
- มีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ
- มีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน
- มีความอิสระในการเจรจาต่อรองกับฝ่ายบริหาร
- มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ และใ้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสม
- มีบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่สนับสนุนความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์กร
- มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่มีผลกระทบต่อการทำงานและอาชีพของตนเอง
- องค์กรใ้ตระหนักถึงสิทธิของผู้ปฏิบัติงาน ควบคู่ไปกับความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์กร
- มีความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและการดำรงชีวิตในส่วนอื่น ๆ ของผู้ปฏิบัติงาน

ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมี การวางแผนกำลังคน เพื่อสามารถสนองความต้องการหรือความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานใ้ได้อย่างเหมาะสมมากที่สุด ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร โดยส่วนรวม

5. ต้นทุนค่านิยมบุคลากร เป็นต้นทุนที่สำคัญในการดำเนินงาน (พิพัฒน์ ไทฮารี 2528 : 3) ในปัจจุบันนอกจากจะพิจารณาว่าผู้ปฏิบัติงานเป็นสินทรัพย์ (Assets) ที่สำคัญขององค์กรที่จะต้องปกป้อง รักษาและพัฒนา (Alpander 1982 : 3) แล้ว ยังจะต้องพิจารณาผู้ปฏิบัติงานในค่านที่เป็นต้นทุนที่สำคัญขององค์กรด้วย ในสหรัฐอเมริกา องค์กรหลายแห่งต้นทุนหรือรายจ่ายค่านบุคคลเป็นต้นทุนที่อยู่ในลำดับที่เกือบจะสูงที่สุดในบรรดาต้นทุนทั้งหมดขององค์กร และในโรงงานอุตสาหกรรมหลายแห่ง นอกจากรายจ่ายพลังงานแล้ว รายจ่ายค่านบุคคลเป็นรายจ่ายใ้ใ้เพิ่มสูงขึ้นในอัตราส่วนที่สูงที่สุด (Walker 1980

: 13) ดังนั้น จึงมีความจำเป็นจะต้องมีการวางแผนเกี่ยวกับกำลังคนขององค์กรอย่างรอบคอบ และเหมาะสม เพื่อสามารถลด หรือควบคุมรายจ่ายค่านบุคคลขององค์กรให้อยู่ในระ�ับที่เหมาะสม

6. มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และวิชาการในสาขาต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว เป็นผลให้องค์กรมีความต้องการกำลังคนที่มีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญเฉพาะค้ำเพิ่มมากขึ้น ดังนั้น จึงมีความจำเป็นจะต้องมีการวางแผนล่วงหน้า เพื่อให้ได้กำลังคนที่เหมาะสมมาปฏิบัติงาน ตลอดจนการวางแผนฝึกอบรม และพัฒนากำลังคนที่มีอยู่เดิมให้มีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญที่เหมาะสมกับเทคโนโลยี และวิทยาการที่เปลี่ยนแปลงไป

7. มีการแข่งขันในตลาดแรงงานสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งแรงงานที่มีความชำนาญพิเศษเฉพาะค้ำ และกำลังคนบางประเภท หรือบางสายอาชีพ จึงทำให้เกิดการขาดแคลนกำลังคนในประเภทดังกล่าว ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีการวางแผนล่วงหน้าเพื่อสามารถสรรหากำลังคนที่เหมาะสม และเพียงพอับความต้องการ ขององค์กร

วัตถุประสงค์ของการ วางแผนกำลังคน

การวางแผนกำลังคนมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดร่วมกัน ทั้งต่อองค์กร และตัวผู้ปฏิบัติงาน กล่าวคือ องค์กรจะมีผลกำไรเพิ่มสูงขึ้น การบริหารงานในทุก ๆ ค้ำมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงขึ้น เนื่องจากมีผู้ปฏิบัติงานที่เหมาะสม ทั้งในค้ำปริมาณ คุณภาพ และพฤติกรรม ในขณะที่เดียวกันตัวผู้ปฏิบัติงานเกิดความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงาน ใ้รับผลคอบแทน และผลประโยชน์เกื้อกูลที่เหมาะสม ใ้รับการอบรม และพัฒนา และมีความก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างเหมาะสม สำหรับรายละเอียดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการ วางแผนกำลังคนในแต่ละส่วนนั้น สามารถสรุปได้ ดังนี้

1. เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้เข้าใจถึงระบบการบริหารงานบุคคล (Personnel Systems) และระบบการเคลื่อนไหวของบุคคล (Personnel Flow) ขององค์กร (ทองศรี กัญญา อุษยา 2527: 226)

2. เพื่อให้มีประสิทธิภาพ และสมรรถภาพสูงสุดในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของ

องค์การไม่ใ้บางแห่งมีคนล้งงาน และบางแห่งมีการขาดพนักงาน (นิยะคา ชุณหวงศ์ 2527: 26)

3. เพื่อให้มีการประสานระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์การโดยส่วนรวม กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ และการประสานหน้าที่ทางการบริหารงานบุคคลใน ทุก ๆ ด้านอย่างเป็นระบบ (Alpander 1982 : 13-14)

4. เพื่อองค์การสามารถเตรียมและจัดหากำลังคนให้สอดคล้องกับปริมาณงาน ลักษณะงานและระยะเวลาที่ค้องการ (สุราลัย ปาณิกบุตร 2525: 5)

5. เพื่อพิจารณาการดำเนินงานด้านกำลังคน และการควบคุมต้นทุนด้านกำลังคนให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม (พิพจน์ ไทยอารี 2528: 2)

6. เพื่อกำหนดให้เกิดความสมดุลระหว่างการใช้เครื่องจักรและการใช้แรงงานขององค์การและเพื่อลดการเลิกจ้างโดยไม่จำเป็น ทำให้สามารถค้นคว้าที่จะนำไปสู่ การเรียกร้องทางค้ำแรงงาน (จิราพร คุสุวรรณ สมพงษ์ ชมดาวร และสฤษฎี สุพล 2527: 4)

7. เพื่อสามารถคาดการณ์ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการมีกำลังคนเกินความต้องการ และการขาดแคลนกำลังคนขององค์การในอนาคต (Armstrong 1982: 61)

8. เพื่อขยายและปรับปรุงฐานข้อมูลและระบบข้อมูลด้านกำลังคนขององค์การ ให้สามารถใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลด้านต่าง ๆ และการบริหารงานด้านอื่น ๆ ได้อย่างเหมาะสม (Werther and Davis 1985: 92)

คำนิยามของการวางแผนกำลังคน

แนวความคิดและรูปแบบเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนได้มีวิวัฒนาการมาตั้งแต่ ค.ศ. 1900 ซึ่งเป็นระยะที่เริ่มเข้าสู่ยุคอุตสาหกรรมสมัยใหม่ (Modern Industrial Period) โดยในระยะแรกเป็นการวางแผนแบบง่าย ๆ ใช้เทคนิคและวิธีการที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน หลังจากนั้นได้มีการพัฒนาเรื่อยมา ทั้งในด้านแนวความคิด ขอบเขตการดำเนินงาน รูปแบบ วิธีการ ตลอดจนเทคนิคที่ใช้ สำหรับแนวความคิดเกี่ยวกับการวางแผน

กำลังคนที่ถือว่าเป็นแนวความคิดตามหลักการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่นั้นได้พัฒนาขึ้นใน ค.ศ. 1970 โดยมีขอบเขตการพิจารณาที่กว้างขวาง ครอบคลุมเรื่องที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในทุก ๆ ด้าน และเน้นการประสานกันอย่างเป็นระบบ

สำหรับคำนิยามของการวางแผนกำลังคนตามหลักการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่นั้น ไคมีนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารงานบุคคลได้ให้ความหมายไว้หลายท่าน ดังจะกล่าวต่อไป ดังนี้

John Bramham (1978 : 6) : การวางแผนกำลังคน หมายถึง กระบวนการกำหนดหรือคาดการณ์เกี่ยวกับความต้องการกำลังคนในอนาคตทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ เพื่อให้้องค์กรสามารถได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการ (Acquisition) นอกจากนี้ยังรวมถึงการพัฒนา (Development) การซำรงรักษา (Retention) และการใช้ประโยชน์ (Utilization) ของกำลังคนที่มีอยู่อย่างประหยัดและ เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการกำหนดหลักเกณฑ์และปฏิบัติตามหลักเกณฑ์หรือนโยบายซึ่งได้รับการยอมรับจากพนักงาน ลูกจ้างและสหภาพแรงงาน

Guvenc G. Alpander (1982 : 16) การวางแผนกำลังคน หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบเกี่ยวกับการบริหารเพื่อให้ได้มาซึ่ง การใช้ประโยชน์ และการจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยส่วนรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นกระบวนการที่สะท้อนให้เห็นถึงระบบหรือวิธีการที่มีการประสาน (Integrate) อย่างสมบูรณ์

Dale S. Beach (1980 : 182) การวางแผนกำลังคน หมายถึง กระบวนการที่ต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าองค์กรจะมีผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้และความสามารถที่เหมาะสมและเพียงพอกับความต้องการขององค์กรในระยะเวลาด่าง ๆ เพื่อสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและก่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดต่อผู้ปฏิบัติงานทุกคน

James W. Walker (1980 : 10) : การวางแผนกำลังคน หมายถึง กระบวนการในการวิเคราะห์ความต้องการกำลังคนขององค์กรภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและพัฒนากิจกรรมด้านต่าง ๆ เพื่อสามารถสนองต่อความต้องการกำลังคนขององค์กร

ได้อย่างเหมาะสม

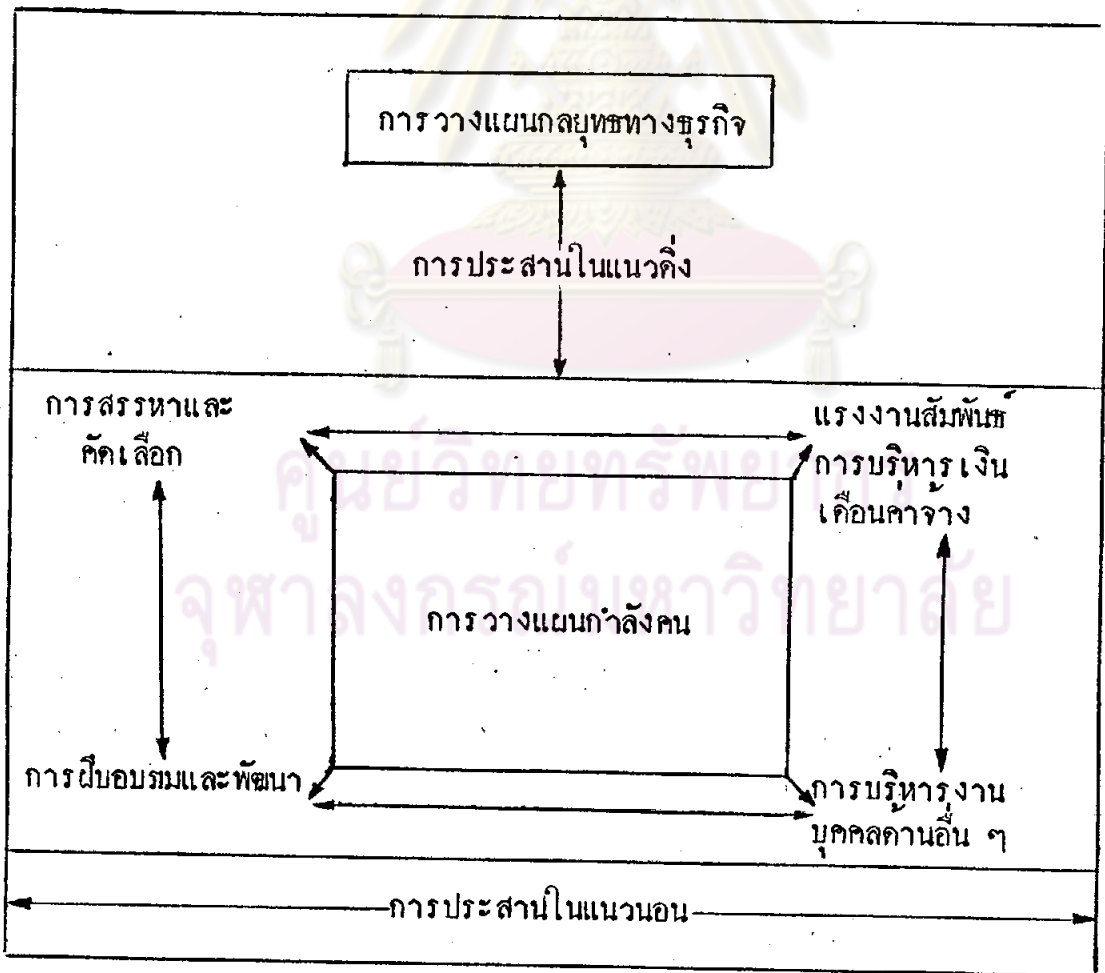
จากคำนิยามของนักวิชาการดังกล่าว สามารถที่จะสรุปลักษณะที่สำคัญของการวางแผนกำลังคนตามหลักการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ ได้ดังนี้

