

*H*

*R*

*M*

การจัดการทรัพยากรมนุษย์

Human Resource Management

รศ.ดร.ฤดี นิยมรัตน์

e-mail: reudee.ni@ssru.ac.th

Google Classroom รหัสชั้นเรียน 6cibeil

Web site: [http://www.teacher.ssru.ac.th/reudee\\_ni/](http://www.teacher.ssru.ac.th/reudee_ni/)

DLP: <https://ssrudlp.ssru.ac.th/>



**HUMAN RESOURCES**  
**Human Resource Management**

รศ.ดร.ฤดี นิยมรัตน์



*H*  
*R*

*M*

## บทที่ 3

### การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

1. ความหมายและส่วนประกอบของแผน HR
2. กระบวนการวางแผน HR
3. การประเมินค่า และการพยากรณ์ HR



*H*

1

*R*

*M*

ความหมายของการวางแผน

Planning

การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน

คาดการณ์ไปล่วงหน้า

และกำหนดแนวทางที่คาดว่าจะดีที่สุด

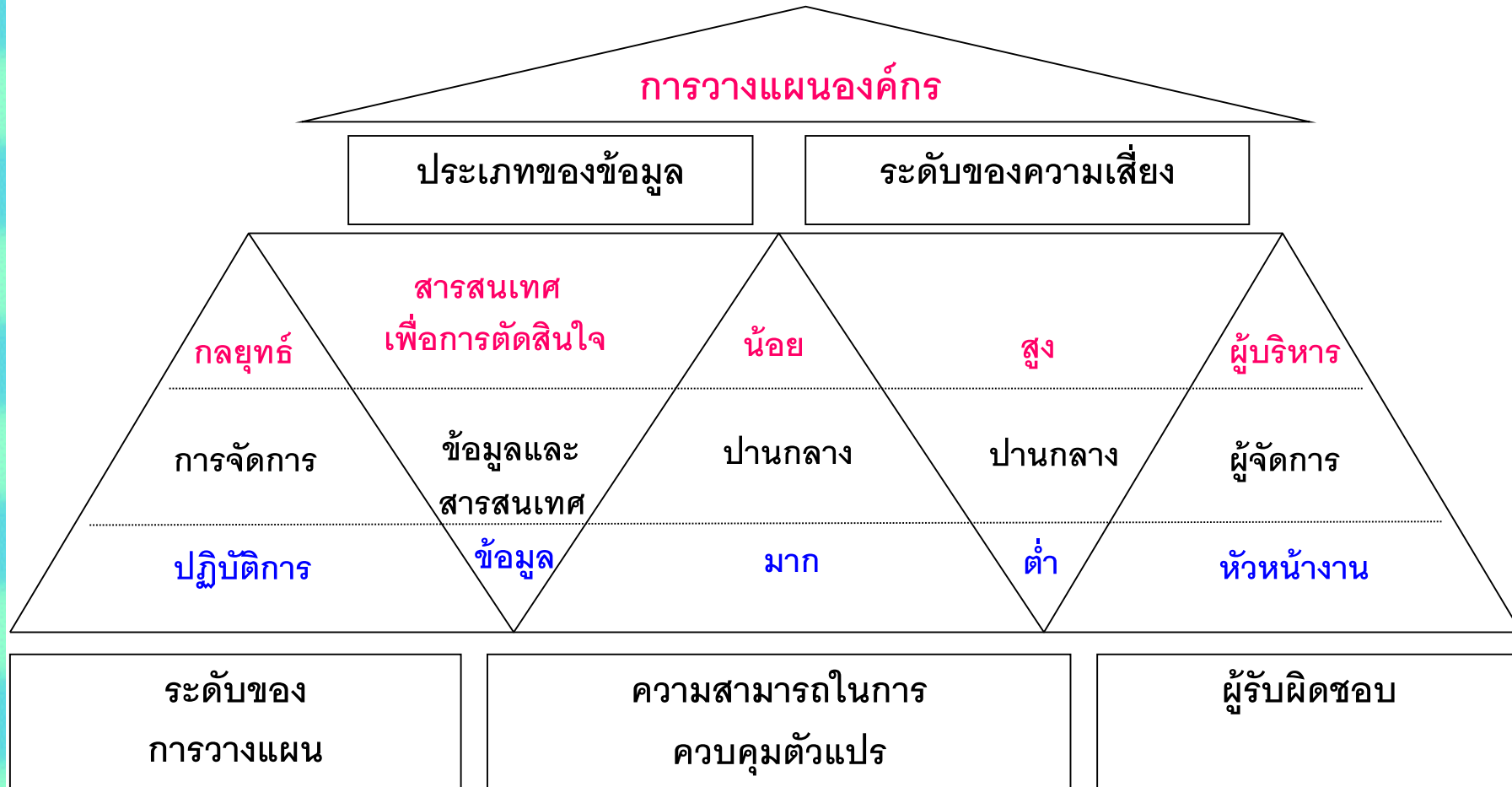
เพื่อให้เกิดการปฏิบัติอย่างได้ผล

H

R

M

# องค์ประกอบของการวางแผนในระดับต่าง ๆ



H

# กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ Human resource strategy

R

อิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาสและอุปสรรค)

กลยุทธ์องค์กร

M

กลยุทธ์หน้าที่อื่น ๆ เช่น การตลาด การผลิต

กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์

กลยุทธ์หน่วยงานอื่น ๆ เช่น ผลิตภัณ์ท์ ภูมิศาสตร์

กลยุทธ์ก่อนการจ้าง และการจ้าง

กลยุทธ์การจูงใจ การเก็บและการบำรุงรักษา

กลยุทธ์การออกจากงาน

- การพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์
- การสรรหา
- การคัดเลือก
- การบรรจุ

- การปฐมนิเทศ
- การฝึกอบรม
- การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัล
- ผลประโยชน์

- การไล่ออก
- การออกจากงานตามเวลา
- การให้ออกจากงานก่อนเวลา
- การให้พนักงาน

*H*

*R*

*M*

# Human Resource Planning (HRP)

## การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการตรวจสอบความต้องการ  
ทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ

เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าจำนวนพนักงาน  
ที่ต้องการมีทักษะที่เหมาะสม

