

การศึกษาการวางแผนและการสรทพคลากรของธุรกิจขนาดใหญ 200 อันดับแรก
ของประเทศไทย



นางสาว สมศรี ศิริไหวประพันธ์

วิทยานันท์เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
พ.ศ. 2530

ISBN 974-567-671-3

ลิขสิทธิ์บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

012799

i 10293231

A STUDY ON MANPOWER PLANNING AND
RECRUITMENT OF TOP 200 COMPANIES IN
THAILAND

Miss Somsri Siriwaiprapan

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration

Graduate School

Chulalongkorn University

1987

ISBN 974-567-671-3

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การศึกษาการวางแผนและการสรรหาคณาการของธุรกิจขนาดใหญ่
200 อันดับแรกของประเทศไทย

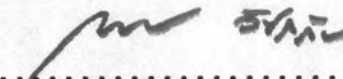
โดย นางสาวสมศรี ศิริไหวประพันธ์

หลักสูตร บริหารธุรกิจ

อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์

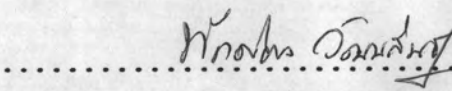


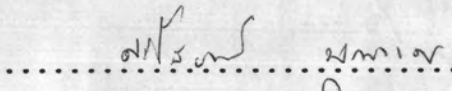
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบัณฑิต

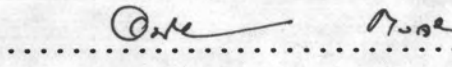

..... คณบดีบัณฑิตมหาวิทยาลัย
(ศาสตราจารย์ ดร.ถาวร วัชรไภย์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ สุธี เอกะหิตานนท์)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชร์ผจง วัฒนสินธุ์)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ)


..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.อนันต์ชัย คงจันทร์)

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การศึกษาการวางแผนและการสรรหามูลากรของธุรกิจขนาดใหญ่ 200 อันดับแรกของประเทศไทย
ชื่อนิสิต	นางสาว สมศรี ศิริไหวประพันธ์
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พัทธ์ผจง วัฒนสินธุ์
หลักสูตร	บริหารธุรกิจ
ปีการศึกษา	2529



บทคัดย่อ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นการศึกษาถึงการจัดการเกี่ยวกับการวางแผนและการสรรหามูลากรของธุรกิจขนาดใหญ่ 200 อันดับแรกของประเทศไทย เพื่อให้ทราบว่าธุรกิจขนาดใหญ่อ้างอิงได้มี การวางแผนกำลังคนหรือไม่ วิธีการวางแผนกำลังคน การสรรหามูลากร ตลอดจนปัญหาที่เกิดขึ้น ในการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว

การรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์หน่วยงานบุคคลของธุรกิจขนาดใหญ่ 200 อันดับแรกของประเทศไทยที่ได้รับการสุ่มเป็นตัวอย่างทั้งหมด 76 กิจการ ซึ่งรายชื่อของ ธุรกิจขนาดใหญ่ 200 อันดับแรกนี้ถือตามการจัดอันดับของคณะพาณิชย์ศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และ สถาบันวิจัยสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2528 แล้วนำข้อมูลที่ ได้มาจัดระบบโดยโปรแกรมสำเร็จรูปโลตัส แล้วจึงวิเคราะห์โดยหาค่าร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต การทดสอบทางสถิติ z-test และการวิเคราะห์ความแปรปรวน แล้วนำเสนอข้อมูลในรูปตาราง ประกอบความเรียง

ผลของการศึกษาพบว่า ร้อยละ 57.9 ของธุรกิจขนาดใหญ่ 200 อันดับแรกของ ประเทศไทยยังขาดการวางแผนกำลังคนที่มีหลักเกณฑ์

สำหรับกิจการที่มีการวางแผนกำลังคนจะทำการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวประกอบ กัน คิดเป็นร้อยละ 62.9 ซึ่งแผนระยะสั้นจะมีกำหนดเวลาน้อยกว่า 1 ปี และแผนระยะยาวมีกำหนด เวลา 3 ถึง 5 ปี

กิจการส่วนใหญ่ประมาณร้อยละ 88.7 สามารถปฏิบัติตามแผนกำลังคนที่วางไว้ได้ถึง 50 ถึง 75 ของแผนกำลังคน

ส่วนใหญ่ของกิจการที่มีการวางแผนกำลังคน จะประสบปัญหาเกี่ยวกับหน่วยงานซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบแผนงานต่าง ๆ ปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกันเท่าที่ควร เนื่องจากนักวางแผนและผู้บริหารระดับสูงบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจและความเอาใจใส่ในการวางแผนกำลังคน และขาดเทคนิคในการใช้กำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งยังประสบปัญหาเกี่ยวกับการขาดการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกำลังคนอย่างจริงจัง

แหล่งกำลังคนที่สำคัญ คือ แหล่งกำลังคนจากทั้งภายในและภายนอกกิจการ เนื่องจากกำลังคนที่สรรหาได้จากภายในและภายนอกกิจการให้ผลไม่แตกต่างกัน ปัญหาที่สำคัญในการสรรหา คือ การขาดเครื่องมือที่ดีในการค้นหาผู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ว่างมากที่สุด รองลงมาคือไม่มีการเตรียมการสรรหาล่วงหน้า และไม่มียุทธศาสตร์สรรหาที่แน่นอน เป็นที่น่าสังเกตว่ากิจการที่มีการวางแผนกำลังคนมีโอกาสในการสรรหาบุคลากรสำหรับตำแหน่งในทุกระดับที่ต้องจากแหล่งกำลังคนภายในมากกว่ากิจการที่ไม่มีการวางแผนกำลังคน

ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการวางแผนกำลังคนและการสรรหาบุคลากร อาจแก้ไขโดยการสร้างและส่งเสริมให้ผู้บริหารหน่วยงานต่าง ๆ ตลอดจนผู้บริหารระดับสูงเกิดความสนใจ มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการวางแผนกำลังคนให้มากขึ้น กิจการควรมีเป้าหมาย นโยบาย โครงสร้างองค์การและการบริหารงานที่ชัดเจน ส่วนประสิทธิภาพจากการสรรหาบุคลากรจะเป็นผลต่อเนื่องมาจากการวางแผนกำลังคนอย่างรอบคอบรัดกุม สอดคล้องกับสภาพของกิจการและควรวางแผนการสรรหาบุคลากรล่วงหน้าด้วยโดยอาศัยความช่วยเหลือของหน่วยงานบุคคลเป็นศูนย์กลางในการเก็บรวบรวมข้อมูลของหน่วยงานต่าง ๆ ในกิจการ เป็นศูนย์ประสานงานการสรรหาบุคลากรระหว่างหน่วยงานภายในกิจการ และระหว่างตลาดแรงงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ของกิจการ รวมทั้งเป็นศูนย์พัฒนาความรู้ เทคนิคในการสรรหาบุคลากร ตลอดจนเครื่องมือในการสรรหาบุคลากรที่ดีและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แม้ว่ากิจการจะมีการวางแผนกำลังคนและการสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเพียงใด ระบบการทดลองงานเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการแก้ไขความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้จากการสรรหาทั้งแหล่งภายในและภายนอกกิจการ

การวางแผนกำลังคนและการสรรหาคณากรมีความสำคัญที่จะทำให้กิจการสามารถ
สรรหาคณากรที่มีความสามารถเหมาะสมได้ในเวลาที่ต้องการ การที่กิจการจะวางแผน สรรหา
และรักษาคณากรที่มีความสามารถให้คงอยู่ในองค์การได้ตลอดไปนั้น ต้องอาศัยกระบวนการบริหาร
งานบุคคลทั้งกระบวนการไม่ใช่ขั้นตอนใดเพียงขั้นตอนหนึ่งเท่านั้น เช่น การอบรม พัฒนา พนักงาน
และผู้บริหารระดับต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะเลื่อนตำแหน่งไปรับงานในระดับที่สูงขึ้นไปอีก ซึ่งจะทำให้
กิจการสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Thesis Title A Study on Manpower Planning and Recruitment of Top
200 Companies in Thailand

Name Miss Somsri Siriwaiprapan

Thesis Advisor Assistant Professor Pakapachong Vadhanasindhu,
D.B.A.

Program Business Administration

Academic Year 1986



ABSTRACT

This thesis is a study on manpower planning and recruiting of top 200 companies in Thailand. The purpose of this study is to examine whether large companies have manpower planning, the manpower planning and the recruitment process, and the problems encountered in doing these functions.

Data collection was based on questionnaires and interviews of personnel officers of 76 companies. The sample was randomly selected from the listing of the top 200 companies in Thailand compiled by Faculty of Commerce and Accountancy, Chulalongkorn University and Chulalongkorn University Social Research Institute (CUSRI). The information has been systematized by Lotus software package, then those data have been analyzed by using percentage, arithmetic mean, Z-test and analysis of variance.

The results of this study indicate that fifty-seven point nine percent of the subjects lack formal manpower planning.

Sixty-two point nine percent of the companies that have manpower planning has both short-range and long-range plan. The short-range plan is for a period less than one year, while the long-range one is for a period of three to five years.

Eighty-eight point seven percent of the companies that have manpower planning achieved fifty percent to seventy-five percent of their plan.

Most businesses having manpower planning have problems concerning lack of cooperation from other departments because the planners and some of the top executives lack understanding and responsibility in manpower planning and lack technique in utilizing manpower efficiently. Furthermore, lack of follow-up and assessment of manpower planning are also the problems.

The sources of manpower are both internal and external since the performance of either internal or external source is not different. The most important problem in recruitment is lack of tools in screening the most qualified person. The second problem is lack of good preparation in recruitment and lack of definite recruitment policy.

It is also notable that the companies with manpower planning have better opportunity to recruit from internal source than the companies without manpower planning.

The problems in manpower planning and recruitment can be solved by promoting and stimulating interest of executives of every department

as well as top executives to be interested in and to acquire more knowledge in order to have a better understanding in manpower planning procedure. The companies should also have clear and concise goal, policy, organization structure and management process. The efficiency in recruitment is the consequence of the deliberating of manpower plan which must correspond with the status of the firm. The manpower recruitment should be planned in advance with the service of personnel department as center in collecting all information about manpower of every department within a firm. Personnel department is also a center in coordinating personnel recruitment of each department, and between labour markets and different department within a firm. Besides, it is a center that develops knowledge and furnishes techniques in screening personnel efficiently. Probation period is proved to be the essential tool to correct any deficiency of recruitment both from outside and within a firm, although the firm has efficient manpower planning and recruiting.

Manpower planning and recruitment are crucial in enabling a firm to recruit qualified personnel in time of need. However, the whole system of personnel management is essential in helping a firm to plan, recruit and retain competent personnel. For example, the training and developing of both employees and managers in every level to prepare them to a higher position will make their business a success.



กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำวิทยานิพนธ์นี้ ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัทธ์ผจง วัฒนสินธุ์ อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้กรุณาให้คำแนะนำเป็นอย่างดี ตลอดจนตรวจทานแก้ไขวิทยานิพนธ์ นับตั้งแต่เริ่มแรกจนวิทยานิพนธ์สำเร็จเป็นรูปเล่ม และขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ สุธี เอกะหิตานนท์ รองศาสตราจารย์ ศิริโสภากย์ บุรพาเศษะ และอาจารย์ ดร.อนันตชัย คงจันทร์ ที่กรุณาเป็นคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงมาได้ด้วยความร่วมมือจากหน่วยงานบุคคลของธุรกิจ ขนาดใหญ่ 200 อันดับแรกของประเทศไทยที่เป็นตัวอย่าง ที่ได้ให้ข้อมูล อันเป็นประโยชน์ต่อการ วิจัย วิเคราะห์ และเรียบเรียงขึ้นมาเป็นวิทยานิพนธ์ ซึ่งผู้เขียนขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งใน ความกรุณาของท่านทั้งหลายในครั้งนี้

ขอขอบคุณ คุณเจียรนัย ศิริสวัสดิ์ คุณรุจิภา ยิงสิทธิสวัสดิ์ คุณสุคตพร ศิริโกคากิจ และเพื่อน ๆ ที่มีใจกล้าว่านามในที่นี้ ที่คอยช่วยเหลือและเป็นกำลังใจให้แก่ผู้เขียนไว้ ณ ที่นี้ด้วย

สุดท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณบิดาและมารดา ที่คอยให้กำลังใจให้การส่งเสริมและ สนับสนุนในการศึกษาของผู้เขียนตลอดมา

สมศรี ศิริไหวประพันธ์



สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ช
กิตติกรรมประกาศ.....	ญ
สารบัญตาราง.....	ท
สารบัญแผนภาพ.....	ด
บทที่	
1 บทนำ.....	1
- ความเป็นมาและความสำคัญของเรื่อง.....	1
- วัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย.....	3
- สมมติฐานของการศึกษา.....	4
- ขอบเขตของการศึกษาวิจัย.....	4
- วิธีการดำเนินการศึกษาวิจัย.....	5
- ขั้นตอนการศึกษาวิจัย.....	7
- ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษาวิจัย.....	12
- ปัญหาในการศึกษาวิจัย.....	12
- คำนิยามที่ใช้ในการศึกษาวิจัย.....	13
2 การวางแผนกำลังคนและการสรรหาบุคลากร.....	15
- การวางแผนกำลังคน.....	15
- ความหมายของการวางแผนกำลังคน.....	16
- ประเภทของการวางแผน.....	17
- อำนาจและความรับผิดชอบในการวางแผนกำลังคน.....	21
- ขั้นตอนการวางแผนกำลังคน.....	22
- การสรรหาบุคลากร.....	45
- ความหมายของการสรรหาบุคลากร.....	47

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2	การวางแผนกำลังคนและการสรรหาบุคลากร (ต่อ)
	- ขั้นตอนในการสรรหา..... 48
	- การรวมอำนาจในการสรรหา..... 50
	- ประเภทของการสรรหาบุคลากร..... 50
	- ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การสรรหาบุคลากร..... 57
3	การวิเคราะห์ข้อมูล..... 61
	- สภาพทั่วไปของกิจการ..... 62
	- การวางแผนกำลังคน..... 64
	- ข้อมูลเกี่ยวกับหน่วยงานบุคคลและหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานบุคคล..... 65
	- ข้อมูลเกี่ยวกับการมีหรือไม่มี การวางแผนกำลังคนพร้อมทั้งสาเหตุที่ไม่มี การวางแผนกำลังคน..... 67
	- ข้อมูลเกี่ยวกับจุดประสงค์ในการวางแผนกำลังคน..... 69
	- ข้อมูลเกี่ยวกับระยะเวลาในการวางแผนกำลังคน..... 72
	- การดำเนินการตามแผนกำลังคน..... 74
	- ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินผลแผนกำลังคน..... 76
	- ความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการวางแผนกำลังคนและโอกาสของการทำการวางแผนกำลังคนในอนาคต..... 78
	- การสรรหาบุคลากร..... 81
	- ข้อมูลเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากร..... 81
	- ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการสรรหาบุคลากรจากแหล่งกำลังคนภายในองค์การพร้อมทั้งข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถในการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์การ..... 86
	- ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการสรรหาบุคลากรจากแหล่งกำลังคนภายนอกองค์การ..... 92

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3 การวิเคราะห์ข้อมูล (ต่อ)	
- ความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อประสิทธิภาพของบุคลากร ที่สรรหาได้จากแหล่งกำลังคนภายในและภายนอกองค์การ	96
- ความเห็นเกี่ยวกับประโยชน์และขอบกพร่องของการสรรหา บุคลากร จากแหล่งกำลังคนภายในและภายนอกองค์การ	97
- ปัญหาในการวางแผนกำลังคนและการสรรหาบุคลากร	106
- การพิสูจน์สมมุติฐานในการศึกษาวิจัย	116
4 สรุปและขอเสนอแนะ	124
บรรณานุกรม	142
ภาคผนวก	145
ภาคผนวก ก.	146
ภาคผนวก ข.	155
ภาคผนวก ค.	164
ภาคผนวก ง.	180
ภาคผนวก จ.	185
ประวัติผู้เขียน	194

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1. 1	การจัดกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ 200 อันดับแรกของประเทศไทย ตามเกณฑ์ ISIC.....	8
1. 2	การสุ่มตัวอย่างแยกตามประเภทธุรกิจ.....	9
2. 1	ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความต้องการกำลังคน.....	36
3. 1	จำนวนตัวอย่างในการศึกษา.....	62
3. 2	สภาพทั่วไปของกิจการ.....	63
3. 3	จำนวนกิจการที่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบงานบุคคลโดยเฉพาะ.....	65
3. 4	หน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยบุคคล.....	66
3. 5	จำนวนบริษัทที่มีการวางแผนกำลังคนโดยจำแนกตามประเภทธุรกิจและจำนวนผู้ปฏิบัติงาน.....	67
3. 6	สาเหตุที่ไม่มีการวางแผนกำลังคน.....	68
3. 7	จุดประสงค์ในการเตรียมกำลังคน.....	69
3. 8	จุดประสงค์ในการเตรียมกำลังคนในแต่ละระดับพนักงาน.....	71
3. 9	ระยะเวลาในการวางแผนกำลังคน.....	73
3.10	การดำเนินการตามแผนกำลังคน.....	75
3.11	การประเมินผลแผนกำลังคน.....	77
3.12	ความสำคัญของการวางแผนกำลังคน.....	79
3.13	ความต้องการวางแผนในอนาคต.....	80
3.14	วิธีการสรรหาบุคลากร.....	82
3.15	การสรรหาบุคลากรในแต่ละระดับพนักงานจำแนกตามประเภทธุรกิจ.....	83
3.16	การสรรหาบุคลากรจำแนกตามการวางแผนกำลังคน.....	85
3.17	วิธีการสรรหาบุคลากรจากแหล่งกำลังคนภายในองค์การ.....	87
3.18	ความสามารถในการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์การ.....	89

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
3.19	ความสามารถในการสรรหาคูคลากรจากภายในองค์กรจำแนกตามการวางแผนกำลังคน.....	91
3.20	วิธีการสรรหาคูคลากรจากแหล่งกำลังคนภายนอกองค์กร.....	93
3.21	วิธีการสรรหาคูคลากรจากแหล่งกำลังคนภายนอกองค์กร จำแนกตามการวางแผนกำลังคน.....	95
3.22	คะแนนเฉลี่ยผลการปฏิบัติงานของพนักงานแยกตามแหล่งการสรรหา.....	96
3.23	คะแนนเฉลี่ยผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับต่าง ๆ จำแนกตามแหล่งการสรรหา.....	97
3.24	ประโยชน์ของการสรรหาจากแหล่งกำลังคนภายในองค์กร.....	99
3.25	ข้อบกพร่องของการสรรหาจากแหล่งกำลังคนภายในองค์กร.....	101
3.26	ประโยชน์ของการสรรหาจากแหล่งกำลังคนภายนอกองค์กร.....	103
3.27	ข้อบกพร่องของการสรรหาจากแหล่งกำลังคนภายนอกองค์กร.....	105
3.28	ปัญหาในการวางแผนกำลังคน.....	108
3.29	ปัญหาในการวางแผนกำลังคน จำแนกตามลักษณะของการวางแผน.....	110
3.30	ปัญหาการสรรหาคูคลากร.....	112
3.31	ปัญหาในการสรรหาคูคลากร จำแนกตามการวางแผนกำลังคน.....	114
3.32	น้ำหนักความสำคัญของเกณฑ์.....	117
3.33	ตัวอย่างการคำนวณหาระดับคะแนนของกิจการ (ก).....	118
3.34	ลักษณะการวางแผนกำลังคน โดยจำแนกตามประเภทธุรกิจและขนาดกำลังคน.....	119
3.35	จำนวนกิจการที่ขาดการวางแผนกำลังคนที่มีหลักเกณฑ์.....	120

สารบัญตาราง (ต่อ)

ภาคผนวก

ตารางที่

หน้า

1	แผนกำลังคนระยะ 5 ปี ของแผนการผลิต.....	184
2	การแจกแจงสองทางเพื่อการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนเฉลี่ย ของบุคลากรที่สรรหาได้จากแหล่งกำลังคน.....	189
3	การวิเคราะห์ความแปรปรวน.....	190
4	ตารางชนิดแจกแจงสองทางเมื่อมีการวัดผลซ้ำกันหลายครั้ง.....	192
5	วิเคราะห์ความแปรปรวน.....	193

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
2.1	การเชื่อมโยงระหว่างแผนธุรกิจและการวางแผนกำลังคน.....	24
2.2	การวิเคราะห์ค่าบรรยายลักษณะงาน และคุณสมบัติของพนักงานที่ต้องการ...	26
2.3	แบบฟอร์มการประมาณการและพยากรณ์กำลังคนในระยะเวลา 5 ปี.....	38
2.4	งบบุคลากรวางแผน.....	41
2.5	ตัวอย่างแผนกำลังคนระยะเวลา 5 ปี ของหน่วยงาน.....	42
2.6	ขั้นตอนในการวางแผนกำลังคน.....	46
2.7	ขั้นตอนการสรรหาบุคลากร.....	49
ภาคผนวก		
แผนภาพที่		
1	ระดับคะแนนในการวางแผนกำลังคนของกิจการที่เป็นตัวอย่าง.....	186