1. การวางแผนกำลังคนจะมีขอบเขตการพิจารณาและการประสานกันทั้งใน
 ด้านปริมาณ และคุณภาพของกำลังคนในองค์กร กล่าวคือ การให้ความสนใจในส่วนที่เกี่ยวข้อง
 กับการคาดการณ์หรือการพยากรณ์ความต้องการกำลังคน (Manpower Forecasting)
 และการสรรหากำลังคน (Acquisition) ซึ่งเป็นการพิจารณาในด้านปริมาณแล้ว ยังให้
 ความสนใจต่อการวางแผนเกี่ยวกับการพัฒนา การใช้ประโยชน์ และการช้ารักษาไว้ซึ่ง
 กำลังคนขององค์กร อันเป็นการพิจารณาทางด้านคุณภาพด้วย
2. การวางแผนกำลังคนจะประสานกับการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร
 การ (Strategic Business Planning) หรือการวางแผนวิสาหกิจ (Corporate
 Planning) ขององค์กรอย่างเป็นระบบ ตลอดจนมีการประสานหน้าที่ทางการบริหารงาน
 บุคคลขององค์กรในทุก ๆ ด้านอย่างสอดคล้อง และเหมาะสม กล่าวโดยสรุป การวางแผน
 แผนกำลังคนเป็นกระบวนการที่จะต้องมีการประสานอย่างสมบูรณ์ทั้งในการประสานในแนว
 คิ่ง (Vertical Integrated) และการประสานในแนวนอน (Horizontal Integrated)
 ดังรายละเอียดในแผนภูมิที่ 4
3. การวางแผนกำลังคน เป็นการวางแผนล่วงหน้าในระยะยาวพอสมควร
 ในส่วนที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์
 และเป้าหมายต่าง ๆ ในระยะยาวอย่างชัดเจนและกว้างขวางครอบคลุมทั้งองค์กร
4. การวางแผนกำลังคนเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกันอย่างเป็นระบบครบวง
 จรและไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ จะต้องมีระบบการติดตามและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อ
 สามารถปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องและเหมาะสมกับเงื่อนไข และสภาพแวดล้อมในต่าง ๆ
 ที่เปลี่ยนแปลงไป
5. การวางแผนกำลังคนมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อควมมีประสิทธิภาพและประ
 สิทธิผลขององค์กร ควบคู่ไปกับการก่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดต่อผู้ปฏิบัติงานทุกคน โดย

การสร้างคุณภาพของชีวิตการทำงาน (Quality of Working Life) ของผู้ปฏิบัติงานให้เหมาะสมในทุก ๆ ด้าน

6. การวางแผนกำลังคนจะคงเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนกำลังคนในทุก ๆ ส่วน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในทุกระดับ โดยองค์กรจะต้องกำหนดให้ผู้บริหารในทุกระดับถือว่า การวางแผนกำลังคนเป็นหน้าที่ หรือความรับผิดชอบโดยตรงในการบริหารงานเช่นเดียวกับหน้าที่ในการบริหารงานด้านอื่น ๆ ทั้งนี้เพื่อสามารถวางแผนกำลังคนได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมมากที่สุด ตลอดจนก่อให้เกิดการยอมรับและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการดำเนินการตามแผนกำลังคนทุก ๆ ด้าน

แผนภูมิที่ 4 การวางแผนกำลังคนที่มีการประสานอย่างสมบูรณ์



กระบวนการ และขอบเขตในการวางแผนกำลังคน

การวางแผนกำลังคน เป็นกระบวนการที่เป็นระบบ (Systematic Process) มีขอบเขตกว้างขวางและมีความยุ่งยากซับซ้อนมาก (Pakchar 1983 : 826) เกี่ยวข้องกับกิจกรรมในหลาย ๆ ด้าน และมีขั้นตอนในการดำเนินงานหลายขั้นตอน ซึ่งแต่ละกิจกรรมและขั้นตอนมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และสอดคล้องกันเป็นระบบ

James W. Walker (1980 : 11) ได้แบ่งขั้นตอนการวางแผนกำลังคนออกเป็น 2 ส่วน ควบกัน (แผนภูมิที่ 5) คือ

1. การพยากรณ์ความต้องการ (Needs Forecasting) โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ก. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (Analysis of External Conditions) ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง นโยบายรัฐบาลและกฎหมายแรงงาน ประชากรและกำลังแรงงาน ตลาดและสภาพการแข่งขัน และเทคโนโลยี

ข. การพิจารณาเกี่ยวกับความต้องการกำลังคนในอนาคต (Future Human Resource Requirement) ได้แก่ การพิจารณาเกี่ยวกับการจัดองค์การและการออกแบบงาน แผนงานด้านต่าง ๆ ขององค์การ งบประมาณ นโยบายและปรัชญาการบริหารงานขององค์การ เทคโนโลยีและระบบงานด้านต่าง ๆ ขององค์การ

ค. การพิจารณาเกี่ยวกับกำลังคนที่สามารถจะหาได้ในอนาคต (Future Human Resource Availability) ได้แก่ การพิจารณาเกี่ยวกับสภาพกำลังคนขององค์การในปัจจุบัน การพยากรณ์เกี่ยวกับการโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การสูญเสียกำลังคนขององค์การ

ง. การพยากรณ์ความต้องการกำลังคน (Forecast of Human Resource Needs) ได้แก่ การพยากรณ์เกี่ยวกับกำลังคนที่ต้องสรรหาจากภายนอก การลดกำลังคน การจัดสรรกำลังคนภายในขององค์การ การปรับปรุงการใช้ประโยชน์จาก

1. การพยากรณ์ความต้องการ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

- เศรษฐกิจ สังคม การเมือง
- นโยบายของรัฐ กฎหมาย
- ประชากร และกำลังแรงงาน
- ตลาด การแข่งขัน
- เทคโนโลยี

ความต้องการกำลังคนภายใน

- การจัดองค์การและการออกแบบงาน
- แผนงาน และงบประมาณ
- นโยบาย และปรัชญาการบริหาร

กำลังคนที่สามารถทำได้ในอนาคต

- สภาพกำลังคนขององค์การในปัจจุบัน
- การคาดการณ์การสูญเสียกำลังคน
- การคาดการณ์การเคลื่อนไหวของกำลังคนและการพัฒนา
- ผลของการบริหารงานบุคคลที่ผ่านมา

การพยากรณ์ความต้องการกำลังคน

- กำลังคนที่ต้องสรรหาจากภายนอก
- การลดกำลังคน และการจัดสรรกำลังคนให้เหมาะสม
- การปรับปรุงการไหลเวียนจากกำลังคน
- การพัฒนากำลังคน

2. การวางแผนปฏิบัติการ

การบริหารกำรปฏิบัติงาน

- องค์การ
กิจกรรม
ความสัมพันธ์
ความรับผิดชอบ
มาตรฐาน
คุณภาพชีวิตการทำงาน (บรรยากาศ)
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน
แผนการปฏิบัติงานและเป้าหมาย
การสอนงาน การฝึกอบรม
การประเมินผล
- โครงสร้างการจ่ายผลตอบแทน
เงินก้อน ค่าจ้าง
ผลประโยชน์เกื้อกูลกันอื่น ๆ

การบริหารอาชีพ

- นโยบายและระบบ
การสร้าง การคัดเลือก และการบรรจุ
การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย
การพัฒนาและฝึกอบรม
การเกษียณอายุ
- การสืบทอดตำแหน่ง
การประเมินบุคคล
ความต้องการปฏิบัติงานตำแหน่งต่าง ๆ
แผนผังแสดงการทดแทนกำลังคน
การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง
การสร้างควมก้าวหน้าในสายอาชีพ
- โอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพ
- การวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพรายบุคคล
การวิเคราะห์และประเมินตนเอง
แผนอาชีพส่วนบุคคล

กำลังคน และความจำเป็นในการพัฒนากำลังคน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

2. การวางแผนปฏิบัติการ (Program Planning) โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ก. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) โดยพิจารณาเกี่ยวกับ

1) การจัดองค์การ (Organization) ได้แก่ การกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ การกำหนดความสัมพันธ์ของกิจกรรมด้านต่าง ๆ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน การปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life)

2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ได้แก่ การกำหนดแผนงานและ เป้าหมายของการปฏิบัติงาน การให้คำปรึกษาหารือ (Coaching) การฝึกอบรม และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3) โครงสร้างของการให้ผลตอบแทน (Reward Structures) ได้แก่ การพิจารณาเกี่ยวกับอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง และผลประโยชน์เกี่ยวกับด้านต่าง ๆ

ข. การบริหารความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Management) โดยพิจารณาเกี่ยวกับ

1) นโยบายและระบบบริหารงานบุคคล (Policies and Systems) เกี่ยวกับการสรรหา การคัดเลือกและบรรจุ การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย การพัฒนาและการฝึกอบรม การเกษียณอายุ

2) การวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร (Management Succession) ได้แก่ การประเมินบุคคลอย่างเป็นระบบ การจัดทำผังทดแทนผู้บริหาร (Replacement Chart) การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) การสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ

3) โอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Opportunities) ได้แก่ การกำหนดทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Paths)

4) การวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพเป็นรายบุคคล (Individual Career Planning) ได้แก่ การวิเคราะห์และประเมินตนเอง (Self-Analysis) แผนอาชีพส่วนบุคคล (Personal Career Plans)

Dale S. Beach (1980: 185-198) ได้แบ่งขั้นตอนการวางแผนกำลังคน ออกเป็น 5 ส่วน ควบคู่กัน (แผนภูมิที่ 6) คือ