การพยากรณ์ถึงความต้องการใช้พนักงาน

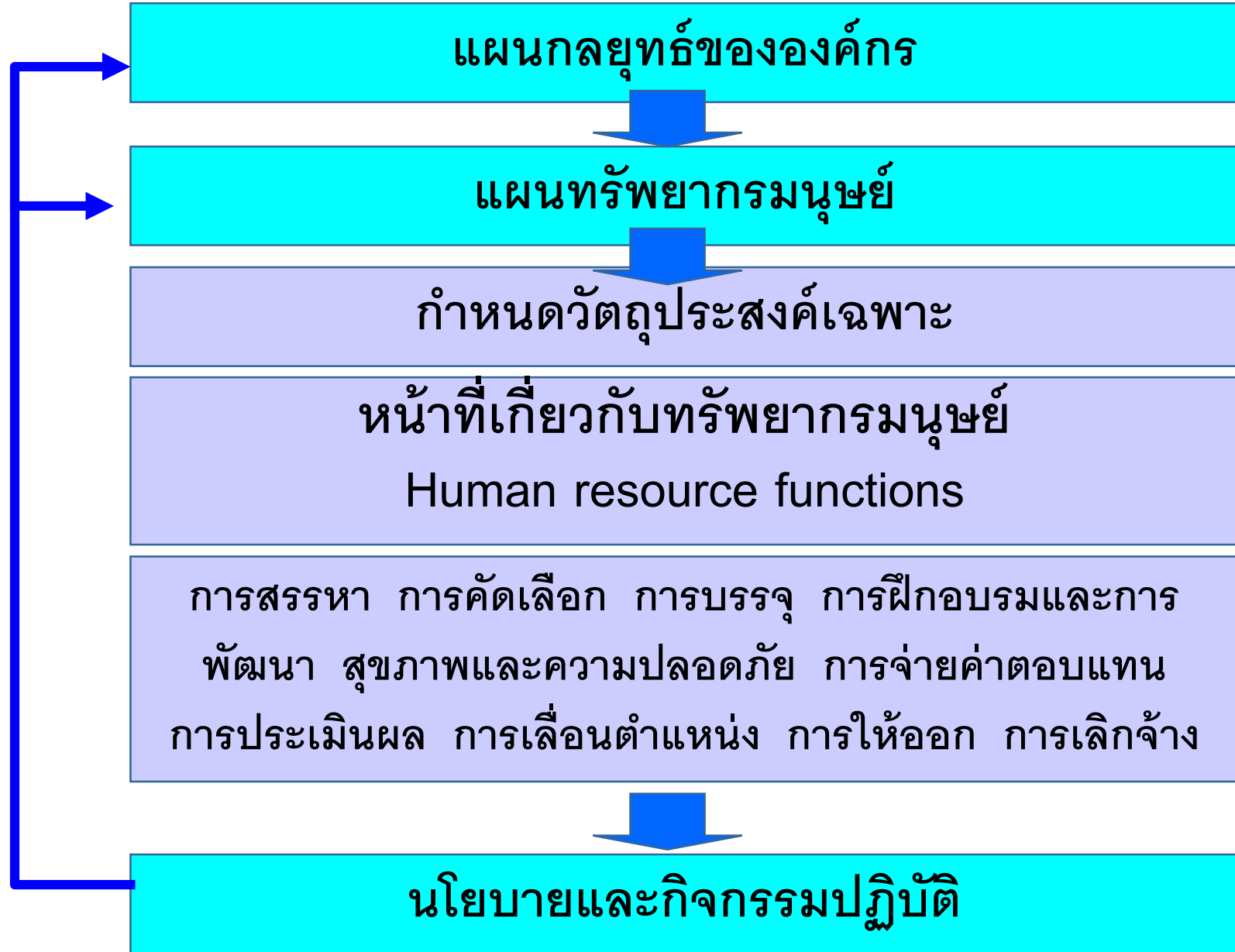
และตลาดแรงงานในอนาคต

กระบวนการเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่า  
จะได้พนักงานที่มีคุณสมบัติบรรจุนานที่เหมาะสม  
ทันเวลา

*H*

*R*

*M*



H

R

M

# ทิศทางของการวางแผน HR

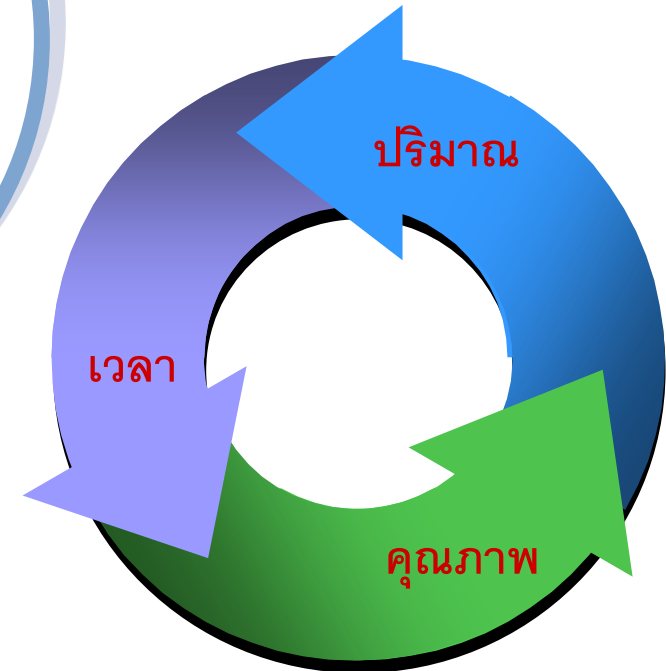
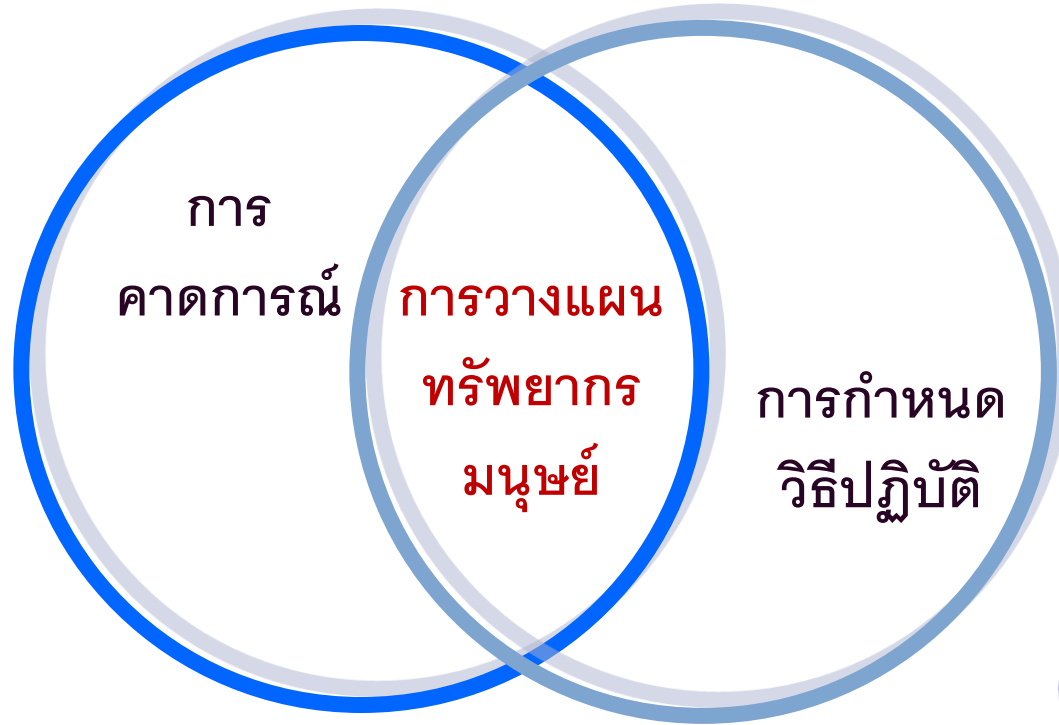
1. กำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน
2. กำหนดระยะเวลาที่จะดำเนินการ โดยระบุปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผน
3. ชี้แจงเรื่องแผนอัตรากำลังให้ทุกระดับเข้าใจร่วมกัน
4. สื่อสารสมมติฐานที่ใช้ประกอบการวางแผน HR ที่ชัดเจน เป็นที่เข้าใจของทุกฝ่ายในองค์กร  
(เช่น การเติบโตขององค์กรสูงกว่าการเติบโตทางเศรษฐกิจ ใช้คน ไม่ใช่เทคโนโลยี ใช้คนภายในให้คุ้มค่า)
5. ต้องพิจารณาถึงสิ่งที่มีผลต่อการวางแผน HR
6. สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ

H

R

M

# ส่วนประกอบของการวางแผน HR



H

R

M

## ส่วนประกอบของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

### กระบวนการ

- เป็นการดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยการเก็บข้อมูล ศึกษา วิเคราะห์ วางแนวทางปฏิบัติ ตรวจสอบ ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา

### การ คาดการณ์

- เป็นการคาดการณ์ไปในอนาคตถึงความต้องการด้านบุคลากรขององค์กร = การพยากรณ์

H

R

M

## วิธีปฏิบัติ

- เป็นแนวทางให้กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์สามารถดำเนินการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การและกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างเหมาะสม

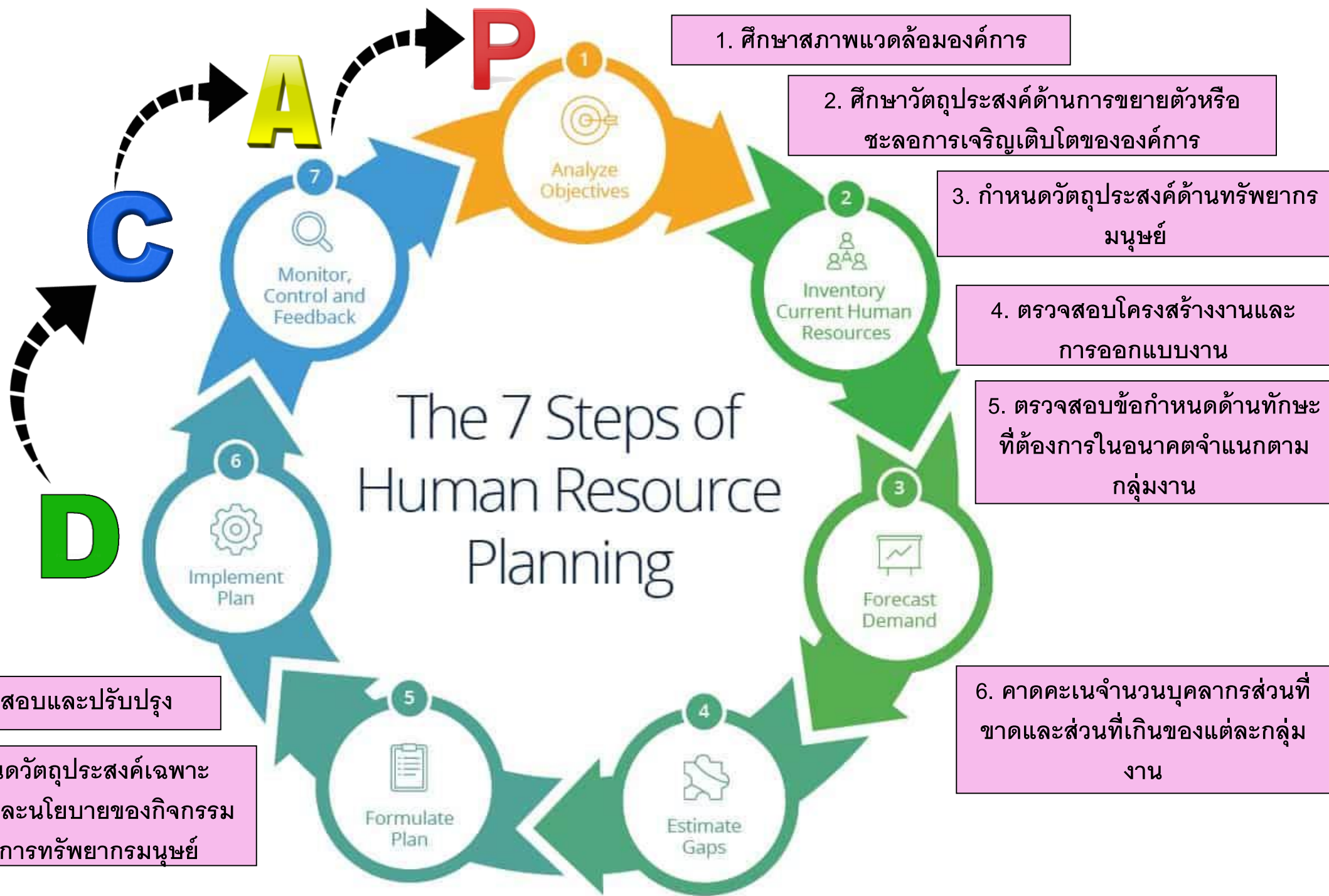
## องค์การ และ บุคลากร

- การรักษาความสมดุลของทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา เป็นการสร้างหลักประกันว่าองค์การจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพ ไม่เกิดสภาวะคนเกินงาน หรืองานเกินคน

# กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์



H  
R  
M



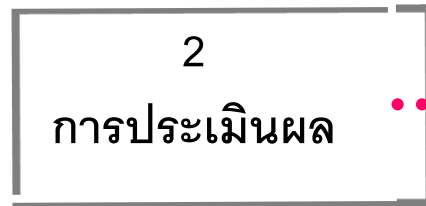
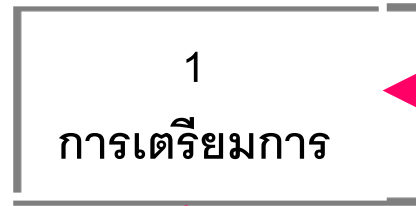
H

R

M

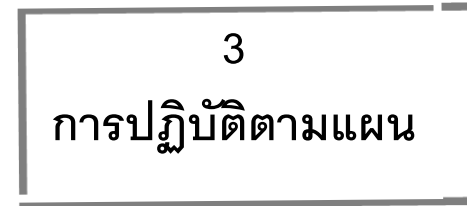
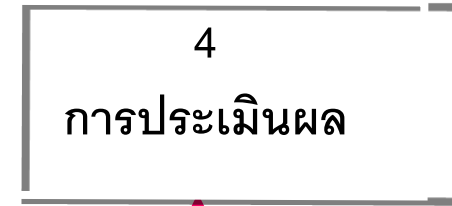
# กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

- ศึกษาวัตถุประสงค์
- วิเคราะห์สถานการณ์
- กำหนดเป้าหมาย
- พิจารณาความสอดคล้อง
- พิจารณาความเป็นไปได้



