

# **ตัวแบบการพยากรณ์อัตรากำลังคนที่เหมาะสมกับภาระงาน : กรณีศึกษาร้านสาขาบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)**

WORKFORCE DEMAND FORECASTING MODEL APPROPRIATION WITH TASK  
 : A CASE STUDY OF CP ALL CO., LTD. (PUBLIC)

โกมล พุกนิลฉาย<sup>1</sup>

## **บทคัดย่อ**

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษากำหนดความต้องการอัตรากำลังคนที่เหมาะสมกับภาระงาน และ 2) นำข้อค้นพบมาพัฒนาตัวแบบการกำหนดและการพยากรณ์อัตรากำลังคนที่เหมาะสมกับภาระงานในร้านสาขาเซเว่นอีเลฟเว่นฯ โดยใช้การศึกษาเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกซึ่งใช้คำถามปลายเปิดกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และทดลองปฏิบัติงานจริงตามภาระงานที่เกิดขึ้นในทุกระดับชั้นตอน สำหรับการศึกษา เชิงปริมาณได้ใช้แบบบันทึกการจับเวลา กิจกรรมต่างๆ กับพนักงานที่เหมาะสม และถ้าเวลาที่ได้อาจไม่เพียงพอต่อระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 จะใช้แบบสุ่มจับเวลาพนักงานที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ในรอบการทำงานเดียวกันและมีความชำนาญในงานที่กำลังทำการศึกษาวุฒินั้นๆ โดยมีสถิติที่ใช้ในการวิจัยคือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าพิสัย ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษาในเชิงคุณภาพและผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่ามียอดประกอบที่สำคัญอยู่ 4 ประการที่จะนำไปพัฒนาตัวแบบเพื่อกำหนดและพยากรณ์อัตรากำลังคนคือ 1) กระบวนการที่จำเป็นและกิจกรรมที่เหมาะสม 2) ภาระงานแปรผันซึ่งเป็นข้อมูลนำเข้าที่ส่งผลทำให้ร้านสาขาฯ มีจำนวนอัตรากำลังคนที่ไม่เท่ากัน 3) เวลามาตรฐานที่ใช้ในการทำงานในแต่ละกิจกรรมและ 4) เวลาการทำงานมาตรฐานของพนักงานต่อคน จากผลการวิจัยเมื่อนำทั้ง 4 องค์ประกอบมาสร้างความสัมพันธ์เชิงระบบเป็นตัวแบบ Workforce Demand Forecasting Dynamic Model: WDFDM สามารถคำนวณและสรุปอัตรากำลังคนที่เหมาะสมตามภาระงานได้ว่าภาระงานในร้านสาขาฯ ที่ใช้เป็นกรณีศึกษานี้มีภาระงานโดยรวมทั้งสิ้นเท่ากับ 6,607,284.58 วินาที/เดือน ในขณะที่เวลาการทำงานมาตรฐานของพนักงานต่อ 1 คนคิดเป็น 649,728 วินาที/เดือน ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนของอัตรากำลังคนที่เหมาะสมกับภาระงานในร้านสาขาฯ โดยรวมที่จำเป็นต้องใช้งานคิดเป็น (6,607,284.58/649,728) เท่ากับ 10.17 คน/เดือน

**คำสำคัญ :** ตัวแบบการพยากรณ์ อัตรากำลังคน เซเว่นอีเลฟเว่น

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์กร คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์  
 E-mail: Kokomo39@gmail.com

## Abstract

The purposes of this study are: 1) to study the staffing requirements to suit the task and 2) to develop a model to determine and forecast the workforce to fit the workload at each branch by using a qualitative study with in-depth interviews through the respondent to the actual work. For the part of quantitative study, the form of timing record for activities has been used with the workforce at the 95 percent level of reliability. The statistics used were as follows: frequency, percentage, range, mean, standard deviation and content analysis.

The results of the study in phase 1 revealed that four basic components resulting in the development of a model to determine and forecast the workforce rate are: 1. The necessary process and suitable activities. 2. Variation in workload which is the information input resulting in the unequal workforce rate. 3. Standard time used in working in each activities. 4. Standard working time of each employee. Based on the result of study in phase two together with the four basic components, the systematic relationship was built into the model of Workforce Demand Forecasting Dynamic Model (WDFDM). This model can help calculate and summarize the workforce suitable for the workload that the workload in the 7Eleven store used as a case study had a total workload 6,607,284.58 seconds/month whereas the standard time of each employee is 649,728 seconds/month. This can be calculated for the suitable proportion with the workload in the whole branches necessary for working as  $(6,607,284.58 / 649,728)$  equal to 10.17 person/month.

**Keywords :** Demand forecasting model, Workforce, 7Eleven

## บทนำ

จากปรัชญาองค์กร “เราปรารถนารอยยิ้มจากลูกค้า ด้วยทีมงานที่มีความสุข” และวิสัยทัศน์ที่ว่า “เราคือผู้ให้ความสะดวกกับทุกชุมชน” ของบริษัทซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในการเพิ่มจำนวนร้านสาขามากกว่า 500 สาขาติดต่อกันมาเป็นเวลาหลายปี นับว่าเป็นเรื่องท้าทายงานด้านการวางแผนอัตรากำลัง (Workforce Planning) เพื่อกำหนดและการพยากรณ์ความต้องการอัตรากำลังคน (Workforce Demand Forecasting) ขององค์กรทั้งในเชิงคุณภาพและในเชิงปริมาณให้มีบุคลากรอย่างเพียงพอต่อการขยายสาขาไปในชุมชนที่มีสภาพแวดล้อม เช่น ตลาด โรงเรียน ธนาคาร โรงงานอุตสาหกรรม รวมถึงรูปแบบ

การดำรงชีวิตและวัฒนธรรมชุมชนที่แตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ ในการตอบสนองความต้องการและเติมเต็มความสะดวกให้ชุมชนและสังคมอย่างทั่วถึงไม่ว่าจะเป็นสะดวกซื้อ สะดวกจ่าย สะดวกเรียน สะดวกทำบุญ เช่น การรับชำระค่าสินค้าและบริการ ซื้อตั๋วคอนเสิร์ต ซื้อตั๋วเครื่องบิน ซื้อใบสมัครเรียนมหาวิทยาลัย การรับบริจาคเงินทำบุญ และความสะดวกอื่นๆ เป็นต้น

เมื่อเศรษฐกิจเติบโต ประชากรเพิ่มขึ้น ชุมชนภายในประเทศมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นตามจำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ถึงแม้ว่าประชากรจะมีสถิติที่เพิ่มขึ้นในอัตราที่ลดลงก็ตาม ชุมชนเมืองได้ขยายตัวออกไปสู่ชนบท ซึ่งไม่ว่าชุมชนจะเติบโตไปตรงไหนเซเวนอีเลฟเว่นก็จะเข้าไปเติมเต็มความสะดวกให้ตรงตามความต้องการ

ของชุมชนในทุกพื้นที่ด้วยความห่วงใย ทั้งในเมืองและนอกเมือง เช่น ตามหมู่บ้าน สถานศึกษา สถานที่ท่องเที่ยว ปิมน้ำมัน ริมฝั่งทะเล บนเกาะมากกว่า 10 เกาะ ฯลฯ เป็นต้น การขยายสาขาเพื่อให้บริการความสะดวกในทุกชุมชน ทำให้เซเว่นอีเลฟเว่นฯ มีร้านสาขา ณ วันที่ 13 พฤษภาคม 2556 จำนวน 7,107 สาขา ซึ่งในปัจจุบันองค์กรได้ใช้อยอดขายเป็นฐานคติในการกำหนดอัตรากำลังคนและพบปัญหาว่าเป็นวิธีที่เหมาะสมในระยะสั้นเท่านั้น เพราะเมื่อขั้นตอนและวิธีการทำงานเปลี่ยนไปด้วยกระบวนการ ลด ละ เลิกหรือรวม การใช้เทคโนโลยีที่รวดเร็วและทันสมัยขึ้น ประกอบกับการขายสินค้าราคา 5 บาทกับการขายสินค้าราคา 2,000 บาทนั้นมีการะงานไม่แตกต่างกัน อีกทั้งการปรับราคาสินค้าและราคาค่าบริการขึ้นหรือลงให้เหมาะสมตามสภาพเศรษฐกิจและสภาวะการแข่งขัน ส่งผลกระทบต่ออัตรากำลังที่เพิ่มขึ้นตามโครงสร้างยอดขายในขณะที่ภาระงานลดลง ดังนั้นยอดขายอาจไม่ใช่ตัวแปรที่ดีและเหมาะสมที่จะนำมาเป็นฐานคติในการกำหนดอัตรากำลังคนในปัจจุบัน ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีคำถามว่าเซเว่นอีเลฟเว่นฯ ต้องใช้อัตรากำลังคนเท่าไรต่อสาขาและจะใช้ตัวแปรอะไรมาเป็นตัวกำหนดอัตรากำลังคนในปัจจุบันและพยากรณ์อัตรากำลังคนที่ต้องการใช้งานในอนาคตให้เหมาะสมกับภาระงานตามสภาพแวดล้อมที่ต่างกันในแต่ละสาขา

ด้วยปัญหาและผลกระทบดังกล่าวข้างต้นนี้ องค์กรจึงจำเป็นต้องมีตัวแบบการกำหนดอัตรากำลังคนในปัจจุบัน และพยากรณ์อัตรากำลังคนที่ต้องใช้ในอนาคตให้มีความเหมาะสมกับภาระงานในแต่ละสาขาอย่างเพียงพอและเป็นระบบที่สามารถใช้ได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างยั่งยืนต่อเนื่อง เพื่อที่จะมาตอบสนองความท้าทายตามปรัชญาและวิสัยทัศน์ที่เปรียบเสมือนคำมั่นสัญญาที่องค์กรได้ให้ไว้กับสังคมตลอด 7 วัน 24 ชั่วโมง ให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร วิธีการแก้ปัญหาจึงต้องใช้เทคนิคการพยากรณ์และการวางแผนกำลังคนที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยใช้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง (Data & Fact) จากสถานที่จริงจากเหตุการณ์จริงในเชิงสถิติ

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษางานการกำหนดความต้องการอัตรากำลังที่เหมาะสมกับภาระงานในร้านสาขา
2. เพื่อพัฒนาตัวแบบการกำหนดและการพยากรณ์อัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับภาระงานในร้านสาขา

## ทบทวนวรรณกรรมและกรอบแนวคิดในการวิจัย

### การวางแผนและการพยากรณ์อัตรากำลังคน

การวางแผนอัตรากำลังคน โดยปกติแล้วภาระงานจะเกิดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และกลยุทธ์ต่างๆ ขององค์กรที่เกิดจากการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค แล้ววางแผนจัดอัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับภาระงานทั้งในเชิงคุณภาพและในเชิงปริมาณอย่างเพียงพอ การจะตัดสินใจว่าควรพัฒนาบุคลากรในเชิงคุณภาพหรือควรจะรับพนักงานเพิ่มในเชิงปริมาณ จะต้องผ่านการวิเคราะห์งานอย่างละเอียดและวิเคราะห์ศักยภาพของบุคลากรที่ต้องใช้ในการที่จะเผชิญต่อบริบทที่ท้าทาย ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของการวางแผนอัตรากำลังไว้ดังนี้

กฤษดา แสงดี (2545: 8) ให้แนวคิดว่าการวางแผนอัตรากำลังคนเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอน และการดำเนินงานที่เป็นระบบ บนพื้นฐานของการมีข้อมูลปัจจัยนำเข้าอย่างครบถ้วน เพียงพอ เชื่อถือได้ รวมทั้งมีระบบสะท้อนผลของการจัดอัตรากำลังคน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และนำกลับมาสู่การวางแผนใหม่อย่างต่อเนื่อง ซึ่ง International Personnel Management Association (2002) ได้ให้คำจำกัดความของการวางแผนกำลังคนว่า “การวางแผนกำลังคน คือ การวางแผนกลยุทธ์ด้านกำลังคนให้สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจขององค์กร โดยการวิเคราะห์สภาพกำลังคนขององค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบันเปรียบเทียบกับความต้องการกำลังคนในอนาคตว่ามีส่วนต่างของความต้องการอย่างไร เพื่อที่จะพัฒนาหรือวางแผนดำเนินการให้องค์กรบรรลุภารกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้” ในขณะที่ The State Auditor’s Office (2006) ของรัฐเท็กซัส ประเทศสหรัฐอเมริกา

ได้ให้คำจำกัดความของการวางแผนกำลังคนไว้ว่า “การวางแผนอัตรากำลังคนคือ กระบวนการที่เป็นระบบในการระบุความต้องการทุนมนุษย์ เพื่อมาทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และดำเนินการพัฒนากลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้บรรลุความต้องการดังกล่าว” และสำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล (2549) ยังให้ความหมายเพิ่มเติมว่า การวางแผนกำลังคน หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบในการวิเคราะห์และพยากรณ์เกี่ยวกับอุปสงค์และอุปทานด้านกำลังคน เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ที่จะได้กำลังคนที่มีความรู้ มีความสามารถเหมาะสมอย่างเพียงพอทั้งในด้านจำนวนและคุณภาพมาปฏิบัติงานในเวลาที่ต้องการโดยมีแผนการใช้และการพัฒนากำลังคนเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง เพื่อรักษากำลังคนที่เหมาะสมไว้กับองค์กร สำหรับสุภาพร พิศาลบุตร (2548: 112) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่าการวางแผนอัตรากำลังคนเป็นกระบวนการในการคาดการณ์ความต้องการบุคลากรขององค์กรเกี่ยวกับประเภท จำนวน และคุณภาพของบุคคลไว้ล่วงหน้าเพื่อเป็นแนวทางสำหรับการดำเนินงานอย่างเป็นระบบโดยสมชาย หิรัญกิตติ (2542: 73-82) ได้กล่าวเสริมว่าการวางแผนกำลังคนนั้นเป็นกระบวนการพิจารณาความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งมีการกำหนดขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อตอบสนองความต้องการนั้น และมีการวิเคราะห์สถานการณ์ การกลั่นกรองสภาพแวดล้อม เพื่อนำไปพยากรณ์อัตรากำลังโดยอาศัยวิธีและเทคนิคต่างๆ ให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ซึ่ง บุญเดิม พันรอบ (2552) เห็นว่าการวางแผนกำลังคน เป็นกระบวนการวิเคราะห์สถานการณ์และการกลั่นกรองสภาพแวดล้อม ประการแรกองค์กรจะต้องวางแผนการขายก่อน ประการที่สององค์กรจะพิจารณาถึงปริมาณการผลิต และประการที่สามต้องคาดคะเนว่าจะต้องใช้จำนวนกำลังคนเท่าไรเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ โดยจะต้องวิเคราะห์ปริมาณงานและวิเคราะห์กำลังคนทางด้านคุณภาพซึ่งจะได้มาจากการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) และทางด้านปริมาณอัตรากำลังคนให้ได้อย่างเพียงพอ

ซึ่งจะได้มาจากการวิเคราะห์ปริมาณงานนั่นเอง (Workload Analysis)

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า การวางแผนอัตรากำลังคน (Workforce Planning) หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องที่ครอบคลุมทั้งในเชิงปริมาณ (Capacity Management) และในเชิงคุณภาพ (Capability Management) ให้มีอย่างเพียงพอและเหมาะสม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ตลอดจนถึงการวางแผนในการดูแลรักษา (Engaged Management) บุคลากรให้มีความผูกพันต่อองค์กร

การพยากรณ์อัตรากำลังคน การที่จะให้การวางแผนบุคลากรเป็นไปอย่างถูกต้องและมีเหตุผลนั้น ผู้มีหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง เช่น ฝ่ายบริหาร ผู้บังคับบัญชาทุกระดับหน่วยงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะต้องใช้วิจารณ์ญาณความรู้และประสบการณ์ หรืออาจต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์พิเศษเฉพาะด้าน เพื่อช่วยให้ผลการพยากรณ์เป็นไปอย่างถูกต้องและใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการพยากรณ์อัตรากำลังคนไว้หลายลักษณะด้วยกัน ดังนี้

ศิริพงษ์ เสาภายน (2553: 59) ได้กล่าวว่า การพยากรณ์อัตรากำลังคนเป็นขั้นตอนการประมาณการจำนวนและคุณลักษณะของพนักงานที่ต้องการ โดยต้องอาศัยข้อมูลเชิงปริมาณมาคำนวณหาร่วมกับการตัดสินใจของผู้บริหาร อาจต้องใช้ความรู้สึกตามสัญชาตญาณของมนุษย์ในการพยากรณ์สภาวะในอนาคต ซึ่งบุญเดิม พันรอบ (2552) เห็นว่าการพยากรณ์กำลังคน (Manpower forecasting) นั้น หมายถึงกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการคาดการณ์ หรือประมาณการอุปสงค์ (Demand) และอุปทาน (Supply) กำลังคนทั้งในด้านปริมาณ ประเภท และคุณภาพของกำลังคนทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ในอนาคต ถ้าหากสามารถพยากรณ์กำลังคนที่เกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างถูกต้องหรือใกล้เคียงความเป็นจริงแล้ว จะเป็นปัจจัยหนึ่งที่สร้างผลกำไรหรือ

ความเจริญเติบโตและความมั่นคงให้แก่ธุรกิจ สำหรับ กฤติน กุลเพ็ง (2552: 92-93) สรุปไว้ว่าการพยากรณ์ ทางด้านแรงงาน ได้แก่ การกำหนดความต้องการจำนวน คนที่มีคุณสมบัติระบุไว้ชัดเจนเข้ามาทำงานในอนาคต ตามระยะเวลาที่กำหนด ได้แก่ อัตรากำลังคนตามภาระงาน หรือแผนงานในอนาคต ลบด้วยอัตรากำลังคนในปัจจุบัน เท่ากับอัตรากำลังคนที่ต้องหาเพิ่มเติม

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า การพยากรณ์ กำลังคนเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการคาดการณ์ อุปสงค์และอุปทานในด้านปริมาณ คุณภาพ ประเภทของ กำลังคน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคตขององค์กร ดังนั้นถ้าองค์กร วางแผนและพยากรณ์กำลังคนผิดพลาดจะทำให้องค์กร จำอัตรากำลังคนเข้ามามากหรือน้อยเกินไป ซึ่งส่งผลลัพธ์ ให้ธุรกิจอาจจะต้องเสียเงินจำนวนมากหรืออาจพลาด โอกาสในการทำกำไรได้

#### วิธีการกำหนดและการพยากรณ์จำนวนอัตรากำลังคน

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้ศึกษาวิจัยพบว่าวิธีการ กำหนดและพยากรณ์อัตรากำลังคนที่มีนักวิชาการ กล่าวถึงนั้นสามารถจัดกลุ่มได้เป็น 4 วิธี ดังนี้คือ :-

1. วิธีการใช้ดุลยพินิจ เป็นเทคนิคการพยากรณ์ โดยใช้ประสบการณ์และดุลยพินิจที่เป็นสัญชาตญาณ