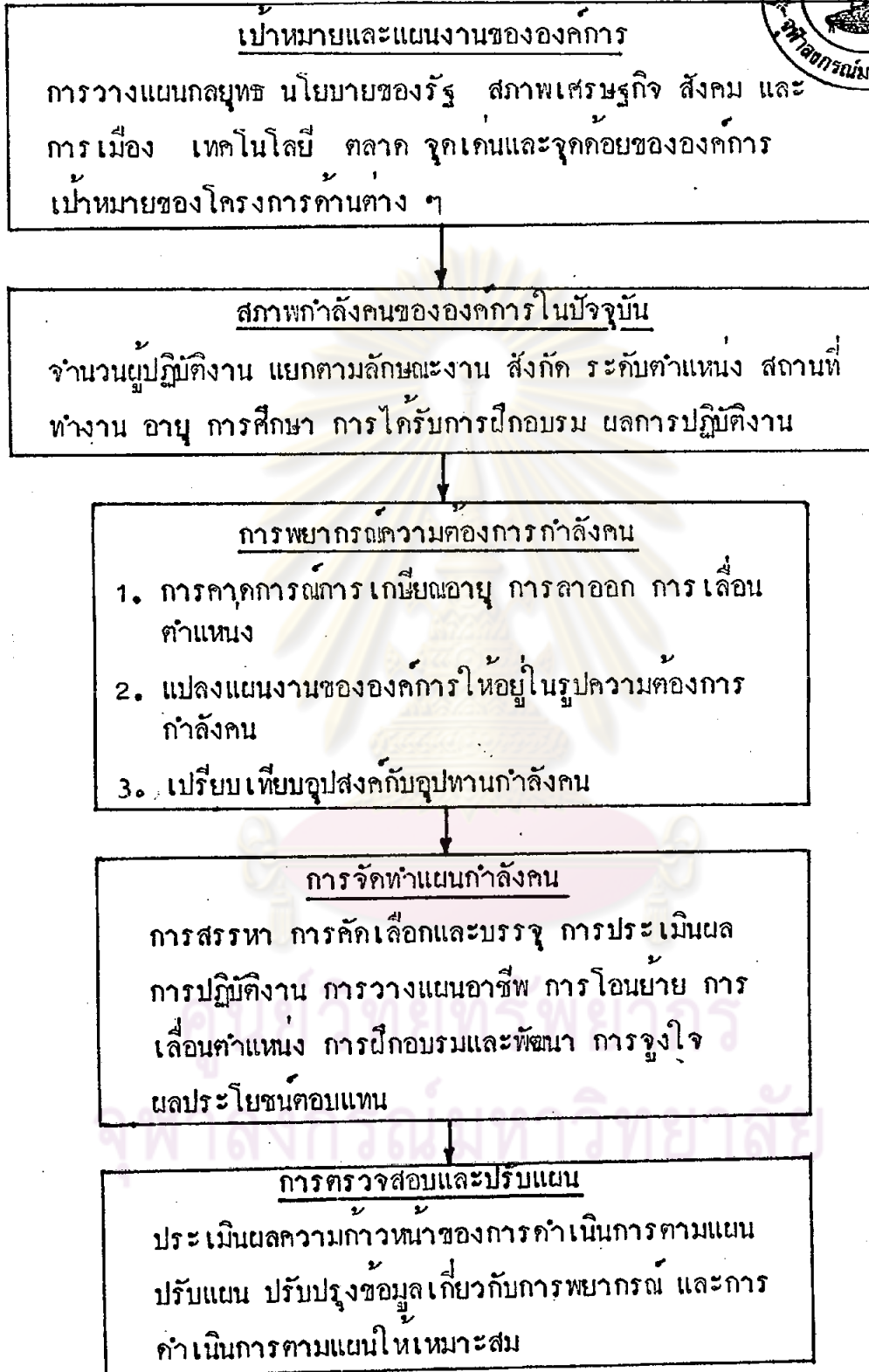
1. การกำหนดเป้าหมายและแผนงานขององค์กร (Goals and Plans of Organization) ได้แก่ การพิจารณาวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Planning) ซึ่งมีขั้นตอน สรุปได้ คือ

- การวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กร
- กำหนดค่านิยมและการคาดหวังของผู้บริหารองค์กร
- ประเมินจุดเด่นและจุดอ่อนขององค์กรในด้านต่าง ๆ (กำลังคน การเงิน เทคโนโลยี ฯลฯ)
- กำหนดกลยุทธ์ที่จะส่งเสริมให้องค์กรมีความเข้มแข็ง และสามารถสนองต่อการคาดหวังของผู้บริหารได้
- กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกำหนดแผนงานด้านต่าง ๆ
- ประสานงานกับผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ และ เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนด้านต่าง ๆ
- ประเมินความก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผนงานด้านต่าง ๆ และปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ

2. พิจารณาสภาพกำลังคนขององค์กร (Current Human Resource Situation) ได้แก่ การพิจารณาเกี่ยวกับกำลังคนขององค์กรที่มีอยู่ จัดเตรียมข้อมูลด้านกำลังคนให้มีความถูกต้อง ทันสมัยและครบถ้วน โดยแยกออกตามลักษณะงาน สังกัด ระดับตำแหน่ง สถานที่ตั้ง อายุ การศึกษา การได้รับการฝึกอบรม ผลการปฏิบัติงาน

3. การพยากรณ์ความต้องการกำลังคน (Human Resource Forecast) ได้แก่ การพิจารณาเกี่ยวกับ

แผนภูมิที่ 6 กระบวนการวางแผนกำลังคน ของ Beach



ก. การพยากรณ์กำลังคนในปัจจุบันว่า ในช่วงระยะเวลาของการวางแผนจะมีกำลังคนที่ครบเกษียณอายุ ลาออก เลื่อนตำแหน่ง จำนวนเท่าใด

ข. การพยากรณ์ความต้องการกำลังคน โดยการแปลงแผนงานด้านต่าง ๆ ให้ออกมาในรูปของความต้องการกำลังคน ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับ จำนวน คุณสมบัติ และระยะเวลาที่ต้องการ

ค. การเปรียบเทียบอุปสงค์ และอุปทานของกำลังคน ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่าองค์กรมีกำลังคนเกินความต้องการ หรือมีการขาดแคลนกำลังคนในส่วนตัว มีจำนวน และคุณสมบัติอย่างไร และในระยะเวลาใด

ง. การจัดทำแผนกำลังคน (Implementation Programs) เกี่ยวกับการสรรหากำลังคน การคัดเลือกและบรรจุ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนพัฒนาสายอาชีพ การโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรมและพัฒนา การเกษียณอายุ การจูงใจและผลประโยชน์ตอบแทน

จ. การตรวจสอบและปรับแผน (Audit and Adjustment) เป็นการประเมินความก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผนกำลังคนด้านต่าง ๆ และปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องและเหมาะสม ปรับแผนกำลังคนด้านต่าง ๆ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับแผนงานขององค์กร ปรับปรุงข้อมูลเกี่ยวกับกำลังคนขององค์กร วิธีการพยากรณ์ความต้องการกำลังคนและแผนกำลังคนด้านต่าง ๆ ให้ทันสมัย ถูกต้องและเหมาะสม

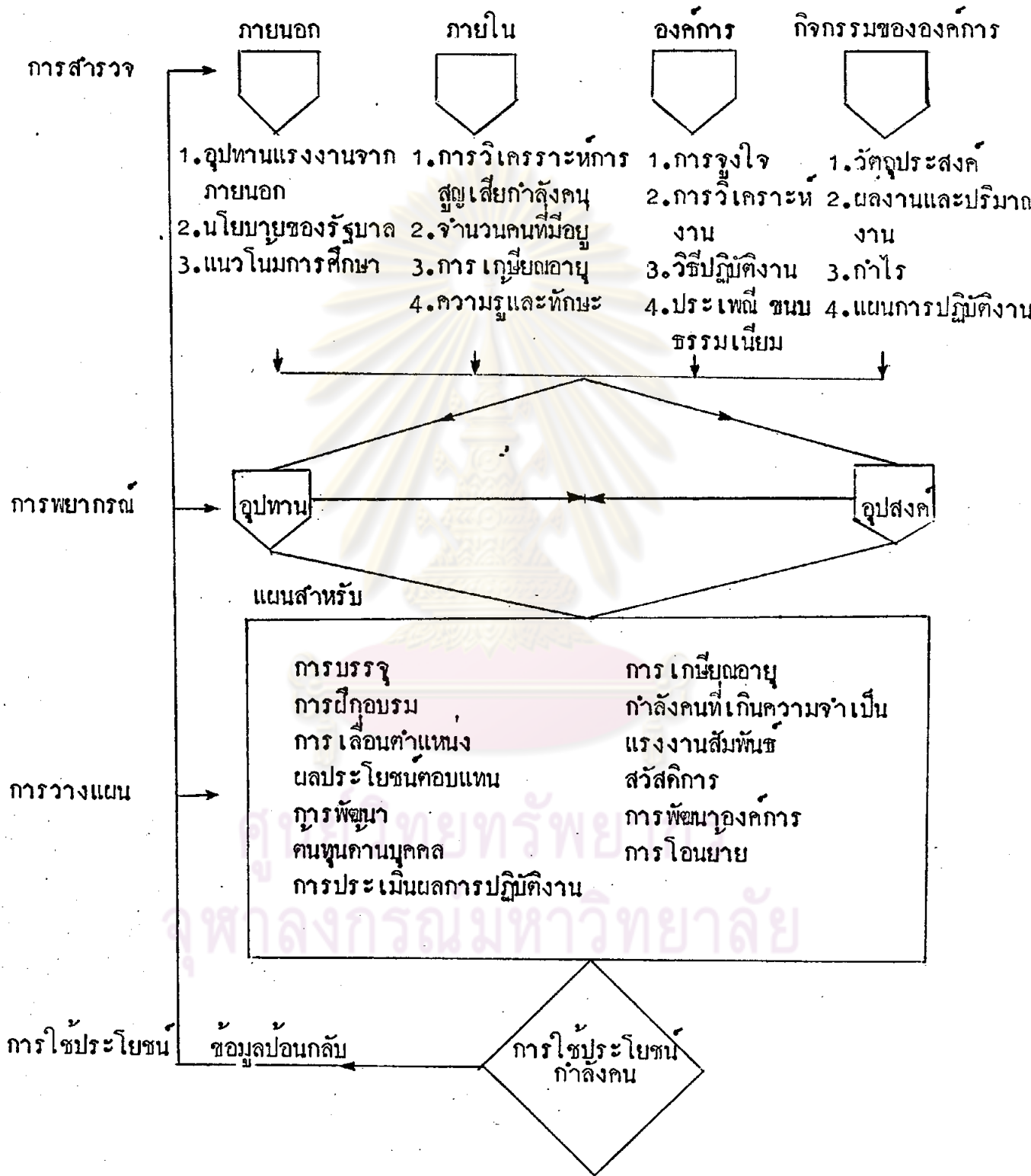
John Bramham (1978 : 16) ได้กำหนดกระบวนการหรือองค์ประกอบของการวางแผนกำลังคน โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ควบกัน (แผนภูมิที่ 7) คือ

1. การสำรวจ (Investigation) ได้แก่ การทบทวนและสำรวจเกี่ยวกับ

ก. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ อุปทานแรงงาน นโยบายของรัฐบาล แนวโน้มการศึกษา ฯลฯ

ข. กำลังคนภายในองค์กร ได้แก่ การสูญเสียกำลังคนขององค์กรในอดีตที่ผ่านมา กำลังคนที่มีอยู่ทั้งหมดในปัจจุบัน ความรู้ และทักษะ ของกำลังคนในปัจจุบัน

แผนภูมิที่ 7 กระบวนการวางแผนกำลังคนของ Bramham



ค. การบริหารงานภายในองค์กร ได้แก่ การวิเคราะห์งาน ชั้น
ตอนและระบบงาน การจูงใจ ขนบธรรมเนียมและประเพณีภายในองค์กร

ง. แผนงานขององค์กร ได้แก่ นโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
แผนการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ผลงานและปริมาณงาน ก่าไร

2. การพยากรณ์ (Forecasting) : ได้แก่ การคาดคะเนความต้องการกำลังคน
และ ความสามารถในการสนองตอบความต้องการกำลังคนขององค์กรในอนาคต

3. การวางแผน (Planning) : ได้แก่ การกำหนดนโยบาย และแผนงาน
เพื่อสนองตอบความต้องการกำลังคนขององค์กร โดยนำผลการพยากรณ์มาปรับเป็น
นโยบายและแผนงานเกี่ยวกับการสรรหา การฝึกอบรมและพัฒนา ฯลฯ ซึ่งแผนทั้งหมดจะ
ต้องประสานและต่อเนื่องซึ่งกันและกัน