- กำหนดทางเลือก
- เลือกทางเลือก
- กำหนดแผน

- เปรียบเทียบผลงาน
- วิเคราะห์ปัญหาและผลกระทบ
- เสนอความคิดเห็น



- กำหนดบุคลากร
- จัดสรรทรัพยากร
- สร้างความเข้าใจ
- ควบคุมดูแล



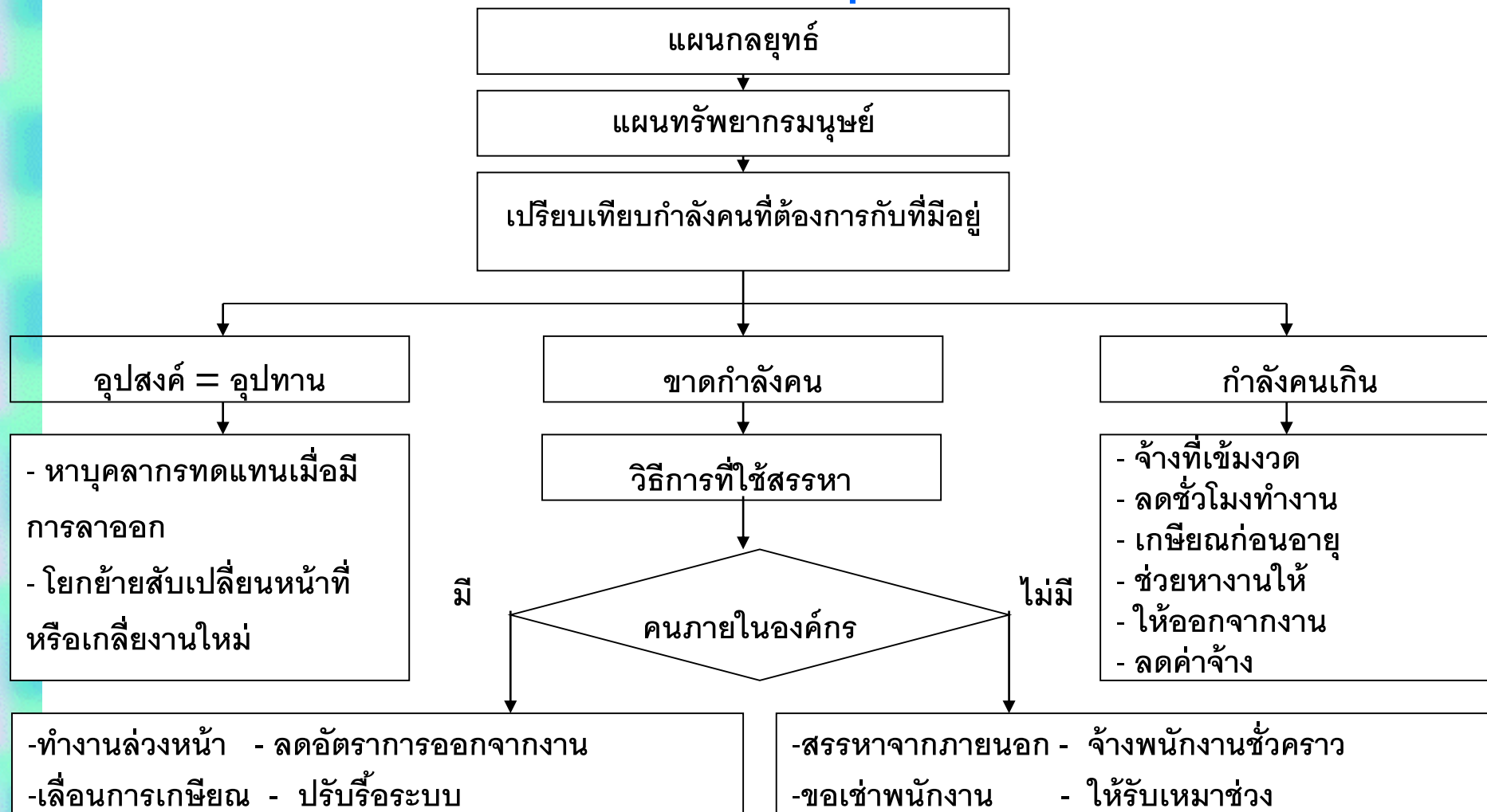
H

R

M

# ความสัมพันธ์ระหว่าง

## การวางแผนทรัพยากรมนุษย์และการสรรหา



H

R

M

## ข้อจำกัดในการวางแผน HR

ข้อค้นพบจากการบริหารเชิงกลยุทธ์

นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง 10%

พนักงานรู้กลยุทธ์หลักขององค์กร 5%

ได้ผลตอบแทนจากผลงาน 25%

ผู้บริหารพูดคุยปรึกษาเรื่องแผน

มากกว่าเดือนละ 1 ชั่วโมง      น้อยกว่า 15%

บริษัทจัดสรรงบประมาณตามแผนกลยุทธ์ 40%

*H*

*R*

*M*

## ข้อจำกัดในการวางแผน HR

1. ฝ่ายบริหารระดับสูงขาดความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
2. ขาดความเอาใจจริงเอาใจและความผูกพันของฝ่ายบริหารในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
3. การเมืองในองค์กร
4. การขาดวัฒนธรรมด้านการวางแผน
5. ขาดระบบข้อมูลและสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ
6. ศักยภาพและคุณภาพของฝ่าย HR

*H*

*R*

*M*

## ข้อควรพิจารณาในการวางแผน HR

1. ศักยภาพและคุณภาพของฝ่าย HR
2. มีการพิจารณาถึงอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร
3. รายละเอียดในแผน HR ควรชี้ให้ชัดเจนถึงระดับหรือประเภทของบุคลากร
4. คาดคะเนจำนวนบุคลากรที่ขาดแคลนหรือเกิน
5. แผนทรัพยากรมนุษย์ควรมีความยืดหยุ่น

H

3

R

M

## การประเมินค่าทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน

- ข้อมูลเกี่ยวกับโครงสร้างทั่วไปของ HR = รายละเอียดเกี่ยวกับพนักงาน เช่น จำนวน เพศ อายุ อัตราเงินเดือน วุฒิการศึกษา ภูมิสำเนา
- ข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง HR = ข้อมูลการจ้างและบรรจุคนใหม่ การย้ายตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่ง การออกจากงาน การทำงานล่วงเวลา การขาดงาน
- ข้อมูลด้านทัศนคติและข้อมูลอื่นๆ ที่จำเป็น

H

R

M

## อัตราการขาดงาน (Absenteeism)

อัตราที่แสดงสัดส่วนของคนที่ไม่มาทำงานตามที่

กำหนดอันมีผลต่อการทำงานขององค์กร

ผู้บริหารควรรหาสาเหตุการขาดงานของลูกจ้างแต่ละคน

$$\text{อัตราการขาดงาน} = \frac{\text{จำนวนวันที่คนขาดงาน}}{\text{จำนวนวันที่ทำงานทั้งหมด}}$$

ความถี่ของการขาดงาน

$$= \frac{\text{จำนวนวันที่คนขาดงานในงวดหนึ่ง}}$$

จำนวนคนทำงานโดยเฉลี่ย x จำนวนวันทำงานในงวดหนึ่ง

ดูแนวโน้มการขาดงานเพื่อหาสาเหตุและการแก้ปัญหา

H

R

M

## การเข้า – ออกของแรงงาน (Labor Turnover)

การวัดการเข้า – ออกของพนักงานในช่วงเวลาหนึ่ง เพื่อให้ทราบความจำเป็นที่จะต้องหาคนมาทำงานแทนที่คนที่ออกจากงาน

อัตราการเข้า – ออกงาน

$$= \frac{\text{จำนวนคนที่เข้าทำงานใหม่} + \text{จำนวนคนที่ออกจากงาน}}{\text{จำนวนลูกจ้างโดยเฉลี่ยในงวดนั้น}} \times 100$$



โรงงานแห่งหนึ่งมีพนักงานเมื่อต้นเดือนจำนวน 1,190 คน วันปลายเดือนมีจำนวนพนักงาน 1,210 คน ในเดือนนั้นมีพนักงานเข้าทำงานใหม่จำนวน 50 คน และมีพนักงานออกจากงาน 30 คน

วิเคราะห์หาอัตราการเข้า – ออกของแรงงานดังกล่าว

*H*

*R*

*M*



อัตราการเข้าทำงาน

$$= \frac{50 \times 100}{(1190 + 1210) / 2} = \frac{5000}{1200} = 4.17\%$$

อัตราการออกจากงาน

$$= \frac{30 \times 100}{(1190 + 1210) / 2} = \frac{3000}{1200} = 2.5\%$$

อัตราการเข้า – ออก

$$= \frac{(50 + 30) \times 100}{(1190 + 1210) / 2} = \frac{8000}{1200} = 6.67\%$$

H

R

M

การดำรงอยู่ของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

พิจารณาจากจำนวนผู้ที่มีอายุการทำงานมากกว่า 1 ปี คิด  
เป็นร้อยละของจำนวนคนทั้งหมดในปีที่ผ่านมา

อัตราการดำรงอยู่

$$= \frac{\text{จำนวนคนที่มีอายุงานมากกว่า 1 ปี} \times 100}{\text{จำนวนคนทั้งหมดในปีที่แล้ว}}$$

ทำให้เข้าใจสภาพการเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรมนุษย์ใน  
องค์การมากขึ้น และอาจนำไปใช้หาเหตุผลของการดำรง  
อยู่ในองค์การเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแรงจูงใจให้  
ดำรงอยู่ของพนักงานกลุ่มอื่นต่อไป

*H*

*R*

*M*

# การพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์

## HRForecast

1. ใช้หลักคณิตศาสตร์  
และสถิติ

1.1 เเชิงปริมาณ

1.2 เเชิงคุณภาพ

2. พิจารณาระยะเวลา

2.1 ระยะสั้น (< 1 ปี)

2.2 ระยะกลาง (> 1, < 5 ปี)

2.3 ระยะยาว (> 5 ปี)



# HRForecast

3. โดยบุคคล

3.1 คนเดียว

3.2 กลุ่มบุคคล

4. ตามสายบังคับบัญชา

4.1 จากบนลงล่าง

4.2 จากล่างขึ้นบน

5. ใช้แหล่งของการพยากรณ์

5.1 ความต้องการ  
ทรัพยากรมนุษย์

5.2 คนที่องค์กรมี

H

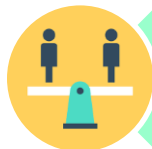
R

M

# เทคนิคเพื่อการพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์



วิจารณ์ญาณของผู้บริหาร (managerial judgment)



การสอบถามและตรวจสอบ (ask and out technique)



เทคนิคคนอมินอลกรุป (nominal group technique, NGT)



ผู้เชี่ยวชาญ ด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique)



การวิเคราะห์เชิงปริมาณ



การวิเคราะห์ปริมาณงาน (work load analysis)

H



วิจารณ์ญาณของผู้บริหาร (managerial judgment)

R



การสอบถามและตรวจสอบ (ask and out technique)

M

**Pros**



- 1) แม่นยำ >> สำหรับเรื่องที่เคยมีประสบการณ์มาก่อนหรือเกิดขึ้นบ่อยครั้ง
- 2) สะดวกรวดเร็ว >> ไม่เสียเวลาในการรวบรวมข้อมูล
- 3) ไม่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมาก >> คนในองค์กร
- 4) พิจารณาขอบข่ายได้กว้างกว่าวิธีอื่น

**Cons**



- 1) เกิดข้อผิดพลาด >> ขาดประสบการณ์
- 2) ไม่ได้รับการเชื่อถือและเสี่ยงต่อการโต้แย้ง >> ไม่มีหลักฐานอ้างอิง
- 3) บั่นทอนกำลังใจในการทำงาน >> ไม่คำนึงถึงส่วนอื่น
- 4) เป็นตัวอย่างที่ไม่ดีต่อการปฏิบัติงาน >> แสดงถึงการทำงานที่ไม่เป็นระบบ

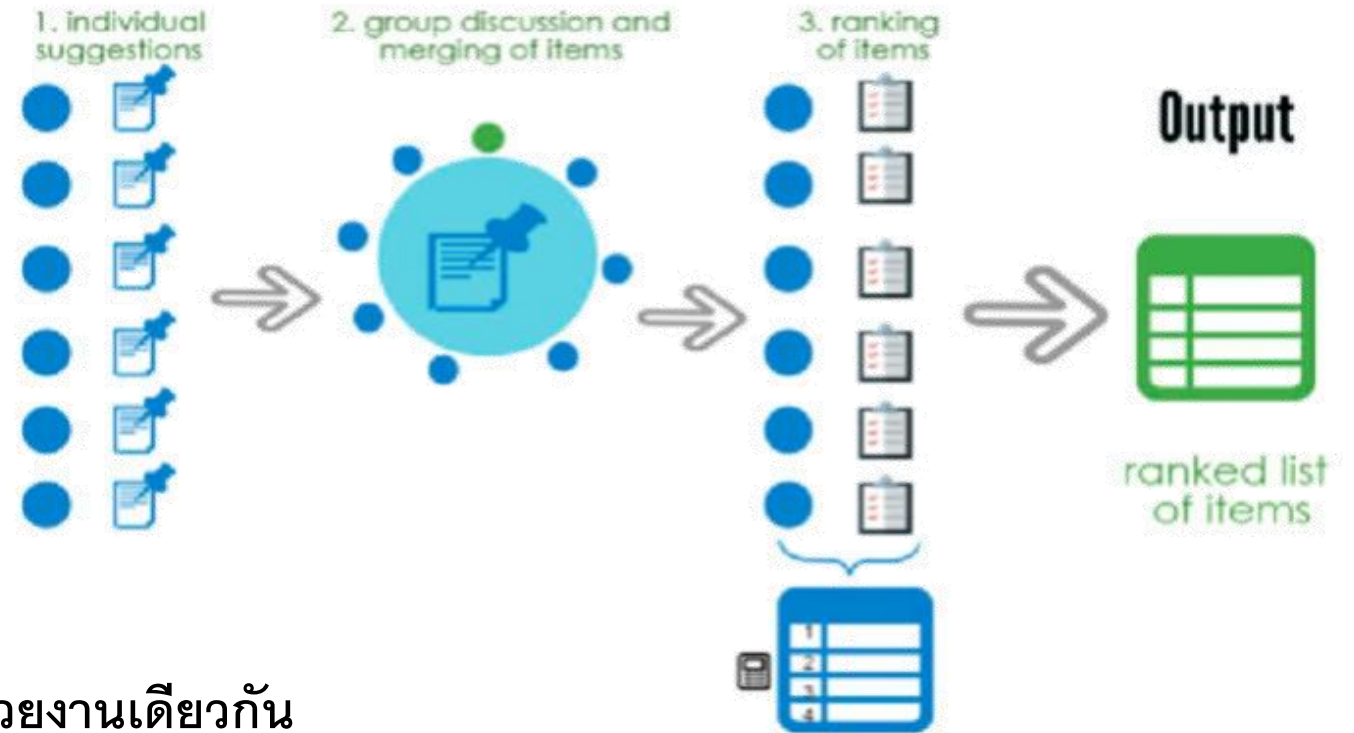
H



# เทคนิคนอมินอลกรุป (nominal group technique, NGT)

R

M



- ✓ ดำเนินการได้ง่าย >> อยู่ในหน่วยงานเดียวกัน
- ✓ ขจัดปัญหาอิทธิพลครอบงำผู้อื่น >> แต่ละคนเสนอความคิดได้อย่างเสรีและมีอิสระในการตัดสินใจ
- ✓ สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น
- ✓ การจัดอันดับตัวเลขช่วยลดข้อผิดพลาดในการเลือกข้อคิดเห็นได้วิธีหนึ่ง
- ✓ ตัดปัญหาการผูกขาดในที่ประชุม
- ✓ ได้ข้อสรุปรวมที่ทุกคนรู้สึกว่าเป็นข้อสรุปของกลุ่มที่ร่วมกันตัดสินใจ

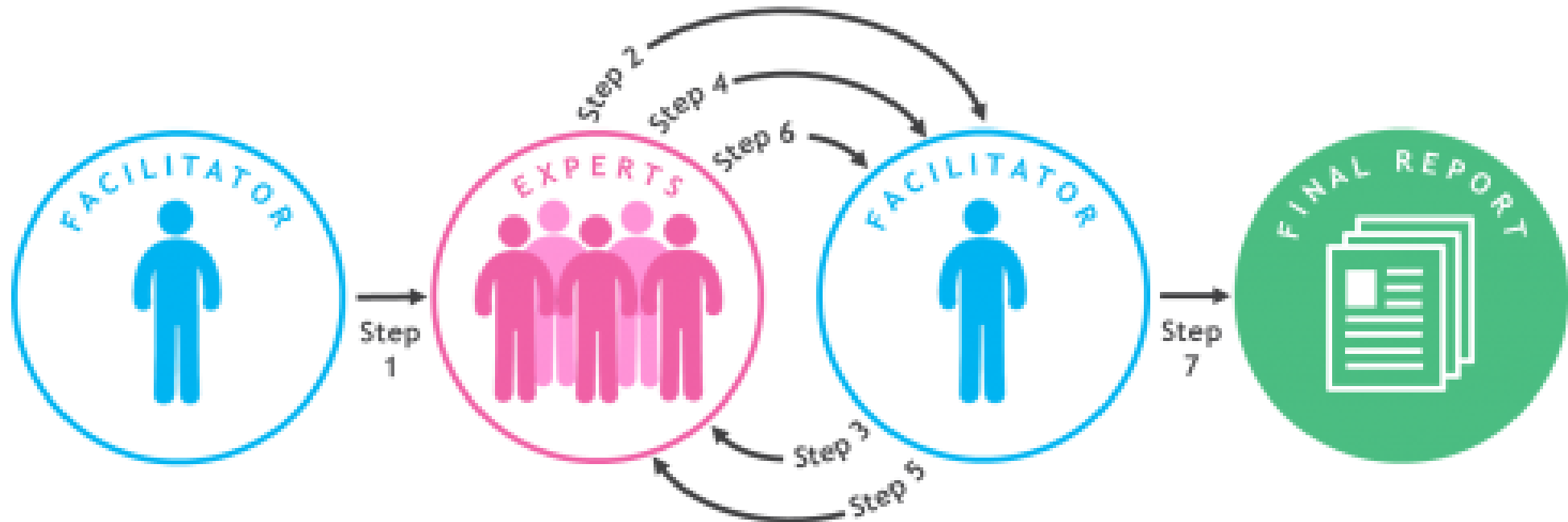
H

R

M



# ผู้เชี่ยวชาญ ด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique)

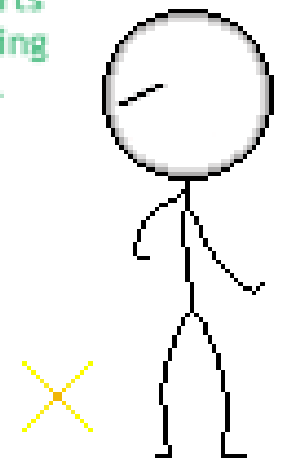


Facilitator seeks individual assessments from a pool of experts.

Experts respond to the request, receive feedback and revise their responses.

Facilitator compiles the responses and sends a revised set of questions to each expert. Several cycles of feedback may be needed.

Facilitator produces report on experts' responses, noting key outliers.



H



การวิเคราะห์เชิงปริมาณ

R



การวิเคราะห์ปริมาณงาน (work load analysis)

M

การพยากรณ์ HR  
ด้วยการวิเคราะห์  
เชิงปริมาณ



การคำนวณจากสมการพื้นฐาน



การคำนวณโดยใช้โมเดลการวางแผนภาพรวม



การใช้วิธีการทางสถิติเชิงเส้นตรง



การใช้ Markov Model



การคาดคะเนโดยใช้มาตรฐานงาน



การคาดคะเนโดยงบประมาณ

*H*

*R*

*M*



การคำนวณจากสมการพื้นฐาน

จำนวนคนที่ต้องการเพิ่มขึ้น  
= จำนวนคนทั้งหมดที่ต้องการ – จำนวนคนที่มีอยู่

ต้องการวิเคราะห์งานที่เพิ่มขึ้นและพิจารณาสัดส่วน  
งานต่อคนงาน

จำนวนคนที่ต้องการทั้งหมด  
= จำนวนงานทั้งหมด

อัตราส่วนของงานต่อพนักงาน

H

R

M



## การคำนวณโดยใช้โมเดลการวางแผนภาพรวม

$$\text{สูตร } E_n = \frac{[Lagg + G] \cdot 1}{Y \cdot 1+X}$$

โดย

$E_n$  = การประมาณจำนวนคนที่ต้องการในระยะเวลาหนึ่งในอนาคต

$Lagg$  = ปริมาณเงินที่ลงทุนในธุรกิจนั้นคิดเวลาปัจจุบัน

$G$  = อัตราการขยายตัวด้านการลงทุนของธุรกิจนั้นในระยะเวลาที่ต้องการค้นหาในอนาคต

$X$  = ค่าเฉลี่ยของความก้าวหน้าของการผลิตหรือการขายในช่วงเวลาปัจจุบัน ถึงเวลาที่ต้องการหาในอนาคต

$Y$  = ปริมาณงานที่พนักงานคนหนึ่งทำได้ คิดเป็นจำนวนเงิน

H

R

M



บริษัทแห่งหนึ่งต้องการประมาณจำนวนพนักงานขายอีก 5 ปีข้างหน้า โดยปัจจุบันบริษัทมีเงินลงทุน 50 ล้านบาท ประมาณว่าจะมีอัตราการลงทุนในปีที่หนึ่ง 2 ล้านบาท ปีที่สอง 1 ล้านบาท และปีที่สาม 4 ล้านบาท ปีที่สี่ 4 ล้านบาท และปีที่ห้า 5 ล้านบาท และได้พบว่าค่าเฉลี่ยการเติบโตของพนักงานขายคือ 3% ทั้งจากวิเคราะห์ย้อนหลัง 3 ปี พบว่าพนักงานขายคนหนึ่งสามารถทำรายได้คนละ 25,000 บาท ถ้าปัจจุบันมีพนักงาน 2000 คน อีก 5 ปีข้างหน้า บริษัทต้องการพนักงานอีกเท่าใด

*H*

*R*

*M*



$$\begin{aligned} E (n=5) &= \frac{(50,000,000 + 16,000,000)}{25,000} \times \frac{1}{1+(3/100)} \\ &= \frac{66,000,000}{25,000} \times \frac{1}{1.03} \\ &= 2,563 \end{aligned}$$

จำนวนพนักงานที่ต้องการเพิ่มขึ้น  $2,563 - 2000 = 563$  คน

H

R

M



การใช้วิธีการทางสถิติเชิงเส้นตรง

เป็นโมเดลที่วิเคราะห์ความคาดหมายในอนาคต โดยดูจากแนวโน้มในอดีต



กิจการโรงพยาบาลแห่งหนึ่งต้องการขยาย

โรงพยาบาลเดิมที่มี 300 เตียงไปเป็น 450 เตียง จะ

ต้องการพยาบาลจำนวนเท่าไร

จากการสำรวจข้อมูลโรงพยาบาลต่าง ๆ ปรากฏผลดังนี้

ขนาดโรงพยาบาล (เตียง)	จำนวนพยาบาล
300	270
400	450
500	490
600	640

H

R

M



## การใช้ Markov Model

- วิเคราะห์โดยนำหลักการทางคณิตศาสตร์ชั้นสูงมาประยุกต์ในการศึกษาและวิเคราะห์การเคลื่อนย้ายของบุคลากรเพื่อใช้ในการวางแผน สรรหา คัดเลือก การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงานไปสู่ตำแหน่งต่าง ๆ
- การใช้โมเดลนี้จะต้องมีการสำรวจด้านการจ้าง การเลื่อนขั้น การสร้างงานใหม่ และการออกจากงานเป็นเวลา 5 – 10 ปี ให้เห็นลักษณะการเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างคงที่จึงใช้เป็นแนวทางในการจัดเตรียมบุคลากร

H

R

M



## การคาดคะเนโดยใช้มาตรฐานงาน

- กำหนดจากงานแต่ละงาน ว่าต้องใช้เวลาทำงานนานเท่าใด ใช้หน่วยวัดเป็นชั่วโมงทำงาน
- เมื่อจำนวนงานเปลี่ยนแปลง จะมีผลต่อจำนวนคน
- ใช้ในงานที่มีกระบวนการที่แน่นอน และมีสัดส่วนการใช้จำนวนคนไว้โดยเฉพาะ
- ถ้าเป็นงานที่ไม่มีมาตรฐานชัดเจน ไม่อาจวัดหรือคาดคะเนได้

*H*

*R*

*M*



แผนกบุคคลมีงานหนังสือที่ต้องพิมพ์ประมาณปีละ 25,000 หน้า จะต้องใช้พนักงานพิมพ์เอกสารทั้งหมดกี่คน กำหนดให้

1. พนักงานพิมพ์ดีด 1 คนพิมพ์เอกสารได้วันละ 15 หน้า
2. บริษัทแห่งนี้มีวันทำงาน 230 วัน ต่อปี

H

R

M

- พนักงานพิมพ์เอกสารวันละ 15 หน้า
- เวลาทำงานต่อปี 230 วัน
- ใน 1 ปีสามารถพิมพ์ได้  $230 \times 15$  หน้า  
ดังนั้นพนักงาน 1 คนสามารถพิมพ์เอกสารได้  
3,450 หน้า ต่อปี

➤ ใน 1 ปี แผนกบุคคลมีเอกสารจำนวน 25,000 ฉบับ  
ดังนั้นจะต้องใช้บุคลากรทั้งสิ้น  $\frac{25,000}{3,450} = 7$  คน

3,450

ดังนั้นแผนกบุคคลจะต้องจ้างพนักงานประมาณ 7 คน  
เพื่อให้เพียงพอต่อเอกสารจำนวน 25,000 ฉบับต่อปี



H

R

M



บริษัทหนึ่ง ให้บริการรถทัวร์ ประจำเส้นทาง  
กรุงเทพ – เชียงใหม่ โดยบริษัทกำหนดเที่ยววิ่งไป  
กลับประมาณ 8 เที่ยวต่อวัน (ขาไป 4 เที่ยว ขากลับ  
4 เที่ยว)

กฎหมายกำหนดไว้ว่าคนขับรถ 1 คน จะขับรถได้ไม่  
เกินวันละ 6 ชั่วโมง และต้องจัดวันพักผ่อนให้กับ  
พนักงาน 1 วันต่อสัปดาห์ บริษัทจะต้องใช้พนักงาน  
ขับรถประมาณกี่คน (กรุงเทพ – เชียงใหม่ รถทัวร์ใช้  
เวลาวิ่ง 10 ชั่วโมง)

H

R

M

1 วันมี 8 เทียบ เทียบละ 10 ชั่วโมง

พนักงานขับรถได้ไม่เกิน 6 ชั่วโมง

ใช้พนักงาน 2 คนต่อ 1 เทียบวิ่ง

ดังนั้นจะใช้คนขับรถทั้งหมด  $8 \times 2 = 16$  คนต่อวัน

(16 คนนี้จะต้องทำงานทุกวัน)

กำหนดหยุดพักผ่อนสัปดาห์ละ 1 วัน

ใน 1 สัปดาห์ จะมีคนหยุดพักผ่อน 16 คน

ต้องการคนขับรถมาทดแทนอีก 16 คน

บริษัทจะต้องจ้างบุคลากรทั้งสิ้นอย่างน้อย

$16 + 16 = 32$  คน



*H*

*R*

*M*



การคาดคะเนโดยงบประมาณ

เป็นการกำหนดโดยแผนงบประมาณ

ซึ่งมักจะเริ่มจากประมาณการยอดขาย ปริมาณ  
ผลผลิต และกิจกรรมอื่นๆ จนถึงจำนวนทรัพยากร  
มนุษย์ที่ต้องใช้

ซึ่งในหลายองค์การจะมีการกำหนดแผนทรัพยากร  
มนุษย์ไว้ในแผนงบประมาณประจำปี

*H*

*R*

*M*



*Question & Answer*