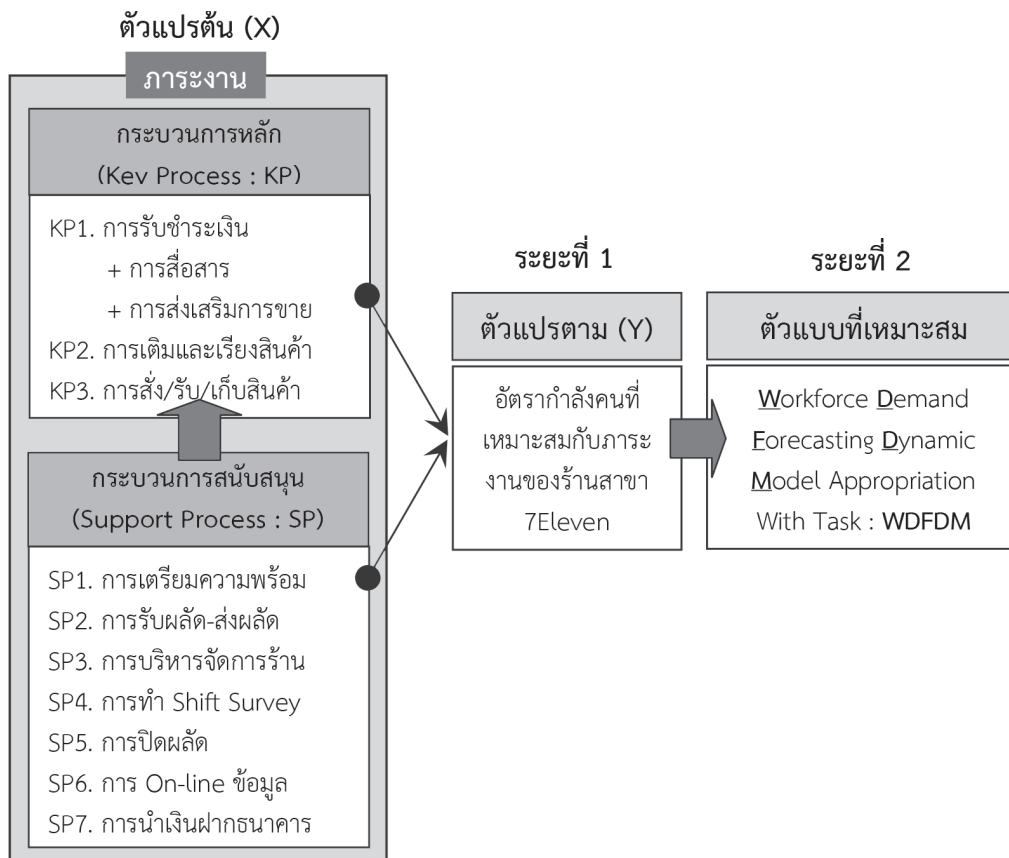
ของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งอาจจะเป็นหัวหน้าหรือผู้จัดการฝ่าย ที่ทำงานในหน้าที่โดยตรงอยู่แล้ว

2. วิธีการทางคณิตศาสตร์ เป็นการใช่วิธีคำนวณ ทางคณิตศาสตร์ที่ใช้ตัวแปรเพียงปัจจัยเดียว จนถึงการใช้ คณิตศาสตร์ขั้นสูงที่มีการใช้ตัวแปรที่เป็นปัจจัยส่งผลต่อ อัตรากำลังที่เหมาะสมหลายตัว

3. วิธีการทางวิทยาศาสตร์ เป็นการศึกษางาน (Work Study) ที่มีแบบแผน เป็นขั้น เป็นตอน อย่างเป็นระบบ และค้นหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อหาเวลามาตรฐาน การทำงานไปจนถึงการวัดผลงาน

4. วิธีการแบบผสมวิธี เป็นการออกแบบระบบโดยใช้ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีขั้นสูงสมัยใหม่รวมทั้ง 3 วิธี ที่กล่าวแล้วข้างต้น ซึ่งจะนำข้อมูลมาจากหลายแหล่ง (Data Source) มาเชื่อมโยงและสร้างความสัมพันธ์เป็น แบบจำลอง (Simulation) ขึ้นมาเพื่อใช้กำหนดอัตรา กำลังคนในปัจจุบันและพยากรณ์อัตรากำลังคนที่ต้องการ ใช้ในอนาคต

จากวิธีการกำหนดและการพยากรณ์อัตรากำลังคน ทั้ง 4 วิธี ผู้วิจัยได้นำมาเป็นแนวทางในการสร้างกรอบ แนวคิดการวิจัย เพื่อทำการศึกษาดังตัวแบบการพยากรณ์ อัตรากำลังคนที่เหมาะสมกับภาระงาน : กรณีศึกษา บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ดังแสดงในรูปที่ 1



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดในการศึกษาตัวแบบการพยากรณ์อัตรากำลังคนที่เหมาะสมกับภาระงาน

จากกรอบแนวคิดในการศึกษาตามรูปที่ 1 ภาระงานในร้านนั้นถูกแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ภาระงานที่เป็นกระบวนการหลัก 3 กระบวนการ และกระบวนการสนับสนุน 7 กระบวนการ ซึ่งเป็นตัวแปรต้น (X = ภาระงาน) ที่ส่งผลกระทบต่อตัวแปรตาม (Y = อัตรากำลังคน) คืออัตรากำลังคนที่เหมาะสมกับภาระงาน

สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Methods) โดยใช้เทคนิคการศึกษาเวลาในการทำงาน (Motion and Time Study) เป็นหลัก เนื่องจากการศึกษาเวลาที่ใช้ในการทำงานอย่างมีแบบแผนและมีขั้นตอนอย่างเป็นระบบตามคู่มือมาตรฐานระบบร้านคุณภาพ (QSS Standard) ที่เหมือนกันทุกสาขาทั่วประเทศ ซึ่งอยู่ภายใต้เทคโนโลยีและการบริหารจัดการนโยบายที่มาจากทีมเดียวกัน ทั้งยังเป็นการวิเคราะห์อัตรากำลังคนที่มีพื้นฐานมาจากการศึกษางาน

ที่เกิดขึ้นจริงๆ ด้วยการใช้นาฬิกาจับเวลาในแต่ละวัฏจักรหรือรอบการทำงาน (Work Cycle : WC) เดียวกันแบบซ้ำๆ กันหลายๆ ครั้ง จนได้ค่าเฉลี่ยที่เป็นเวลามาตรฐานการทำงาน เพื่อนำเวลามาตรฐานในแต่ละขั้นตอนย่อยๆ มาคำนวณหาอัตรากำลังคนที่ต้องการใช้งานที่เป็นเสมือนการค้นหาจุดสมดุลร่วมกันระหว่างผู้จ้างงานและผู้ปฏิบัติงานเพื่อเป็นบรรทัดฐานแห่งความยุติธรรมในการกำหนดอัตรากำลังที่คำนึงถึงความสมดุลของเวลาทำงาน และเวลาส่วนตัวให้มีสัดส่วนพอดีกับภาระงาน (Workload) โดยใช้เวลามาตรฐานการทำงาน (Standard Time : ST) เวลาที่เผื่อให้ (Allowances Time : AT) ทำให้เกิด “Work-life balance” ซึ่งใช้เป็นจุดสมดุลที่เห็นด้วยร่วมกันและยอมรับได้ทั้งลูกจ้างและนายจ้าง เพื่อให้การจ้างงานในเชิงปริมาณเกิดการยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม



อนึ่ง เวลาที่ได้จากการศึกษาโดยวิธีนี้มีความน่าเชื่อถือ เนื่องจากเป็นการวัดการทำงานโดยตรง และเป็นข้อมูลที่มีความเฉพาะของแต่ละสถานที่ทำงานในแต่ละสภาพแวดล้อม วิธีนี้ยังเป็นการหาโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยการ ลด ละ เลิกหรือรวบงานย่อยที่ไม่สำคัญออกไปและหาวิธีที่จะระบุวิธีการทำงานที่ดีและเหมาะสมที่สุดเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สามารถกำหนดจุดที่ควรปรับปรุงต่างๆ ได้ เช่น ควรปรับความเร็วของเทคโนโลยี จัดจุดวางวัตถุดิบใหม่ วิธีการสั่งซื้อสินค้าแบบใหม่ ลดขั้นตอนการตรวจนับ Control Log ฯลฯ เป็นต้น ซึ่งจะสังเกตเห็นทุกๆ กริยาบทของการปฏิบัติงานที่สามารถพิสูจน์ให้เห็นได้อย่างเป็นรูปธรรม ถ้าใช้วิธีอื่นอาจมีข้อโต้แย้งที่เป็นนามธรรม (Subjective) และอาจพิสูจน์ไม่ได้

### วิธีการวิจัย

ผู้ศึกษาเริ่มต้นโดยการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี จากเอกสาร ตำรา วารสาร บทความและเทคนิค วิธีการวิเคราะห์อัตรากำลังในงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนคู่มือมาตรฐานระบบร้านคุณภาพ คู่มือร้านเล่มที่ 1-3 และใบพรรณานำที่งานในร้านสาขา (Job Description : JD) รวมถึงข้อมูลต่างๆ ที่จะบูรณาการไปสู่การศึกษาวิจัยอย่างละเอียด เนื่องจากกระบวนการ ขั้นตอนและวิธีการทำงานมีความละเอียดอ่อนซับซ้อน จึงต้องเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) แล้วบูรณาการข้อมูลสู่การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data) เพื่อให้ได้ข้อมูลจากแง่มุมที่หลากหลายและนำมาเสริมกันทำให้งานวิจัยนี้สรุปอ้างอิงได้อย่างมีน้ำหนักมากขึ้น สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงอย่างเป็นธรรมชาติ โดยการดำเนินการวิจัยจะแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

### ระยะที่ 1. การวิจัยแบบกรณีศึกษา (Case Study Research)

ระยะที่ 1 ส่วนที่ 1 การศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Study) เป็นการทดลองปฏิบัติงานจริงด้วยตนเอง

ในทุกๆ ขั้นตอนเป็นเวลา 15 วันและการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) อย่างเป็นทางการด้วยคำถามปลายเปิดสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และคำถามแบบไม่เป็นทางการตามสถานการณ์ที่จำเป็นอยู่เป็นระยะ

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเชิงคุณภาพเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ที่กำหนดประเด็นและแนวคำถามในการสัมภาษณ์ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วน คือ :-

1. คำถามสัมภาษณ์ เพื่อทราบข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เช่น การศึกษา ตำแหน่ง เพศ อายุและอายุงาน เป็นต้น

2. คำถามสัมภาษณ์ปลายเปิด สำหรับเปิดมุมมองของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อทราบภาระงานที่ส่งผลต่อการกำหนดและการพยากรณ์อัตรากำลังคน เช่น ความคิดเห็นเกี่ยวกับยอดขายในมุมมองของผู้จัดการร้าน ความแตกต่างระหว่างการขายสินค้าและการขายบริการของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และค้นหาปัจจัยที่เป็นความท้าทายทั้งภายในและภายนอก สิ่งที่เป็นภาระงานของร้านสาขาแต่ไม่ได้ระบุไว้ในขั้นตอนการทำงานตามคู่มือมาตรฐานระบบร้านคุณภาพ (QSS Standard: Quality Store System Standard) พร้อมค้นหาว่าตัวแปรที่น่าจะเป็นตัวแทนภาระงานที่เหมาะสมสำหรับนำไปใช้กำหนดและพยากรณ์อัตรากำลังคน

ระยะที่ 1 ส่วนที่ 2 การศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Study) เป็นการศึกษาเวลา (Time Study) เพื่อวัดงาน (Work Measurement) ซึ่งเป็นภาระงาน (Workload) ที่ส่งผลต่อการกำหนดและการพยากรณ์อัตรากำลังคนที่ต้องใช้ทำงานตามกระบวนการที่เป็นภาระงานย่อยทุกขั้นตอนทั้งหมดในร้านสาขา

เครื่องมือเชิงปริมาณที่ใช้ในการวิจัยมาจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เทคนิควิธีการวิเคราะห์และการพยากรณ์อัตรากำลังคนจากเอกสาร ตำรา วารสาร บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคการศึกษาเวลาในการทำงาน (Motion and Time Study) ของ Ralph M. Barnes (1980) ซึ่งประกอบด้วย

1. แบบบันทึกข้อมูลการจับเวลาภาระงาน
2. นาฬิกาจับเวลาและกล้องบันทึกภาพ
3. แผ่นรองเวลาบันทึกข้อมูลและอุปกรณ์เครื่องใช้

สำนักงาน

## ระยะที่ 2. พัฒนาตัวแบบการกำหนดและการพยากรณ์ อัตรากำลังคน

เป็นการนำผลการวิจัยในระยะที่ 1. ที่ค้นพบจากกรณีศึกษาทั้งในเชิงคุณภาพและในเชิงปริมาณ โดยนำข้อเท็จจริงจากผลการศึกษามาสรุปและบูรณาการสร้างเป็นตัวแบบบนสมมุติฐานการใช้เทคโนโลยีขั้นสูงสมัยใหม่ เพื่อกำหนดอัตรากำลังคนในปัจจุบัน และการพยากรณ์อัตรากำลังคนที่ต้องการใช้ในอนาคตให้ได้ผลลัพธ์ที่ยืดหยุ่นแปรผันไปตามสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันของแต่ละสาขา ซึ่งการพัฒนาและการออกแบบตัวแบบต้นแบบนี้ผู้วิจัยจะใช้ภาระงานที่เกิดจากรายการขายสินค้าและรายการขายบริการเป็นฐานคติในการกำหนดและพยากรณ์อัตรากำลังคนสำหรับเป็นทางเลือกอีกทางเลือกหนึ่งขององค์กรในการใช้ตัวแปรที่เป็นตัวแทนภาระงานที่เหมาะสมในการกำหนดและพยากรณ์อัตรากำลังคน

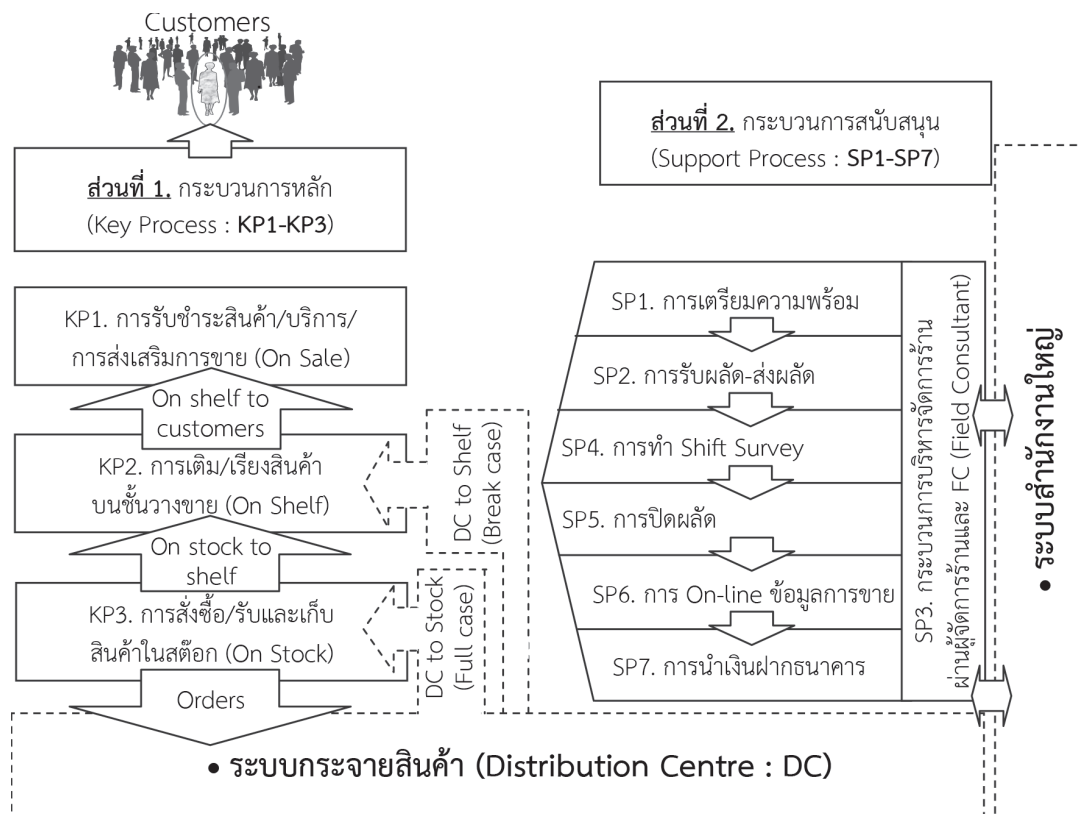
สรุปการดำเนินการวิจัย เรื่องตัวแบบการกำหนดและการพยากรณ์อัตรากำลังคนที่เหมาะสมกับภาระงาน : กรณีศึกษาร้านสาขาบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ในครั้งนี้ผู้วิจัยจะใช้การวิจัยแบบผสมวิธีการ ทั้งในเชิง

คุณภาพและในเชิงปริมาณ เพื่อบูรณาการข้อมูลทั้ง 2 ส่วนเข้าด้วยกัน โดยในส่วนการศึกษาเชิงคุณภาพจะทำการสัมภาษณ์ผู้จัดการร้านและผู้ช่วยผู้จัดการร้านเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก สำหรับในส่วนของการศึกษาเชิงปริมาณ จะทำการเก็บข้อมูลโดยใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Methods) ด้วยการศึกษาเวลาในการทำงานซึ่งใช้แบบบันทึกข้อมูลการจับเวลาภาระงานและโปรแกรมนาฬิกาจับเวลา (Stopwatch) โดยยึดภาระงานตามคู่มือมาตรฐานระบบร้านคุณภาพที่ได้ปรับให้เหมาะสมแล้วเป็นหลัก เพื่อหาเวลามาตรฐานในการทำงานต่อหน่วย (Standard Time : ST) ที่ใช้ในแต่ละกิจกรรม จากนั้นนำสิ่งที่ค้นพบมาออกแบบและกำหนดองค์ประกอบพื้นฐานในการพัฒนาตัวแบบในการกำหนดและพยากรณ์อัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับภาระงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## ผลการวิจัย

ระยะที่ 1 ส่วนที่ 1 การศึกษาเชิงคุณภาพจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหาพร้อมกับผู้จัดการร้านและผู้ช่วยผู้จัดการร้าน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์ แยกแยะ และจัดกลุ่ม ผลการพิจารณาทบทวนกระบวนการทำงานต่างๆ พบว่าควรแบ่งกระบวนการที่จำเป็นและกิจกรรมที่เหมาะสมออกเป็น 2 ส่วน ซึ่งทั้ง 2 ส่วนมีโครงสร้างของกระบวนการที่มีความสัมพันธ์กันในเชิงระบบสามารถแสดงได้ตามรูปที่ 2





รูปที่ 2 แสดงโครงสร้างของกระบวนการที่มีความสัมพันธ์กันในเชิงระบบ

จากรูปที่ 2 การศึกษาเชิงคุณภาพพบว่ากระบวนการที่จำเป็นและเหมาะสมควรแบ่งออกเป็น 3 กระบวนการหลัก (Key Process : KP) ซึ่งมีกิจกรรมที่อยู่ภายใต้กระบวนการหลักนี้ทั้งหมด 10 กิจกรรมหลัก และเพื่อให้กระบวนการหลักนั้นทำงานได้อย่างราบรื่นและต่อเนื่องตลอด 7 วัน 24 ชั่วโมง จึงต้องมีอีก 7 กระบวนการที่สนับสนุน (Support Process : SP) โดยจะมีกิจกรรมที่จำเป็นและเหมาะสมอยู่ภายใต้กระบวนการสนับสนุนนี้ทั้งหมด 22 กิจกรรม รวมเป็นภาระงานที่เกิดขึ้นในการดำเนินกิจกรรมการให้บริการของร้านสาขาทั้งสิ้น 32 กิจกรรม ในแต่ละกิจกรรมจะมีภาระงานแปรผัน (Variable Workload : VWL) ซึ่งถือเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) สำคัญที่ส่งผลทำให้ร้านสาขา มีจำนวนอัตรากำลังคนที่แตกต่างกัน ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนนี้ยังมีระบบหลักอีก 2 ระบบ เพื่อสนับสนุนการทำงานของร้านสาขา คือ

1) ระบบสนับสนุนหลักจากสำนักงานใหญ่ ใช้ในการกระจายข่าวสาร เพื่อสื่อสารและถ่ายทอดนโยบายมายังร้าน ตลอดจนการ On-line ข้อมูลการขายต่างๆ กลับไปวิเคราะห์วางแผน ปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบทในแต่ละร้านที่มีสภาพแวดล้อมแตกต่างกันตามวัฒนธรรมชุมชนและรูปแบบการดำรงชีวิตในแต่ละพื้นที่ เพื่อตอบสนองความต้องการให้รวดเร็ว ทันเวลาด้วยคุณภาพและคุณลักษณะของสินค้าที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า

2) ระบบสนับสนุนหลักจากศูนย์กระจายสินค้า (Distribution Centre : DC) ซึ่งถือเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเป็นผู้ส่งมอบที่สำคัญ ในการส่งมอบสินค้าตามคำสั่งซื้อของร้านให้ทันต่อความต้องการของลูกค้า โดยดูแลรักษาคุณภาพของสินค้าจนถึงร้านสาขา

นอกจากนี้ในการศึกษาเชิงคุณภาพยังพบว่า การขายสินค้ากับการขายบริการจะมีภาระงานที่แตกต่างกัน

กล่าวคือการขายสินค้าจะมีการะงานกระทบต่อเนื่องในการเติม สั่ง รับและเก็บสินค้าแต่การขายบริการนั้นไม่มีภาระงานต่อเนื่องดังกล่าว ทั้งนี้อัตรากำลังคนของร้านจำเป็นต้องรับให้เต็มตามโครงสร้างยอดขาย ทำให้การปรับราคาขึ้น-ลงตามสภาวะเศรษฐกิจและสภาพการแข่งขันส่งผลต่อการเพิ่มลดอัตรากำลังไปตามยอดขายแต่ภาระงานลดลงหรือเท่าเดิม อีกทั้งสินค้าราคา 5 บาทกับสินค้าราคา 2,000 บาท มีภาระงานไม่แตกต่างกันซึ่งวิธีการกำหนดอัตรากำลังโดยให้ยอดขายเป็นตัวแปรหรือเป็นฐานคิดนี้อาจมีความเหมาะสมในระยะสั้นเท่านั้นแต่เมื่อกระบวนการทำงาน (ขั้นตอน วิธีการ รูปแบบ) เปลี่ยนไปด้วยการลด ละ เลิกหรือรวม เทคโนโลยีก้าวหน้าทำให้สะดวก รวดเร็วขึ้น พนักงานมีสมรรถนะเพิ่มขึ้นตามลำดับ ทำให้อาจไม่ใช้ตัวแปรที่เป็นตัวแทนที่เหมาะสมในการนำไปใช้กำหนดและพยากรณ์อัตรากำลังคนในร้านสาขา อีกต่อไป

ระยะที่ 1 ส่วนที่ 2 ผลการวิจัยเชิงปริมาณ จากการจับเวลาโดยตรงแบบเจาะจงกับพนักงานที่เหมาะสมซึ่งถูกเลือกโดยผู้จัดการร้านจำนวน 10 เทียว แล้วนำมาคำนวณหาจำนวนเทียวที่เหมาะสม ด้วยการใช้วิธีการทางสถิติ โดยอาศัยทฤษฎีการแจกแจงของข้อมูลตัวอย่างและการประมาณค่าช่วง เพื่อให้ได้สถิติที่น่าเชื่อถือโดยมีระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 ตามวิธีการหาจำนวนเทียวที่เหมาะสมในการจับเวลาของ Ralph M. Barnes (1980: 272-284) ซึ่งถ้าพบว่าจำนวนเทียวยังไม่เพียงพอผู้วิจัยจะใช้วิธีการสุ่มจับเวลาของพนักงานที่มีความชำนาญ และกำลังปฏิบัติงานอยู่ในวัฏจักรเดียวกันให้ได้จำนวนเทียวครบตามหลักวิธีวิจัย เพื่อหาเวลามาตรฐานในการทำงานต่อหน่วย (Standard Time : ST) ที่จะใช้เป็นตัวกำหนดเวลาที่ต้องใช้ในแต่ละกระบวนการตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงสัดส่วนอัตรากำลังคนที่เหมาะสมกับภาระงานที่ได้จากการวิจัย

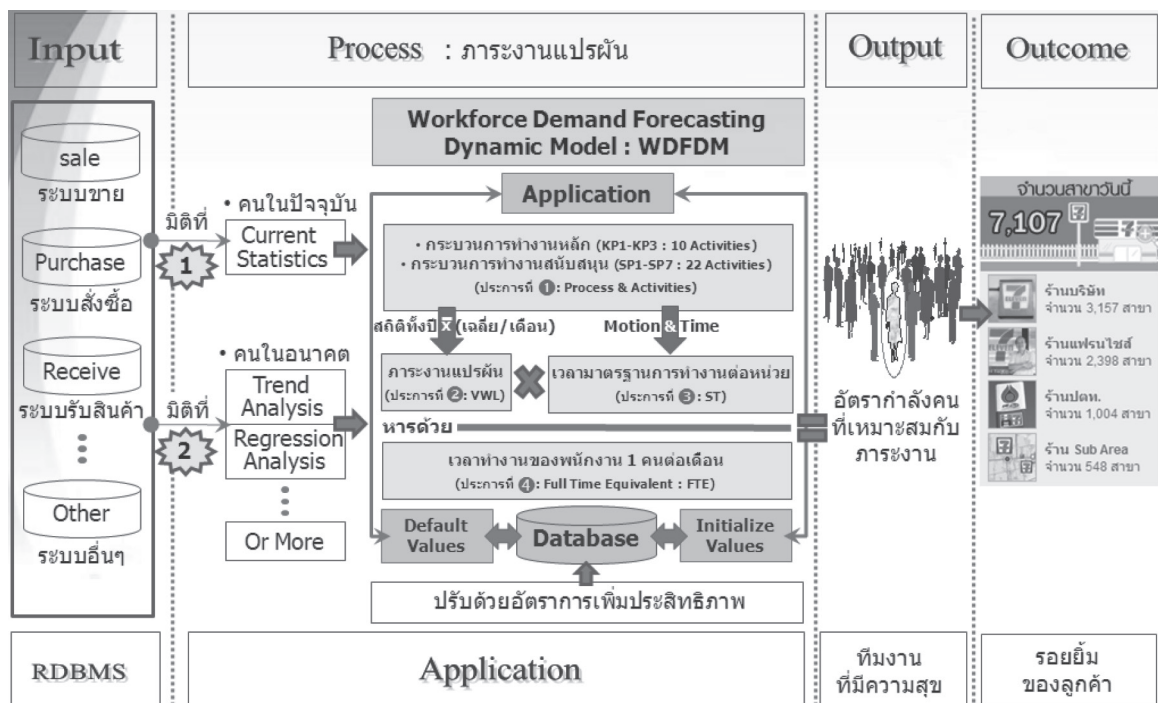
กระบวนการทำงาน (Key Process : KP & Support Process : SP)	เวลาที่ใช้ในการทำงานตามภาระงาน (วินาทีต่อเดือน) <u>หารด้วย</u> เวลาทำงานของพนักงาน : FTE (คนต่อเดือน)	สัดส่วนอัตรากำลังคน ที่เหมาะสมกับ ภาระงาน (คนต่อเดือน)
<b>กระบวนการหลัก (KP1-KP3)</b>		
KP1 : ขายสินค้าและบริการ (On Sale)	1,973,859.54 / 649,728.00	3.04
KP2 : การเติม+เรียงสินค้า (On Shelf)	1,836,556.15 / 649,728.00	2.83
KP3 : การสั่ง+รับ+เก็บ+จัดสินค้า (On Stock)	950,307.37 / 649,728.00	1.46
<b>กระบวนการสนับสนุน (SP1-SP7)</b>		
SP1 : การเตรียมความพร้อมก่อนรับผลัด	549,483.04 / 649,728.00	0.85
SP2 : การรับผลัดและการส่งผลัด	20,634.55 / 649,728.00	0.03
SP3 : การบริหารงานจัดการร้าน	1,008,821.13 / 649,728.00	1.55
SP4 : การทำ Shift Survey	214,740.00 / 649,728.00	0.33
SP5 : การปิดผลัด	5,400.00 / 649,728.00	0.01
SP6 : การ Online ข้อมูลการขายให้ สนย.	366.00 / 649,728.00	0.00056
SP7 : การนำเงินฝากธนาคาร	45,810.00 / 649,728.00	0.07
<b>สรุป : คิดเป็นสัดส่วนอัตรากำลังคนที่เหมาะสมกับภาระงานทั้งสิ้น (6,607,284.58 / 649,728.00) =</b>		<b>10.17</b>

จากตารางที่ 1 จะพบว่าเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานตามภาระงานโดยรวมทั้งสิ้นเท่ากับ 6,607,284.58 วินาที/เดือน ในขณะที่เวลาการทำงานมาตรฐานของพนักงานต่อ 1 คนคิดเป็น 649,728 วินาที/เดือน ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนของอัตรากำลังที่เหมาะสมกับภาระงานในร้านเซเว่นอีเลฟเว่นฯ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคิดเป็น  $(6,607,284.58/649,728)$  เท่ากับ 10.17 คน/เดือน ดังนั้นจากผลการวิจัยสรุปได้ว่า การกำหนดและพยากรณ์อัตรากำลังคนที่มีฐานคติมาจากการงานแปรผันด้วยวิธีนี้

เมื่อนำกระบวนการย่อยๆ มาเรียงต่อกัน โดยมีภาระงานแปรผันซึ่งเป็นข้อมูลนำเข้าที่แตกต่างกันและมี

เวลามาตรฐานในการทำงานต่อหน่วย (ST) ในแต่ละกิจกรรมสามารถใช้กำหนดและพยากรณ์อัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับภาระงานที่แตกต่างกันในแต่ละสาขาได้ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

ระยะที่ 2 จากการศึกษางานการกำหนดอัตรากำลังคนในระยะที่ 1 แล้วนำผลลัพธ์ที่เป็นข้อค้นพบมาบูรณาการพัฒนาเป็นตัวแบบต้นแบบ (Master Model) ที่เหมาะสมบนสมมุติฐานการใช้เทคโนโลยีขั้นสูงให้สามารถรับรองบริบทที่แตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อมของแต่ละสาขา เพื่อขยายผลและประยุกต์ใช้ในระดับองค์กร ซึ่งผลการศึกษาแสดงดังรูปที่ 3



รูปที่ 3 แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สร้างเป็นตัวแบบ WDFDM และการประยุกต์ใช้งาน

จากโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงระบบตามรูปที่ 3 การที่จะทำให้ตัวแบบ WDFDM ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งสัญญาณเตือนหรือบ่งชี้ถึงการใช้อัตรากำลังคนที่เหมาะสมในแต่ละส่วนของกระบวนการหรือในแต่ละช่วงเวลาขายดีของวัน โดยที่แต่ละร้านจะมี

ความแตกต่างกันออกไปตามสภาพแวดล้อมว่าต้องใช้อัตรากำลังคนเท่าไรได้นั้น โครงสร้างของข้อมูลทุกอย่างจะต้องถูกออกแบบเชื่อมโยงสร้างความสัมพันธ์ไว้อย่างเป็นระบบที่อ้างอิงไปยังขั้นตอนการทำงาน ตลอดจนเชื่อมโยงฐานข้อมูล (Database) เข้ามาจากระบบอื่นๆ

เช่น ระบบงานขาย ระบบการสั่งซื้อสินค้า เป็นต้น แล้วจัดรูปแบบของข้อมูลให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดของ WDFDM เพื่อส่งค่าที่รับมาจากระบบอื่นผ่านตัวแบบที่มีองค์ประกอบพื้นฐานคือ 1) กระบวนการที่จำเป็นและกิจกรรมที่เหมาะสม 2) ภาระงานแปรรูปซึ่งเป็นข้อมูลนำเข้าที่ส่งผลทำให้ร้านสาขามีจำนวนอัตรากำลังคนที่ไม่เท่ากัน 3) เวลามาตรฐานที่ใช้ในการทำงานในแต่ละกิจกรรมและ 4) เวลาการทำงานมาตรฐานของพนักงานต่อคน (FTE) เก็บเป็นค่าปริยาย (Default Value : ส่วนที่เหมือนกันทุกสาขา) โดยองค์ประกอบเฉพาะช่วยเสริมเพื่อรองรับบริบทที่แตกต่างกัน เช่น ระยะทางไปธนาคารต่างกัน ความยาวบันได พื้นที่ใช้สอยหน้าร้าน พื้นที่ขาย พื้นที่ สต็อกและจำนวนอุปกรณ์ในร้านที่ไม่เท่ากัน เป็นต้น เก็บเป็นค่าเริ่มต้น (Initialize Values : ส่วนที่แต่ละร้านมีความแตกต่างกัน) จากนั้นเติมเต็มด้วยอัตราเพิ่มประสิทธิภาพซึ่งองค์กรต้องมีกลยุทธ์รองรับ เช่น จะปรับรูปแบบการรับชำระค่าบริการให้ใช้เวลาเฉลี่ยเท่ากับการรับชำระค่าสินค้าโดยการทำบัตรสมาชิกแล้วบันทึกรูปแบบหรืออัตลักษณ์เฉพาะของลูกค้าไว้ในบัตรหรือในคอมพิวเตอร์แม่ข่าย (Server) ทำให้การรับชำระครั้งต่อไป ระบบจะมองบริการเสมือนเป็นสินค้า โดยใช้ Application ที่ทำงานร่วมกับ Database ทำการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของตัวแปร แล้วดึงความสัมพันธ์เหล่านั้นมาสร้างเป็นแบบจำลอง (Simulation) ช่วยทำการกำหนดและพยากรณ์อัตรากำลังคนที่ต้องใช้ในแต่ละเดือนหรือในช่วงขายดีขึ้นมาแสดงผลที่ยืดหยุ่นได้ผลลัพธ์ตามสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน

## อภิปรายผลการวิจัย

### 1. ด้านความสอดคล้องทางวรรณกรรม

ตัวแบบการกำหนดและพยากรณ์อัตรากำลังคนที่เหมาะสมกับภาระงานของร้านสาขาฯ ยังจำเป็นต้องคำนึงถึงการทำงานเป็นผลผลิตตามหลักทางกายภาพของร้าน เช่น จะต้องมีการปฏิบัติงานที่ยืนประจำเครื่อง Cash อย่างน้อย 1 คนตลอดเวลา 24 ชั่วโมง และในพื้นที่ส่วนอื่นๆ

อย่างน้อย 1 คน เป็นต้น จึงส่งผลทำให้อัตรากำลังคนของร้านสาขาจะต้องมีพนักงานอย่างน้อย 6 คนเป็นอย่างต่ำไม่ว่ายอดขายหรือจำนวนรายการขายสินค้าและบริการของร้านสาขาจะน้อยเท่าไรก็ตาม ซึ่งก็สอดคล้องกับสุภาพร พิศาลบุตร (2548: 82-83) ที่ว่าลักษณะการทำงานที่ต้องปฏิบัติงานตลอด 24 ชั่วโมง การคำนวณควรคำนึงถึงจำนวนผลัดและงานที่มีความเคร่งเครียดและตรากตรำมากเป็นพิเศษ เพื่อให้หมุนเวียนผลัดเปลี่ยนกันพักหรือผ่อนคลายความเครียดและความเมื่อยล้า ทั้งนี้ผลของการศึกษาในเรื่องของความเมื่อยล้าในการวิจัยนี้พบในงานที่มีลักษณะต้องยืนนานๆ และการเคลื่อนย้ายสินค้าจากสต็อกลงมายังพื้นที่ขาย โดยต้องประเมินเวลาเพื่อในการทำงานไว้ให้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของผัสนุ ขุมวรฐายี (2547) ได้ทำการศึกษามาตรฐานการทำงานและการกำหนดอัตรากำลังในงานบริการจ่ายยาผู้ป่วยนอกของโรงพยาบาลศรีนครินทร์ ซึ่งได้กำหนดเวลาเพื่อโดยรวมไว้ในอัตราร้อยละ 15 แบ่งออกเป็นเวลาเพื่อ 3 ประเภท คือ เพื่อส่วนตัวร้อยละ 5 เพื่อเมื่อยล้าร้อยละ 5 เวลาเพื่อความล่าช้าคิดเป็นร้อยละ 5 ต่างจากกรณีศึกษานี้ที่ได้ประเมินเวลาเพื่อในทุกกิจกรรมโดยรวมในส่วนนี้ไว้ประมาณร้อยละ 11 ของเวลาทำงานและยังพบว่า วิธีการศึกษาเวลา (Time Study) นี้เหมาะสำหรับงานที่มีการทำงานเป็นขั้นเป็นตอน อย่างเป็นระบบสอดคล้องตามที่ Ralph M. Barnes (1980) ได้แนะนำไว้ในหนังสือ Motion and Time Study และเป็นวิธีที่ใช้ภาระงานเป็นฐานคิดในการกำหนดอัตรากำลังคนผลที่ได้มีความใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด ทำให้เวลาที่ได้จากการศึกษาโดยวิธีนี้มีความน่าเชื่อถือเนื่องจากการวัดการทำงานโดยตรง ความเชื่อมั่นในข้อมูลมีมาก และเป็นข้อมูลที่มีความเฉพาะของแต่ละสถานที่ทำงานในแต่ละสภาพแวดล้อมสอดคล้องกับกอบกาญ์ เอกสินธุ์ (2547) ที่ได้ศึกษาการวัดการทำงานของบุคลากรงานบริการห้องจ่ายยาผู้ป่วยนอกและผู้ป่วยในโรงพยาบาลนครพิงค์ จังหวัดเชียงใหม่

ระดับความรู้ ความสามารถและความเชี่ยวชาญของพนักงานที่มีอยู่ เช่น การศึกษา การฝึกอบรมและคุณลักษณะต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ ความสามารถของผู้จัดการร้านในการจัดการตัวเอง การบริหารงานร้าน การบริหารงานบุคคลและการบริหารลูกค้า ซึ่งจากการศึกษาพบว่าสิ่งเหล่านี้เป็นคุณสมบัติของผู้จัดการร้านที่มีส่วนทำให้ภาระงานเพิ่มขึ้น หรือลดลงได้ ซึ่งสอดคล้องกับ รวีวรรณ เล็กศรีสกุล (2556: 200-201) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้จัดการร้านสะดวกซื้อ พบว่าบทบาททางด้านธุรกิจ เช่น การวิเคราะห์ยอดขาย การเข้าใจและหยั่งรู้ความต้องการของลูกค้า และบทบาททางด้านงานบุคคล เช่น การมอบหมายงาน การกระจายงาน การทำงานที่ซ้ำซ้อน การควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมาย ซึ่งทั้ง 2 ด้านนี้เป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้จัดการร้านสาขาของเซเว่นอีเลฟเว่นฯ ที่ส่งผลทำให้ภาระงานในร้านสาขาเพิ่มขึ้นหรือลดลงได้ ทั้งยังส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่ออัตราการจ้างที่เหมาะสมกับภาระงาน ดังนั้นการพยากรณ์อัตราการจ้างที่เหมาะสมกับภาระงาน จึงต้องพิจารณาในส่วนของสมรรถนะ (Competency) ประกอบด้วย ซึ่งจะส่งผลต่อความพึงพอใจ ความผูกพันและความจงรักภักดีของลูกค้า รวมทั้งทีมงานที่มีความสุข ให้เป็นไปตามปรัชญาองค์กรของซีพี ออลล์ ที่ว่า “เราปรารถนารอยยิ้มจากลูกค้า ด้วยทีมงานที่มีความสุข”

จากการศึกษาวิจัย การพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้จัดการร้านสาขาเซเว่นอีเลฟเว่นฯ รวีวรรณ เล็กศรีสกุล (2556: 106, 203, 211) ยังค้นพบว่าโครงสร้างอัตราการจ้างที่จัดให้ไม่เพียงพอ ส่งผลให้ทำงานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ และทำให้ไม่สามารถทำงานได้ครบทุกอย่างตามคู่มือมาตรฐานระบบร้านคุณภาพ (QSS Standard) ซึ่งในการวิจัยนี้มีข้อค้นพบเพิ่มเติมว่าการที่พนักงานไม่ได้ปฏิบัติตามคู่มือให้ครบทุกอย่างนั้น ส่วนหนึ่งเป็นเพราะระบบเทคโนโลยีที่ยังพัฒนาไม่สมบูรณ์ ทั้งไม่ตอบสนองหรือไม่ตรงวัตถุประสงค์ของความต้องการ

ใช้งาน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องตั้งเป็นสมมุติฐานเพื่อการวิจัยในครั้งถัดไป หรืออาจใช้ตัวแบบนี้ทดลองพิสูจน์ว่าโครงสร้างที่ได้รับนั้นเหมาะสมกับภาระงานว่าจริงหรือเท็จ

## 2. ด้านองค์ความรู้ใหม่

ผลที่น่าสนใจในการศึกษาวิจัยในระยะที่ 1 จะเห็นว่าประเภทการรับชำระค่าบริการใช้เวลาในการทำรายการมากกว่าการรับชำระค่าสินค้าอยู่มาก เนื่องจากค่าบริการบางอย่างมีรูปแบบเฉพาะที่แตกต่างหลากหลายไปตามผู้ว่าจ้าง ทำให้ต้องใช้เวลารายการมากกว่าการรับชำระค่าสินค้าเป็น 2 เท่า แต่ไม่ได้ส่งผลต่อการสั่งสินค้าและการเติมสินค้า ซึ่งน่าจะมีโอกาสพัฒนาปรับปรุง (Opportunities For Improvement : OFI) และยกระดับขั้นตอนให้เร็วขึ้นได้อีก

ผลที่น่าสนใจอีกประการหนึ่ง คือ ยอดขายอาจไม่ใช่ตัวแปรที่เป็นตัวแทนที่ดีในการนำไปใช้กำหนดและพยากรณ์อัตราการจ้างที่เหมาะสมในปัจจุบัน แต่ผลการศึกษาวิจัยพบว่าตัวแปรที่เป็นตัวแทนภาระงานน่าจะเป็นภาระงานแปรผัน (Variable Workload : VWL) ที่ทำให้แต่ละสาขามีจำนวนอัตราการจ้างคนต่างกัน

## 3. ด้านปัญหาและอุปสรรค

ในระยะที่ 1 ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วนนั้น ผู้วิจัยไม่สามารถทำการวิจัยเพียงลำพังผู้เดียวให้ครอบคลุมกลุ่มประชากรตัวอย่างของร้านสาขาให้เป็นไปตามหลักสถิติได้ จึงใช้ร้านสาขาเพียงสาขาเดียวเป็นกรณีศึกษา อย่างไรก็ตามการวิจัยนี้ยังมีความน่าเชื่อถือภายใต้ข้อกำหนดที่เป็นบริบทภายในที่เหมือนกัน คือ การบริหารจัดการนโยบายมาจากทีมเดียวกัน ใช้เทคโนโลยีเดียวกัน และทำงานโดยใช้คู่มือมาตรฐานระบบร้านคุณภาพ (QSS Standard) ที่เหมือนกันทุกสาขาทั่วประเทศ และการจับเวลาการปฏิบัติงานของพนักงานร้านส่วนใหญ่ มักถูกขัดจังหวะโดยลูกค้าอยู่ตลอดเวลา จึงทำให้เวลาที่จับมาใช้ไม่ได้เพราะขาดความต่อเนื่องและบางกิจกรรมได้อย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลา 45 วัน ที่ผู้ศึกษาวิจัยลงไปทำงานที่ร้านสาขาเพื่อทำการศึกษาเวลา (Time



Study) สิ่งที่เป็นปัญหาและอุปสรรคที่มากและยากที่สุดในระยะที่ 1 คือการวิเคราะห์งานและการสังเคราะห์แยกแยะ จัดกลุ่มขั้นตอนที่ทำซ้ำกันหรือเหมือนกันแต่แฝงอยู่ภายใต้กระบวนการที่ต่างกันออกมาเป็นกิจกรรมเพื่อกำหนดวัฏจักรหรือรอบการทำงานให้ชัดเจน เพื่อไปใช้แนะนำให้บุคคลอื่นเข้าใจตรงกันและช่วยจัดเก็บเวลาในการวิจัยครั้งต่อไป เพื่อพัฒนาข้อมูลให้ ได้เวลาที่เป็นค่าเฉลี่ยของคนส่วนใหญ่ที่สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานในระดับองค์กร

ในระยะที่ 2 คือการสร้างและออกแบบเพื่อพัฒนาตัวแบบ WDFDM ในการกำหนดอัตรากำลังคนปัจจุบันและพยากรณ์อัตรากำลังคนที่ใช้ในอนาคตนั้นไม่ได้มีโอกาสใช้กับข้อมูลจริงๆ ในระดับองค์กร ซึ่งอาจจะยังมีประเด็นอื่นๆ อีกที่ยังค้นพบไม่หมด ประกอบกับในการพัฒนาตัวแบบ WDFDM จะสมบูรณ์ได้จะต้องอาศัยการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่ประกอบด้วย 1) นักวิเคราะห์ระบบงานที่รู้จักทั้งเชิงลึกและเชิงกว้างในเรื่องของงาน รวมทั้งต้องมองเห็นความท้าทายในอนาคตทั้งระยะสั้นและระยะยาว 2) นักออกแบบและพัฒนาโปรแกรมชุดคำสั่ง (Software) ที่มีความชำนาญด้านเทคโนโลยีขั้นสูงสมัยใหม่ 3) นักออกแบบฐานข้อมูล (Database) ที่มีความเชี่ยวชาญในการออกแบบสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงข้อมูลที่มาจากหลากหลายทิศทางและมีรูปแบบ (Format) ที่หลากหลายต่างกันให้มีรูปแบบพร้อมใช้และสอดคล้องกับกรอบแนวคิดของตัวแบบต้นแบบ WDFDM และ 4) นักวิจัยที่มีความรู้ ความชำนาญในการจัดทำข้อมูลทางวิจัยให้มีความเชื่อมั่นและน่าเชื่อถือเป็นไปตามหลักการทางสถิติ

### สรุปผลการวิจัย

ตัวแบบการพยากรณ์อัตรากำลังคนที่เหมาะสมกับภาระงาน : กรณีศึกษาบริษัทซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ได้ใช้องค์ประกอบพื้นฐาน 4 ประการที่ได้ผลลัพธ์มาจากการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Study) และการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Study) นำมาสร้าง

และออกแบบตัวแบบการกำหนดและการพยากรณ์อัตรากำลังคนที่เหมาะสมกับภาระงานของร้านสาขาฯ เกิดเป็นตัวแบบที่เหมาะสมสำหรับร้านสาขาที่ใช้เป็นกรณีศึกษา ซึ่งผู้วิจัยเรียกว่า WDFSM (Workforce Demand Forecasting Static Model) โดยสามารถใช้คำนวณสัดส่วนอัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับภาระงานในร้านสาขาคิดเป็น 10.17 คน/เดือน จากนั้นบูรณาการ (Integration) ตัวแบบ WDFSM ที่มียอดประกอบพื้นฐานครบถ้วนในการกำหนดและการพยากรณ์อัตรากำลังคน นำมาเติมเต็มด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiatives) บนความแตกต่างที่อยู่ภายใต้สมมุติฐานการใช้ความก้าวหน้าในทางเทคโนโลยีขั้นสูงสมัยใหม่ เพื่อให้ตัวแบบมีความยืดหยุ่น โดยสามารถแสดงผลลัพธ์การพยากรณ์ให้เคลื่อนไหวปรับเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันในแต่ละสาขาให้สามารถนำไปขยายผลและประยุกต์ใช้ในร้านสาขาอื่นๆ ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งผู้วิจัยเรียกตัวแบบต้นแบบนี้ว่า WDFDM (Workforce Demand Forecasting Dynamic Model)

ตัวแบบ WDFDM บนสมมุติฐานนี้ นอกจากจะใช้องค์ประกอบพื้นฐาน 4 ประการแล้ว ยังใช้สภาพแวดล้อมที่แต่ละร้านมีไม่เหมือนกันหรือมีไม่เท่ากันเป็นฐานคิดในการกำหนดอัตรากำลังคนในปัจจุบันและการพยากรณ์อัตรากำลังคนที่เหมาะสมในอนาคต โดยโครงสร้างของฐานข้อมูล (Database) ทุกอย่างถูกออกแบบสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงไว้อย่างเป็นระบบที่อ้างอิงไปยังข้อมูลร้านแต่ละร้าน (Store Profile) ระบบงานขาย (Sale & Service) ระบบการสั่งซื้อสินค้า (Purchase) ระบบการรับสินค้า (Receive) ที่จัดเก็บรวบรวมตัวแปรที่เป็นตัวแทนของภาระงาน เช่น สถิติของรายการรับชำระค่าสินค้าและบริการจากระบบงานขาย สถิติการสั่งซื้อและการรับสินค้าจากระบบการสั่งซื้อและระบบการรับสินค้า สถิติของสินค้าที่มีทั้งหมดในร้าน ฯลฯ เป็นต้น และจากระบบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ขั้นตอนและกระบวนการทำงาน (Work System) ที่จัดเก็บเวลามาตรฐานในการทำงานต่อหน่วย (Standard Time: ST) โดยใช้



Application หรือโปรแกรมชุดคำสั่ง (Software) ดึงข้อมูลจากฐานข้อมูลดังกล่าว แล้วส่งค่าตัวแปรต่างๆ ที่เรียกว่าพารามิเตอร์ (Parameters) ที่จำเป็นต่อการกำหนดและการพยากรณ์อัตรากำลังให้กับตัวแบบต้นแบบ WDFDM ทำการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของตัวแปรแล้วสร้างเป็นแบบจำลอง (Simulation) ช่วยทำการกำหนดและการพยากรณ์อัตรากำลังคนที่ต้องใช้ในแต่ละเดือนหรือในแต่ละช่วงเวลาขายดีของวัน โดยแต่ละร้านสาขาจะได้ผลลัพธ์ที่แตกต่างกันไปตามบริบทที่เป็นสภาพแวดล้อมของร้านสาขา

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการศึกษาไปใช้

การนำตัวแบบไปใช้ในการกำหนดและการพยากรณ์อัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับภาระงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องปรับปรุงกระบวนการตามคำแนะนำของผู้วิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูลภาระงาน ข้อมูลเวลาที่ใช้ในกิจกรรมต่างๆ ใหม่ เพื่อให้เกิดการยอมรับและมีความเชื่อมั่นในระดับองค์กรก่อนและวางแผนจัดรูปแบบข้อมูลนำเข้าให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดของตัวแบบ WDFDM ซึ่งควรมีการพัฒนาโปรแกรมสำเร็จรูป (Application) สำหรับการคำนวณอัตรากำลังอัตโนมัติโดยมีการออกแบบและสร้างความสัมพันธ์ของฐานข้อมูล (Relational Database Management System : RDBMS) ให้มีการเชื่อมโยงข้อมูลมาจากระบบอื่นๆ ตามที่ได้สรุปไว้แล้วดังกล่าวข้างต้น เพื่อรวบรวมภาระงานแปรผัน (Variable Workload : VWL) ซึ่งเป็นตัวแปรที่เป็นตัวแทนที่เหมาะสมของภาระงานในร้านสาขาเข้าสู่ตัวแบบ WDFDM และใช้ Application ช่วยในการคำนวณและแนะนำว่าช่วงไหนควรมีอัตรากำลังที่เหมาะสมกับภาระงานเป็นจำนวนเท่าไร

### 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

1) การวิจัยนี้เป็นเพียงจุดเริ่มต้น องค์กรควรจะต้องทำวิจัยต่อยอดและวิเคราะห์จุดบกพร่องหรือจุดที่ยัง

ไม่ได้ค้นพบของงานวิจัยนี้ เพื่อหาโอกาสในการยกระดับความน่าเชื่อถือโดยมีนโยบายให้จัดทำการศึกษาตามฐานคติใหม่นี้และจัดเก็บข้อมูลในระดับองค์กร เพื่อให้นั่นใจว่าข้อเท็จจริงที่ผู้ศึกษาวิจัยได้มานี้ เป็นข้อเท็จจริงที่ได้มาจากข้อมูลจริง เหตุการณ์จริง สถานที่จริงและค่าเฉลี่ยต่างๆ ที่ได้มานั้นเป็นค่าเฉลี่ยของพนักงานส่วนใหญ่ที่สามารถทำได้ในระดับองค์กร

2) ความพึงพอใจ ความจงรักภักดีและความผูกพันของลูกค้าแยกในแต่ละสาขา โดยผู้จัดการสาขาเป็นคนทำและเมืองค์กรเป็นผู้สนับสนุนด้านการวิเคราะห์ แผลผล ออกแบบคำถาม ทั้งนี้เพื่อดูว่าอัตรากำลังคนที่องค์กรคิดว่าเหมาะสมนั้น เพียงพอต่อการสร้างรอยยิ้มของลูกค้า และแสดงถึงความความพึงพอใจแล้วหรือยัง เพื่อรักษาฐานลูกค้าเก่าและสร้างฐานลูกค้าใหม่

3) ความพึงพอใจ ความจงรักภักดีและความผูกพันของพนักงานแยกในแต่ละสาขา โดยส่วนกลาง (สำนักงานใหญ่) อาจทำเป็นแบบประเมินอย่างง่ายสอบถามถึงสภาพแวดล้อมด้านต่างๆ เช่น ความสุขในการทำงาน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อดูว่าอัตรากำลังคนที่องค์กรคิดว่าเหมาะสมแล้วนั้น องค์กรได้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ว่า “ด้วยทีมงานที่มีความสุข” แล้วหรือยัง

4) องค์กรอาจนำอัตรากำลังคนจากฐานคติที่ใช้ภาระงานเป็นตัวกำหนดนี้ไปทำการศึกษาวิจัยเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Study Research) กับอัตรากำลังคนที่มีอยู่จริงในปัจจุบันที่ใช้อยู่ดวยเป็นฐานคติเพื่อกำหนดอัตรากำลังคนแต่ละสาขา ในโอกาสต่อไปได้ แต่ต้องพึงระวังว่าอัตรากำลังคนที่จำเป็นและเหมาะสมของร้านสาขานั้น ต้องปล่อยให้บริหารจัดการไปตามสภาพแวดล้อมอย่างเป็นธรรมชาติ ไม่ใช่เป็นข้อบังคับว่าจะต้องรับคนให้เต็มโครงสร้างและควรทำวิจัยเพื่อทบทวน (Review) สิ่งต่างๆ ตามที่ผู้ศึกษาวิจัยได้แนะนำไว้ในข้อที่ 1 ถึงข้อ 3 ก่อนตามลำดับข้างต้น

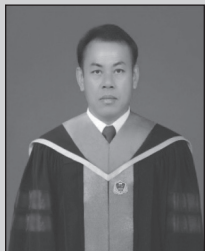
ทั้งข้อ 2 และข้อ 3 ข้างต้น โดยภาพรวมของบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ได้มีการจัดทำขึ้นทุกปี แต่การบริหารจัดการแบบภาพรวมไม่สามารถเข้าถึง

ความต้องการเฉพาะ และปัญหาเฉพาะ วัฒนธรรมเฉพาะ  
ของลูกค้าและพนักงานในแต่ละชุมชน ให้ครอบคลุมทั้ง  
ร้านสาขาของบริษัทฯ และร้านสาขาของแฟรนไชส์ได้

เพราะเมื่อได้อัตรากำลังคนที่เหมาะสมกับภาระงานแล้ว  
อาจจะไม่ใช้อัตรากำลังที่เหมาะสมพอที่จะได้มาซึ่งรอยยิ้ม  
ของลูกค้าและทีมงานที่มีความสุข

## บรรณานุกรม

- กฤษดา แสงดี. (2545). *แนวทางการจัดอัตรากำลังทางการพยาบาล*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์  
องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กฤติน กุลเพ็ง. (2552). *การวางแผนและวิเคราะห์อัตรากำลังเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. พิมพ์ครั้งที่ 1.  
กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- กอบกาญจน์ เอกสินธุ์. (2547). *การวัดการทำงานของบุคลากร งานบริการห้องจ่ายยาผู้ป่วยนอกและผู้ป่วยใน  
โรงพยาบาลนครพิงค์ จังหวัดเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์เภสัชศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ผัสนุ ชุมวรรฐายี. (2547). *การศึกษาเวลามาตรฐานการทำงานและการกำหนดอัตรากำลังในงานบริการจ่ายยาผู้ป่วยนอก  
ณ โรงพยาบาลศรีนครินทร์*. การค้นคว้าอิสระสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- บุญเดิม พันรอบ. (2552). *หลักการและแนวคิดการวางแผนและการพยากรณ์อัตรากำลังคน*. สืบค้นเมื่อ 4 ตุลาคม 2556,  
จาก [www.panrob.com/v2009/img/doc/210221-2552-00-02-principle-and-ideas-of-planning.pdf](http://www.panrob.com/v2009/img/doc/210221-2552-00-02-principle-and-ideas-of-planning.pdf)
- รวีวรรณ เล็กศรีสกุล. (2556). *การพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้จัดการร้านสะดวกซื้อ*. ปรัญญาดุษฎีบัณฑิต,  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ศิริพงษ์ เสาภายน. (2553). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ไทยร่มเกล้า จำกัด.  
บริษัทบุ๊ค พอยท์ จำกัด.
- สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธีระฟิล์มและโซเท็กซ์  
จำกัด.
- สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล. (2549). *การวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ในส่วนราชการ*. สืบค้นเมื่อ 4 ตุลาคม  
2556, จาก <http://www.songkhla.go.th/songkhla52/km/km4000005.pdf>
- สุภาพร พิศาลบุตร. (2548). *การสรรหาและบรรจุพนักงาน*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: โครงการศูนย์หนังสือ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- Barnes, Ralph M. (1980). *Motion and Time Study : Design and Measurement of Work*. 7th ed.  
New York : John Wiley & Sons.
- International Personnel Management Association. (2002). *Workforce Planning Resource Guide for  
Public Sector Human Resource Professionals*. Verginia, 2002. Retrieved October 15, 2003,  
from [http://ipma-hr.org/sites/default/files/pdf/hrcenter/WorkforcePlanning/cpr\\_wforce\\_plan.pdf](http://ipma-hr.org/sites/default/files/pdf/hrcenter/WorkforcePlanning/cpr_wforce_plan.pdf)
- The State Auditor's Office. (2006). *Workforce Planning Guide*. Retrieved October 15, 2003, from  
<http://www.hr.sao.state.tx.us/Workforce/06-704.pdf> <http://www.hr.sao.state.tx.us/workforce/>



**Komol Pooknilchai** graduated with a Bachelor of Political Science in Department of Public Administration from the Ramkhamhaeng University in 1992 and earned a master's degree of Business Administration, major Strategic Human Resource and Organization Management from Panyapiwat institute of management in 2013, has worked in the human resource management in the Charoen Pokphand Group Company Limited (CP.Group) for 22 years and currently works in the Kwaithong Group, in Managing Director Office of Human Resources.