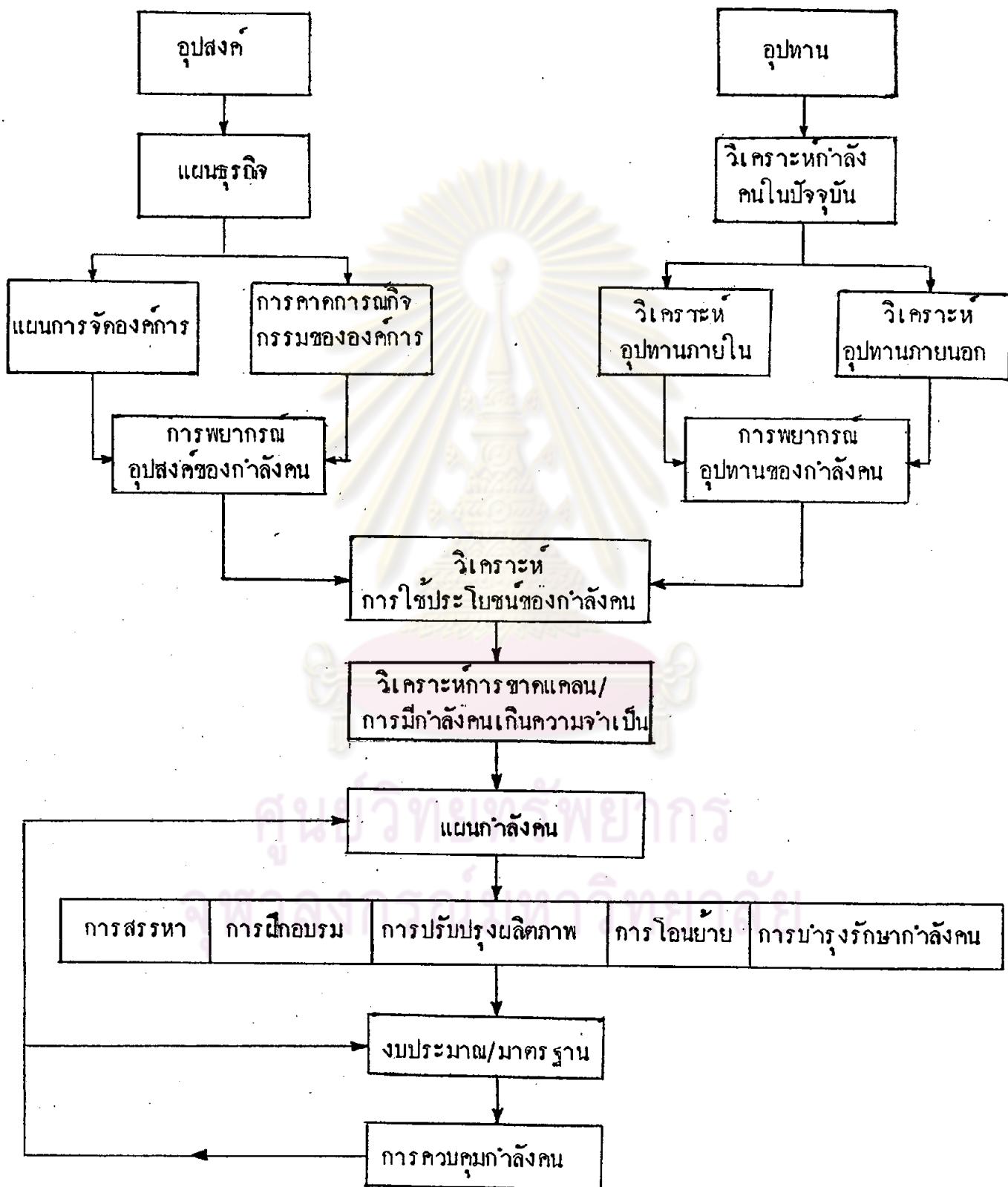
4. การใช้ประโยชน์ (Utilizing) : เป็นการดำเนินการตามแผนกำลังคน
ด้านต่าง ๆ และมีการประเมินผลเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับ
การสำรวจ การพยากรณ์ และการจัดทำแผนกำลังคนด้านต่าง ๆ

Michael Armstrong (1982 : 61-82) ได้กำหนดกระบวนการและขอบ
เขตในการวางแผนกำลังคน โดยแบ่งออกเป็น 6 ส่วนด้วยกัน (แผนภูมิที่ 8) คือ

1. การพยากรณ์อุปสงค์ของกำลังคน (Demand Forecasting) : ได้แก่
การประเมินความต้องการกำลังคนขององค์กรในอนาคต โดยการประสานเชื่อมโยงกับ
แผนวิสาหกิจ (Corporate Plan) และแผนงานตามสายงานต่าง ๆ (Functional
Plans) ซึ่งจะคงอาศัยทั้งการตัดสินใจของผู้บริหาร (Managerial Judgement)
และเทคนิคในการศึกษางาน (Work Study Techniques)

2. การพยากรณ์อุปทานของกำลังคน (Supply Forecasting) : ได้แก่
การวิเคราะห์สภาพกำลังคนขององค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบัน กำลังคนในอนาคตที่สามารถจะหา
ได้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร การวิเคราะห์การสูญเสียกำลังคน การเปลี่ยนแปลง
ที่เกิดจากการเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้าย การประเมินผลของการเปลี่ยนแปลง

แผนภูมิที่ 8 กระบวนการวางแผนกำลังคนของ Armstrong



สภาพแวดล้อมในการทำงาน และการวิเคราะห์ภาระงาน

3. การกำหนดความต้องการกำลังคน (Determining Manpower Requirements) ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลจากการพยากรณ์ทั้งทางค่านอุปสงค์และอุปทานของกำลังคน เพื่อกำหนดว่า หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรมีความต้องการกำลังคนเพิ่มหรือมีกำลังเกินความจำเป็น จำนวนเท่าใดและมีคุณสมบัติอย่างไร

4. การวิเคราะห์ผลผลิตภาพในการปฏิบัติและต้นทุนด้านกำลังคน (Productivity and Cost Analysis) ได้แก่ การวิเคราะห์ผลผลิตภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรโดยรวม ความสามารถของกำลังคน การใช้ประโยชน์จากกำลังคน ต้นทุนด้านกำลังคนขององค์กร เพื่อกำหนดความต้องการเกี่ยวกับการปรับปรุงผลผลิตภาพในการปฏิบัติงาน และเพื่อลดต้นทุนด้านกำลังคนด้านต่าง ๆ ขององค์กร

การวิเคราะห์ผลผลิตภาพในการปฏิบัติงาน สามารถพิจารณาได้จาก ต้นทุนด้านกำลังคนต่อผลผลิต 1 หน่วย สัดส่วนของต้นทุนด้านกำลังคนต่อยอดขาย ยอดขายต่อจำนวนผู้ปฏิบัติงาน จำนวนคนของผลผลิตต่อชั่วโมงการปฏิบัติงาน

ต้นทุนด้านกำลังคน สามารถแบ่งออกได้เป็น 7 กลุ่มด้วยกัน คือ (1) ต้นทุนด้านเงินเดือนค่าจ้างและผลตอบแทนด้านต่าง ๆ (Remuneration Costs) (2) ต้นทุนด้านการสรรหากำลังคน (Recruitment Costs) (3) ต้นทุนด้านการฝึกอบรม (Training Costs) (4) ต้นทุนด้านการย้ายถ่ายเทกำลังคน (Relocation Costs) (5) ต้นทุนการออกจากงาน (Leaving Costs) (6) ต้นทุนด้านการสนับสนุน (Support Costs) (7) ต้นทุนด้านการบริหารงานบุคคล (Personnel Administration Costs)

5. การวางแผนการดำเนินงาน (Action Planning) ได้แก่ การจัดทำแผนกำลังคนด้านต่าง ๆ เพื่อสนองต่อความต้องการกำลังคนเพิ่ม หรือการมีกำลังคนเกินความจำเป็นเพื่อปรับปรุงการใช้ประโยชน์ด้านกำลังคน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติ และเพื่อลดต้นทุนด้านกำลังคนขององค์กร โดยแบ่งออกเป็น แผนสรรหา (Recruitment Plan) แผนโอนย้ายและพัฒนาใหม่ (Re-Development Plan) แผนสำหรับกำลังคนที่ซ้ำซ้อนเกินความจำเป็น (Redundancy Plan) แผนฝึกอบรม (Training Plan)

แผนปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Productivity Plan) แผนบำรุงรักษา
กำลังคน (Retention Plan)

6. การจัดสรรงบประมาณและความคุมค่านกำลังคน (Manpower
Budgeting and Control) ได้แก่ การจัดสรรงบประมาณค่านกำลังคน การกำหนด
เป้าหมายและมาตรฐานในการดำเนินการตามแผนกำลังคนค่านต่าง ๆ กำหนดความรับผิดชอบ
ในการดำเนินการตามแผนกำลังคนค่านต่าง ๆ ให้ชัดเจน กำหนดกระบวนการรายงาน
ผลการดำเนินงาน และการประเมินผลกิจกรรมในกระบวนการวางแผนกำลังคนในทุก ๆ คำน

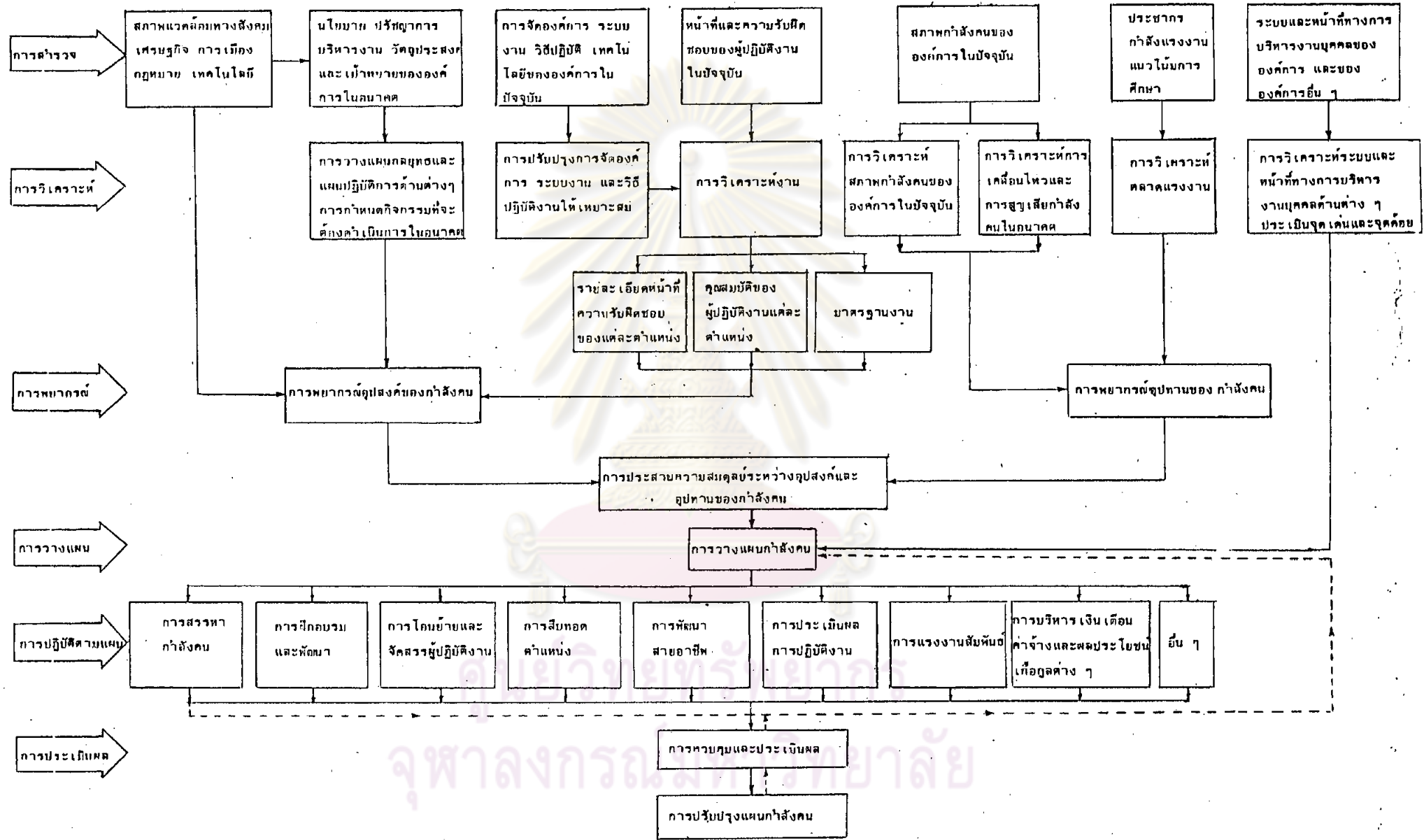
จากรูปแบบ และแนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการ และขอบเขตของการวางแผน
กำลังคนของนักวิชาการท่านต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น สามารถที่จะสรุปให้เห็นเป็นภาพ
รวมของการวางแผนกำลังคนทั้งระบบได้ดังรายละเอียดในแผนภูมิที่ 9

