

การวางแผนและวิเคราะห์

อัตรากำลัง

เพื่อการบริหาร

ทรัพยากร

มนุษย์

เพื่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

และการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ

ให้มีความสอดคล้องไปใน

ทิศทางเดียวกัน

ดร.กฤษติน กุลเพ็ง

พิมพ์
ครั้งที่

3



การวางแผนและวิเคราะห์อัตรากำลังเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ดร.กฤติน กุลเพ็ง ผู้เขียน

สงวนลิขสิทธิ์โดยผู้เขียน ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537

ห้ามลอกเลียนไม่ว่าส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้นอกจากได้รับอนุญาตเป็น

ลายลักษณ์อักษร พิมพ์ครั้งที่ 3 : ธันวาคม 2567

จำนวน 200 เล่ม ราคา 180 บาท

ข้อมูลทางบรรณนุกรมของสมุดแห่งชาติ

National Library of Thailand Cataloging in Publication Data

ดร.กฤติน กุลเพ็ง

การวางแผนและวิเคราะห์อัตรากำลังเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ : นนทบุรี : IOD Consulting and Training 2567 160
 หน้า

ISBN 978-616-92762-4-1

บรรณาธิการ ดร.กฤติน กุลเพ็ง ประสานงานการผลิต ชนิตา ศะดินิล

ปก/รูปเล่ม พิมพ์ชนก กุลเพ็ง ฝ่ายการตลาด/ขาย ชนิตา ศะดินิล

จัดพิมพ์โดย บริษัท ไอโอดี คอนเซ็ปต์ติ้ง แอนด์เทรนนิ่ง จำกัด

99/12 หมู่ 4 ต.ปลายบาง อ.บางกรวย จ.นนทบุรี 11130

จัดจำหน่ายโดย บริษัท ไอโอดี คอนเซ็ปต์ติ้ง แอนด์เทรนนิ่ง จำกัด

99/12 หมู่ 4 ต.ปลายบาง อ.บางกรวย จ.นนทบุรี 11130 <http://www.krittin.in.th>

พิมพ์ที่ บริษัท ภิรมย์ปริ้นติ้ง แอนด์ ดีไซน์ จำกัด 2/43 หมู่ 4 ต.ขนุน อ.บางกรวย

จ.นนทบุรี 11130

คำนำ

องค์กรในปัจจุบันต้องแข่งขันเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืน กรอบแนวความคิดเกี่ยวกับ การวางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกรอบแนวคิดหนึ่งที่องค์กรต่างๆ เริ่มให้ความสนใจ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงและฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เองก็เริ่มตระหนักถึงเรื่องนี้ โดยเข้ามามีบทบาทในการให้ความสำคัญในเรื่องการวางแผนกำลังคนมากขึ้น ซึ่งแนวทางดังกล่าวจะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน องค์กรโดยส่วนใหญ่คิดแต่วางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจไม่ได้คำนึงถึงการวางแผนอัตราากำลังพล และคนจะเป็นอันดับสุดท้ายที่นำมาพิจารณา ซึ่งในหลักการบริหารแล้ว คนเป็นปัจจัยสำคัญที่จะต้องพิจารณาควบคู่ไปกับการวางแผนธุรกิจ และควรจะมีการพิจารณาตั้งแต่ปลายปีเสียด้วยซ้ำ เพราะจะต้องวางแผนในการรับคนและพิจารณาคนภายในองค์กรควบคู่ไปด้วย ซึ่งผู้บริหารทุกสายงานควรมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารคนขององค์กรร่วมกับผู้บริหารระดับสูง โดยต้องแน่ใจว่าการวางแผนกลยุทธ์ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นไปในทิศทางเดียวกับเป้าหมายสูงสุดขององค์กร

ข้อมูลที่ใช้เขียนหนังสือเล่มนี้เป็นข้อมูลที่ผู้เขียนได้ค้นคว้าและรวบรวมจากประสบการณ์จริง ในการนำทักษะการบริหารมาปรับใช้ในองค์กร เพื่อให้เหมาะกับปฏิบัติงานได้นำไปใช้ได้จริง องค์กร ความครบถ้วนสมบูรณ์ยังคงขาดบางสิ่งบางประการอยู่ แต่เป้าหมายจริงๆ ที่ผู้เขียนต้องการสื่อถึงผู้อ่านคือ ความเข้าใจแนวคิดของ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ อย่างเป็นองค์รวม ซึ่งถ้ามองเป็นองค์รวมแล้วจะสามารถเห็นความสัมพันธ์ของแนวคิดนี้ที่จะทำให้ทั้งคนและองค์กรสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

เนื้อหาทั้งหมดของหนังสือจะช่วยปูพื้นให้เกิดความเข้าใจตั้งแต่การนำเอาความรู้มาสร้างกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยมีเหตุผลและความจำเป็นในการนำแนวคิดนี้มาใช้ ความหมายและมุมมอง ความสัมพันธ์ของ การบริหารวางแผนทรัพยากรมนุษย์และการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจให้มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือเล่มนี้ คงช่วยสร้างความเข้าใจ สร้างความเชื่อมโยง และทำให้เกิดความกระจ่างมากขึ้นเกี่ยวกับ การนำแนวคิดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มาใช้ในองค์กร ผู้เขียนขอขอบคุณ ครู อาจารย์ที่ได้ ให้ความรู้ รวมทั้ง บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เป็นสถานที่ ที่ผู้เขียนได้มีประสบการณ์จริง ทดลองปฏิบัติจนเกิดความชำนาญ สุดท้ายผู้เขียนขอขอบคุณผู้อ่าน ที่ช่วยทำให้เกิดความสำเร็จออกมาเป็นเล่มที่ 3 และท้ายสุดขอขอบพระคุณท่านทุกท่านไว้ ณ โอกาสนี้

ดร.กฤติน กุลเพ็ง

weerakp@gmail.com

บทนำ

กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นที่สุดในการบริหารจัดการยุคใหม่ เนื่องจากคนเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์การบรรลุความสำเร็จ โดยบุคคลแต่ละองค์การย่อมมีความแตกต่างกันไปตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบความสำเร็จนั้นต้องมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ ภารกิจหลัก เป้าหมายและทิศทางองค์การ และต้องสามารถนำไปปฏิบัติและสามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยผู้บริหารต้องศึกษาและวิเคราะห์ธุรกิจเป็นหลัก จากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์โดยเริ่มตั้งแต่การจัดอัตรากำลังพล การสรรหาคัดเลือก การอบรมพัฒนา การบริหารผลตอบแทน การบริหารสวัสดิการ และการวางแผนอาชีพ ซึ่งผู้บริหารต้องพิจารณาปัจจัยการกำหนดกลยุทธ์ประกอบการเลือกกลยุทธ์ที่นำไปสู่การปฏิบัติในแต่ละปีจะแตกต่างกันไปตามกลยุทธ์ขององค์การ

หนังสือการวางแผนเชิงกลยุทธ์เล่มนี้จะเป็นแนวทางให้ผู้บริหารองค์การ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ และผู้บริหารหน่วยงานทุกท่าน นำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์การและบรรลุผลสำเร็จในที่สุด

สารบัญ

บทที่ 1. ความหมายและความสำคัญ	8
บทที่ 2. ขอบเขตของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	20
บทที่ 3. ความจำเป็นและประโยชน์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	38
บทที่ 4. กระบวนการวางแผนกลยุทธ์กับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	45
การวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องคำนึงถึง	
ปัจจัยด้านใดบ้าง	
ความสัมพันธ์แผนกำลังคนกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร	53
บทที่ 5. เทคนิคการวิเคราะห์อัตรากำลังคน	64
5.1 การใช้ดุลยพินิจ(Judge mental Methods)	
- Trend Projections	
- Delphi Technique	
5.2 วิธีการทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Methods)	
- Simple Mathematical Methods	
5.3 วิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Analysis)	
- การวิเคราะห์การทำงาน(Workflow Analysis)	
- การศึกษาเวลาในการทำงาน(Time and Motion study)	
บทที่ 6. เทคนิคการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต	94
บทที่ 7. การวางแผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับปริมาณงาน	113
บทที่ 8. การวางแผนเพื่อลดทรัพยากรมนุษย์	121
มาตรการดำเนินการหลังจากการวิเคราะห์อัตรากำลัง	128
ภาคผนวก	136

บทที่ 1

ความหมาย/ความสำคัญ

ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากว่าเป็นกิจกรรมแรกที่ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องดำเนินการโดยการเตรียมการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับองค์การในอนาคต การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นระบบของความมีเหตุมีผล (Rational System) ที่คิดวิเคราะห์เกี่ยวกับเป้าหมายของทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต แล้วกำหนดแนวทางวิธีการเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว มีนักวิชาการได้ให้ความหมายการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์และคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับตำแหน่งที่ว่างในอนาคต ซึ่งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีกล่าวคือ เมื่อมีเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าทันสมัยมากขึ้น ความจำเป็นที่จะใช้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การก็ลดน้อยลง หรือในบางกรณียังจำเป็นที่จะต้องใช้ทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขึ้น แต่คุณสมบัติและความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ย่อมต้องเปลี่ยนแปลงไป

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การประเมินทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน ประเมินความต้องการในอนาคต และวิธีการแก้ไขให้เกิดความสมดุลกันระหว่างทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันกับทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การกำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ให้สอดคล้องกับตลาดแรงงาน ซึ่งความสอดคล้องดังกล่าวพิจารณาได้จาก จำนวน อายุ ตำแหน่งที่ตั้งขององค์การ ทักษะของหน่วยงานและการเข้าออกของแรงงานรวมทั้งเหตุผลการเข้าออกดังกล่าวด้วย

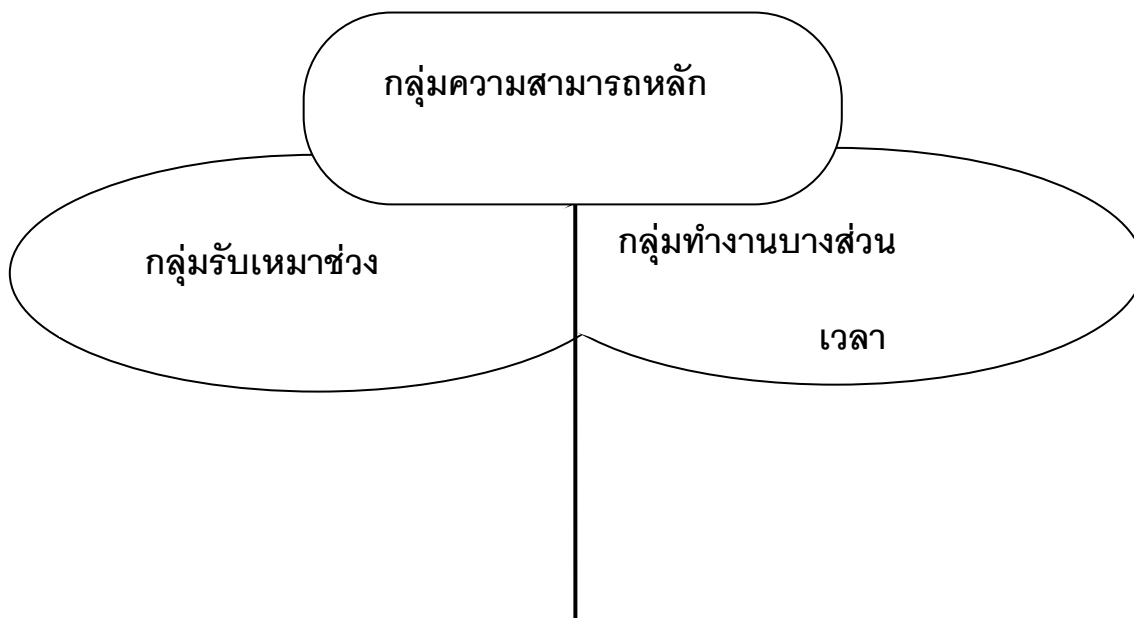
หากพิจารณาจากคำจำกัดความ และข้ออธิบายข้างต้นก็จะเห็นได้ว่าขอบเขตงานวางแผนทรัพยากรมนุษย์มุ่งศึกษาถึงความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ(human resource demand) และจำนวนทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์การ(human resource supply) และระบบกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้ความต้องการและจำนวนที่มีอยู่สมดุลกัน โดยต้องสอดคล้องกับแผนงานรวมทั้งการสร้างเสริมบรรยากาศให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างเกิดประโยชน์สูงสุดด้วย

จากแนวคิดของนักวิชาการข้างต้นผู้เขียนขอเสนอแนวคิดลักษณะสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้เป็น 4 ประการ ดังนี้

1. **เป็นการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต** โดยพิจารณาถึงปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อองค์การ ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ลูกค้านักแข่งขัน ผู้สนับสนุน เศรษฐกิจ และโครงสร้างขององค์การ เป็นต้น ในกรณีที่ปัจจัยโครงสร้างขององค์การ

เปลี่ยนไปเป็นองค์แบบแฮมรอก(shamrock organization) ซึ่งเป็นแนวคิด
การจัดโครงสร้างองค์การของ **Charles Handy** ก็ส่งผลให้การวางแผน
ทรัพยากรมนุษย์ต้องเปลี่ยนไปตามด้วย

ซึ่งองค์การแบบแฮมรอก สามารถอธิบายได้ดังแผนภาพ



จากแผนภาพดังกล่าวข้างต้น อธิบายได้ว่า องค์การแบบแฮมรอกประกอบไปด้วย 3 ส่วน คือ **ส่วนที่หนึ่ง** กลุ่มความสามารถหลัก **ส่วนที่สอง** คือ กลุ่มรับเหมาช่วง **ส่วนที่สาม** กลุ่มทำงานบางส่วนเวลา จะเห็นได้ว่าในอนาคตองค์การจะเหลือเฉพาะกลุ่มความสามารถหลักที่เป็นบุคลากรขององค์การ สำหรับกลุ่มรับเหมาช่วงก็มีใช่เป็นบุคลากรขององค์การ และกลุ่มทำงานบางส่วนเวลาก็เป็นอีกกลุ่มหนึ่งที่มีใช่เป็นบุคลากรประจำของ

องค์การ บุคลากรดังกล่าวจะมาทำงานเมื่อมีงานเท่านั้น ดังนั้น จึงทำให้จำนวนบุคลากรขององค์การแบบแซมร็อค ลดลงเหลือเพียงหนึ่งในสามเท่านั้น

2. **เป็นการคาดคะเนทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในอนาคต** ว่าต้องการจำนวนเท่าใด โดยแยกเป็นประเภทใด อาทิ ประเภทแรงงานฝีมือ แรงงานไม่ใช่ฝีมือ และต้องการบุคลากรขององค์การในระดับใด เช่น ระดับผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้นและพนักงาน เป็นต้น
3. **เป็นการประเมินทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด** มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพในอันที่จะเป็นเครื่องมือบริหารองค์การสู่ความเป็นเลิศต่อไป
4. **เป็นกระบวนการที่มีการศึกษาวิเคราะห์และวิจัยเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์** เพื่อนำเอาผลจากการศึกษาวิจัยมาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ต่อไป ซึ่งการวิจัยดังกล่าวจะมุ่งไปสู่การลดจำนวนทรัพยากรมนุษย์ในกรณีที่มีปัญหาคนล้นงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเป็นสำคัญ

สรุปได้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในอนาคต เพื่อการใช้และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในแง่ปริมาณและคุณภาพ โดยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์การ

ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การที่จะให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรนั้น จะต้องเตรียมทรัพยากรด้านวัตถุดิบ และทรัพยากรมนุษย์ไว้ให้พร้อม โดยทั่วไปผู้บริหารมักจะคิดถึงทางด้านวัตถุดิบก่อน โดยลืมไปว่าทรัพยากรมนุษย์ก็เป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของงาน ลองพิจารณาดูง่ายๆ ว่า ถ้าหากองค์กรไม่มีการเตรียมบุคคลไว้สำหรับทดแทนบุคคลที่ออกไป หรือโครงการขยายงานไม่อาจหาคนเข้าทำงานได้ครบจำนวน อะไรจะเกิดขึ้น สิ่งที่เราเห็นง่ายๆ ก็คือจะเกิดผลกระทบต่อการอยู่รอดขององค์กร การดำเนินงานหยุดชะงักและกระทบกระเทือนการลงทุน จะเห็นได้ชัดว่าองค์กรประกอบด้วยคน หากไม่มีคนองค์กรนั้นก็อยู่ไม่ได้ เพราะการจัดหาคนเข้ามาในองค์กรมีลักษณะแตกต่างไปจากการจัดหาวัตถุดิบ กล่าวคือองค์กรเป็นเจ้าของวัตถุดิบเมื่อจัดหาวัตถุดิบได้มาแล้วครั้งหนึ่งวัตถุดิบนั้นก็จะอยู่องค์กรได้นาน หากมีการบำรุงรักษาให้ดีก็จะใช้งานได้ตามอายุที่คาดคะเนไว้ และเมื่อครบกำหนดก็หาวัตถุดิบใหม่มาทดแทนได้ แต่องค์กรไม่อาจเป็นเจ้าของทรัพยากรมนุษย์เหมือนเป็นเจ้าของวัตถุดิบ เพราะทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้อยู่นิ่ง เป็นทรัพยากรที่ต้องติดตามเอาใจใส่และมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เมื่อมีการขาดแคลนบุคคลากรขึ้น จะต้องใช้เวลานานจึงจะหาคนที่เหมาะสมเข้ามาทำงานได้ โดยเฉพาะงานบางอย่างจะต้องใช้เวลานับเป็น สิบๆ ปี หรือมากกว่านั้น จึงจะพัฒนาและหาคนเข้ามาทำงานได้ ซึ่งผิดกับการขาดแคลนทางด้านวัตถุดิบซึ่งมนุษย์อาจสร้างหรือจัดหาวัตถุดิบนั้นขึ้นมาได้ หากเกิดการขาดแคลนก็เป็นเพียงระยะเวลาชั่วคราวเท่านั้น ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์พอสรุปได้เป็น 4 ประการคือ

1. ทำให้ได้ใช้คนที่มีประสิทธิภาพ การขาดการวางแผนจะทำให้องค์การเผชิญปัญหาทั้งในทางขาดแคลนบุคคลที่เหมาะสม และการมีทรัพยากรมนุษย์ทำงานอยู่ในองค์การมากเกินไป เหตุการณ์ทั้งสองอย่างล้วนเป็นสาเหตุให้องค์การประสบความล้มเหลวได้ทั้งนั้น การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นจุดแรกที่จะกำหนดประสิทธิภาพของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานบุคคลทั้งหมด เช่น ถ้าหากเราไม่รู้ว่าเราต้องการคนมากน้อยเท่าไรที่จะเข้ามาทำงาน เราก็ไม่อาจวางแผนจัดหาคนเข้าทำงานได้ หรือถ้าเราไม่รู้ว่าเราต้องการคนที่มีคุณสมบัติอย่างไร เราก็ไม่สามารถวางแผนว่าเราอยากได้คนที่มีลักษณะอย่างไรเข้ามาทำงาน หากเป็นเช่นนั้นเราจะใช้คนให้มีประสิทธิภาพได้อย่างไร การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นกับการทำงาน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อการผลิต ที่สำคัญกว่านั้นการหลีกเลี่ยงปัญหาต่างๆ ทางด้านการบริหาร ขึ้นอยู่กับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสมเป็นประการแรก เพราะว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนประกอบส่วนแรกที่มีความสัมพันธ์กับส่วนประกอบอื่น ได้แก่ ทางด้านการเงินและวัสดุ ในทางกลับกันความสัมพันธ์ต่างๆ เหล่านี้ก็มีผลกระทบโดยตรงต่อความพึงพอใจและการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย

2. ก่อให้เกิดความพอใจในการทำงานและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์นับว่าเป็นขั้นตอนแรกที่ส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสก้าวหน้า และมีส่วนร่วมในการทำงานให้องค์การมากขึ้น ซึ่งเป็นการสร้างความรู้สึกลงในทางสร้างสรรค์และส่งเสริมให้พนักงานใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ ผลที่ได้รับย่อมนำไปสู่การลดอุบัติเหตุ ลดการขาดงาน ลดอัตราการหมุนเวียนแรงงาน และทำให้คุณภาพของงานสูงขึ้น ทั้งนี้เพราะการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมควรจะเริ่มตั้งแต่การรับเข้ามาทำงาน จนกระทั่งออกจากงาน เช่น องค์การที่มีการวางแผนคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้

ความสามารถสูงเข้ามาทำงานเป็นจำนวนมากแต่ขาดการวางแผนในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่เหมาะสม หรือมีข้อจำกัดในการที่จะก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ในไม่ช้าองค์กรนั้นก็จะขาดแคลนบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ เพราะบุคคลเหล่านั้นทำงานมาได้ระยะเวลาหนึ่ง เขาก็จะลาออกไปทำงานที่อื่น ดังนั้นองค์กรที่มีการวางแผนที่ดีจะต้องกำหนดการเลื่อนขั้นตำแหน่ง เพื่อส่งเสริมการเจริญเติบโตของพนักงานที่มีความรู้

ความสามารถด้วย สำหรับองค์กรขนาดใหญ่อาจไม่มีปัญหาในเรื่องนี้เพราะมีการขยายงานขยายตำแหน่งอยู่เรื่อยๆ อย่างไรก็ตาม แผนงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์ควรกำหนดไว้ให้สอดคล้องกันทุกด้าน

3. ทำให้เกิดความเท่าเทียมกันในด้านการจ้างงาน

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะเริ่มตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การวางแผนงานอาชีพ การฝึกอบรม การบริหารผลตอบแทน และการออกจากงาน สิ่งต่างๆ เหล่านี้เองที่ใช้เป็นแนวในการจัดหาคนเข้าทำงาน เช่น แผนงานเกี่ยวกับการบริหารผลตอบแทน ซึ่งมีผลกระทบต่ออัตราค่าจ้างหรือเงินเดือน ชั่วโมงการทำงาน การออกจากงาน และการจ่ายเงินเมื่อออกจากงาน หรือวางแผนงานเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งมีผลกระทบต่อสุขภาพและอนามัยของพนักงานเหล่านี้ หากผู้สมัครทราบล่วงหน้าว่าองค์กรกำหนดแผนงานไว้อย่างไร เขาก็จะได้เตรียมตัวให้เหมาะสม แผนงานดังกล่าวจึงก่อให้เกิดความเป็นกลางและความเสมอภาคในการจ้างงาน รวมไปถึงการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งตลอดจนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตอีกด้วย การที่พนักงานทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมกัน จะช่วยส่งเสริมกำลังใจในการทำงาน เพราะรู้ว่าตนได้รับความเป็นธรรม ก่อให้เกิดความมั่นคงในอาชีพ และทุกคนจะปฏิบัติงานเพื่อบ่มบ่มหวังให้เกิดประโยชน์ต่องานมากที่สุด