บทวิจารณ์หนังสือเรื่อง
“การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
ของ ยุวดี ศิริยทรัพย์ (2560)"

สุรศักดิ์ ชะมารัมย์[1]
Surasak Chamaram[1]



ที่มา : http://www.chulabook.com/images/book-400/9789740335924.jpg (2561)

หากกล่าวถึงหนังสือหรือเอกสารตำราทางวิชาการที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับประเด็นทางด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยของเราในปัจจุบันนั้นยังคงถือว่ามีอยู่ในปริมาณที่ค่อนข้างน้อย ส่วนใหญ่เรื่องการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มักมีการนำไปผนวกรวมเอาไว้เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ทำให้มีพื้นที่เหลือไว้สำหรับการอรรถาธิบายขยายความต่อประเด็นดังกล่าวโดยละเอียดมีอยู่อย่างจำกัด ทั้งที่ความเป็น

[1]คณะนิติรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด Faculty of Law and Politics, Roi Et Rajabhat University, Thailand; e-mail : surasakchamaram@hotmail.com

จริงแล้วนั้นเรื่องการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างมากต่อองค์การต่าง ๆ ซึ่งเป็นกระบวนการเริ่มต้นของการจัดการทรัพยากรมนุษย์อันเปรียบเสมือนเป็นประตูด่านแรกในการคัดกรองบุคคลที่มีคุณภาพเพื่อให้เข้ามาสู่องค์การ กล่าวได้ว่าหากองค์การใดให้ความสนใจต่อประเด็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจังก็ย่อมจะทำให้องค์การนั้น ๆ มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพอันเปี่ยมด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่เหมาะสม พร้อมสำหรับการทำงานให้กับองค์การจนร่วมแรงร่วมใจสามารถผลักดันทำให้องค์การประสบความสำเร็จในที่สุด หนังสือการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งนำเสนอโดยยุวดี ศิริยทรัพย์ เล่มนี้ จึงถือเป็นผลงานเขียนด้านวิชาการทางการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เล่มแรกๆ ที่มีการนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เอาไว้อย่างละเอียดและมีความสมบูรณ์มากที่สุดเล่มหนึ่งเท่าที่มีการวางเผยแพร่อยู่โดยทั่วไปตามท้องตลาดหนังสือในขณะนี้

สำหรับคำว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) ซึ่งถูกกำหนดนิยามเอาไว้ในหนังสือเล่มนี้มีความหมายว่า “กระบวนการอย่างเป็นระบบในการคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ตลอดจนวางแนวทางรองรับ และนำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ เพื่อให้องค์การมีทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงทั้งในปัจจุบันและอนาคต” (Siriyasap, 2017 : 7) จากนิยามดังกล่าวจะเห็นได้ว่าผู้เขียนพยายามที่จะสะท้อนให้เห็นถึงการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับการวางแผนเฉพาะเรื่องหรือเฉพาะทางที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อีกทั้งยังเป็นกระบวนการเริ่มต้นของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก ซึ่งวัตถุประสงค์หลักของหนังสือเพื่อต้องการอธิบายถึงพื้นฐานความรู้ความเข้าใจในเรื่องการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การให้แก่นิสิตนักศึกษา ตลอดจนผู้บริหาร ที่ปรึกษาองค์การ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ พนักงาน และบุคคลผู้ที่สนใจโดยทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

เนื้อหาสาระที่มีการนำเสนอเอาไว้ในหนังสือเล่มนี้ค่อนข้างมีความละเอียด และดำเนินการถ่ายทอดเรื่องราวอย่างเป็นระบบและเป็นลำดับขั้นที่ชัดเจน ซึ่งผู้เขียนได้ทำการจัดแบ่งเนื้อหาสาระของหนังสือเล่มนี้ออกเป็นจำนวนทั้งสิ้น 12 บท ซึ่งเริ่มต้นด้วยการปูพื้นฐานความเข้าใจในเบื้องต้นเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ลำดับต่อจากนั้นได้กล่าวถึงความเชื่อมโยงกันระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และแผนกลยุทธ์กับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ถัดมาเป็นรายละเอียดของกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยการพยากรณ์ปริมาณความต้องการทรัพยากรมนุษย์ และการวิเคราะห์อุปทานของทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น อีกทั้งยังมีการชี้ให้เห็นถึงทิศทางและแนวโน้มสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตอีกด้วย ทั้งนี้ มีสาระโดยสังเขปตามลำดับดังนี้

บทที่ 1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นการนำเสนอให้เห็นถึงภาพรวมของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างความรู้และความเข้าใจในเบื้องต้นเกี่ยวประเด็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งครอบคลุมประเด็นสำคัญ ๆ ดังนี้คือ วิวัฒนาการของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ วัตถุประสงค์ของการ

วางแผนทรัพยากรมนุษย์ ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ปัญหาที่เกิดขึ้นในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หลักการสำคัญในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ บทบาทหน้าที่ของนักวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ความรับผิดชอบของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และมิติในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นประเด็นสุดท้ายของเนื้อหาที่ถูกนำเสนอเอาไว้ในบทนี้ด้วย

สำหรับบทที่ 2 และบทที่ 3 สองบทนี้จะเป็นการนำเสนอถึงความเชื่อมโยงกันระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และแผนกลยุทธ์กับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยบทที่ 2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นการชี้ให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์อันเป็นแนวความคิดที่ให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์และความสำเร็จของธุรกิจกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในแง่ที่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มักจะเริ่มต้นด้วยการสร้างความเชื่อมโยงจากผลลัพธ์หรือความสำเร็จที่ต้องการลงสู่ภาคปฏิบัติไม่ว่าจะเป็นเรื่องแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่ส่งเสริมและสนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยที่กรอบการทำงานของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ และการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ต่อเนื่องกันมาเนื้อหาในบทที่ 3 การเชื่อมโยงการวางแผนทรัพยากรมนุษย์กับแผนกลยุทธ์ เป็นการกล่าวตอกย้ำให้เห็นถึงการเชื่อมโยงกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ ขององค์การลงมาสู่กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ จนสามารถทำให้ได้แผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การ รวมทั้งยังเป็นสิ่งจำเป็นต่อการสนับสนุนความสำเร็จของกลยุทธ์ทั้งในปัจจุบันและอนาคตอีกด้วย

ในส่วนของบทที่ 4 กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นการอธิบายให้เห็นถึงหลักการหรือภาพรวมของกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยเนื้อหาในส่วนนี้จะมีจุดเน้นที่มีความน่าสนใจแตกต่างจากหนังสือเล่มอื่น กล่าวคือ ผู้เขียนได้พยายามรวบรวมกระบวนการตามมุมมองของนักวิชาการและสถาบันสำคัญทั้งในและต่างประเทศ ได้แก่ กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ตามมุมมองของ Walker ตามมุมมองของ Armstrong ตามมุมมองของ Neo, Hollenbeck, Gerhart and Wright ตามมุมมองของ Ivancevich ตามมุมมองของ รังสรรค์ ประเสริฐศรี ตามมุมมองของสำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน นอกจากนี้ ผู้เขียนได้มีการสังเคราะห์ออกมาเป็นองค์ความรู้ด้านกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่แบ่งออกได้เป็น 6 ขั้นตอนคือ การวิเคราะห์สถานการณ์และสภาพแวดล้อมขององค์การ การพยากรณ์ปริมาณความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ การคาดคะเนอุปทานของทรัพยากรมนุษย์ การเปรียบเทียบปริมาณความต้องการทรัพยากรมนุษย์กับอุปทานของทรัพยากรมนุษย์ การจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ และการประเมินผลทรัพยากรมนุษย์

สำหรับเนื้อหาในบทที่ 5 และบทที่ 6 สองบทนี้จะนำเสนอกระบวนการสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยบทที่ 5 การพยากรณ์ปริมาณความต้องการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการนำเสนอเทคนิคและวิธีการในการพยากรณ์ปริมาณความต้องการทรัพยากรมนุษย์ทั้งในเชิงคุณภาพ

และเชิงปริมาณ วิธีการในการพยากรณ์ปริมาณความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในเชิงคุณภาพได้แก่ เทคนิคเดลฟาย และเทคนิคนอมินอลกรุป ส่วนวิธีการในการพยากรณ์ปริมาณความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในเชิงปริมาณมีอยู่หลายวิธีการด้วยกัน เช่น การพยากรณ์ปริมาณความต้องการทรัพยากรมนุษย์จากล่างสู่ระดับบน การพยากรณ์แบบฐานศูนย์ การวิเคราะห์ถดถอย การวิเคราะห์แนวโน้ม การใช้แผนผังกระจายข้อมูล เป็นต้น นอกจากเทคนิคและวิธีการดังกล่าวแล้ว สารสนเทศที่ใช้ประกอบการคาดการณ์จะต้องมีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ และมีปริมาณที่เพียงพอต่อการนำไปใช้ประโยชน์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะสามารถช่วยให้การพยากรณ์ปริมาณความต้องการทรัพยากรมนุษย์ประสบผลสำเร็จมากขึ้นส่วนบทที่ 6 การวิเคราะห์อุปทานของทรัพยากรมนุษย์ เป็นการอธิบายให้เห็นถึงการวิเคราะห์หรือคาดการณ์ปริมาณทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถตอบสนองความต้องการขององค์การ โดยแบ่งออกเป็นการวิเคราะห์อุปทานของทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การ เช่น คลังทักษะ แผนผังการสืบทอดตำแหน่งงาน ดัชนีการสูญเสียกำลังคน การวิเคราะห์แบบแบ่งกลุ่ม เป็นต้น และการวิเคราะห์อุปทานของทรัพยากรมนุษย์ภายนอกองค์การ ซึ่งเน้นสถานการณ์หรือแนวโน้มของทรัพยากรมนุษย์ภายนอกองค์การเป็นหลัก เช่น ลักษณะประชากร จำนวนประชากรของแต่ละพื้นที่ รวมถึงอัตราการว่างงาน เป็นต้น

บทที่ 7 การตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นการนำเสนอแนวทางการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด และเป็นทางเลือกที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุดด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างปริมาณงานและทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดการใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่าที่สุด ส่วนบทที่ 8 ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นการแนะนำระบบที่จะช่วยสนับสนุนการทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การให้สอดคล้องต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ เช่น ระบบสารสนเทศพนักงาน ระบบสารสนเทศการควบคุมตำแหน่งงาน ระบบสารสนเทศการสรรหาคัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้ง ระบบสารสนเทศการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ถัดมาบทที่ 9 การวิเคราะห์งาน เป็นการนำเสนอให้เห็นถึงภาพรวมของการวิเคราะห์ทั้งในด้านความหมาย ความสำคัญของการวิเคราะห์งานที่มีต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการวิเคราะห์งาน วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์งาน คำบรรยายลักษณะงาน และข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน โดยผู้เขียนมองว่า เรื่องการวิเคราะห์งานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในด้านที่ทำให้ได้ข้อมูลมาประกอบการพิจารณาเพื่อการคาดการณ์หรือพยากรณ์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ อันทำให้การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การอย่างแท้จริง

สำหรับบทที่ 10 และบทที่ 11 สองบทนี้เป็นการนำเสนอให้เห็นถึงแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้องค์การมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพอันเปี่ยมด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่เหมาะสม รวมตลอดทั้งการสนับสนุนให้พนักงานมีศักยภาพที่พร้อมสำหรับการเติบโตไปด้วยกันกับองค์การในสายอาชีพของตนเอง โดยบทที่ 10 การการวางแผนอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการอธิบายถึงหลักการพื้นฐาน และการออกแบบการอบรมและพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยผู้เขียนได้มีการจัดแบ่งกระบวนการออกแบบการอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 3 ขั้นตอนคือ การวิเคราะห์ความต้องการอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การออกแบบโปรแกรมการอบรมและพัฒนา และการออกแบบการประเมินผลการอบรมและพัฒนา ส่วนเนื้อหาในบทที่ 11 การวางแผนและพัฒนาอาชีพ เป็นการอธิบายให้เห็นถึงแนวทางที่องค์การใช้ในการตรียมการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ เพื่อให้สามารถรองรับต่อความเปลี่ยนแปลงขององค์การ และการเติบโตในสายอาชีพของพนักงาน โดยมีการตั้งเป้าหมายในอาชีพของแต่ละบุคคลทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งมีการกำหนดแนวทางเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายเหล่านั้นอย่างเป็นระบบที่ชัดเจน เพื่อทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกมั่นคง ความรู้สึกรักและภักดีต่อองค์การ

และบทสุดท้ายคือ บทที่ 12 แนวโน้มการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นการนำเสนอมุมมองต่อทิศทางและแนวโน้มของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตที่มีผลกระทบทำให้องค์การต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น โดยผู้เขียนนำเสนอถึงแนวโน้มการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของการสร้างความสามารถในการแข่งขันเอาไว้ใน 5 ประเด็นสำคัญคือ เอาซอร์ส (Outsource) การปรับโครงสร้างและการลดขนาดองค์การ (Restructuring and Downsizing) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การจัดการสมรรถนะ (Competency Management) และการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Becomes a Business Partner)

ในภาพรวมหนังสือเล่มนี้เป็นหนังสือเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่น่าสนใจเป็นอย่างมากอีกเล่มหนึ่งในแวดวงการวิชาการไทย โดยผู้เขียนพยายามอธิบายขยายความประเด็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในมิติต่าง ๆ หลากหลายมุมมองทั้งในเชิงกว้างและเชิงลึก ซึ่งช่วยทำให้เห็นภาพของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในภาคปฏิบัติที่ชัดเจนมากขึ้น โดยหนังสือเล่มนี้มีจุดเด่นที่สำคัญคือ 1) หนังสือเล่มนี้มีการใช้สำนวนภาษาและลีลาในการนำเสนอที่ช่วยให้อ่านเข้าใจง่าย และไม่มีความซับซ้อน อีกทั้งมีการจัดเรียงลำดับการนำเสนอเนื้อหาสาระเป็นหมวดหมู่เอาไว้อย่างเป็นระบบ ซึ่งช่วยทำให้ผู้อ่านสามารถเข้าถึงองค์ความรู้และความเข้าใจในแนวคิด หลักการ และกระบวนการของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้ง่ายและเป็นระบบมากขึ้น และ 2) หนังสือเล่มนี้มีส่วนสำคัญที่จะช่วยให้ผู้อ่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหาร ที่ปรึกษาองค์การ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ พนักงานขององค์การต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนสามารถเชื่อมโยงองค์ความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ได้จริงในสถานการณ์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ต่าง ๆ ในชีวิตประจำวันของการปฏิบัติงานขององค์การได้เป็นอย่างดีและเหมาะสมกับบริบทขององค์การแต่ละแห่ง และ 3) หนังสือเล่มนี้มีประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับบุคคลผู้ที่สนใจศึกษาประเด็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ เนื่องจากเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่ช่วยเกิดความเข้าใจการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านอื่น ๆ ต่อไป

แต่อย่างไรก็ตาม หนังสือเล่มนี้ก็ยังคงมีจุดอ่อนที่ควรได้รับการเติมเต็มเพื่อให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นในบางประเด็นคือ 1) ผู้เขียนไม่ได้มีการสรุปกุญแจสำคัญ (Key Words)

สอดแทรกไว้ในแต่ละบท เพื่อให้ผู้อ่านได้ทำการทบทวนความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาโดยเฉพาะความเข้าใจต่อประเด็นหลักได้ง่ายขึ้น 2) สำหรับตัวอย่างหรือกรณีศึกษาที่นำเสนอส่วนใหญ่ยังมีลักษณะเป็นภาพกว้างๆ และยังมีปริมาณน้อย อีกทั้งตัวอย่างหรือกรณีศึกษาดังกล่าวก็ยังไม่ครอบคลุมในทุกๆ บท และ 3) ผู้เขียนไม่ได้มีการจัดทำในส่วนของอภิธานศัพท์ และดัชนีค้นคำนำเสนอเอาไว้ในหนังสือเล่มนี้ ดังนั้น ในการปรับปรุงเนื้อหาในครั้งต่อไป ผู้วิจารณ์จึงเห็นว่าผู้เขียนควรมีการเพิ่มเติมในส่วนของสรุปกุญแจสำคัญ (Key Words) และตัวอย่างหรือกรณีศึกษาสอดแทรกเอาไว้ในแต่ละบท รวมทั้งเพิ่มเติมอภิธานศัพท์ และดัชนีค้นคำเอาไว้ในหนังสือด้วยก็จะเป็นการช่วยเติมเต็มเนื้อหาของหนังสือเล่มนี้ เพื่อให้สามารถเป็นแหล่งอ้างอิงมีความสมบูรณ์ครบถ้วนมากยิ่งขึ้น และมีประโยชน์สำหรับอาจารย์ นิสิต นักศึกษา ตลอดจนผู้บริหาร ที่ปรึกษาองค์การ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ พนักงาน และบุคคลผู้ที่สนใจโดยทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์อย่างแท้จริง

เอกสารอ้างอิง (References)

ยุวดี ศิริยทรัพย์. (2560). **กาวางแผนทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Translated Thai References

Siriyasap, Y. (2017). **Human Resource Planning**. Bangkok: Chulalongkorn University Press. [in Thai]