ความรับผิดชอบในการวางแผนกำลังคน

โดยพื้นฐานแล้ว การวางแผนกำลังคนเป็นความรับผิดชอบหลักของผู้บริหารในทุก
ระดับ (Walker 1980 : 49) โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้ความสำคัญ
เข้าร่วมดำเนินการ และให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ โดยจะต้องกำหนดนโยบาย และ
ปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้ชัดเจน และเข้าร่วมในการตัดสินใจ และ
การเจรจาต่อรองในเรื่องที่เกี่ยวกับกำลังคนขององค์กรในทุก ๆ คำน

ในองค์กรขนาดเล็ก ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรอาจเป็นผู้รับผิดชอบเกี่ยว
กับการวางแผนกำลังคนขององค์กร หรือมอบหมายให้ผู้อื่นผู้ใดที่มีความเหมาะสม แต่
สำหรับองค์กรขนาดใหญ่ และมีความซับซ้อนมาก กระบวนการวางแผนกำลังคนจะมีขอบ
เขตการดำเนินงานที่กว้างขวาง และมีความยุ่งยากซับซ้อนมาก ดังนั้น จึงมีความจำเป็น
จะต้องมีหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนขององค์กร โดยเฉพาะ เพื่อ
ทำหน้าที่เป็นแกนกลางและประสานงานกับผู้บริหาร ขององค์กรในทุกระดับเกี่ยวกับการวางแผน
กำลังคนขององค์กรซึ่งอาจจะขึ้นอยู่กับหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
หน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผนวิสาหกิจ (Corporate Planning Unit)
หน่วยงานทางค่านคอมพิวเตอร์ หน่วยงานบริการฝ่ายบริหาร (Management Service Unit)

แผนภูมิที่ 9 กระบวนการวางแผนกำลังคนในระยะยาว



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หรือหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ความจำเป็น และสภาพแวดล้อมด้านต่าง ๆ ขององค์การแต่ละแห่งเป็นสำคัญ โดยสิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะต้องพิจารณาคือ จะต้องสามารถสนองต่อวัตถุประสงค์ของการวางแผนกำลังคน และสามารถสนับสนุนต่อการตัดสินใจ และการบริหารงานของผู้บริหารทุกระดับขององค์การมากที่สุด (Bennison and Casson 1984 : 302)

สำหรับองค์การขนาดใหญ่มาก และดำเนินธุรกิจหลายประเภท จำเป็นจะต้องมีการกระจายความรับผิดชอบให้กับหน่วยวางแผนกำลังคนย่อยต่าง ๆ โดยหน่วยงานวางแผนกำลังคนกลาง (Corporate or Central Manpower Planning Unit) รับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับการวางแผน การวิเคราะห์กำลังคนในภาพรวมขององค์การ และกำหนดมาตรฐาน (Standard) ในด้านต่าง ๆ ให้การสนับสนุนแก่หน่วยวางแผนกำลังคนย่อยในด้านต่าง ๆ ตลอดจนตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินการทั่วทั้งองค์การ

บทบาทของผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนกำลังคน

ผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนกำลังคน จะมีบทบาทในกระบวนการวางแผนกำลังคนแยกออกได้เป็น 3 ลักษณะด้วยกันคือ ฐานะผู้เชี่ยวชาญ ฐานะที่ปรึกษา และฐานะผู้บริหาร (Walker 1980: 60)

1. ฐานะผู้เชี่ยวชาญ (Specialist) จะมีบทบาทเกี่ยวกับการพัฒนาและประยุกต์ใช้ระบบ และเทคนิคด้านต่าง ๆ ในการวางแผนกำลังคน เช่น เทคนิคในการพยากรณ์ความต้องการกำลังคนในอนาคต เทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูล เทคนิคการวิเคราะห์งาน ระบบการวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นต้น

2. ฐานะที่ปรึกษา (Consultant) จะมีบทบาทเกี่ยวกับการวิเคราะห์ความต้องการกำลังคน กำหนดกลยุทธ์กำลังคนขององค์การ เป็นตัวนำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ด้านต่าง ๆ ภายในองค์การ เสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงาน และการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ภายในองค์การต่อผู้บริหารในทุกระดับ ตลอดจนผู้ปฏิบัติงานทุกคน

3. ฐานะผู้บริหาร (Manager) จะมีบทบาทเกี่ยวกับการบริหารแผนกำลังคนต่าง ๆ โดยเกี่ยวข้องกับการชงงบประมาณ การจัดสรรกำลัง การจัดองค์การ การมอบหมายงาน การกำหนดตารางการปฏิบัติงาน การให้คำแนะนำ คำปรึกษาหารือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังมีบทบาทเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองกับผู้บริหารของหน่วยงานต่าง ๆ เกี่ยวกับความต้องการกำลังคน และการสร้างความสัมพันธ์กับผู้บริหารของหน่วยงานต่าง ๆ ในทุกระดับ

อย่างไรก็ตาม บทบาทของผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนกำลังคนในแต่ละลักษณะ ยังมีความแตกต่างกันตามระดับของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องในกระบวนการวางแผนกำลังคน ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 4

กล่าวโดยสรุป บทบาทของผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนกำลังคนในภาพรวมสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ส่วนด้วยกัน คือ (1) จัดหา (Provide) ทั้งในด้านแนวความคิด ข้อคิดเห็น ข้อมูลข่าวสาร และเทคนิคในด้านต่าง ๆ (2) แนะนำ (Prescribe) เกี่ยวกับการกำหนดความต้องการกำลังคน การปรับปรุง แก้ไขปัญหาในด้านต่าง ๆ (3) ร่วมมือ (Collaborate) ในการกำหนดความต้องการกำลังคน และร่วมพิจารณาหนดทางเลือกเพื่อแก้ไขปัญหาในด้านต่าง ๆ และ (4) ประนีประนอม (Mediate) เพื่อให้การบริหารแผนกำลังคนด้านต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความพอใจสูงสุดต่อผู้ปฏิบัติงานทุกคน

กิจกรรมในการวางแผนกำลังคน

ผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนกำลังคน มีกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติแบ่งออกได้เป็น 8 ส่วนด้วยกัน (แผนภูมิที่ 10) แต่การดำเนินการงานแผนกำลังคนในแต่ละองค์การ ไม่มีความจำเป็นจะต้องจัดทำกิจกรรมในทุก ๆ ส่วน หรือทุกกิจกรรม เนื้อหา และขอบเขตของกิจกรรมในการวางแผนกำลังคนในแต่ละองค์การ จะขึ้นอยู่กับเงื่อนไข และความจำเป็นขององค์การแต่ละแห่งเป็นสำคัญ สำหรับกิจกรรมในการวางแผนกำลังคนทั้ง 8 ส่วน มีรายละเอียดสรุปได้ คือ

ตารางที่ 4 บทบาทของผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนกำลังคนแยกตามระดับของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องในกระบวนการวางแผนกำลังคน

ระดับของผู้บริหาร	บทบาทของผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนกำลังคน		
	ผู้บริหาร	ที่ปรึกษา	ผู้เชี่ยวชาญ
ผู้บริหารระดับสูง / คณะกรรมการบริหาร	จัดหา และจัดสรรทรัพยากรใน กระบวนการวางแผนกำลังคน	กำหนดเป้าหมาย และกลชของ องค์กรในส่วนที่เกี่ยวข้อง กำลังคน	เสนอขอมูลที่ผู้บริหารระดับสูง ต้องการ
ผู้บริหารระดับกลาง / หัวหน้าฝ่าย, หัวหน้ากอง	ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นผู้ประสาน งานระหว่างผู้บริหารกับปฏิบัติงาน และระหว่างบริหารกลุ่มต่าง ๆ	ให้คำแนะนำ ปรึกษาหารือ เพื่อ ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับ นโยบาย ระบบงาน และ ปฏิบัติงาน	วิเคราะห์เพื่อกำหนดทางเลือก ต่าง ๆ เพื่อแก้ไขปัญหา หรือ สนองต่อความต้องการด้านต่าง ๆ ขององค์กร
ผู้บริหารระดับต้น / หัวหน้าแผนก	บริหารกิจกรรมในการวางแผน กำลังคนด้านต่าง ๆ	สร้างความสัมพันธ์ และความ เชื่อถือ เพื่อให้เกิดการยอมรับ และปฏิบัติตามระบบ และวิธี ปฏิบัติที่กำหนดไว้	จัดให้มีการฝึกอบรม และให้การ สนับสนุนในด้านต่าง ๆ

1. การกำหนดกลยุทธ์ร้านค้ากำลังคนขององค์กร
 - กำหนดวัตถุประสงค์ และ เป้าหมายในการวางแผนกำลังคนขององค์กร
 - กำหนดกลยุทธ์ และ วิธีการในการวางแผนกำลังคน
 - กำหนดทรัพยากร และ เตรียมการในร้านค้าต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคน

2. การประสานงาน และ สร้างความสัมพันธ์กับฝ่ายบริหาร
 - สร้าง และ รักษาความสัมพันธ์อันดีกับฝ่ายบริหาร
 - เสนอ และ ชี้แจงรายละเอียดของแผนงาน และ โครงการค้ากำลังคนขององค์กรต่อฝ่ายบริหาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ยอมรับ และ ให้การสนับสนุน
 - ปรึกษาหารือกับฝ่ายบริหารเกี่ยวกับปัญหา ขององค์กรในร้านค้าต่าง ๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกำลังคน และ กำหนดวิธีการ ทางเลือกเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น
 - ให้ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนแก่ฝ่ายบริหาร
 - เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการ (Committee) หรือคณะทำงาน (Task Force) ร้านค้าต่าง ๆ
 - ติดต่อ ประสานงานกับหน่วยราชการ สถาบันการศึกษา และ องค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคน

กิจกรรมที่ 1-2 เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญมากที่สุด เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์ หรือมีผลสืบเนื่องต่อกิจกรรม ในทุก ๆ ส่วน เป็นการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แนวทาง และ รูปแบบของการวางแผนกำลังคนในแต่ละองค์กร ตลอดจนเป็นการสร้างหลักประกันต่อความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมตามกระบวนการวางแผนกำลังคนในทุก ๆ ร้าน เนื่องจากได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร

3. การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคน
 - ศึกษา ค้นคว้าเกี่ยวกับแนวความคิด เทคนิค และ วิธีการค้าต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคน

- เข้าร่วมในการประชุม สัมมนาเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนร่วมกับองค์กร หรือสถาบันต่าง ๆ
- ทิศต่อ ประสานงาน และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้ปฏิบัติงานด้านการวางแผนกำลังคนในองค์กรอื่น ๆ
- จัดทำโครงการวิจัยเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนในค้ำนต่าง ๆ

4. การบริหารหน้าที่ในการวางแผนกำลังคน

- กำหนดตารางการปฏิบัติงาน และ ลำดับความสำคัญของกิจกรรมค้ำนต่าง ๆ
- จัดเตรียมงบประมาณ และแผนการค้ำเนินการสำหรับกิจกรรมค้ำนต่าง ๆ
- จัดสรรทรัพยากร เกี่ยวกับ ผู้ปฏิบัติงาน วัสดุ อุปกรณ์ เวลาในการใช้ เครื่องคอมพิวเตอร์ ฯลฯ ให้กับกิจกรรมค้ำนต่าง ๆ
- เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุน และความค้ำวหน้าในการค้ำเนินการตามแผนกำลังคนค้ำนต่าง ๆ
- แปลผลจากสถิติ และ ข้อมูลค้ำนต่าง ๆ ที่รวบรวมได้ให้อยู่ในรูปของผลการค้ำเนินการ และต้นทุนการค้ำเนินการ

กิจกรรมที่ 3-4 เป็นกิจกรรมค้ำนการบริหาร (Administrative Aspects) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อบริหารหน้าที่ในการวางแผนกำลังคนค้ำนต่าง ๆ และเป็นกิจกรรมส่วนบุคคลของผู้เชี่ยวชาญค้ำนการวางแผนกำลังคน กิจกรรมในส่วนนี้ถือเป็นกิจกรรมเสริม (Supplementary) ต่อกิจกรรมค้ำนอื่น ๆ

5. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

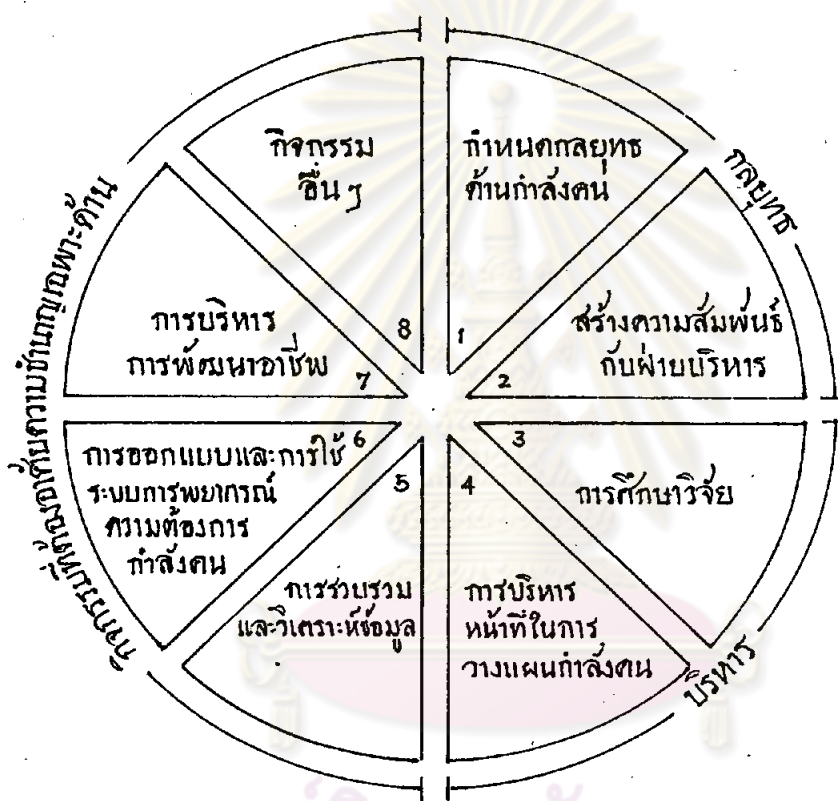
- ออกแบบและพัฒนาระบบข้อมูลขององค์กรให้เหมาะสม
- รวบรวมและจัดเตรียมข้อมูลค้ำนต่าง ๆ
- รวบรวม วิเคราะห์ และปรับปรุง แกไขข้อมูลค้ำนต่าง ๆ ให้ถูกต้อง และทันสมัย
- สํารวจ วิเคราะห์ปัญหา และความจำเป็นค้ำนกำลังคนขององค์กร โดยการออกแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์

6. การออกแบบ และการประยุกต์ใช้ระบบการพยากรณ์ความต้องการกำลังคน
- ออกแบบระบบการพยากรณ์ความต้องการกำลังคน
 - พยากรณ์ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงกำลังคนที่จะมีผลกระทบต่อแผนวิสาหกิจขององค์การ
 - วิเคราะห์ และพยากรณ์อุปสงค์ และอุปทานกำลังคนขององค์การ
 - พยากรณ์การสูญเสียกำลังคนขององค์การ
7. การบริหารการพัฒนาสายอาชีพ
- ออกแบบ และพัฒนาระบบการบริหารอาชีพ
 - ออกแบบ และพัฒนาระบบการบริหารการสืบทอดตำแหน่ง
 - ออกแบบ และพัฒนาระบบการโอนย้าย และการเลื่อนตำแหน่ง
 - ออกแบบ และพัฒนาระบบการฝึกอบรม และพัฒนา
 - ออกแบบ และพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - สร้างระบบ และเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานทุกคน
 - ออกแบบ และพัฒนาระบบการประเมินผลผู้บริหาร
 - ให้คำปรึกษา แนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับความก้าวหน้าในสายอาชีพ
8. กิจกรรมด้านอื่น ๆ
- การสรรหากำลังคน
 - การประเมินผลผู้ปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล
 - การพัฒนาองค์การ
 - การวิจัยด้านการบริหารงานบุคคล
 - การบริหารเงินเคื่อน ค่าจ้าง และผลประโยชน์แก่กุลคานต่าง ๆ
 - การแรงงานสัมพันธ์
 - สุขอนามัย และความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

กิจกรรมที่ 5-8 เป็นกิจกรรมที่มีต้องอด้ยความรู้ ความชำนาญเฉพาะคาน (Specialized Functions) เป็นกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการพยา-

กรณีความต้องการกำลังคน เป็นการประสานหน้าที่ทางบริหารงานบุคคลต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่าง เป็นระบบ

แผนภูมิที่ 10 กิจกรรมในการวางแผนกำลังคน



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปัจจัยสำคัญต่อการบรรลุสัมฤทธิ์ในการวางแผนกำลังคน

เนื่องจากการวางแผนกำลังคนเป็นกระบวนการที่มีขอบเขตการดำเนินงานที่กว้างขวาง และมีความยุ่งยาก ซับซ้อนมาก ดังนั้น จึงมีความจำเป็นจะต้องพิจารณาหาหนทางระบบ รูปแบบ และวิธีการในการวางแผนกำลังคนอย่างถูกต้อง เหมาะสม และชัดเจน ตลอดจนจะต้องมีปัจจัยสนับสนุนในด้านต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อสามารถบรรลุสัมฤทธิ์ในการวางแผนกำลังคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

James W. Walker (1980: 49) ได้กำหนดข้อควรพิจารณาในการวางแผนกำลังคนที่มีประสิทธิภาพไว้ 3 ประการ คือ

1. การวางแผนกำลังคนต้องถือเป็นความรับผิดชอบหลักของผู้บริหารในทุกระดับ
2. ผู้บริหารระดับสูงจะต้องกำหนดนโยบาย และปรัชญาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้ชัดเจน และเข้าร่วมในการตัดสินใจ และเจรจาต่อรองในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคนอย่างกว้างขวาง
3. ผู้ที่รับผิดชอบ หรือมีส่วนร่วมในการวางแผนกำลังคน จะต้องมีความเชี่ยวชาญ (Expertise) ได้รับการชี้แนะ (Guidance) และได้รับการสนับสนุน (Support) อย่างเหมาะสม

Guvene G. Alpander (1982: 27-28) ได้กำหนดปัจจัยที่จำเป็นต่อการวางแผนกำลังคนที่มีประสิทธิผลไว้ 4 ประการ คือ

1. ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารในสายงานหลัก (Line Managers) จะต้องมีส่วนร่วม และให้การสนับสนุนในการวางแผนกำลังคนขององค์กรอย่างเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประสานงาน และการเชื่อมโยงในส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกำลังคน จะต้องดำเนินการในระดับสูงขององค์กร
2. ในการวางแผนกำลังคนจำเป็นจะต้องแสวงหาข้อมูล ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากผู้บริหารในทุกระดับ

3. การวางแผนกำลังคนจะต้องมีการปรับแผนให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง
ในร้านค้าต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

4. การวางแผนกำลังคนจะต้องมีการประสานอย่างสมบูรณ์กับแผนกลยุทธ์ทาง
ธุรกิจ (Strategic Business Plan) ขององค์การ และจะต้องมีการประสานหน้า
ที่ทางการบริหารงานบุคคลในทุก ๆ ด้านอย่างเหมาะสม

Malcolm Bennis และ Jonathan Casson (1984 : 296-306)

ได้กำหนดวิธีการที่จะทำให้แนวความคิดเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนบรรลุผลสัมฤทธิ์ในทาง
ปฏิบัติไว้ 3 ส่วน คือ

1. กำหนดความมุ่งมั่นหรือทิศทางขององค์การให้เหมาะสม (Getting
the Right Orientation) ได้แก่ การกำหนดรูปแบบ วิธีการ และกิจกรรมร้านค้าต่าง ๆ
ในกระบวนการวางแผนกำลังคนให้ชัดเจน และเหมาะสม โดยจะต้องพิจารณาปัจจัยเกี่ยวกับ

- ขนาด และ โครงสร้างขององค์การ
- เสถียรภาพ (Stability) หรือการเปลี่ยนแปลงร้านค้ากำลังคนของ
องค์การ
- ประเภท หรือลักษณะงานขององค์การ
- ปริมาณ และ คุณสมบัติของกำลังคนที่องค์การต้องการ
- โครงสร้าง และ พฤติกรรมของกำลังคนในองค์การ
- แนวโน้ม และ สภาพปัญหาร้านค้ากำลังคนที่จะเกิดขึ้น

2. มีเครื่องมือที่เหมาะสม (Ensuring the Right Tools) โดย
ประกอบด้วย

ก. ข้อมูล (Information) เกี่ยวกับการประเมินการเปลี่ยนแปลง
ร้านค้าต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต นโยบายในการจ้างงานใหม่ และการจ้างทดแทน และ
ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานทุกคน

ข. เทคนิคในการวิเคราะห์ (Analytical Techniques) โดยจะ

ต้องประยุกต์ใช้เทคนิคต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับข้อมูล ความรู้และความชำนาญของเจ้าหน้าที่ งบประมาณ และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ขององค์การ

ค. ข้อเสนอแนะ (Advice) ทั้งจากบริษัทที่ปรึกษา สถาบันการฝึกอบรม แต่แหล่งที่จะได้รับข้อเสนอแนะมากที่สุดนั้น ได้แก่ การแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น และข้อมูลกับองค์การอื่น ๆ และผู้ที่มีส่วนร่วม หรือมีประสบการณ์เกี่ยวกับการวางแผนกำลังคน

3. สร้างบรรยากาศที่เหมาะสม (Creating the Right Climate)
โดยจะต้องดำเนินการเกี่ยวกับ

ก. การกำหนดตำแหน่งที่ตั้งของกิจกรรมในการวางแผนกำลังคนให้เหมาะสม เพื่อสามารถที่จะสนับสนุนต่อการตัดสินใจของผู้บริหารในทุกระดับได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากที่สุด

ข. การจัดให้มีทรัพยากรที่เหมาะสม ซึ่งทรัพยากรที่สำคัญ ได้แก่ ทรัพยากรกำลังคนที่จะดำเนินการวางแผนกำลังคน โดยจะต้องมีจำนวนที่เพียงพอและมีคุณสมบัติที่เหมาะสม กล่าวคือ จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างและลักษณะงานต่าง ๆ ภายในองค์การเป็นอย่างดี และที่สำคัญที่สุดควรเป็นผู้ที่มีระดับอาวุโสเพียงพอ และมีอิทธิพลในองค์การในลักษณะที่ผู้บริหารระดับสูงจะรับฟังความคิดเห็น

ค. การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีส่วนร่วม เนื่องจากจะเป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญ ตลอดจนเป็นผู้ที่จะต้องดำเนินการตามแผนกำลังคนต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น ในกระบวนการวางแผนกำลังคนจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วม (Participative Approach) ในทุกกระบวนการ เพื่อสามารถวางแผนได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม เกิดการยอมรับ และสามารถดำเนินการตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ง. การจัดระบบการติดต่อสื่อสารให้เหมาะสม โดยมีสาระสำคัญที่สมควรจะพิจารณา ดังนี้

- การเสนอแผนงาน หรือรายงานด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับการวางแผนกำลังคน ควรใช้ภาษาที่ง่ายแก่การเข้าใจ ควรหลีกเลี่ยงการใช้ศัพท์เทคนิค หรือศัพท์เฉพาะ กระทบครัด และมีใจความสำคัญอย่างครบถ้วน และชัดเจน

- ควรตั้งสมมติฐาน และเงื่อนไขในการวิเคราะห์ หรือสรุปผลในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับกำลังคนขององค์การให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้อ่านมีความเข้าใจถึงพื้นฐานในการวิเคราะห์หรือวิจัยอย่างถูกต้อง ซึ่งจะทำให้เกิดการยอมรับมากยิ่งขึ้น

- ควรแสดงข้อมูลในรูปกราฟ แผนภูมิ รูปภาพ และตารางต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจได้ง่ายยิ่งขึ้น

- ควรสรุป และเสนอข้อมูลให้อยู่ในรูปที่ผู้บริหารสามารถเข้าใจ และมีความต้องการมากที่สุด

บรรจง ขจรชัยกุล (Banchong Kajornchaiyakul 1984 : 19) ได้สรุปปัจจัยสำคัญต่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการวางแผนกำลังคน จากการเข้าร่วมสัมมนาเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคน ณ ประเทศออสเตรเลีย ไว้ 7 ประการ คือ

1. จะต้องพิจารณาออกแบบระบบการวางแผนกำลังคนให้เหมาะสมกับองค์การแต่ละแห่ง

2. จะต้องประสานการวางแผนกำลังคนกับกระบวนการวางแผนวิสาหกิจขององค์การ (Corporate Planning) อย่างเหมาะสม

3. จะต้องมีเทคนิคในการพยากรณ์ หรือคาดการณ์กำลังคนทั้งในด้านการอุปสงค์ และอุปทานที่เหมาะสม

4. จะต้องพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสารด้านกำลังคนให้เหมาะสม ถูกต้อง และทันสมัย

5. พัฒนาการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) และการวางแผนกำหนดความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Planning) ของผู้ปฏิบัติงานในระดับและสายงานต่าง ๆ ให้เหมาะสม

6. จะต้องประสานการวางแผนกำลังคน และการวางแผนกำหนดความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการฝึกอบรมและพัฒนา เข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม

7. จะต้องประสานระบบการวางแผนกำลังคน และกระบวนการ หรือหน้าที่ทางการบริหารงานบุคคลในค้ำต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

บุปผา กฤษณามระ (2526: 4) ได้กำหนดปัจจัยที่จำเป็นไว้ 4 ประการ คือ

1. ระบบ และวิธีการ ตลอดจนเครื่องมือที่ใช้ในการวางแผนกำลังคนขององค์การจะต้องมีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับเงื่อนไข และสภาพแวดล้อมค้ำต่าง ๆ ขององค์การ
2. ระบบการจ้กเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนกำลังคนจะต้องเหมาะสม สถิติ ข้อมูลที่ใช้ในการวางแผนกำลังคน จะต้องรวบรวมมาอย่างถูกต้อง ทันสมัยและเชื่อถือได้
3. เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคนทุกระดับ และตำแหน่งงาน จะต้องได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมให้เข้าใจหลักการวางแผนกำลังคนอย่างถูกต้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารระดับสูงจะต้องเข้าใจ ให้ความสนใจ และเห็นความสำคัญของการวางแผนกำลังคน
4. มีระบบการติดตาม และรายงานผลการใช้กำลังคนที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ ทำให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง เพื่อที่จะนำมาใช้ปรับปรุงแผนกำลังคนที่ได้จัดทำไว้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

พิพัฒน์ ไทยอารี (2528: 10-11) ได้กำหนดปัจจัยสำคัญไว้ 8 ประการ คือ

1. การวางแผนกำลังคนต้องถือเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนวิสาหกิจ ดังนั้นผู้วางแผนกำลังคนต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์การด้วย
2. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง
3. ความรับผิดชอบในการวางแผนกำลังคน ควรจะใคร่รวมไว้ที่ศูนย์กลางเพื่อประสานงาน และให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารระดับค้ำต่าง ๆ
4. หลักฐานค้ำประวัคิบุคคลากรต้องสมบูรณ์ ทันสมัย และพร้อมที่จะนำเสนอ
5. ระยะเวลาการวางแผนควรจะยาวพอสมควร เพื่อมีระยะเวลาการปรับแผนค้ำบ้าง

6. เทคนิคการวางแผนควรจะ สอดคล้องกับข้อมูลที่มีอยู่ และ ระวังความแม่นยำของข้อมูล
7. แผนควรจะเป็นการ โดยผู้ที่มีความชำนาญ
8. การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และ เทคนิคการวางแผน จะต้องมีการทบทวนเป็นระยะ ๆ โดยสม่ำเสมอ เพื่อปรับปรุงให้สอดคล้องกับความเป็นจริง และความชำนาญของผู้วางแผน

นิยามา ชุณหวงศ์ (2526: 25-26) ได้กำหนดข้อควรพิจารณาเบื้องต้นในการวางแผนกำลังคนไว้ 3 ประการ คือ

1. องค์กรจะต้องมีระบบข้อมูลทางด้านการบริหารงานบุคคลที่สมบูรณ์ ทันสมัย และมีระบบการ เก็บทะเบียนประวัติ
2. องค์กรจะต้องมีเครื่องมือ หรือเทคนิคในการพยากรณ์ที่ดี สามารถพยากรณ์ความต้องการกำลังคนในอนาคตได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ และสามารถคำนวณได้ทันเวลาที่ต้องการจะใช้ข้อมูล
3. องค์กรต้องสามารถคำนวณปริมาณงานที่แต่ละ คนทำได้ในแต่ละ วันได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ

เกศินี หงสนันท์ (2526: 18) ได้เสนอแนะรูปแบบในการวางแผนกำลังคนสำหรับองค์กรที่ไม่มีประสบการณ์ในการวางแผนกำลังคนไว้ 2 ประการ คือ

1. ในการกำหนดแผนกำลังคน ควรเน้นแผนระยะสั้น (1-2 ปี) และระยะกลาง (2-5 ปี)
2. แผนกำลังคนควรครอบคลุมเฉพาะตำแหน่งผู้บริหาร (ระดับต้น และ ระดับกลาง) และกำลังคนสายงานเฉพาะ หรือฝ่ายเทคนิค เท่านั้น

จากที่ได้กล่าวมาถึงแนวความคิด ข้อคิดเห็น และ ข้อเสนอแนะ ของนักวิชาการ และนักปฏิบัติทางด้านการวางแผนกำลังคนที่ผ่านมาทั้งหมดนั้น สามารถที่จะสรุปเกี่ยวกับปัจจัยที่จำเป็นต่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการวางแผนกำลังคนอย่างครบถ้วน และมีประสิทธิภาพ

ผังรายละเอียดในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ปัจจัยสำคัญต่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการวางแผนกำลังคน

ปัจจัย	รายละเอียด
ผู้บริหารระดับสูง	<ul style="list-style-type: none"> - ต้องเข้าใจ เห็นความสำคัญ เข้าร่วมดำเนินการและให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องและเต็มที่ - กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการวางแผนกำลังให้ชัดเจน
ผู้บริหารในทุกระดับ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคน	<ul style="list-style-type: none"> - ต้องได้รับการฝึกอบรมให้มีความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับแนวความคิด วิธีการและเทคนิคในการวางแผนกำลังคนอย่างถูกต้องและเพียงพอ - ผู้บริหารในทุกระดับจะต้องเข้าร่วมในการวางแผนกำลังคนโดยถือเป็นความรับผิดชอบที่สำคัญ เช่นเดียวกับหน้าที่ในการบริหารงานด้านต่าง ๆ
ระบบ รูปแบบ และวิธีการในการ	<ul style="list-style-type: none"> - ต้องพิจารณาที่กำหนดให้เหมาะสมกับแต่ละองค์การ โดยพิจารณาปัจจัยเกี่ยวกับขนาดและ โครงสร้างขององค์การ ความคงที่หรือการเปลี่ยนแปลงกำลังคนขององค์การ ประเภทหรือลักษณะ ของกิจการ ปริมาณและ คุณสมบัติของกำลังคนที่องค์การต้องการ โครงสร้างและพฤติกรรมของกำลังคนในองค์การ แนวโน้มและ สภาพปัญหาของกำลังคนขององค์การในอนาคต - เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ มีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนกำลังคน (Participative Approach) - จัดระบบการติดต่อสื่อสาร การเผยแพร่ และ ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนให้เหมาะสม

ตารางที่ 5 (ต่อ)

	<ul style="list-style-type: none"> - ต้องประสานกับแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) หรือกระบวนการวางแผนวิสาหกิจ (Corporate Planning) ขององค์กรอย่างสมบูรณ์ - มีระบบการติดตาม และประเมินผลที่เหมาะสมและต่อเนื่อง
ข้อมูล	<ul style="list-style-type: none"> - จะต้องมียุทธศาสตร์ข้อมูลด้านการบริหารงานบุคคลที่สมบูรณ์ทันสมัยเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมีระบบการเก็บทะเบียนการเก็บทะเบียนประวัติที่ดี - จะต้องมีการทบทวน และตรวจสอบความถูกต้อง ความเชื่อถือได้ของข้อมูลในด้านต่าง ๆ เป็นระยะๆ โดยสม่ำเสมอ - สมควรมีการติดต่อ ประสานงานกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและ ข้อมูลในด้านต่าง ๆ สม่ำเสมอ
เครื่องมือ และ เทคนิคในการวางแผนกำลังคน	<ul style="list-style-type: none"> - จะต้องประยุกต์ใช้เทคนิคด้านต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับข้อมูล ความรู้และความชำนาญของผู้ที่เกี่ยวข้องงบประมาณ และสภาพแวดล้อมด้านต่าง ๆ ขององค์กร - จำเป็นจะต้องจัดเตรียมเครื่องมือพื้นฐานเกี่ยวกับ Job Description มาตรฐานงาน
ขอบเขต และระยะเวลาในการวางแผนกำลังคน	<ul style="list-style-type: none"> - ระยะเวลาของแผนกำลังคนด้านต่าง ๆ ควรวางแผนล่วงหน้าในระยะยาวพอสมควร เพื่อประหยัคงบประมาณ ระยะเวลาและแรงงาน ตลอดจนมีระยะเวลาเพียงพอสำหรับการปรับเปลี่ยน - สำหรับองค์กรที่ไม่มีประสบการณ์ในการวางแผนกำลังคน ในระยะแรกควรวางแผนกำลังคนสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ในตำแหน่งผู้บริหาร (ระดับต้นและ

	ระดับกลาง) และผู้ปฏิบัติงานด้านสายงานเฉพาะ หรือสายงานหลักขององค์การเท่านั้น และควร เป็นแผนระยะสั้นและระยะปานกลาง
--	--

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน คือ ผลงานวิจัยเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนในราชการพลเรือนไทย โดยการจัดทำแผนอัตรากำลัง 2 ปี และผลงานวิจัยเกี่ยวกับการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี โดยตรง

ผลงานวิจัยเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนในราชการพลเรือนไทย โดยการจัดทำแผนอัตรากำลัง 2 ปี

เจษฎา ประกอบทรัพย์ (2524: 79-80) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนในราชการพลเรือนไทย โดยการจัดทำแผนอัตรากำลัง 2 ปี โดยการศึกษาเปรียบเทียบกับแนวความคิด และกระบวนการในการวางแผนกำลังคนของนักวิชาการด้านการบริหารงานบุคคล ประกอบกับการพิจารณาถึงปัจจัยสิ่งแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกกระบวนการ ที่จะเกิดผลกระทบต่อกรวางแผนกำลังคนในราชการไทย ผลการศึกษาพบว่า การจัดทำแผนอัตรากำลัง 2 ปี ยังขาดสาระสำคัญเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนที่สมบูรณ์ในหลายประการ และปัจจัยแวดล้อมส่วนใหญ่เป็นอุปสรรคต่อการจัดทำ และการดำเนินตามแผน โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ขาดการกำหนดขอบเขต เนื้อหาสาระ ของแผนให้ครอบคลุมถึงกระบวนการบริหารงานบุคคลด้านต่าง ๆ เพียงแต่มุ่งเน้นพิจารณาเฉพาะจำนวน และระดับตำแหน่ง ที่ควรจะมีได้ในแต่ละส่วนราชการ เท่านั้น
2. ขาดการศึกษาถึงปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อกำลังคน อุปทานทางกำลังคน ตลอดจนปัญหาเกี่ยวกับตัวบุคคลในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์การ

3. การคาดคะเนความต้องการกำลังคน ภาคเทคนิคที่ถูกต้องการหลักวิชาการ กล่าวคือ ภาคการศึกษาถึงสภาพปัญหาอันเกิดจากโครงสร้างทางค่านาย เพศ อายุราชการ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง แบบของความก้าวหน้าในแต่ละสายอาชีพ อัตราการสูญเสียกำลังคน เป็นต้น

4. กระบวนการในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 2 ปี บังขาดสาระสำคัญของ การวางแผนโดยทั่วไป กล่าวคือ

– ขาดการกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่ชัด ทั้งนี้เนื่องจากแผนอัตรากำลัง 2 ปี ที่จัดทำขึ้น เพื่อที่จะใช้ประโยชน์ในการประกอบการพิจารณาหนดตำแหน่งของ ก.พ. เท่านั้น จึงมิได้มีลักษณะเป็นแผนปฏิบัติการขององค์การ จึงขาดการกำหนดวัตถุประสงค์และ เป้าหมายไว้อย่างแน่ชัด ให้สอดคล้องกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และแผนงานขององค์การ

– ขาดการกำหนดแผนงานเพื่อประสานไปสู่เป้าหมายของแผนกำลังคนของ องค์การโดยส่วนรวม เช่น แผนสรรหา แผนบรรจุแต่งตั้ง แผนฝึกอบรมและพัฒนา

– ขาดการกำหนดให้มีระบบควบคุม และประเมินผลตามแผน

5. ปัจจัยแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกระบบราชการ ส่วนใหญ่มีผลกระทบในทางที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดทำ และนำแผนอัตรากำลัง 2 ปี ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ

– มีการใช้ระบบอุปถัมภ์ในการคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการ การแต่งตั้ง และการส่งเสริมให้ก้าวหน้า

– มีความผันผวนทางการเมืองสูง ทำให้รัฐบาลแต่ละชุดขาดเสถียรภาพ และความต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลให้ข้าราชการประจำไม่สามารถรับแทนนโยบายของรัฐบาล ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และต่อเนื่อง

– มีข้อจำกัดทางค่านายประมาณ

– ขาดรายละเอียดเกี่ยวกับกำลังคนอย่างเพียงพอ และเชื่อถือได้

– มีการเปลี่ยนแปลงทางค่านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว

– การหมุนเวียนข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งทางการบริหารระดับ 7-10

ขาดการเตรียมการที่เหมาะสม

- การโอนนักบริหารระดับ 9 และ 10 ซึ่งให้อำนาจรัฐมนตรีเป็นผู้พิจารณา
 คำเนิการ ซึ่งมีการใช้อำนาจในทางที่ไม่ถูกต้อง ตามอำเภอใจ อาศัยเหตุผลส่วนตัวมากกว่า
 ความถูกต้องเหมาะสม

ผลงานวิจัยเกี่ยวกับการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี

มานิต ศุภสกุล และ สุรพงษ์ ศิวาธรนิศร (2526: 43-45) ได้ศึกษา
 วิจัยเกี่ยวกับทัศนคติของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลที่มีต่อการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี
 โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะสำรวจวจถึงทัศนคติทั้งในส่วนที่เป็นการรับรู้ ทัศนคติที่เป็นความเชื่อ
 ความเห็น หรือความรู้สึก และทัศนคติในเชิงพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล
 ระดับ 6 และระดับ 3-5 ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1. ทัศนคติของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลที่มีต่อการจัดทำแผนอัตรากำล้าง
 3 ปี
 - ก. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลส่วนใหญ่ มีทัศนคติในส่วนที่เป็นการรับรู้
 ที่มีต่อการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ค่อนข้างดี
 - ข. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลมีทัศนคติที่เป็นความเชื่อ ความเห็นและ
 ความรู้สึกต่อก ระจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ดังนี้
 - 1) ส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นวิธีการที่เหมาะสม เป็นการเปลี่ยนแปลง ระ
 บบและวิธีการกำหนดตำแหน่ง เพื่อแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลในปัจจุบัน รวมทั้งการ
 พัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลเอง และพัฒนาบุคลากรของส่วนราชการด้วย
 - 2) ส่วนใหญ่ยังไม่เห็นด้วย และรองลงมาคือ ไม่แน่ใจ หรือเฉย ๆ
 สำหรับการเตรียมการค่านแผนงาน แนวทางในการดำเนินงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน
 ความพร้อมและความร่วมมือของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ข้อมูล เอกสาร หรือปัจจัย
 สนับสนุนอื่น ๆ ของสำนักงาน ก.พ. ว่ามีความพร้อม และเพียงพอสำหรับการดำเนินการ
 จัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี
 - 3) ส่วนใหญ่ยังไม่แน่ใจ หรือเฉย ๆ และรองลงมาคือผู้ที่เห็นด้วย
 ว่าส่วนราชการ ผู้บริหาร และบุคลากรของส่วนราชการจะเข้าใจ ยอมรับในหลักการ และ

วิธีการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี รวมทั้งจะช่วยสนับสนุนและให้ความร่วมมือในการดำเนินการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายได้

4) ส่วนใหญ่ยังไม่แน่ใจ หรือเฉย ๆ และมีผู้เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยว่าการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี จะสามารถดำเนินการไปได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้จำนวนเท่า ๆ กัน

5) ส่วนใหญ่ยังไม่แน่ใจ หรือเฉย ๆ รองลงมาคือผู้ที่ไม่เห็นด้วยว่าเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลมีความเข้าใจในหลักการ วิธีการ และแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

6) ส่วนใหญ่ยังไม่แน่ใจ หรือเฉย ๆ และรองลงมาคือผู้ที่ไม่เห็นด้วยว่าการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี จะเป็นงานใหญ่ และมีปัญหาค่อนข้างมากเกินกว่าที่จะดำเนินการให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ค. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลส่วนใหญ่มีทัศนคติเชิงพฤติกรรมในส่วนตัวเกี่ยวกับการดำเนินงานในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ของสำนักงาน ก.พ. ในทิศทางที่ดี หรือสนับสนุน สอดคล้องกับการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ดังกล่าว

2. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลสังกัดต่างกองกัน มีทัศนคติต่อการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ไม่แตกต่างกัน

3. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลที่มีสถานภาพของตำแหน่งต่างกัน มีทัศนคติต่อการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี แตกต่างกัน

4. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลที่ลงมือปฏิบัติงานการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี แล้ว และที่ยังไม่ได้ลงมือปฏิบัติงาน มีทัศนคติต่อการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี แตกต่างกัน

สมมติฐานการวิจัย

จากการศึกษาเกี่ยวกับแนวความคิด และหลักการวางแผนกำลังคน ตามหลักการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคนในราชการพลเรือนไทย และการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี สามารถที่จะกำหนดสมมติฐานในการวิจัย

ไค้กั้งนี้

1. ส่วนราชการที่มีจำนวนตำแหน่งแตกต่างกัน บรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลั้ง 3 ปี ไม่แตกต่างกัน
2. ส่วนราชการที่มีจำนวนสายงานแตกต่างกัน บรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลั้ง 3 ปี ไม่แตกต่างกัน
3. ส่วนราชการที่อยู่ในประเภทกลุ่มงานที่แตกต่างกัน บรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลั้ง 3 ปี ไม่แตกต่างกัน
4. การพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล การกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบของกิจกรรมในการจัดทำแผนอัตรากำลั้ง 3 ปี และปัญหาและอุปสรรคที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลประสบในการจัดทำแผนอัตรากำลั้ง 3 ปี มีความสัมพันธ์กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลั้ง 3 ปี ในส่วนของสำนักงาน ก.พ.
5. การพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลั้ง 3 ปี ในส่วนของสำนักงาน ก.พ. เมื่อควบคุมผลของระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษา สาขาวิชา ประสบการณ์ในการวิเคราะห์ตำแหน่งและอัตรากำลั้ง ประสบการณ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลั้ง 3 ปี ของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล การกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบของกิจกรรมในการจัดทำแผนอัตรากำลั้ง 3 ปี และปัญหาและอุปสรรคที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลประสบในการจัดทำแผนอัตรากำลั้ง 3 ปี ต่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลั้ง 3 ปี ในส่วนของสำนักงาน ก.พ.
6. การกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบของกิจกรรมในการจัดทำแผนอัตรากำลั้ง 3 ปี มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลั้ง 3 ปี ในส่วนของสำนักงาน ก.พ. เมื่อควบคุมผลของระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษา สาขาวิชา ประสบการณ์ในการวิเคราะห์ตำแหน่งและอัตรากำลั้ง ประสบการณ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลั้ง 3 ปี ของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล การพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล และปัญหาและอุปสรรคที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลประสบในการจัดทำแผนอัตรากำลั้ง 3 ปี

กำลัง 3 ปี ต่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ในส่วนของสำนักงาน ก.พ.

7. ปัญหาและอุปสรรคที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลประสบในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี มีความสัมพันธ์ทางลบกับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ในส่วนของสำนักงาน ก.พ. เมื่อควบคุมผลของระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษา สาขาวิชา ประสบการณ์ในการวิเคราะห์ตำแหน่งและอัตรากำลัง ประสบการณ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล การพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล และการกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบของกิจกรรมในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ต่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ในส่วนของสำนักงาน ก.พ.

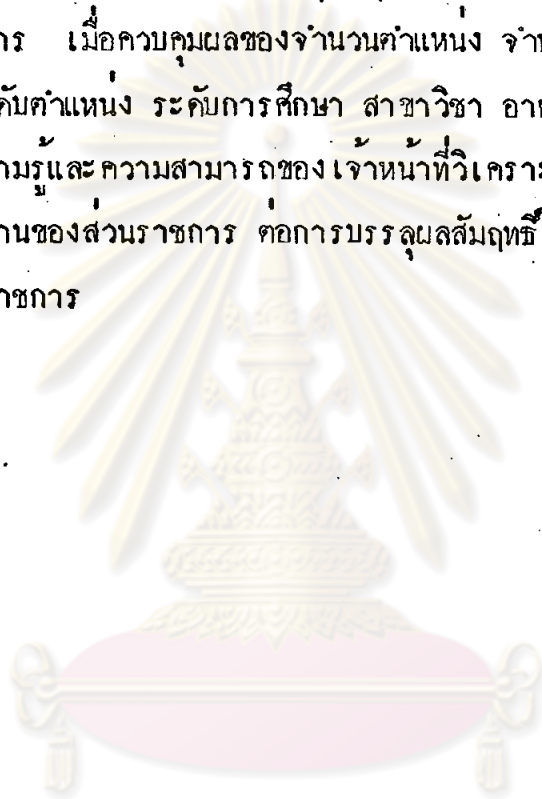
8. จำนวนตำแหน่ง จำนวนสายงานของส่วนราชการ ความรู้และความสามารถของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ความรู้ความเข้าใจของคณะทำงานของส่วนราชการ และปัญหาและอุปสรรคที่คณะทำงานของส่วนราชการประสบในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี มีความสัมพันธ์กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ในส่วนของส่วนราชการ

9. ความรู้และความสามารถของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ในส่วนของส่วนราชการ เมื่อควบคุมผลของจำนวนตำแหน่ง จำนวนสายงานของส่วนราชการ ชื่อตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษา สาขาวิชา อายุราชการของคณะทำงานของส่วนราชการ ความรู้ความเข้าใจของคณะทำงานของส่วนราชการ และปัญหาและอุปสรรคที่คณะทำงานของส่วนราชการประสบในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ต่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ในส่วนของส่วนราชการ

10. ความรู้ความเข้าใจของคณะทำงานของส่วนราชการ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ในส่วนของส่วนราชการ เมื่อควบคุมผลของจำนวนตำแหน่ง จำนวนสายงานของส่วนราชการ ชื่อตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษา สาขาวิชา อายุราชการของคณะทำงานของส่วนราชการ ความรู้และความ

สามารถของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล และปัญหาและอุปสรรคที่คกัทำงานของส่วนราชการประสมในการจัดทำแผนอัตรากำลั 3 ปี คอการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลั 3 ปี ในส่วนของส่วนราชการ

11. ปัญหาและอุปสรรคที่คกัทำงานของส่วนราชการประสมในการจัดทำแผนอัตรากำลั 3 ปี มีความสัมพันธ์ทางลบกับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลั 3 ปี ในส่วนของส่วนราชการ เมื่อควบคุมผลของจำนวนตำแหน่ง จำนวนสายงานของส่วนราชการ ชื่อตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษา สาขาวิชา อายุราชการของคกัทำงานของส่วนราชการ ความรู้และความสามารถของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล และความรุ้ความเข้าใจของคกัทำงานของส่วนราชการ คอการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลั 3 ปี ในส่วนของส่วนราชการ



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย