

# การวางแผนทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กรในอนาคต

## Human Resource Planning for Organization in The Future

วันที่รับบทความ : 30 เมษายน 2562  
วันที่แก้ไขบทความ : 11 มิถุนายน 2562  
วันที่ตอบรับบทความ : 13 มิถุนายน 2562

ศรันย์ดิษฐ์ เบญจพงศ์<sup>1</sup>

### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนแนวคิด กระบวนการ กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ และเสนอแนวทางการวางแผนทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กรในอนาคต จากการศึกษาสรุปได้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นการวางแผนความต้องการคนในอนาคตเพื่อให้องค์การสามารถใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุดในอนาคต ซึ่งกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์หลักและรอง 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 3) การพยากรณ์อุปสงค์ทรัพยากรมนุษย์ 4) การคาดคะเนอุปทานทรัพยากรมนุษย์ 5) เปรียบเทียบอุปสงค์กับอุปทานทรัพยากรมนุษย์ และ 6) กำหนดกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจำแนกเป็น 3 กลยุทธ์หลัก คือ 1) กลยุทธ์ธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ 2) กลยุทธ์จัดการความขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ และ 3) กลยุทธ์ลดทรัพยากรมนุษย์ ข้อเสนอแนะทางวางแผนทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กรในอนาคตเพื่อให้สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมโดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินกิจกรรมขององค์กร อีกทั้งองค์การต้องให้ความสำคัญในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 5 เรื่อง คือ 1) การยกระดับความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) พัฒนาองค์การให้เกิดประสิทธิภาพก่อนวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 3) พัฒนานุเคราะห์ให้มีทักษะที่จำเป็นสำหรับอนาคต 4) เลือกกลยุทธ์นำเทคโนโลยีมาใช้ทดแทนกำลังคน และ 5) การสร้างสมดุลระหว่างการดึงดูด สร้าง รักษาและแสวงหานุเคราะห์ที่มีทักษะดิจิทัลเข้ามาทำงานในองค์กร

**คำสำคัญ :** การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ องค์กรในอนาคต

---

<sup>1</sup> อาจารย์ประจำสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา  
e-mail: srundit.be@bsru.ac.th

# Human Resource Planning for Organization in The Future

Received: April 30, 2019

Srundit Benjapongs<sup>1</sup>

Revised: June 11, 2019

Accepted: June 13, 2019

## Abstract

This article purpose is to review concept, process, human resource strategy and propose the human resource planning guideline for the organization in the future. From the study it can be summarize that human resource planning is the planning of future needs for the organization to be able to use their people for maximum benefit in the future by having human resource planning process which consist of 6 process that is (1) objective setting (2) environmental assessment (3) forecasting demand of human resources (4) forecasting supply of human resources (5) comparison of demand and supply of human resources (6) strategy setting which can be classified into 3 main strategy that is (1) human resource preservation strategy (2) strategy to manage human resource shortage (3) human resource reduction strategy. The proposal for human resource planning for the organization in the future which must have the ability to adapt to the changes in the environment is to implement digital technology in operation of organization activities. Organization must prioritize the human resource planning in 5 topic including (1) raising the importance of human resource planning (2) develop organization to be effective before human resource planning (3) provide personnel with the skills necessary for the future (4) focus on strategy that uses technology to replace manpower (5) create a balance between attracting, creating, maintaining and seeking personnel with digital skills to work in the organization.

**Keywords:** Human Resource Planning, Strategic Human Resource,  
Organization in The Future

---

<sup>1</sup> Assistant Professor, Public Administration Program, Faculty of Humanities and Social Sciences, Bansomdejchaopraya Rajabhat University  
e-mail: srundit.be@bsru.ac.th

## บทนำ

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นการกำหนดแนวทางปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรมีหลักประกันในอนาคตสำหรับใช้ประโยชน์จากคนที่มีคุณภาพและให้มีคนในจำนวนที่เหมาะสม ในอดีตการวางแผนทรัพยากรมนุษย์อาจกระทำเพียงวางแผนให้องค์กรมีจำนวนคนเพียงพอต่อความต้องการ แต่ปัจจุบันและในอนาคต การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ต้องกระทำให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงรูปแบบขององค์การสมัยใหม่ตลอดจนตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งประเด็นสำคัญคือต้องยอมรับว่า ปัจจุบันทุกองค์การได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่ก้าวกระโดด และเทคโนโลยีนั้นส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์การอย่างมาก ทำให้หลายองค์การต้องเปลี่ยนรูปแบบดำเนินกิจการฉับพลัน อีกทั้งข้อเท็จจริงพบว่า หากเทคโนโลยีก้าวหน้าทันสมัยมากขึ้น แรงงานคนก็มีความจำเป็นลดลง แม้ว่าองค์การยังมีความจำเป็นต้องใช้คน แต่คุณสมบัติ ความรู้ ทักษะของคนเหล่านั้นก็จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ไม่ว่าจะเป็นด้านการผลิต บริการ หรือจัดจำหน่าย ดังนั้น การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงไม่ใช่การมุ่งให้องค์กรมีจำนวนคนเพียงพอต่อความต้องการและให้คนเป็นผู้ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดังเช่นในอดีต แต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ต้องมุ่งให้คนสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยี และควรจะต้องสามารถผสมผสานคนเข้ากับเทคโนโลยีทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จอย่างยั่งยืน ซึ่งทั้งหมดตามที่กล่าวมา เป็นความท้าทายของงานการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่นักบริหารทุกองค์การจำเป็นต้องให้ความสำคัญ

## แนวคิดพื้นฐานของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

เริ่มต้นของบทความฉบับนี้ต้องทำความเข้าใจว่า เรื่องการวางแผนทรัพยากรมนุษย์แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ ระดับชาติและระดับองค์การ โดยทั้ง 2 ระดับต่างเป็นการวางแผนเกี่ยวกับจำนวนและคุณลักษณะของคนที่เหมาะสมให้สามารถใช้ประโยชน์จากคนให้มีประสิทธิภาพ แต่การวางแผนในระดับชาติจะกระทำให้สอดคล้องกับความต้องการกำลังแรงงานสำหรับพัฒนาประเทศ สำหรับการวางแผนในระดับองค์การมีขอบเขตแคบกว่า คือมุ่งสนองตอบต่อองค์การใดองค์การหนึ่งเท่านั้น โดยบทความฉบับนี้จะเสนอเนื้อหาของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์การเท่านั้น

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องกระทำควบคู่กับการบริหารองค์การ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ตอบสนองต่อผลสำเร็จขององค์การได้นั้น จำเป็นต้องวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (คน) ที่ถูกต้อง แม่นยำ และต้องนำแผนที่ได้ไปปฏิบัติให้บรรลุผล เพราะคนเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ ซึ่งหากองค์การไม่ได้เตรียมคนไว้เพียงพอ หรือความรู้และทักษะของคนปรับไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงวิธีทำงานหรือเทคโนโลยี ตลอดจนไม่สามารถเก็บรักษาคนดีคนเก่งเพื่อใช้ประโยชน์จากคนเหล่านั้นได้แล้ว ก็จะมีส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์การ ดังนั้น การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งที่ละเลยไม่ได้สำหรับองค์การที่ต้องการประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning: HRP) เป็นการวางแผนเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคน (functional plan) และเป็นกิจกรรมเริ่มต้นของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์เพราะเป็นการกำหนดแนวทางปฏิบัติงานสำหรับระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์อื่น ๆ อาทิ ระบบสรรหา ระบบพัฒนาบุคลากร ระบบค่าตอบแทนและการให้รางวัล ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น ซึ่งเมื่อทบทวนแนวคิดการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการ ได้แก่ Huat and Torrington (1998, p. 94-97); Wilton (2016, p. 143); นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์ (2559, หน้า 45-47); แก้วตา ผู้พัฒนาพงศ์ (2560, หน้า 26-29); มานิต ศุทธสกุล (2560, หน้า 6); กิ่งพร ทองใบ (2560, หน้า 6-7); ยุวดี ศิริทรัพย์ (2560, หน้า 7-9) สามารถสรุปว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการพยากรณ์ความต้องการคนในอนาคตขององค์การ เพื่อเสนอกลยุทธ์เพื่อให้องค์การมีคนที่เหมาะสม ทั้งในแง่จำนวน คุณลักษณะ ตำแหน่งงาน และเวลา จุดมุ่งหมายให้องค์การสามารถใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุดและตอบสนองต่อแผนกลยุทธ์ขององค์การด้วย นอกจากนี้ความหมายดังกล่าวแล้วสามารถสรุปลักษณะสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้ 6 ประการ คือ 1) เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการต่อเนื่องกันและเป็นระบบ 2) เป็นการวางแผนเพื่อให้สามารถใช้คนให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์การ 3) เป็นการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับกิจการขององค์การ 4) เป็นการพยากรณ์ความต้องการคนในอนาคตขององค์การ 5) เป็นการคาดคะเนคนที่มีอยู่ทั้งในปัจจุบันและในอนาคตขององค์การ และ 6) เป็นการกำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างความต้องการคนและคนขององค์การ

จากความหมายและลักษณะสำคัญข้างต้นพบว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้มุ่งเพียงจัดสรรคนให้เพียงพอกับความต้องการในห้วงระยะเวลาที่กำหนดไว้เท่านั้น แต่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมบริหารทั้งหมด จึงต้องทำการตรวจสอบสภาพแวดล้อม วิเคราะห์และประเมินความต้องการคน วิเคราะห์ความเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ขององค์การและระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์อื่น ๆ และกำหนดกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม ซึ่งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์อาจเกิดขึ้นได้ทั้งในองค์การขนาดเล็ก โดยกระทำได้เพียงการใช้ประสบการณ์ของนักบริหาร หรือ อาจเกิดขึ้นในองค์การที่เป็นทางการและมีโครงสร้างขนาดใหญ่ ทำให้ต้องดำเนินการวางแผนอย่างละเอียดรอบคอบเพื่อให้สามารถออกแบบกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม แต่การวางแผนในองค์การทั้งสองลักษณะก็จัดเป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเช่นกัน ซึ่งจะแตกต่างกันเฉพาะความเข้มข้นของการดำเนินงานเท่านั้น

### วัตถุประสงค์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ในสถานการณ์จริง หลายองค์การเลือกบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างง่าย ๆ เช่น สรรหาบุคลากรเมื่อมีตำแหน่งว่าง ใช้คนให้ตรงกับความสามารถ จ่ายค่าตอบแทนตามความรับผิดชอบ พัฒนาบุคลากรตามสายงาน เป็นต้น โดยอาจขาดการวางแผนที่เชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการบริหารองค์การและแผนกลยุทธ์ทั้งระบบ ส่งผลให้มักเกิดปัญหาเรื่องการใช้ประโยชน์จากคน และนักบริหารจำเป็นต้องแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นจนเป็นความเคยชิน แม้สถานการณ์ดังกล่าวอาจกระทำและสำเร็จลงได้ในอดีต แต่สภาพแวดล้อมปัจจุบันไม่อาจสามารถกระทำได้อย่างง่าย ด้วยเหตุผลต่าง ๆ อาทิ ทุกองค์การมุ่งสร้างความสามารถในการแข่งขันทุกรูปแบบ ความผันผวนทางเศรษฐกิจที่คาดการณ์ได้ยาก

แรงงานบางประเภทไม่สามารถสรรหาได้ง่ายและทันเวลาเมื่อต้องการใช้ประโยชน์ วิทยาการก้าวหน้าตลอดเวลาทำให้ความรู้และทักษะของบุคลากรต้องเปลี่ยนแปลง การเคลื่อนย้ายแรงงานระหว่างภูมิภาคกระทำได้ง่าย เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและก้าวกระโดด เป็นต้น กรณีดังกล่าวองค์การจึงจำเป็นต้องวางแผนทรัพยากรมนุษย์เพื่อวัตถุประสงค์สำคัญ 7 ประการ ดังนี้ 1) เพื่อลดปัญหาขาดแคลนคนโดยเฉพาะกลุ่มคนที่สร้างผลงานหลักขององค์การ 2) เพื่อป้องกันสภาวะที่จำนวนคนคุณลักษณะคน และตำแหน่งงาน ไม่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ 3) เพื่อให้ได้ข้อมูลไปปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4) เพื่อลดต้นทุนบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารโดยรวม 5) เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์สนับสนุนแผนกลยุทธ์องค์การ 6) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์การในการรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม หรือ การปรับเปลี่ยนรูปแบบดำเนินการขององค์การ และ 7) เพื่อให้องค์การมีแนวทางหรือวิธีการใช้ประโยชน์จากคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในห้วงเวลาที่เหมาะสม ตลอดจนรักษาคนที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์การยาวนาน (ศรีธนา บุญญเศรษฐ์, 2555, หน้า 5-6; นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์, 2559, หน้า 48; ยุวดี ศิริยทรัพย์, 2560, หน้า 7-8)

อย่างไรก็ตาม การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นวิธีการที่ซับซ้อน ซึ่งการที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กล่าวมาแล้ว ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จ อาทิ ต้องมีระบบข้อมูลบริหารทรัพยากรมนุษย์ครบถ้วนและทันสมัย การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร ใช้เทคนิคการพยากรณ์ความต้องการคนและคาดคะเนกำลังคนที่แม่นยำและเหมาะสมกับระยะเวลา ตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม เป็นต้น และที่สำคัญองค์การต้องนำกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ เพราะหากกลยุทธ์ไม่ได้ถูกนำไปแปลงเป็นแผนทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องและนำไปปฏิบัติแล้ว การบริหารก็ไม่บรรลุผลตามที่ตั้งไว้ และอาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จและความอยู่รอดขององค์การในภาพรวมได้

### กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

พื้นฐานกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างจากกระบวนการวางแผนด้านอื่น ซึ่งเมื่อทบทวนแนวคิดกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการ ได้แก่ Mathis and Jackson (1997, p. 39-55); Armstrong (2006, p. 122-123); Noe, Hollenbeck, Gerhart, and Wright (2010, p. 193-209); ศรีธนา บุญญเศรษฐ์ (2555, หน้า 8-11); แก้วตา ผู้พัฒนพงศ์ (2560, หน้า 49-58); มานิต ศุทธสกุล (2560, หน้า 14-16); กิ่งพร ทองใบ (2560, หน้า 9-10); ยุวดี ศิริยทรัพย์ (2560, หน้า 59-66); ภาวิณี เพชรสว่าง (2561, หน้า 36-37) สามารถสรุปกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. **กำหนดวัตถุประสงค์** คือการกำหนดวัตถุประสงค์หลักและรอง โดยให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดวัตถุประสงค์จากแผนกลยุทธ์องค์การ (corporate strategy) รวมถึงขอบข่ายการวางแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิ ขอบเขตการวางแผน ระยะเวลาที่จะใช้ประโยชน์จากแผน เป็นต้น

2. **วิเคราะห์สภาพแวดล้อม**ที่มีผลกระทบต่อการพยากรณ์อุปสงค์และอุปทานทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งควรประกอบด้วยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การ ซึ่งหากเป็นการวางแผนระยะยาวอาจให้

ความสำคัญกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นหลัก ขณะที่การวางแผนระยะสั้นอาจเน้นหนักที่สภาพแวดล้อมภายใน

**3. การพยากรณ์อุปสงค์ทรัพยากรมนุษย์** เป็นการประมาณการความต้องการคนขององค์การในอนาคต (สำหรับช่วงเวลาที่กำหนด) ซึ่งอย่างน้อยควรประกอบด้วยเรื่องจำนวนกับคุณลักษณะของคน โดยการพยากรณ์จำเป็นต้องเริ่มต้นวิเคราะห์อุปสงค์ทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน เพื่อทบทวนข้อมูลและใช้ในการประมาณการอุปสงค์ในอนาคต (ยุติ ศิริทรัพย์, 2560, หน้า 49) และพิจารณาแผนกลยุทธ์เพื่อให้การประมาณการอุปสงค์สอดคล้องกับทิศทางขององค์การ สำหรับเทคนิคการพยากรณ์อุปสงค์สามารถทำได้ทั้งวิธีเชิงปริมาณ (เช่น การพยากรณ์แนวโน้ม การวิเคราะห์ปริมาณงาน การวิเคราะห์งบประมาณ การจำลองสถานการณ์ ฯลฯ) และเชิงคุณภาพ (เช่น การวิเคราะห์งาน การพยากรณ์โดยผู้เชี่ยวชาญ ฯลฯ) (Huat & Torrington, 1998, p. 101-102; จิระพงศ์ เรืองกุล, 2559, หน้า 64-67; แก้วตา ผู้พัฒนพงศ์, 2560, หน้า 77-86; ภาวิณี เพชรสว่าง, 2561, หน้า 63-72)

**4. การคาดคะเนอุปทานทรัพยากรมนุษย์** เป็นการประเมินคนในองค์การและในตลาดแรงงานเพื่อนำไปตอบสนองอุปสงค์ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ โดยประเมินทั้ง 2 ส่วน คือ ประเมินแหล่งทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การกับแหล่งภายนอกองค์การ การประเมินแหล่งภายในจะประเมินคนที่จะมีอยู่ในช่วงเวลาที่กำหนด (ในอนาคต) ทั้งแง่จำนวน คุณลักษณะ ตำแหน่งงาน ซึ่งสามารถกระทำด้วยวิธีเชิงปริมาณ (เช่น การวิเคราะห์อัตรากำลัง การวิเคราะห์อัตราส่วนการจ้างงาน การวัดมาตรฐานของงาน การวิเคราะห์การเคลื่อนไหวกำลังคน การวิเคราะห์คลังทักษะ ฯลฯ) และวิธีเชิงคุณภาพ (เช่น การวิเคราะห์งาน การคาดการณ์โดยผู้เชี่ยวชาญ การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ฯลฯ) (จิระพงศ์ เรืองกุล, 2559, หน้า 64-67; แก้วตา ผู้พัฒนพงศ์, 2560, หน้า 77-86; กิ่งพร ทองใบ, 2560, หน้า 17-21; ยุติ ศิริทรัพย์, 2560, หน้า 63-64; ภาวิณี เพชรสว่าง, 2561, หน้า 75-90) สำหรับการประเมินจากแหล่งภายนอกองค์การ เป็นการประเมินจำนวนและคุณลักษณะของคนในตลาดแรงงานในท้องถิ่นหรือประเทศ รวมทั้งพิจารณาต่อว่าองค์การจะสามารถสรรหาคนตามที่ต้องการได้จากแหล่งใดและวิธีการใด ซึ่งต้องประเมินศักยภาพขององค์การควบคู่กันด้วย

**5. เปรียบเทียบอุปสงค์กับอุปทานทรัพยากรมนุษย์** เป็นการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างอุปสงค์กับอุปทานทรัพยากรมนุษย์ เพื่อจะนำไปกำหนดกลยุทธ์บริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยขั้นตอนนี้มีผลใน 3 ลักษณะ คือ 1) อุปสงค์กับอุปทานเท่ากัน คือ องค์การมีคนสอดคล้องกับความต้องการ 2) อุปสงค์มากกว่าอุปทาน คือ องค์การจะขาดแคลนคน และ 3) อุปสงค์น้อยกว่าอุปทาน คือ องค์การจะมีคนเกินความต้องการ

**6. กำหนดกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์** เป็นการตัดสินใจเลือกมาตรการเพื่อจัดการตามผลการเปรียบเทียบอุปสงค์กับอุปทานทรัพยากรมนุษย์ (ข้อ 5) โดยจะตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ 3 ลักษณะ คือ 1) กรณีคนสอดคล้องกับความต้องการ องค์การต้องใช้กลยุทธ์ธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ 2) กรณี ขาดแคลนกำลังคน ต้องใช้กลยุทธ์จัดการความขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การจัดการความขาดแคลนด้วยแหล่งภายในองค์การ (ไม่เพิ่มบุคลากรจากภายนอก) และการจัดการความขาดแคลนจากแหล่งภายนอกองค์การ (หาคนจากแหล่งภายนอกเพื่อให้พอกับความต้องการ) และ 3) กรณีคนเกินกว่า

ความต้องการหรือมีคนไม่เหมาะสมกับความต้องการ องค์กรต้องใช้กลยุทธ์ลดทรัพยากรมนุษย์ ทั้งแหล่งภายในและแหล่งภายนอกองค์กร (ศรีธนา บุญญเศรษฐ์, 2555, หน้า 19) ทั้งนี้ การเลือกกำหนดกลยุทธ์ใด นอกจากต้องยึดถือผลเปรียบเทียบอุปสงค์กับอุปทานทรัพยากรมนุษย์แล้ว จำเป็นต้องเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์ขององค์กรด้วย เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กร ตัวอย่างวิธีการสำหรับแต่ละกลยุทธ์ที่องค์กรต่าง ๆ นิยมนำมาใช้ ดังตารางที่ 1 โดยแต่ละวิธีการนั้นอาจเหมาะสมสำหรับระยะเวลาเพื่อใช้ประโยชน์จากการวางแผนแตกต่างกัน และองค์กรจะต้องนำไปจัดทำเป็นแผนทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องต่อไป

**ตารางที่ 1** ตัวอย่างกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์

| กลยุทธ์หลัก                                | กลยุทธ์การจัดการด้วยแหล่งภายใน<br>องค์กร                                                                                                                     | กลยุทธ์การจัดการด้วยแหล่งภายนอก<br>องค์กร                                            |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| กลยุทธ์ธำรงรักษา<br>ทรัพยากรมนุษย์         | การออกแบบระบบงานใหม่ การทำสัญญาผูกมัด การส่งเสริมความก้าวหน้า การสร้างสมดุลชีวิตและงาน การพัฒนาสายอาชีพ การจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจ การบริหารผู้มีความสามารถสูง | ไม่มี                                                                                |
| กลยุทธ์จัดการความ<br>ขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ | การออกแบบระบบงานใหม่ การทำงานล่วงเวลา การโยกย้าย เลื่อนหรือลดตำแหน่ง การพัฒนาบุคลากร การขยายอายุเกษียณ การนำเครื่องมืออัตโนมัติแทนคน                         | การจ้างพนักงานชั่วคราว การขอเช่าพนักงาน การจ้างเหมาหรือสัญญาช่วง การสรรหาบุคลากรใหม่ |
| กลยุทธ์ลดทรัพยากรมนุษย์                    | การงดจ้างงานเพิ่ม การให้เข้าบุคลากร การให้สมัครใจลาออก การเกษียณอายุก่อนกำหนด การเลิกจ้าง                                                                    | การเลิกจ้างพนักงานชั่วคราว การยุติการจ้างงานจากภายนอก                                |

ที่มา : (Armstrong, 2006, pp. 126-130; Mello อ้างถึงใน จิระพงศ์ เรืองกุล, 2559, หน้า 75; แก้วตา ผู้พัฒนพงศ์, 2560, หน้า 64-72; ยุวดี ศิริทรัพย์, 2560, หน้า 121-131)

### ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กรในอนาคต

องค์กรที่ต้องการเติบโตอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องวางแผนทรัพยากรมนุษย์สำหรับอนาคต เพราะเรื่องคนมีผลกระทบต่อทุกกิจกรรมในองค์กร ฉะนั้นองค์กรต้องวางแผนเตรียมการทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ และให้ความสำคัญกับการสร้างระบบบริหารเพื่อดึงดูดคนดีคนเก่ง รวมทั้งรักษาคณคุณภาพเอาไว้เพื่อให้คนเหล่านั้นช่วยสร้างคุณค่าแก่องค์กรอย่างต่อเนื่อง เพราะคนเป็นปัจจัยสำคัญซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะคนสามารถสะสมความชำนาญได้อย่างไม่จำกัด สามารถสร้างสรรค์สิ่งที่มีคุณค่า และแก้ไขปัญหาขององค์กรที่ปัจจัยการบริหารอื่นอาจไม่สามารถทำได้ ดังนั้น คนที่มีคุณภาพ

จึงเป็นปัจจัยความสำเร็จที่ทุกองค์การต้องการช่วงชิงและรักษาเอาไว้เพื่อนำมาสร้างความสำเร็จแก่  
องค์การ

แม้แนวคิดข้างต้นจะสะท้อนความสำคัญของคน แต่ด้วยความก้าวหน้าของวิทยาการ คนอาจ  
ไม่เป็นปัจจัยความสำเร็จหลักขององค์การอย่างเดียวยังต่อไป เนื่องจากถูกท้าทายจากเทคโนโลยีสมัยใหม่  
ซึ่งอาจช่วยสร้างประโยชน์แก่องค์การได้อย่างไม่จำกัด อาทิ ทำให้การทำงานสะดวกรวดเร็วขึ้น องค์การ  
สามารถโต้ตอบกับเครือข่ายธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลูกค้าใช้บริการได้ตลอดเวลา เป็นต้น แล้วเมื่อ  
ทุกองค์การต่างพยายามนำเทคโนโลยีมาใช้ก็ส่งผลให้ความจำเป็นในการใช้คนลดลง เพราะเทคโนโลยีจะ  
สามารถทดแทนแรงงานคนได้จำนวนมาก ดังนั้น เมื่อองค์การหนึ่งต้องการปรับปรุงวิธีทำงานใหม่ ๆ หรือ  
เพิ่มผลงานขึ้น การนำเทคโนโลยีมาใช้จะเป็นทางเลือกแรกในอนาคตของทุกองค์การ ทดแทนการเลือกใช้  
ประโยชน์จากคนซึ่งอาจมีค่าใช้จ่ายที่สูงกว่าหรือมีความยุ่งยากในการบริหารมากกว่า อย่างไรก็ตาม  
บทความนี้ยังเชื่อว่าการทำงานของทุกองค์การไม่สามารถปราศจากคนได้ทั้งหมด แล้วเมื่อทุกองค์การ  
ต้องการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ประโยชน์ ก็ต้องพึ่งพาคนที่มีความรู้ความสามารถสูงที่สามารถผสมผสานความ  
รู้กับเทคโนโลยี เพื่อสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขัน แล้วการที่ทุกองค์การต่างนำเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์  
ดังนั้น หากองค์การใดไม่สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีหรือไม่อาจใช้ได้ดีเพียงพอหรือบุคลากรมี  
ความรู้ความสามารถไม่สอดคล้องกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีแล้ว องค์การก็จะขาดประสิทธิภาพใน  
การดำเนินงานและอาจสูญเสียลูกค้าให้แก่องค์การอื่นที่ใช้สามารถประโยชน์จากเทคโนโลยีได้ดีกว่าด้วย

กล่าวได้ว่า เมื่อเทคโนโลยีก้าวหน้าทันสมัยและส่งผลกระทบต่อการบริหารองค์การ  
การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ก็ยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้นไม่ได้มุ่ง  
เตรียมการเรื่องคนในเชิงคุณภาพและปริมาณเท่านั้น แต่จำเป็นต้องผสมผสานระบบบริหารองค์การ ระบบ  
เทคโนโลยี และบุคลากรที่มีคุณภาพเข้าด้วยกัน เพื่อให้้องค์การสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง  
ของสภาพแวดล้อมแล้วเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

### ข้อเสนอการวางแผนทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์การในอนาคต

องค์การในอนาคตตามแนวคิดของบทความนี้คือ องค์การที่มีความสามารถในการปรับตัวได้ทัน  
ต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ซึ่งองค์การลักษณะนี้ต้องเป็นองค์การที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้  
ในการดำเนินการกับกิจกรรมภายในองค์การและการติดต่อสัมพันธ์กับลูกค้าหรือเครือข่ายภายนอก  
องค์การ อีกทั้งต้องเป็นองค์การที่สามารถผสมผสานความสามารถของบุคลากรเข้ากับเทคโนโลยี ดังนั้น  
การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะเป็นตัวช่วย “ตอบโจทย์” การเป็น “องค์การในอนาคต” ซึ่งประเด็นที่  
ควรให้ความสำคัญในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มี 5 เรื่อง ดังนี้

1. การยกระดับความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยปกติการวางแผนทรัพยากร  
มนุษย์จะนำข้อมูลจากแผนกลยุทธ์องค์การไปพิจารณาว่างานด้านทรัพยากรมนุษย์จะตอบสนองต่อ  
กลยุทธ์องค์การได้อย่างไร แล้วพัฒนาเป็นกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนต่อแผนกลยุทธ์องค์การ  
แต่ในอนาคต องค์การที่ต้องการประสบความสำเร็จต้องรวมกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกลยุทธ์  
องค์การ โดยยกระดับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการบริหารระดับกลยุทธ์หลักขององค์การ

(corporate strategy) คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะไม่เป็นการวางแผนเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องกับคน โดยการถ่ายทอดเป้าหมายและทิศทางขององค์กรไปเป็นกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ แต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์การ โดยแทนที่จะเสนอกกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์การ แต่จะให้นากลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวตั้งเพื่อให้เกิดศักยภาพหรือความสามารถที่โดดเด่นขององค์กร ตลอดจนเป็นสิ่งสร้างคุณค่าให้กับองค์การเพื่อความสำเร็จในการแข่งขัน จึงเป็นแนวทางที่มุ่งขับเคลื่อนองค์การโดยให้ความสำคัญไปที่ตัวคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

**2. พัฒนาการก่อนวางแผนทรัพยากรมนุษย์** เริ่มต้นองค์การต้องจำแนกประเภทภารกิจภายในองค์การให้ได้ว่างานใดเป็นภารกิจหลัก ภารกิจรอง และภารกิจสนับสนุน หากงานใดไม่ใช่ภารกิจหลัก องค์กรอาจมีทางเลือกดำเนินการ อาทิ จ้างบริการภายนอก (outsource) ใช้เทคโนโลยีหรือเครื่องจักรกลทำงานแทนคน เป็นต้น โดยองค์การจะเลือกทำงานเฉพาะที่เป็นภารกิจหลัก ซึ่งงานนั้นก็ต้องปรับปรุงระบบการทำงานให้สามารถปฏิบัติได้ง่ายขึ้น (work simplification) และคงเหลือเพียงขั้นตอนหรือกิจกรรมที่เพิ่มคุณค่าแก่องค์การเท่านั้น จากนั้นจึงนำภารกิจหลักนั้น ๆ ไปวางแผนทรัพยากรมนุษย์

**3. พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะจำเป็นในอนาคต** ปัจจัยสภาพแวดล้อมมีความไม่แน่นอนและผันผวนสูง ทักษะของบุคลากรจึงมีความสำคัญมากกว่าความรู้ เพราะความรู้โดยเฉพาะความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีจะล้าสมัยอย่างรวดเร็ว ความรู้ของบุคลากรจึงอาจไม่เพียงพอต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การในอนาคต แต่เรื่องทักษะก็ไม่สามารถคาดการณ์ได้ว่า งานในอนาคตต้องการคนที่มีทักษะอย่างไร ดังนั้น องค์การจึงควรวางแผนทรัพยากรมนุษย์โดยมุ่งไปที่ทักษะที่คนเรียนรู้ครั้งเดียวแล้วใช้งานได้นาน รวมทั้งเป็นทักษะที่เหมาะสมกับยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทกับชีวิตประจำวันของคน ทักษะลักษณะดังกล่าว ได้แก่ 1) ทักษะดิจิทัล (digital skills) โดยคนต้องมีทักษะการทำงาน (hard skills) เป็นทักษะในการนำเครื่องมือ อุปกรณ์และเทคโนโลยีที่มีมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (digital literacy) นอกจากนี้ คนควรรู้วิธีทำงานร่วมกับปัญญาประดิษฐ์ (artificial intelligence) ด้วย 2) ทักษะทางสังคม (soft skills) เป็นทักษะการทำงานร่วมกับคนอื่น ซึ่งเหมาะสมกับยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทในการทำงาน และเป็นทักษะที่ปัญญาประดิษฐ์อาจทำได้ไม่ดีเท่าเทียมกับคน (World Economic Forum, 2018, pp. 12; สยามรัฐ, 2562) และ 3) ทักษะการทำงานรอบด้าน (multi-skilling) แนวโน้มองค์การในอนาคตจะมีอัตราจ้างงานลดลง เพราะจะนำเทคโนโลยีและเครื่องจักรกลมาใช้แทนคนเพิ่มมากขึ้น และความจำเป็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางจะลดลง เนื่องจากจะต้องการคนที่มีคุณสมบัติหลากหลายและสามารถทำงานได้หลายอย่างรวมทั้งมีความสามารถใช้งานเทคโนโลยีได้หลายประเภทเพื่อให้ใช้คนที่อยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

**4. เลือกกลยุทธ์นำเทคโนโลยีมาใช้ทดแทนกำลังคน** ในอนาคตทุกองค์การจะแข่งขันกันด้วยความเร็ว แม่นยำ และคุณภาพสินค้า ซึ่งต้องยอมรับว่าเทคโนโลยีสามารถทำงานได้ดีกว่าคน ดังนั้น หากวิเคราะห์เปรียบเทียบกับอุปสงค์กับอุปทานทรัพยากรมนุษย์แล้วแม้ผลจะเป็นอย่างไร องค์การควรพิจารณาเลือกกลยุทธ์จัดการคนโดยนำเทคโนโลยีมาทดแทนกำลังคนเป็นลำดับแรก เนื่องจากเทคโนโลยีจะกลายเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตคน ทุกสิ่งทุกอย่างในชีวิตอาจสามารถทำผ่านระบบเทคโนโลยีได้ และ

เทคโนโลยียังช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงานแก่บุคลากรทำให้สามารถทำงานได้ทุกสถานที่และทุกเวลา ส่งผลให้องค์กรสามารถใช้คนจำนวนจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้เทคโนโลยียังช่วยให้การจ้างงานบริการภายนอกหรือการทำสัญญาช่วง (sub-contract) แทนการจ้างบุคลากรประจำทำได้สะดวกขึ้น ช่วยให้กิจการไม่ต้องกังวลที่ต้องจ้างคนทำงานหรือต้องปลดออกตามวงจรของเศรษฐกิจหรือต้องรับภาระต้นทุนที่เกี่ยวกับบุคลากร ดังนั้น องค์กรจึงต้องออกแบบระบบการทำงานเพื่อรองรับหรือเชื่อมโยงกับเทคโนโลยีเหล่านั้น

**5. สร้างสมดุลระหว่างการดึงดูด สร้าง รักษาทรัพยากรมนุษย์** องค์กรในอนาคตไม่ควรมุ่งกลยุทธ์ทางใดทางหนึ่งตามผลเปรียบเทียบอุปสงค์และอุปทานทรัพยากรมนุษย์ แต่ต้องสร้างสมดุลระหว่างการดึงดูด การสร้าง และการบำรุงรักษา โดยการดึงดูดควรใช้นวัตกรรมในการสรรหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ และแสวงหาผู้สมัครที่แตกต่างจากกลุ่มเดิม ภูมิศาสตร์เดิมพร้อมทั้งหาคนที่มีความทักษะดิจิทัลสูง (digital talent) ความสามารถทำงานได้ทันที ซึ่งจะช่วยพัฒนาต่อยอดได้ง่าย นอกจากนี้ต้องคำนึงประเด็นความหลากหลายของกำลังแรงงาน เนื่องจากการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานจะเป็นปัจจัยที่เอื้ออำนวยให้องค์กรสามารถจ้างคนจากหลากหลายเชื้อชาติได้ง่าย และรูปแบบการจ้างงานข้ามพรมแดนหรือการจ้างงานคนต่างภูมิภาคโดยให้ทำงานแบบไม่ต้องพบหน้ากันจะเป็นเรื่องปกติ อย่างไรก็ตาม องค์กรควรคำนึงว่าทุกงานสามารถจ้างบริการภายนอกหรือทำสัญญาช่วงได้ โดยสามารถอาศัยคนที่มีความเชี่ยวชาญสูงซึ่งไม่ใช่บุคลากรประจำทำงานแทนได้ แม้กระทั่งงานหลักก็สามารถจ้างบริการภายนอกได้ สำหรับการพัฒนา องค์กรต้องเน้นการพัฒนาบุคคลมุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีพรสวรรค์ด้านดิจิทัลหรือพัฒนาให้บุคลากรมีความสามารถปรับเปลี่ยนทักษะ (reskill) ให้เหมาะสมกับเทคโนโลยีและลักษณะงานที่เปลี่ยนไปในอนาคต นอกจากนี้้องค์การต้องพัฒนาให้บุคลากรสามารถทำงานแทนกันได้ (replacement) เพื่อช่วยลดค่าใช้จ่ายและลดปัญหาในการทำงานด้วย สุดท้ายเรื่องการธำรงรักษาบุคลากร องค์กรต้องมุ่งรักษาบุคลากรกลุ่มที่มีศักยภาพสูง ซึ่งจะช่วยรักษาประสิทธิภาพขององค์กร และรักษาความได้เปรียบแข่งขันได้ด้วย

## บทสรุป

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นการวางแผนเพื่อให้องค์กรสามารถใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุดในอนาคต โดยมีกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) กำหนดวัตถุประสงค์หลักและรอง 2) วิเคราะห์สภาพแวดล้อม 3) พยากรณ์อุปสงค์ทรัพยากรมนุษย์ 4) คาดคะเนอุปทานทรัพยากรมนุษย์ 5) เปรียบเทียบอุปสงค์กับอุปทานทรัพยากรมนุษย์ และ 6) กำหนดกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งองค์กรที่ต้องการเติบโตอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องวางแผนทรัพยากรมนุษย์เพื่อเตรียมการเรื่องคนทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ เพราะเรื่องคนเกี่ยวข้องกับทุกกิจกรรมในองค์กรและเป็นตัวแปรสำคัญของความสำเร็จ รวมทั้งช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร อย่างไรก็ตาม ด้วยสภาพแวดล้อมทั้งปัจจุบันและอนาคตเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและเทคโนโลยีพัฒนาอย่างก้าวกระโดด ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของทุกองค์กร การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะเป็นตัวช่วยให้องค์กรในอนาคตสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้โดยองค์กรต้องให้

ความสำคัญในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 5 เรื่อง ได้แก่ 1) การยกระดับความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) พัฒนาการให้เกิดประสิทธิภาพก่อนวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 3) ให้บุคลากรมีทักษะที่จำเป็นสำหรับอนาคต 4) เลือกกกลยุทธ์นำเทคโนโลยีมาใช้ทดแทนกำลังคน 5) สร้างสมดุลระหว่างการดึงดูด สร้าง รักษาทรัพยากรมนุษย์และแสวงหาบุคลากรที่มีทักษะดิจิทัลสูงเข้ามาทำงานในองค์กร เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอีกทั้งนำพาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ

## บรรณานุกรม

- กิ่งพร ทองใบ. (2560). การวางแผนและการจัดหาทรัพยากรมนุษย์. ใน **ประมวลสาระชุดวิชา เศรษฐศาสตร์เพื่อการจัดการและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 8-15**. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- แก้วตา ผู้พัฒนพงศ์. (2560). การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- จิระพงศ์ เรืองกุล. (2559). เอกสารประกอบการสอนรายวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์. (2559). **หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภาวณิ เพชรสว่าง. (2561). **กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มานิต ศุภสกล. (2560). การวางแผนทรัพยากรมนุษย์และการกำหนดตำแหน่ง. ใน **เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1-7**. (พิมพ์ครั้งที่ 5). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ยุวดี ศิริทรัพย์. (2560). การวางแผนทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สยามรัฐ. (2562). **9 Soft Skills ที่คนทำงานควรมีในปี 2019**. สืบค้นจาก <https://siamrath.co.th/n/70261>
- Armstrong, M. (2006). **Strategic Human Resource Management : A Guide to Action**. (3th ed.). London: Kogan Page.
- Huat, T.C., & Torrington, D. (1998). **Human Resource Management for Southeast Asia and Hong Kong**. (2nd ed.). Singapore: Prentice-Hall.
- Mathis, R.L., & Jackson, J.H. (1997). **Human Resource Management**. (8th ed.). St. Paul, MN: West Publishing Company.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M. (2010). **Human Resource Management**. (7th international ed.). New York: McGRAW-Hill.
- Wilton, N. (2016). **An Introduction to Human Resource Management**. (3rd ed.). London: Sage Publication Ltd.
- World Economic Forum. (2018). **The Future of Jobs Report 2018**. Retrieved from [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf)