

คู่มือการปฏิบัติงาน

เรื่อง

ข้อมูลสภาพอัตรากำลังคน
มาตรฐานวิชาเอกของข้าราชการครู การทดแทนครูขาดเกณฑ์
และการทดแทนครูเกษียณอายุราชการ
ตามมาตรฐานวิชาเอกที่กำหนดให้มีในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2
เพื่อการวางแผนอัตรากำลังครูในสถานศึกษา ระยะ 10 ปี

จัดทำโดย นางสาวนพพริน ใจะสิทธิ์
ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการพิเศษ
งานวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง
กลุ่มบริหารงานบุคคล
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

คำนำ

คู่มือปฏิบัติงานเล่มนี้ได้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำข้อมูลสภาพอัตรากำลังครู มาตรฐานวิชาเอกของข้าราชการครูการทดแทนครูขาดเกณฑ์และการทดแทนครูเกษียณอายุราชการ ตามมาตรฐานวิชาเอกที่กำหนดให้มีในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 เพื่อการวางแผนอัตรากำลังครูในสถานศึกษา ระยะ 10 ปี

ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือฉบับนี้ จะทำให้ได้ทราบถึงข้อมูล สภาพอัตรากำลังครู ครูตามมาตรฐานวิชาเอกที่กำหนดให้มีในสถานศึกษา เพื่อวางแผนอัตรากำลังครูในสถานศึกษา ปี 10(ปี พ.ศ. 2560 – 2569) ตามนโยบายเร่งด่วนของกระทรวงศึกษาธิการ ที่จะให้มีครูครบตามเกณฑ์ภายใน 1 ปี มีครูครบชั้น/ห้อง ภายใน 2 ปี และมีครูครบตามมาตรฐานวิชาเอกภายใน 5 – 10 ปี เพื่อเป็นประโยชน์ในการวางแผนกำลังและการบริหารอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 และ การวางแผนอัตรากำลังครูในภาพรวมของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเสนอขอรับสนับสนุนอัตรากำลังครูจากคณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ (คปร.) ต่อไป

สารบัญ

หน้า

คำนำ

สารบัญ

บทที่ 1 บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	2
1.3 ขอบเขตของการศึกษา.....	2
1.4 นิยามศัพท์.....	2
บทที่ 2 โครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบ.....	3
บทที่ 3 หลักเกณฑ์ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....	10
3.1 เกณฑ์อัตราค่าจ้างข้าราชการครูในสถานศึกษา.....	10
3.2 แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคน.....	11
3.3 เกณฑ์อัตราค่าจ้างครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา.....	32
บทที่ 4 วิธีดำเนินการ.....	36
4.1 ประชากร.....	36
4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	36
4.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	36
4.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	36
บทที่ 5 ข้อเสนอแนะ.....	37
บรรณานุกรม.....	38
ภาคผนวก.....	39
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	40
ภาคผนวก ข สำเนาหนังสือขอความร่วมมือสถานศึกษาในสังกัด.....	41

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

สำรวจข้อมูลครูตามมาตรฐานวิชาเอกที่กำหนดให้มีในสถานศึกษา

เพื่อวางแผนอัตราค่าจ้างครูในสถานศึกษา 10 ปี

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ตามที่รัฐบาลมีนโยบายในการปฏิรูปการศึกษา โดยให้พัฒนาระบบการผลิตและพัฒนาครูที่มีคุณภาพและมีจิตวิญญาณของความเป็นครู เน้นครูผู้สอนให้มีวุฒิตรงตามวิชาที่สอน นำเทคโนโลยีสารสนเทศและเครื่องมือที่เหมาะสมมาใช้ในการเรียนการสอน รวมทั้งปรับระบบการประเมินสมรรถนะ ที่สะท้อนประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการเล็งเห็นความสำคัญจึงได้นำนโยบายดังกล่าวมากำหนดเป็นแนวทางในการปฏิรูประบบการศึกษาไทยเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล คือ มุ่งเน้นการผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีคุณภาพ จึงเริ่มให้มีการคัดเลือกสถาบันการผลิตครูที่มีความเชี่ยวชาญและมีศักยภาพ โดยให้ทุนการศึกษาพร้อมประกันการมีงานทำให้กับนักศึกษาทุนในโครงการ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานในฐานะหน่วยผู้ใช้นักศึกษาทุนจึงมีความจำเป็น ต้องมีแผนความต้องการครูเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและจำเป็นของหน่วยผู้ใช้อย่างแท้จริง การวางแผนอัตรากำลังคนมีความสำคัญทำให้องค์การสามารถคาดการณ์สิ่งที่จะอาจเกิดขึ้นในอนาคตจากการเปลี่ยนแปลงได้ ทำให้ทราบถึงข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสมรรถนะของกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อนำไปปรับการใช้อัตรากำลังคน ให้ยืดหยุ่นเข้ากับสภาพการณ์ ที่เปลี่ยนแปลงเป็นการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกระบวนการวางแผนองค์การ ทำให้สามารถจัดปริมาณ ประเภท และระดับทักษะของบุคคลให้เหมาะสมกับงานในระยะเวลาที่เหมาะสมเพื่อให้สามารถปฏิบัติกิจกรรมที่กำหนดให้ และทำให้พยากรณ์เกี่ยวกับเงื่อนไขต่างๆ ในอนาคตเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และโครงการให้สอดคล้องกับเงื่อนไขดังกล่าวตลอดจนการวางแผน การประเมินผล การปฏิบัติงานให้สัมพันธ์กับเงื่อนไขได้ จากประโยชน์เหล่านี้ จึงต้องมีการวางแผน อัตรากำลังคนไว้เพื่อรับกับการเปลี่ยนแปลงและเป้าหมาย เพราะบุคลากรที่ทำหน้าที่ปฏิบัติการสอน ในโรงเรียนจำนวนมาก ในแต่ละปีโรงเรียนมีการสูญเสียอัตรากำลังครูที่มาจาก การเพิ่มลดจำนวนนักเรียน ในแต่ละปี การเกษียณอายุของครู การลาออก และสาเหตุอื่นๆ การสูญเสียอัตรากำลังครู ในแต่ละปีการศึกษาทำให้โรงเรียนขาดแคลนครูทำให้โรงเรียนมีความต้องการครู หรือบางโรงเรียนมีจำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้นส่งผลต่อจำนวนครูในโรงเรียน ดังนั้นจึงต้องมีการสำรวจอัตรากำลังครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อนำไปจัดทำแผนความต้องการอัตรากำลังครูทางการศึกษา โดยระบุเป็นรายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสาขาวิชาที่ต้องการ เพื่อใช้เป็นแผนเตรียมการรองรับการบรรจุในแต่ละปีการศึกษา ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงควรมีการดำเนินการจัดทำแผนความต้องการครูจำแนกเป็นรายสาขาวิชาและประเภทสถานศึกษา รวมทั้งมีการติดตามและประเมินผลการใช้ครูการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ต่อไป

ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงต้องดำเนินการสำรวจข้อมูลมาตรฐานวิชาเอกของข้าราชการครู การทดแทนครูขาดเกณฑ์และการทดแทนครูเกษียณอายุราชการ ตามมาตรฐานวิชาเอก ที่กำหนดให้มี ในสถานศึกษา เพื่อให้ทราบถึงข้อมูลและความต้องการครูของโรงเรียน นำมาใช้ในการ วางแผน การทดแทนครูขาดเกณฑ์และการทดแทนครูเกษียณอายุราชการ กำหนดความต้องการรายวิชาทดแทน และนำมาเป็นข้อมูลสารสนเทศในการจัดทำแผนความต้องการครูของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 เพื่อศึกษามาตรฐานวิชาเอกของข้าราชการครู การทดแทนครูขาดเกณฑ์และการทดแทนครูเกษียณอายุราชการ ตามมาตรฐานวิชาเอกที่กำหนดให้มีในสถานศึกษา

1.2.2 การจัดทำข้อมูลเพื่อการวางแผนอัตรากำลังครูในสถานศึกษา ระยะ 10 ปี

1.3 ขอบเขตของการศึกษา

ครั้งนี้เป็นครูในโรงเรียนทุกโรงสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

1.4 นิยามศัพท์

ครู หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่สอนนักเรียนในสถานศึกษาตามบัญชีถ้อยจ่าย (จ.๑๘) ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

มาตรฐานวิชาเอกของข้าราชการครูในสถานศึกษา หมายถึง มาตรฐานวิชาเอกที่กำหนดให้มีในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

เกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด หมายถึง การคำนวณอัตรากำลังข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนด

วิชาเอก หมายถึง สาขาวิชา/วิชาเอกตามวุฒิการศึกษา ให้ระบุเพียงสาขาวิชาเดียวตามวุฒิระดับปริญญาตรี การทดแทน หมายถึง การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งข้าราชการครู ให้กับสถานศึกษาที่มีความขาดครูตามมาตรฐานวิชาเอกที่กำหนดให้มีในสถานศึกษาให้ครบ

แผนความต้องการครูการศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง การกำหนดอัตรากำลังครูล่วงหน้าว่าจะต้องมีจำนวนครูที่ปฏิบัติงานสอนในโรงเรียนตามเกณฑ์อัตรากำลังครูที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนด

บทที่ 2

โครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบ

คู่มือนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษามาตรฐานวิชาเอกของข้าราชการครู การทดแทนขาดเกณฑ์และ การทดแทนครูเกษียณอายุราชการ ตามมาตรฐานวิชาเอกที่กำหนดให้มีในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 เพื่อการวางแผนอัตรากำลังครูในสถานศึกษา ระยะ 10 ปี ได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีภารกิจเกี่ยวกับการจัดและการส่งเสริมการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (1) จัดทำข้อเสนอนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษา มาตรฐานการจัดการศึกษา และหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน
- (2) กำหนดหลักเกณฑ์ แนวทาง และดำเนินการเกี่ยวกับการสนับสนุนทรัพยากร การจัดตั้งจัดสรร ทรัพยากร และบริหารงบประมาณอุดหนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- (3) พัฒนาระบบการบริหารและส่งเสริม ประสานงานเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การนำเทคโนโลยี สารสนเทศไปใช้ในการเรียนการสอน รวมทั้งส่งเสริมการนิเทศการบริหารและการจัดการศึกษา
- (4) ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของเขตพื้นที่การศึกษา
- (5) พัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และกำกับดูแลการจัดการศึกษาขั้น พื้นฐาน การศึกษาเพื่อคนพิการ ผู้ด้อยโอกาส และผู้มีความสามารถพิเศษและประสาน ส่งเสริม การจัดการ ศึกษาขั้นพื้นฐานของเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กร วิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นของเขตพื้นที่การศึกษา
- (6) ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

กฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2546 ข้อที่ 1-8 อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 8 และ มาตรา 34 วรรคสี่ แห่ง พระราชบัญญัติ ระเบียบบริหาร ราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการออกกฎกระทรวงไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ในกฎกระทรวงนี้ "สำนักงานเขต" หมายความว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในแต่ละเขตพื้นที่ การศึกษา

ข้อ 2 การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขต ให้กำหนดตามแนวทางดังต่อไปนี้

2.1 สอดคล้องกับภารกิจหลักและรองรับการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาจาก กระทรวงศึกษาธิการ

2.2 มีความเป็นเอกภาพในทางการบริหารจัดการ มีความยืดหยุ่นและพร้อมต่อการปรับเปลี่ยน

2.3 มุ่งสัมฤทธิ์ผลตามภารกิจ ความคุ้มค่า ลดขั้นตอนการบริหาร เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารจัดการ

2.4 คำนึงถึงระดับ ประเภท ปริมาณและคุณภาพของสถานศึกษา ผู้รับบริการและ ความเหมาะสมด้านอื่น

ข้อ 3 ให้สำนักงานเขตมีส่วนราชการ ดังต่อไปนี้

3.1 กลุ่มอำนวยการ

3.2 กลุ่มบริหารงานบุคคล

3.3 กลุ่มนโยบายและแผน

3.4 กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา

3.5 กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา

3.6 กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน

3.7 กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์

นอกจากส่วนราชการตาม (1) ถึง (7) แล้ว ในระยะเริ่มแรก สำนักงานเขตอาจจัดตั้งกลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา เพื่อทำหน้าที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา โดยให้ยุบเลิกภายในสามปี นับตั้งแต่มีการจัดตั้งส่วนราชการดังกล่าวด้วยก็ได้

ข้อ 4 เพื่อให้การแบ่งส่วนราชการและการกำหนดอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตเหมาะสม ภารกิจ ปริมาณ และคุณภาพการจัดการศึกษาในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตอาจมีส่วนราชการสำหรับเขตพื้นที่การศึกษานั้นมากกว่าที่กำหนดไว้ใน ข้อ 3 ก็ได้ ทั้งนี้ โดยความเห็นชอบคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการจัดให้มีส่วนราชการตามวรรคหนึ่ง คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อาจเสนอให้แบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตเป็นศูนย์ หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากลุ่มก็ได้

ข้อ 5 กลุ่ม ศูนย์ หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากลุ่มอาจแบ่งส่วนราชการเป็นกลุ่มงาน หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากลุ่มงาน การแบ่งส่วนราชการเป็น กลุ่มงาน หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากลุ่มงานให้ทำเป็นประกาศสำนักงานเขต โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

ข้อ 6 ในการระบุอำนาจหน้าที่ของแต่ละส่วนราชการไว้ในประกาศกระทรวงตาม มาตรา 34 แห่งพระราชบัญญัติ ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ให้ระบุอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขต โดยให้สำนักงานเขตมีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไป ตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

6.1 จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและ ความต้องการของท้องถิ่น

6.2 วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงาน ในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

6.3 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

6.4 กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และในเขตพื้นที่การศึกษา

6.5 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

6.6 ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัด และพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

6.7 จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

6.8 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

6.9 ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

6.10 ประสาน ส่งเสริม การดำเนินงานของคณะกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา

6.11 ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

6.12 ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้มอบหมาย

สำนักงานเขตอาจมีอำนาจหน้าที่นอกเหนือไปจากที่กำหนดไว้ในวรรคหนึ่งก็ได้ โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อ 7 การระบุอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการภายในสำนักงานเขตให้พิจารณาตามความจำเป็นและความเหมาะสม โดยให้อยู่ในแนวทางที่กำหนดใน ข้อ 2

ข้อ 8 ให้เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีอำนาจตีความ และวินิจฉัยปัญหา อันเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎกระทรวงนี้ ให้ไว้ ณ วันที่ 7 กรกฎาคม พ.ศ. 2546 (ลงชื่อ) ปองพล อดิเรกสาร รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ

*หมายเหตุ : - เหตุผลในการประกาศใช้กฎกระทรวงฉบับนี้ คือ เนื่องจากมาตรา 34 วรรคสี่ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 บัญญัติให้การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในกฎกระทรวง จึงจำเป็นต้องออกกฎกระทรวงนี้

มาตรา 37 ให้มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อทำหน้าที่ในการดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 36 และให้มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษาตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายนี้หรือกฎหมายอื่น และมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

(1) อำนาจหน้าที่ในการบริหารและการจัดการศึกษา และพัฒนาสาระของหลักสูตรการศึกษา ให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

(2) อำนาจหน้าที่ในการพัฒนางานด้านวิชาการและจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาร่วมกับสถานศึกษา

(3) รับผิดชอบในการพิจารณาแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาของสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

(4) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนด

สำนักงานตามวรรคหนึ่ง มีผู้อำนวยการเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของสำนักงานให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทาง และแผนการปฏิบัติราชการของกระทรวง ในกรณีที่กฎหมายอื่นกำหนดอำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการไว้เป็นการเฉพาะการใช้อำนาจและ การปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายดังกล่าวให้คำนึงถึงนโยบายที่คณะรัฐมนตรีกำหนดหรืออนุมัติแนวทางและแผนการปฏิบัติราชการของกระทรวงด้วย

ในสำนักงานตามวรรคหนึ่งจะให้มีรองผู้อำนวยการเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการรอง จาก ผู้อำนวยการเพื่อช่วยปฏิบัติราชการก็ได้

รองผู้อำนวยการหรือผู้ดำรงตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นในสำนักงาน มีอำนาจหน้าที่ตามที่ผู้อำนวยการกำหนดหรือมอบหมาย

มาตรา 39 สถานศึกษาและส่วนราชการมาตรา 34 (2) มีอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการนั้น ๆ โดยให้มีผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

(1) บริหารกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบข้อบังคับของทางราชการและของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ

(2) ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน การพัสดุ สถานที่ และทรัพย์สินอื่นของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับของทางราชการ

(3) เป็นผู้แทนของสถานศึกษาหรือส่วนราชการในกิจการทั่วไป รวมทั้งการจัดทำนิติกรรมสัญญาในราชการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาหรือส่วนราชการได้รับตามที่ได้รับมอบอำนาจ

(4) จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

(5) อำนาจหน้าที่ในการอนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิปัตร์ของสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

(6) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ปลัดกระทรวงเลขาธิการสภาการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งงานอื่นที่กระทรวงมอบหมาย

มาตรา 21 ให้กระทรวงศึกษาธิการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อมในการ จัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และมีหน้าที่ในการประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษา สอดคล้องกับนโยบายและได้มาตรฐานการศึกษา รวมทั้งการเสนอแนะการจัดสรรงบประมาณอุดหนุนการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

มาตรา 22 ในกรณีที่เขตพื้นที่การศึกษาตามมาตรา 33 ไม่อาจบริหารและจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานบางประเภทได้ และในกรณีการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาบางประเภทสำนักงาน

ปลัดกระทรวงหรือสำนักงานต่างๆ ตามที่กำหนดในส่วนที่ 3 อาจจัดให้มีการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือการศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาเพื่อเสริมการบริหารและการจัดการของเขตพื้นที่การศึกษาดังต่อไปนี้ก็ได้

- (1) การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับบุคคลที่มีความบกพร่องทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคม การสื่อสารและการเรียนรู้ หรือมีร่างกายพิการ หรือทุพพลภาพ
- (2) การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดในรูปแบบการศึกษานอกระบบหรือการศึกษาตามอัธยาศัย
- (3) การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับบุคคลที่มีความสามารถพิเศษ
- (4) การจัดการศึกษาทางไกล และการจัดการศึกษาที่ให้บริการในหลายเขตพื้นที่การศึกษา
- (5) การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาในรูปแบบวิทยาลัยชุมชนและรูปแบบอื่น

สถานศึกษา

ตามระเบียบคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ว่าด้วยการแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2547 ประกาศ ณ วันที่ 9 ธันวาคม พ.ศ. 2547 กำหนดให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

- (1) จัดการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของราชการและสถานศึกษาหรือส่วนราชการ รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ
- (2) ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน การพัสดุ สถานที่ และทรัพย์สินอื่นของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับของราชการ
- (3) จัดทำนิติกรรมสัญญาในราชการของสถานศึกษาตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาได้รับตามที่ได้รับมอบอำนาจ
- (4) จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจกรรมของสถานศึกษาเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา
- (5) อนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิปัตร์ของสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด
- (6) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ปลัดกระทรวงเลขาธิการสภาการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขาธิการคณะกรรมการอุดมศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารวมทั้งงานอื่นที่กระทรวงมอบหมาย

การแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาให้เป็นไปตามแนวทางดังต่อไปนี้

- (1) สอดคล้องกับภารกิจหลักและรองรับการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และกระทรวงศึกษาธิการ
- (2) มีความเป็นเอกภาพในทางบริหารจัดการ มีความยืดหยุ่น พร้อมต่อการปรับเปลี่ยน
- (3) มีกลไกในการประสานงานอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา
- (4) มุ่งผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจ ความคุ้มค่า ลดขั้นตอนการบริหาร เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารจัดการ

(5) คำนึงถึงความสำคัญที่เกื้อกูลต่อสัมฤทธิ์ผลของคุณภาพการศึกษาระดับและขนาดของสถานศึกษา จำนวนนักเรียน ผู้รับบริการและความเหมาะสมด้านอื่น

สถานศึกษาอาจแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาเป็นกลุ่มได้ดังต่อไปนี้

- (1) กลุ่มบริหารวิชาการ
- (2) กลุ่มบริหารงบประมาณ
- (3) กลุ่มบริหารงานบุคคล
- (4) กลุ่มบริหารทั่วไป

กลุ่มอาจแบ่งส่วนราชการเป็นกลุ่มงานได้ อาจมีขอบข่ายและภารกิจของสถานศึกษาดังต่อไปนี้

- (1) กลุ่มบริหารวิชาการ ประกอบด้วย

- 1.1 งานพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 1.2 งานพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 1.3 งานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 1.4 งานพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 1.5 งานพัฒนาแหล่งเรียนรู้
- 1.6 งานวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน
- 1.7 งานแนะแนวการศึกษา
- 1.8 งานนิเทศการศึกษา
- 1.9 งานพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- 1.10 งานส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
- 1.11 งานประสานความร่วมมือในการพัฒนาทางวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
- 1.12 งานส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบัน

อื่นที่จัดการศึกษา

- (2) กลุ่มบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย

- 2.1 งานจัดทำและเสนอขอของบประมาณ
- 2.2 งานจัดสรรงบประมาณ
- 2.3 งานบริหารการเงิน
- 2.4 งานบริหารบัญชี
- 2.5 งานบริหารพัสดุและสินทรัพย์
- 2.6 งานตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
- 2.7 งานระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา²⁶

- (3) กลุ่มบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย

- 3.1 งานวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
- 3.2 งานสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง

3.3 งานเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

3.4 งานวินัยและการรักษาวินัย

3.5 งานออกจากราชการ

(4) กลุ่มบริหารทั่วไป ประกอบด้วย

4.1 กลุ่มงานธุรการและประสานงาน

4.1.1 งานธุรการ

4.1.2 งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.1.3 งานพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

4.1.4 งานจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร

4.1.5 งานเทคโนโลยีสารสนเทศ

4.1.6 งานประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

4.1.7 งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น

4.2 กลุ่มงานกิจการนักเรียน

4.2.1 งานส่งเสริมกิจการนักเรียน

4.2.2 งานจัดทำสำมะโนผู้เรียน

4.2.3 งานรับนักเรียน

4.2.4 งานติดตามช่วยเหลือนักเรียน

4.2.5 งานส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบนอกระบบ
และตามอัธยาศัย

4.3 กลุ่มงานอาคารสถานที่

4.3.1 งานอาคารสถานที่

4.3.2 งานสภาพแวดล้อม

4.4 กลุ่มงานสัมพันธ์ชุมชน

4.4.1 งานประชาสัมพันธ์

4.4.2 งานส่งเสริมสนับสนุนและประสานงาน การจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร

หน่วยงานและสถาบัน สังคมอื่นที่จัดการศึกษา

4.4.3 งานบริการสาธารณะ

4.5 กลุ่มงานจัดระบบควบคุมภายในหน่วยงาน

บทที่ 3

หลักเกณฑ์ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

3.1 เกณฑ์อัตรากำลังข้าราชการครูในสถานศึกษา

การวางแผนอัตรากำลัง คือ การกำหนดล่วงหน้าว่าหน่วยงานนั้นต้องการกำลังคน หรือตำแหน่งประเภทไหน จำนวนเท่าไร โดยต้องคำนวณให้พอดีกับงานที่จะต้องปฏิบัติ โดยปกติจะวางแผนอัตรากำลังเมื่อตั้งหน่วยงานใหม่ แต่ในทางปฏิบัติเราอาจจะวางแผนอัตรากำลังในหน่วยงานต่างๆได้เสนอเนื่องจากความต้องการกำลังคนในหน่วยงาน ได้เปลี่ยนแปลงอยู่เรื่อยๆไปในระบบราชการซึ่งมักจะวางแผนอัตรากำลังล่วงหน้า ทั้งระยะสั้น คือเป็นรายปี และระยะยาว คือ 3 ปี หรือ 5 ปี

การวางแผนอัตรากำลังของครูในสถานศึกษา คือ การพิจารณาว่าสถานศึกษาใดควรจะมีข้าราชการครู ตำแหน่งใด จำนวนเท่าใด การเรียนการสอนจึงจะมีประสิทธิภาพสูงสุด การวางแผนอัตรากำลังข้าราชการครู อาจคำนวณได้จากจำนวนนักเรียน จำนวนห้องเรียนเดิม เพื่อหาแนวโน้ม ที่คาดว่าจะเพิ่มขึ้น แล้วนำมาเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานอัตรากำลังข้าราชการครูในสถานศึกษาอีกครั้ง

ก.ค.ศ. ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานอัตรากำลังข้าราชการครูในสถานศึกษาไว้เป็นมาตรฐานในการคิดคำนวณกำลังข้าราชการครูในสถานศึกษาไว้แล้ว

ประโยชน์ของการวางแผนอัตรากำลัง

1. เพื่อเป็นแนวทางในการอนุมัติกำหนดตำแหน่ง และอัตราเงินเดือนเพิ่มเติม
2. เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาอนุมัติโอนตำแหน่งและอัตราเงินเดือน
3. เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาบรรจุ-แต่งตั้ง หรือโยกย้ายบุคลากรในโรงเรียน
4. เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการที่จะนำไปวางแผนในการบริหารงานบุคคล

ความสำคัญ

การวางแผนอัตรากำลังคน หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบในการวิเคราะห์และพยากรณ์เกี่ยวกับ อุปสงค์และอุปทานด้านกำลังคนเพื่อนำไปสู่การกำหนดวิธีที่จะให้กำลังคนที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสม และเพียงพอ ทั้งในด้านจำนวนและคุณภาพมาปฏิบัติงานในเวลาที่ต้องการ โดยมีแผนการใช้และพัฒนาคน เหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อบำรุงรักษากำลังคนที่เหมาะสมไว้กับองค์การอย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ได้มาและธำรงรักษากำลังคนไว้ในจำนวนและคุณภาพที่ต้องการ
2. ใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
3. พยากรณ์ปัญหาที่เกี่ยวกับกำลังคน
4. เตรียมมาตรการเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหเกี่ยวกับกำลังคน
5. เป็นจุดเริ่มต้นในการทำความเข้าใจร่วมกับเกี่ยวกับสภาพกำลังคนจะเชื่อมโยงไปสู่
การเตรียมกำลังคน

3.2 แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคน

ความหมายของการวางแผนกำลังคน

การวางแผนอัตรากำลังคน คือ กระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อการวิเคราะห์และพยากรณ์เกี่ยวกับอุปสงค์และอุปทานด้านกำลังคนเพื่อนำไปสู่การกำหนดวิธีการที่จะให้ได้กำลังคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมและเพียงพอ ทั้งในด้านจำนวนและคุณภาพ มาปฏิบัติงานในเวลาที่ต้องการโดยมีแผนการใช้และพัฒนาคน เหล่านั้น อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง และเพื่อธำรงรักษากำลังคนที่เหมาะสมไว้กับองค์การอย่างต่อเนื่องต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวางแผนกำลังคน

สุนันทา เลาหนันท์ (2546: 88) กล่าวว่า การวางแผนอัตรากำลังคนในองค์กรมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อคาดคะเนความต้องการ จำนวนและประเภทของทรัพยากรบุคคลที่จะปฏิบัติงาน รวมถึงระดับของทักษะ ความรู้ และความสามารถที่ต้องการ
2. เพื่อให้ได้มาและอ้างไว้ซึ่งบุคคลในจำนวนและคุณภาพที่ต้องการ
3. เพื่อบริหารการใช้ทรัพยากรบุคคลในองค์กรที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด และป้องกันพนักงาน ที่มีความรู้ความสามารถออกจากงาน หลังจากที่ได้รับการพัฒนาจากองค์กรแล้ว
4. เพื่อคาดคะเนล่วงหน้าปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับบุคคล เช่น ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรและปัญหาการมีบุคลากรเกินความต้องการ เป็นต้น
5. เพื่อจัดเตรียมมาตรการที่เหมาะสมสำหรับป้องกันและแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับบุคคลใน องค์กร
6. เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับสภาพบุคคลของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งจะเชื่อมโยงไปถึงการเกลี้ยกล่อมคนระหว่างหน่วยงานในที่สุด

ความสำคัญของการวางแผนกำลังคน

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546 : 69-73) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของการวางแผนอัตรากำลังคนไว้ 4 ประการดังนี้

1. เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เกิดขึ้นมีอัตราที่รวดเร็วขึ้นกว่าเดิมมาก เนื่องจากผลกระทบจากวิทยาการที่ก้าวหน้าทางระบบการสื่อสารโทรคมนาคมระบบคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีชีวภาพ ซึ่งส่งผลกระทบต่องานทรัพยากรมนุษย์ต่อองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นที่จะต้องจัดทำแผนบุคลากรขึ้น เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ทางสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. เพื่อให้องค์กรมีความพร้อม การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นต่อองค์กรมีทั้งการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กร และการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อรูปแบบในการจัดทรัพยากรมนุษย์ด้วยเช่นกัน ความเจริญเติบโตขององค์กรย่อมส่งผลกระทบต่อความต้องการของบุคลากรในสาขาต่าง ๆ เพื่อที่จะส่งผลเชื่อมโยงถึงผลิตภาพ (Productivity) การแก้ปัญหาเพื่อให้องค์กรมีความเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง จึงนับเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับนักบริหารงานบุคคลที่จะต้องทำการบริหารงานบุคลากร เพื่อเป็นการสร้างความพร้อมขององค์กรในการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งจำให้้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมั่นคงต่อไปในอนาคต

3. เพื่อให้องค์กรมีแนวทางในการปฏิบัติงาน การจัดทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรม ต่าง ๆ ด้านบุคลากร ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้ายและ การให้เงินเดือนและสวัสดิการ ตลอดจนการพ้นออกจากองค์กรของบุคลากร ซึ่งจะเห็นได้ว่าการจัดทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน จึงนับเป็นความจำเป็นที่องค์กรจะต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร อันจะส่งผลต่อการพัฒนาและการใช้บุคลากรได้อย่างเต็มความสามารถ อันจะทำให้้องค์กร มีความเจริญก้าวหน้า สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

4. เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่สำคัญที่จะต้องวางแผนบุคลากรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้องค์กรมีบุคลากรที่มีคุณภาพสูง มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในปริมาณที่เหมาะสม นอกจากนี้ผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในสิ่งแวดล้อมจะผลักดันให้องค์กรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมอยู่เสมอ ดังนั้นการวางแผนบุคลากรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับแต่ละหน่วยงาน เนื่องจากการวางแผนอัตรากำลังคนเป็นการคาดการณ์ความต้องการบุคลากรในองค์กรเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานตลอดจน เป็นการจัดวางแนวทางเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ และการจัดการบำรุงรักษาให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานกับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

แนวคิดการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญดังต่อไปนี้

1. ทำให้องค์กรสามารถที่จะพยากรณ์เกี่ยวกับเงื่อนไขต่าง ๆ ในอนาคตไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงในทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยี ซึ่งถ้าได้มีการคาดการณ์ก็จะได้มีการเตรียมมาตรการ เพื่อรองรับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ทำให้ปัญหาที่องค์กรจะเผชิญในอนาคตด้านกำลังคนลดความรุนแรงลงได้ ยังผลให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมั่นคงท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น
2. ทำให้องค์กรสามารถที่จะปริมาณ ประเภท และระดับทักษะของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีความเหมาะสมกับงาน ระยะเวลา เพื่อให้การปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ทำให้องค์กรสามารถวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรในแต่ละกลุ่มงานในแต่ละระดับความรับผิดชอบได้ ช่วยให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน
4. ทำให้องค์กรทราบข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน ทำให้มีการปรับการใช้กำลังคนให้ยืดหยุ่นตามสภาพที่เปลี่ยนแปลงไป
5. เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เข้ากับกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร แผนทรัพยากรมนุษย์ที่สมบูรณ์เปรียบเสมือนเข็มทิศชี้้นำการปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

จากความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญ คือ เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงในการใช้ทรัพยากรเกี่ยวกับมนุษย์ขององค์กร เพื่อการตอบสนองความพอใจของพนักงาน และเพื่อโอกาสที่จะได้มีการพัฒนาพนักงานได้มากขึ้นกว่าเดิม ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพในอนาคตเพราะการวางแผนบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ให้แก่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมั่นคงท่ามกลางสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงและทำให้องค์กรมีแผนดำเนินงาน อย่างละเอียดที่จะปฏิบัติงานด้านบุคคลอย่างมีขั้นตอนอันจะส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน ขององค์กรในอนาคตต่อไป

ประโยชน์ของการวางแผนกำลังคน

1. ทำให้ทราบถึงความต้องการด้านบุคลากรในระยะยาว เพราะช่วยให้การจ้างพนักงานใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถคำนวณงบประมาณด้านเงินเดือน ผลประโยชน์พิเศษและสวัสดิการด้านต่าง ๆ ดังนั้นการกำหนดรับพนักงานใหม่ จะต้องยึดแผนด้านบุคคล
2. ช่วยให้องค์กรใช้บุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะทำให้เห็นภาพรวม การใช้กำลังคนในแผนกและฝ่ายต่าง ๆ รวมถึงการพัฒนาบุคคลอย่างชัดเจน ซึ่งทำให้บุคคล ที่รับเข้ามาในองค์กรมีคุณค่าทำให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงแก่องค์กร
3. ทำให้กระบวนการเลือกสรรคนเข้ามาทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพ เพราะเป็นระบบ ที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันตั้งแต่การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การปฐมนิเทศ การพัฒนา และฝึกอบรม ทำให้ไม่เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากร
4. ทำให้การขยายหรือการปรับปรุงองค์การในอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการ วางแผนการพัฒนาและการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้แก่พนักงานสามารถทำงาน ในตำแหน่งใหม่ได้ เป็นการส่งเสริมและพัฒนาโอกาสให้พนักงานก้าวหน้า
5. เป็นแนวทางในสถาบันการศึกษาพัฒนาหลักสูตร ให้เป็นความต้องการของตลาดแรงงาน ข้อมูลจากองค์กรที่มีการวางแผนบุคคล จะเป็นประโยชน์และช่วยสนับสนุนให้สถาบันผลิตนักศึกษา ได้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ ทำให้ไม่เกิดปัญหาการว่างงาน เป็นการช่วยพัฒนาความมั่นคงของประเทศ
6. เป็นการปรับปรุงการใช้บุคคลขององค์กรอย่างคุ้มค่า
7. ช่วยให้อีกิจกรรมต่าง ๆ ด้านการบริหารงานบุคคล สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ
8. ช่วยให้การจ้างพนักงานใหม่ขององค์กรเป็นอย่างประหยัด
9. ช่วยให้การจัดทำฐานข้อมูลด้านบริหารงานบุคคล มีคุณภาพและสมบูรณ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อกิจกรรมการบริหารงานบุคคลอื่น ๆ รวมทั้งหน่วยงานย่อยอื่น ๆ ภายในองค์กรด้วย
10. ช่วยให้การสร้างอุปสงค์ของแรงงานในตลาดแรงงานท้องถิ่นประสบความสำเร็จ
11. ช่วยขจัดปัญหาคนที่เหมือนกับไม้ที่ตายแล้ว (dead wood) ให้หมดไปจากองค์กรทำให้เกิดการประหยัดค่าใช้จ่าย
12. ช่วยในการประสานความแตกต่างระหว่างโปรแกรมการบริหารงานบุคคล เช่น แผนการปฏิบัติงาน และความจำเป็นในการจ้างบุคคล

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การวางแผนกำลังคนมีประโยชน์คือ ให้ทราบถึงความต้องการ ด้านบุคลากรในระยะยาว เพราะช่วยให้การบริหารจัดการบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถคำนวณงบประมาณด้านเงินเดือน ผลประโยชน์พิเศษและสวัสดิการด้านต่าง ๆ สำหรับบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะช่วยให้การจัดทำฐานข้อมูลด้านบริหารงานบุคคลมีคุณภาพและสมบูรณ์อันจะเป็นประโยชน์ต่อกิจกรรมการบริหารงานบุคคล อันได้แก่ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การปฐมนิเทศ การพัฒนาและฝึกอบรมคนเข้ามาทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพ เพราะเป็นระบบที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันตั้งแต่การวิเคราะห์งาน รวมทั้งทำให้การขยายหรือการปรับปรุงองค์การในอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

หลักการกำหนดทิศทางของแผนกำลังคน

ในการกำหนดทิศทางของแผนบุคคล จะต้องดำเนินการเรื่องต่อไปนี้

1. การกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน เช่น แผนบุคคลขององค์กรจะต้องเป็นระบบและตอบสนองต่อการขยายตัวทางธุรกิจ และใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบันให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า
2. การกำหนดระยะเวลาที่จะดำเนินการ มีการระบุปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผนอย่างชัดเจน
3. การทำความเข้าใจเรื่องแผนบุคคล โดยดำเนินการดังนี้
 - 3.1 ชี้แจงเรื่องแผนอัตรากำลังให้ทุกระดับเข้าใจร่วมกัน เพื่อกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์
 - 3.2 ฝ่ายบริหารจะต้องมีความมั่นใจว่าบุคคลทุกฝ่ายทุกระดับมีการรับรู้ ยอมรับและเข้าใจความจำเป็นและความสำคัญของการวางแผนบุคคลของหน่วยงาน
4. การสื่อสารสมมติฐานที่ใช้ประกอบการวางแผนบุคคลที่ชัดเจนเป็นที่เข้าใจของทุกฝ่ายในองค์กร สมมติฐานที่สำคัญ เช่น
 - 4.1 อัตราการเจริญเติบโตขององค์กร จะต้องม้อัตราก้าวหน้าสูงกว่าอัตราเจริญเติบโต ของสถานะเศรษฐกิจ
 - 4.2 องค์กรมีเป้าหมายการใช้กำลังคนในการให้บริการแก่ลูกค้า จะไม่เปลี่ยนแปลงไปใช้อุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีแทน
 - 4.3 มุ่งใช้บุคคลที่มีอยู่ในแต่ละแผนกให้คุ้มค่า ในกรณีนี้อาจกำหนดนโยบาย เช่น มีเป้าหมายในการพัฒนากำลังคนทดแทนจากภายในองค์กร แทนที่จะสรรหามาจากภายนอก
5. ผู้รับผิดชอบด้านการวางแผนบุคคล จะต้องแปลสมมติฐานด้านกำลังคน เช่น ทิศทางของแผนที่จะเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กร แต่ละส่วนของงานจะต้องตระหนักถึงปัญหาและ ความต้องการภายในของแต่ละงานเป็นสำคัญ โดยจะต้องดำเนินกิจกรรมต่อไปนี้
 - 5.1 สำรวจและวิเคราะห์ปัญหาด้านกำลังบุคคล
 - 5.2 วิเคราะห์แนวโน้มและเป้าหมายด้านกำลังบุคคล
 - 5.3 กำหนดนโยบายและเป้าหมายด้านบุคคลในเรื่องการใช้กำลังคนการพัฒนากำลังคน การสรรหา การโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน และการพัฒนาอาชีพ
 - 5.4 สื่อสารและทำความเข้าใจ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้โดยได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และทุกฝ่ายให้ความร่วมมือ
6. สิ่งที่มีผลกับการวางแผนบุคคล จะต้องพิจารณาถึงเรื่องต่อไปนี้
 - 6.1 บุคคลที่มีอยู่ได้ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรแล้วหรือไม่เพียงใด และได้ประโยชน์คุ้มค่าตอบแทนและค่าใช้จ่ายหรือไม่
 - 6.2 มีแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลในองค์กรหรือไม่ อย่างไร
 - 6.3 อัตราสูญเสียกำลังคนในอนาคตจะรุนแรงหรือไม่ โดยพิจารณาว่าจะสูญเสียกำลังคนประเภทใด ระดับใดในกลุ่มสายงานใด มีจุดใดบ้างที่ได้รับผลกระทบและเมื่อใด รวมถึงศึกษาสาเหตุของการสูญเสียว่ามีอะไรบ้าง
 - 6.4 จะใช้เทคนิคและวิธีการในการคาดคะเนบุคคลทั้งในด้านอุปสงค์และอุปทาน วิธีใดจึงจะเหมาะสม

6.5 การสรรหาผู้มาดำรงตำแหน่งจะกระทำโดยวิธีใดจึงจะเหมาะสมและสอดคล้องกับ สภาพปัญหา การขาดแคลนกำลังคน

6.6 ระยะเวลาที่เหมาะสมในการวางแผนบุคคลควรจะเป็นเท่าใด เช่น ทบทวนทุก ๆ 3 ปี หรือ 5 ปี เป็นต้น

7. การจัดทำแผนบุคคลให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจอย่างเป็นระบบหลักการ ต่าง ๆ ที่ได้นำเสนอข้างต้นนี้ จะต้องนำมาพิจารณาประกอบการจัดทำแผนบุคคลขององค์กร

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่าการกำหนดทิศทางของแผนบุคคลจะต้องพิจารณาสิ่งที่เกี่ยวข้องคือ การกำหนด ทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน กำหนดระยะเวลาที่จะดำเนินการมีการระบุปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผนอย่าง ชัดเจนและมีความเหมาะสม ชี้แจงเรื่องแผนอัตรากำลังให้ทุกระดับเข้าใจร่วมกัน เพื่อกำหนดทิศทางและ วัตถุประสงค์ กำหนดผู้รับผิดชอบด้านการวางแผนบุคคลและมีแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลในองค์กร เพื่อให้ บุคลากรที่เป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีอยู่ได้ปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อองค์กร

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการวางแผนกำลังคน

1. องค์ประกอบภายนอกองค์กร หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่ง องค์กรไม่สามารถจะควบคุมได้ และยากที่จะทำการคาดการณ์ประเมินความเป็นไปได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว องค์ประกอบภายนอกองค์กรที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อการกำหนดความต้องการกำลังคนขององค์กรมี 4 ประการ ได้แก่

1.1 สภาพเศรษฐกิจ (economics) โดยปกติระบบเศรษฐกิจแปรเปลี่ยนไปตามระยะเวลา โดยมี ลักษณะเป็นวัฏจักรประกอบด้วย

1.1.1 ภาวะรุ่งเรือง (boom)

1.1.2 ภาวะถดถอย (recession)

1.1.3 ภาวะตกต่ำ (depression)

1.1.4 ภาวะฟื้นตัว (recovery)

ในภาวะเศรษฐกิจรุ่งเรืองจะเป็นผลให้ยอดขายสินค้าและบริการขององค์กรเพิ่มขึ้น เนื่องจากประชาชนมี รายได้ที่แท้จริงสูง ทำให้มีอำนาจการซื้อมากขึ้น ดังนั้นจะเป็นผลให้ความต้องการกำลังคนขององค์กรเพิ่มขึ้นด้วย เนื่องจากแรงงานคนเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับกระบวนการผลิต ในทางตรงกันข้าม ถ้าเศรษฐกิจซบเซาอำนาจซื้อ ของประชาชนต่ำ องค์กรจำเป็นต้องลดประมาณการผลิตย่อมเป็นผลให้ความต้องการกำลังคนขององค์กรลด ต่ำลงด้วยผลกระทบที่เกิดจากสภาวะเศรษฐกิจสามารถมองเห็นได้ค่อนข้างชัดเจน แต่การประเมินสภาวะเศรษฐกิจ นั้นทำได้ค่อนข้างยาก ทั้งนี้ อาจพิจารณาจากตัวบ่งชี้ ที่สำคัญได้แก่ภาวะเงินเฟ้อ ภาวะการว่างงาน อัตรา ดอกเบี้ย เป็นต้น

1.2 ปัจจัยด้านสังคม การเมือง และกฎหมาย (social, political and legal) ปัจจัยทางสังคม พิจารณาจาก ระเบียบประเพณี วัฒนธรรม ค่านิยม เป็นต้น ตัวอย่างของผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยด้านสังคม เช่น ค่านิยมในการทำงานนอกบ้านของหญิงไทย มีผลต่อการกำหนดความต้องการ กำลังแรงงานเพศหญิงและเพศ ชาย องค์กรสามารถจัดจ้างแรงงานหญิงได้มากขึ้น และสามารถลดแรงงานชายลงบางประเภท ภาวะทางการเมือง

และกฎหมายเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องซึ่งสามารถคาดการณ์ได้โดยง่าย ตัวอย่างเช่น กรณีที่รัฐบาลออกกฎหมายการเกษียณอายุราชการฉบับใหม่ โดยให้ข้าราชการเกษียณอายุเร็วกว่าหรือช้ากว่าเดิม นักวางแผนบุคคลก็จำเป็นต้องนำมาพิจารณาในการกำหนด ความต้องการกำลังคนขององค์กรด้วย

1.3 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (technology) ภาพการณ์เปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีนั้นยากที่จะคาดการณ์และยากที่จะประเมิน แนวความคิด ส่วนใหญ่เชื่อว่าการขยายตัวและความก้าวหน้า ด้านคอมพิวเตอร์เป็นสาเหตุให้มีการว่างงานอย่างมากเพราะคอมพิวเตอร์สามารถทำงานแทนแรงงานคนได้อย่างรวดเร็ว แต่หากพิจารณาให้ดีแล้ว แม้ว่าธุรกิจคอมพิวเตอร์จะเป็นสาเหตุให้ความต้องการกำลังคนในธุรกิจหลายประเภทลดลง เช่น ธุรกิจการเงินการธนาคาร ธุรกิจร้านขายหนังสือ เป็นต้น แต่มีธุรกิจบางประเภทที่จำเป็นต้องจ้างคนเพิ่มขึ้น เช่น ธุรกิจที่บริการ โดยใช้คอมพิวเตอร์ ได้แก่ การพิมพ์เอกสารการวิเคราะห์ผลวิจัย เป็นต้น นอกจากนี้ วัฒนาการการนำหุ่นยนต์มาใช้แทนแรงงานคนในอนาคตย่อมมีผลกระทบต่อข้อกำหนดความต้องการกำลังคนขององค์กรด้วย

1.4 ปัจจัยด้านคู่แข่ง (competitors) การมีคู่แข่งอาจเป็นผลต่อความเติบโต ของอุตสาหกรรม เพราะส่วนแบ่งตลาดของธุรกิจย่อมถูกคู่แข่งช่วงชิงเอาไปไม่มากนักน้อย ตัวอย่าง เช่น อุตสาหกรรมรถยนต์และอุตสาหกรรมเหล็กมีอัตราการเติบโตน้อยมาก เนื่องจากมีคู่แข่งจากต่างประเทศ อย่างไรก็ตามการแข่งขันในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ก็เป็นผลให้ราคาสินค้าลดต่ำลงธุรกิจสามารถขยายตลาดได้กว้างขึ้น และทำให้ธุรกิจต้องจ้างแรงงานเพิ่มขึ้น

2. องค์ประกอบด้านองค์กร หมายถึง การตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ขององค์กรที่มีผลกระทบต่อความต้องการบุคคลขององค์กรในที่นี้จะกล่าวถึงองค์ประกอบด้านองค์กรที่มีผลต่อการวางแผนกำลังคน 5 ประการ ได้แก่

2.1 แผนกลยุทธ์ (strategic plans) นับเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความต้องการกำลังคนมากที่สุด เนื่องจาก แผนกลยุทธ์เป็นแผนที่สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ระยะยาว เช่น วัตถุประสงค์เกี่ยวกับอัตราการเติบโต (growth rate) ผลิตภัณฑ์ใหม่ (new products) ตลาด (market) และบริการ (services) เป็นต้น วัตถุประสงค์เหล่านี้ จะชี้ให้เห็นถึงจำนวนและประเภทของพนักงานที่จำเป็นสำหรับองค์กรในอนาคตนับการบริหารงานบุคคลจำเป็นต้องพัฒนาแผนบุคคลระยะยาวให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านี้ได้

2.2 งบประมาณ (budgets) งบประมาณเป็นเครื่องมือการดำเนินงานสำหรับแผนกลยุทธ์ระยะสั้น ดังนั้นการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการเพิ่มหรือลดงบประมาณ จะส่งผลกระทบต่อความจำเป็น ด้านบุคคลในระยะสั้น

2.3 การพยากรณ์ยอดขายและปริมาณการผลิต (sales and production forecasts) แม้ว่าข้อมูลที่ได้จากการพยากรณ์ยอดขายและปริมาณการผลิต จะให้ความถูกต้องน้อยกว่างบประมาณ แต่ก็สามารถให้ข้อสังเกตได้รวดเร็วเกี่ยวกับความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงในระยะสั้นของความต้องการบุคคลในองค์กร

2.4 การลงทุนในธุรกิจใหม่ (new ventures) เมื่อองค์กรกำลังดำเนินการลงทุนในธุรกิจใหม่ นักวางแผนจะต้องทำการพัฒนาแผนการจ้างงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาวและในกรณีที่การลงทุน ในธุรกิจใหม่ เกิดจากการร่วมลงทุน (mergers) หรือการควบกิจการ (acquisitions) ก็จำเป็นต้องทบทวน อุปสรรคด้านบุคคลในทันที ซึ่งจะนำไปสู่การออกแบบองค์กรและการออกแบบงานใหม่

2.5 การออกแบบองค์กรและการออกแบบงาน (organization and job designs) ช่วงหลังจาก มีการร่วมลงทุน หรือการควบกิจการ องค์กรจะมีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร (reorganization) อย่างฉับพลัน ทำให้

แผนกำลังคนต้องการการปรับให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ใหม่ขององค์การ ในขณะที่เดียวกันการออกแบบงานใหม่ก็ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงความต้องการระดับทักษะของพนักงานในอนาคตด้วย

3. ปัจจัยด้านกำลังแรงงาน (work-force factor) อุปสงค์ของบุคคลขององค์การจะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงกำลังแรงงานภายในองค์กร ซึ่งเกิดจากสาเหตุหลายประการ ได้แก่

- 3.1 การเกษียณอายุ (retirement)
- 3.2 การลาออก (resignation)
- 3.3 การตาย (deaths)
- 3.4 การสิ้นสุดสัญญาจ้าง (terminations)

สรุปได้ว่า การวางแผนกำลังคนจำเป็นต้องคาดการณ์แนวโน้มของกำลังแรงงาน โดยศึกษาข้อมูลจากอดีตและนำเอาผลของการคาดการณ์มาใช้ประโยชน์ในการจัดทำแผนกำลังคนในอนาคตขององค์การ ดังนั้นการวางแผนอัตรากำลังคนควรคำนึงถึงปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบภายนอกองค์กร ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี และคู่แข่ง และปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบภายในองค์กร ได้แก่ แผนกลยุทธ์ งบประมาณ การพยากรณ์ ปริมาณผลผลิต การลงทุนในธุรกิจใหม่ และการออกแบบองค์กรและการออกแบบงาน รวมทั้งปัจจัยด้านกำลังแรงงาน ได้แก่ การเกษียณอายุ การลาออก การตาย และการสิ้นสุดสัญญาจ้าง เป็นต้น

กระบวนการวางแผนกำลังคน

กระบวนการวางแผนกำลังคนควรประกอบด้วยขั้นตอนหรือกิจกรรมต่างๆ ดังต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2554 : 3-6)

1. เป้าหมาย และแผนขององค์กร (Goals and Plans of Organization) งานสำหรับนี้วางแผนบุคคลจะกระทำคือการศึกษาค้นคว้าและพิจารณาแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ศึกษานโยบายสาธารณะ แนวโน้มทางด้านการเมือง กฎหมายที่จะส่งผลดำเนินงานขององค์การ สภาพเศรษฐกิจที่การแข่งขัน ภาวะเงินเฟ้อ ระดับการวางแผนงานในการทำงาน ตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อที่จะนำผลของการเหล่านี้มาจัดวางข้อมูลด้านบุคคลที่ควรจะเป็นในอนาคตได้อย่างมีความเหมาะสม

2. สภาพการณ์ของบุคคลในปัจจุบัน (Current Human Resource Situation) สำรวจจำนวนพนักงานทั้งหมดที่มีอยู่ โดยจำแนกออกตามประเภทต่าง ๆ เช่น ตามลักษณะของงาน ตามแผนก ตามอายุ ตามระดับการศึกษา เป็นต้น

3. การคาดการณ์บุคคล (Human Resource Forecast) ในขั้นนี้ นักวางแผนบุคคลจะพิจารณาถึงจำนวน และประเภทของพนักงานที่องค์กรต้องการ พร้อมทั้งจำนวนและประเภทของคนที่ต้องจ้างใหม่ในขั้นนี้จะต้องพิจารณาให้ละเอียด ตรวจสอบพนักงานที่จะครบเกษียณอายุ การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง จะได้ทราบจำนวนและประเภทของพนักงานที่มีอยู่จริง ๆ ว่ามีจำนวนเท่าไร แล้วนำมาเปรียบเทียบกับจำนวนที่องค์กรทั้งหมด ก็จะสามารถรู้ว่างค์การต้องจ้างพนักงานใหม่ในกลุ่มใดบ้าง และในระยะเวลาใด ในการคาดการณ์บุคคลเป็นงานที่ละเอียดซับซ้อน ซึ่งพอจะกล่าวถึงขั้นตอนในการคาดการณ์บุคคล พอสรุปได้ 13 ประการ ดังนี้

- 3.1 เก็บข้อมูล
- 3.2 ศึกษาข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในการเข้าออกของพนักงาน

3.3 หาเครื่องบ่งชี้ที่จะแสดงจำนวนพนักงานลูกจ้างในช่วงระยะเวลาต่าง ๆ หรืองาน ประเภทสำคัญ ๆ เช่น ดูจำนวนพนักงานในด้านการผลิต

3.4 พยากรณ์จำนวนพนักงานที่เกี่ยวกับงานหลัก (Line) พนักงานที่ปฏิบัติงานด้านสนับสนุน (Staff) ว่าจะเป็นจำนวนเท่าไร

3.5 ชี้ให้เห็นถึงเหตุการณ์ที่ผ่านมา แต่เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอันจะทำให้เปลี่ยนแปลงนั้น อาจจะไม่เคยเกิดขึ้นในอดีตที่ผ่านมา

3.6 เป็นข้อมูลที่ได้จากระดับต้นไปสู่ระดับสูง การเปิดโอกาสให้ฝ่ายจัดการตั้งแตกระดับต้นได้มีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์การถึงแม้ว่าบางครั้งฝ่ายจัดการจะมีคำตอบอยู่แล้วก็ตาม

3.7 การสอบถามจากหัวหน้างานในระดับต่าง ๆ นั้น จะส่งเสริมบรรยากาศในการทำงาน ทำให้หัวหน้างานมีความภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมด้วยฝ่ายจัดการชั้นสูง

3.8 การศึกษาถึงโครงการต่าง ๆ

3.9 หลักการที่สำคัญที่ควรพิจารณาอีกอย่างหนึ่ง คือ การวิเคราะห์งาน

3.10 พิจารณาเวลาทำงานที่แท้จริงของพนักงานลูกจ้างแต่ละคน

3.11 พิจารณาผลิตผลของงาน อาจจะศึกษาเปรียบเทียบจำนวนคนกับจำนวนผลิตผลของงาน

3.12 วิธีใช้ตัวเลขสถิติต่างหรือจากวิจารณ์ของผู้นับผิดชอบ

3.13 ต้องติดตามข่าวคราวความเคลื่อนไหว การพัฒนาเทคโนโลยีสมัยใหม่

4. การกำหนดแผนปฏิบัติการ (Implementation Programs) หลังจากได้มีการคาดการณ์บุคคลเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จึงกำหนดออกมาเป็นแผนปฏิบัติการของฝ่ายบุคคล เช่น แผนการสรรหาพนักงาน แผนการคัดเลือกและบรรจุพนักงาน แผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน แผนการโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรม และพัฒนา เป็นต้น

5. การตรวจสอบและการปรับปรุง (Audit and Adjustment) ในขั้นนี้เป็นการตรวจสอบ ความเหมาะสมและความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบแผนต่าง ๆ การแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องการเปลี่ยนแปลงแผนบุคคล และถ้ามีการเปลี่ยนแปลงแผนขององค์การ การจัดทำดัชนีแรงงาน ที่ทันสมัยควรได้รับการพิจารณาศึกษา ทั้งนี้เพราะข้อมูลที่เชื่อถือได้เป็นสิ่งสำคัญของการวางแผน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, (2529 : 6-10) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการ ในการวางแผนกำลังคน ควรประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การเก็บข้อมูลกำลังคน การวางแผนกำลังคนจะประสบผลสำเร็จจะต้องอาศัยข้อมูลที่ถูกต้องสมบูรณ์ เชื่อถือได้เป็นฐาน การเก็บข้อมูลนั้นจะต้องครอบคลุมทั้งด้านอุปสงค์และอุปทานกำลังคน ทั้งนี้การเก็บข้อมูลดังกล่าว เพื่อใช้เป็นฐานในการวิเคราะห์ และพยากรณ์เพื่อการวางแผนแก้ปัญหา กำลังคน ซึ่งต้องจัดทำอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มีการเก็บข้อมูล ประมวลผล และรายงานข้อมูลอย่างถูกต้องทันสมัย สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์และพยากรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การพยากรณ์อุปสงค์กำลังคน หมายถึง การพยากรณ์เกี่ยวกับความต้องการกำลังคน ในอนาคต โดยใช้ข้อมูลกำลังคนที่เก็บในข้อ 1 ประกอบกับข้อมูลด้านนโยบาย แผนปฏิบัติงานและปริมาณงานของส่วนราชการนั้น ๆ เพื่อทำการวิเคราะห์และพยากรณ์ความต้องการกำลังคนให้สอดคล้อง กับความจำเป็นตามหน้าที่

ความรับผิดชอบและปริมาณที่แท้จริง โดยกำหนดจำนวนและประเภทของกำลังคนที่ต้องการให้แน่ชัด และ พยากรณ์ความต้องการกำลังคนเป็นรายปี 3 ปี 5 ปี ตามความเหมาะสม

โดยใช้เทคนิคในการพยากรณ์ความต้องการกำลังคน ได้แก่ การใช้วิจารณ์ฐาน อัตราส่วนและการใช้เทคนิคการวัด งาน เป็นต้น

3. การพยากรณ์อุปทานกำลังคน หมายถึง การพยากรณ์เกี่ยวกับสภาพการณ์และปัญหาเกี่ยวกับกำลังคน ที่มีอยู่ในปัจจุบัน และในอนาคต โดยวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญ เช่น การสูญเสียกำลังคน กำลังคงเหลือ การย้าย สับเปลี่ยน ผู้ที่ทำหน้าที่พยากรณ์อุปทานกำลังคนจะต้องทราบข้อมูลกำลังคนในหน่วยงานของตน การวิเคราะห์ ข้อมูลอย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้ผลการวิเคราะห์เป็นฐานในการพยากรณ์ เช่น การสูญเสียกำลังคนในอีก 5-10 ปี ข้างหน้า ตลอดจนการพยากรณ์ถึงผลกระทบสืบเนื่องจากรูปแบบและสภาพการณ์ด้านกำลังคนที่จะมีการ บริหารงาน

4. การวิเคราะห์การใช้กำลังคนให้มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องศึกษาวิเคราะห์เป็นระยะ ๆ เพื่อให้แน่ใจว่า หน่วยงานมีการใช้กำลังคนอย่างประหยัดและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งในการวิเคราะห์การใช้กำลังคนอาจใช้ เทคนิคการวิเคราะห์ความคุ้มค่า (Cost/Benefit Analysis) เพื่อวิเคราะห์ว่าผลการปฏิบัติงานที่ได้จากเจ้าหน้าที่คุ้ม กับค่าใช้จ่ายหรือไม่ นอกจากนี้อาจใช้เทคนิคการวิเคราะห์หาทางเลือกหาต้นทุนน้อยที่สุด (Least-Cost Approach) เป็นการวิเคราะห์เปรียบเทียบเพื่อหาทางเลือกที่เสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด เพื่อเสนอให้ผู้บริหารใช้ พิจารณาประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับอัตราากำลังคน

5. การพยากรณ์ปัญหาด้านกำลังคน หลังจากทราบข้อมูลทั่วไปและข้อมูลในการพยากรณ์ ด้านอุป สกั อุปทานและการใช้กำลังคนแล้ว ลำดับขั้นต่อไปคือการกระบวนกรวางแผนกำลังคน คือการวิเคราะห์ ข้อมูลเพื่อพยากรณ์ด้านกำลังคนว่ามีความรุนแรงและมีผลกระทบต่อหน่วยงานแค่ไหน เพียงใด รวมทั้งปัญหาที่จะ เกิดขึ้นในอนาคต เช่น การสูญเสียกำลังคน การขาดความสมดุลในโครงสร้างกำลังคน เป็นต้น

6. การจัดทำแผนกำลังคน แผนกำลังคน คือ แผนปฏิบัติการต่าง ๆ ที่จะดำเนินการเพื่อป้องกันหรือ แก้ปัญหากำลังคน เมื่อได้ทราบปัญหาต่าง ๆ ทั้งที่กำลังเกิดขึ้น และที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต กิจกรรมสำคัญต่อมา คือ การจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อแก้ไขปรับปรุงปัญหาต่าง ๆ เหล่านั้น ซึ่งแผนกำลังคนควรครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- 6.1 นโยบาย เป้าหมาย เกี่ยวกับการบริหารกำลังคน
- 6.2 แผนการสรรหา
- 6.3 แผนพัฒนาและฝึกอบรม
- 6.4 แผนด้านเจ้าหน้าที่สัมพันธ์
- 6.5 แผนการขยายหรือปรับปรุงเพิ่มคุณค่าของงาน
- 6.6 แผนการเกลี่ยอัตราากำลังคน
- 6.7 แผนเตรียมกำลังคน เพื่อสืบทอดตำแหน่ง

7. การนำแผนไปปฏิบัติ ตรวจสอบ และประเมินผล การนำแผนกำลังคนไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลในการ แก้ปัญหาต่าง ๆ เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยงานต้องรับผิดชอบและแก้ปัญหาโดยตรง โดยฝ่ายบริหาร ควรกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจน เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดให้ความร่วมมือในการดำเนินงานตามแผนกำลังคนให้

บรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้ ต้องมีการติดตามตรวจสอบว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่ รวมทั้งมีการประเมินผล เพื่อทราบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการตามแผน อันจะเป็นประโยชน์ ในการปรับปรุงการวางแผนกำลังคนต่อไป

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า กระบวนการวางแผนบุคคล อย่างน้อยควรประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอนคือ 1) ศึกษาเป้าหมายและแผนขององค์กร 2) สภาพการณ์ของบุคคลในปัจจุบัน 3) การคาดการณ์บุคคล 4) การกำหนดแผนปฏิบัติงาน และ 5) การตรวจสอบ ประเมินผล และการปรับปรุง

การคาดการณ์ความต้องการด้านบุคคล

1. การคาดการณ์จากสมการพื้นฐาน วิธีการนี้จะเป็นการคำนวณหาจำนวนบุคลากรที่องค์กรต้องการในแต่ละช่วงเวลา จากสูตรพื้นฐานทางคณิตศาสตร์ คือ จำนวนบุคลากรที่ต้องการเพิ่มขึ้น = จำนวนบุคลากรที่ต้องการทั้งหมด - จำนวนบุคลากรคงเหลือจำนวนบุคลากรที่ต้องการทั้งหมด = จำนวนงานอัตรากำลังส่วนของงานต่อบุคลากร

2. การใช้แบบจำลองการวางแผนรวม (Aggregate Planning Model) วิธีการนี้จะคาดการณ์ปริมาณความต้องการบุคลากรขององค์กรในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้สามารถนำมาใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การใช้วิธีการทางสถิติ (Statistical Forecasting Methods) วิธีการนี้จะนำหลักการทางสถิติและคณิตศาสตร์ เช่น กำหนดการเส้นตรง (Linear Programming) และการวิเคราะห์การถดถอย (Regression Technique) มาช่วยในการพยากรณ์ความต้องการบุคคลขององค์กรในช่วงระยะเวลาที่สนใจ

4. การใช้แบบจำลองของมาร์คอฟ (Markov-model) วิธีการนี้จะนำหลักการคณิตศาสตร์ชั้นสูง มาประยุกต์ในการศึกษาและวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของบุคคลในอนาคต เพื่อองค์กรจะได้จัดเตรียมแผนในการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละตำแหน่ง

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า วิธีการคาดการณ์ความต้องการด้านบุคคล มี 4 วิธีการ คือ การคาดการณ์จากสมการพื้นฐาน การใช้แบบจำลองการวางแผนรวม การใช้วิธีการทางสถิติ และการใช้แบบจำลองของมาร์คอฟ เป็นต้น

เทคนิคในการพยากรณ์

1. ระยะเวลา (Time Horizon) ปัจจุบันเวลาเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่ด้านการพยากรณ์ความต้องการบุคคลจะต้องเลือกวิธีการที่มีระยะเวลาเหมาะสมกับความต้องการของงาน โดยให้ผลลัพธ์ที่ได้มีระดับของความถูกต้องและเชื่อถือได้ เหมาะสมกับการใช้งาน โดยให้ผลลัพธ์ที่ได้มีระดับของความถูกต้องและเชื่อถือได้ เหมาะสมกับการใช้งาน โดยไม่เสียเวลาในการประเมินผลมากเกินไป

2. ลักษณะของข้อมูล (Pattern of Data) นักพยากรณ์ที่มีความสามารถจะต้องคำนึงถึงธรรมชาติหรือลักษณะของข้อมูลทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณเป็นสำคัญ เพื่อให้สามารถคัดเลือกเครื่องมือในการพยากรณ์ได้อย่างเหมาะสม และสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดได้อย่างใกล้เคียง

3. ค่าใช้จ่าย (Cost) ค่าใช้จ่ายเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานทางธุรกิจเกือบทุกประเภท ดังนั้น นักพยากรณ์ต้องพิจารณาค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นทั้งทางตรงและทางอ้อมของการพยากรณ์แต่ละวิธีว่า มีความเหมาะสมอย่างไร โดยเปรียบเทียบระหว่างกันเอง หรือเปรียบเทียบกับความต้องการของงาน

4. ความแม่นยำ (Accuracy) ความถูกต้องและแม่นยำของเครื่องมือที่ใช้เป็นหัวใจสำคัญของการพยากรณ์ ดังนั้น นักพยากรณ์สมควรต้องเลือกใช้วิธีการที่มีความถูกต้องและแม่นยำในระดับที่ยอมรับได้สำหรับงานแต่ละชนิด

5. ความง่ายในการนำไปใช้ (Ease of Application) เนื่องจากสมาชิกแต่ละคนของหน่วยงาน วางแผนบุคคลต่างมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ดังนั้น นักพยากรณ์จึงต้องเลือกวิธีการที่มีความง่ายในการนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สมาชิกทุกคนในที่งานจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นและมีอุปสรรคน้อยที่สุด

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ในการเลือกเทคนิคสำหรับการพยากรณ์ความต้องการกำลังคน สิ่งที่ต้องคำนึงถึง คือ ระยะเวลา ลักษณะของข้อมูล ค่าใช้จ่าย ความแม่นยำ และความง่ายในการนำไปใช้

บทบาทของกลุ่มบริหารงานบุคคลเกี่ยวข้องการวางแผนกำลังคน

1. ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานกำลังคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดในองค์การและมีจำกัด จึงจำเป็นต้องมีการบริหารที่ดี เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด จากการใช้กำลังคนที่มีอยู่

2. หัวหน้าหน่วยงานระดับกองเป็นผู้มีบทบาทในการใช้ควบคุมกำลังคน จำเป็นต้องมีข้อมูลกำลังคนเพียงพอ เพื่อให้มั่นใจได้ว่ามีกำลังคนในคุณภาพและจำนวนที่ต้องการ ข้อมูลสำหรับการพยากรณ์ความต้องการกำลังคนในอนาคต เพื่อใช้ในการตัดสินใจดำเนินการตามแผนกำลังคนด้านต่าง ๆ และเพื่อเสนอแนะผู้บริหารระดับสูง

3. เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเรื่องวางแผนกำลังคน เป็นผู้มีบทบาทในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนแก่ข้าราชการทุกระดับ โดยเฉพาะผู้ดำรงตำแหน่งสูงกว่า นอกจากนี้ เจ้าหน้าที่วางแผนกำลังคนจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล รับข้อเสนอแนะจากหัวหน้าหน่วยงานเกี่ยวข้องปัญหา กำลังคนและเพื่อนเสนอแนะแผนและแนวปฏิบัติที่เหมาะสมกับการแก้ไขปัญหาให้ฝ่ายบริหารพิจารณา

วิธีการวางแผนกำลังคน

1. ประเภทของข้อมูล ประกอบด้วย ข้อมูลบุคคล คือ ข้อมูลทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคล เช่น ชื่อ สกุล ข้อมูลสำหรับการวางแผนกำลังคน ที่สำคัญได้แก่ ชื่อ สกุล ตำแหน่งในสายงาน ระดับตำแหน่งฝ่ายกอง กรม วุฒิกการศึกษา การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน วันเข้ารับราชการเงินเดือน

2. ข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการวางแผนกำลังคน ประกอบด้วยความต้องการกำลังคนในช่วงระยะเวลาที่จัดทำแผนกำลังคน สภาพกำลังคนปัจจุบัน การสูญเสียกำลังคนและการได้กำลังคนเพิ่ม

3. ขั้นตอนการวางแผนกำลังคน ประกอบด้วยการเก็บข้อมูล ควรกำหนดช่วงเวลาในการเก็บข้อมูล ให้ชัดเจน และควรจัดแบ่งและกำหนดกลุ่มงานที่จะวิเคราะห์ การประมวลผลข้อมูลเป็นการนำข้อมูลทุกชนิดที่รวบรวมไว้มาคำนวณเพื่อหา กำลังคนที่ต้องการ และการวิเคราะห์ข้อมูลควรดำเนินการวิเคราะห์ เป็นรายปี ทดแทนการสูญเสียในเรื่องจำนวน และพิจารณาในด้านคุณภาพด้วย

4. การวางแผนปฏิบัติการ เพื่อแก้ปัญหาหลังจากการวิเคราะห์ข้อมูลแล้ว

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า วิธีการวางแผนกำลังคนสิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือ ประเภทของข้อมูล ข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการวางแผนกำลังคน ขั้นตอนการวางแผนกำลังคน และการวางแผนปฏิบัติการ

กลวิธีในการแก้ไขปัญหากำลังคน

1. นโยบาย เป้าหมาย เกี่ยวกับการบริหารกำลังคน หน่วยงานควรมีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายด้านกำลังคนให้ชัดเจน โดยต้องคำนึงถึงปัญหาและความต้องการกำลังคน ดังนี้

1.1 สำรวจและวิเคราะห์ปัญหาด้านกำลังคน เช่น การขาดแคลนกำลังคนการสูญเสียกำลังคน คุณภาพกำลังคน ขวัญกำลังใจของกำลังคน ปัญหาเหล่านี้มีความรุนแรงแค่ไหนเพียงใด จัดลำดับความสำคัญ เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนและกำหนดวิธีในการแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสม

1.2 วิเคราะห์แนวนโยบายและเป้าหมายด้านกำลังคน ว่าอนาคตเป็นอย่างไร ต้องการแก้ปัญหาเรื่องใด การกำหนดนโยบายและแผนกำลังคนก็ควรมุ่งเน้นในเรื่องนั้น ๆ และควรต้องวิเคราะห์แผนงานในอนาคตของส่วนราชการด้วย เพื่อจะได้ทราบว่า จะต้องเตรียมกำลังคนอย่างไร จึงจะสามารถปฏิบัติการกิจตามแผนงานเหล่านั้นให้บรรลุผลสำเร็จได้

1.3 กำหนดนโยบายและเป้าหมายกำลังคน เมื่อดำเนินการตามข้อ 1.1 และ 1.2 แล้วจึงกำหนดให้แน่ชัดว่าต้องการแก้ปัญหาในเรื่องใด หรือจะปรับปรุงกำลังคนในเรื่องใด เป้าหมายการใช้กำลังคนเป็นอย่างไร

1.4 สื่อสารและทำความเข้าใจ ควรมีการเผยแพร่ให้เจ้าหน้าที่ทุกคนเข้าใจนโยบายและเป้าหมาย เพื่อให้ความร่วมมือดำเนินการตามนโยบายคือ ผู้บริหารระดับสูงต้องสนับสนุน มีเป้าหมายและแผนงานชัดเจน เช่น การย้ายสับเปลี่ยนเพื่อการพัฒนากำลังคนและสามารถปฏิบัติได้

2. การสรรหา เป็นวิธีการให้ได้บุคคลตามความต้องการ เป็นจุดเริ่มต้นในที่จะทำให้ได้คนดี มีความรู้ความสามารถ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

- 2.1 การแยกประเภทตำแหน่ง
- 2.2 วิธีการสรรหา
- 2.3 การสำรวจสภาพกำลังคน
- 2.4 การประเมินผล
- 2.5 วิธีการประเมิน

3. การพัฒนาและการฝึกอบรม มีจุดมุ่งหมายในการเพิ่มพูนสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในหน้าที่ปัจจุบันและในอนาคต รวมถึงการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีคุณธรรม และความเป็นมนุษย์ที่ดียิ่งขึ้น มีจิตใจและพละทานมัยที่สมบูรณ์ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม

4. เจ้าหน้าที่สัมพันธ์ งานเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ ระหว่างเจ้าหน้าที่กับหน่วยงาน เช่น การจัดให้มีการปฐมนิเทศ สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม

5. การปรับปรุงงาน ในการปรับปรุงงานนั้นประกอบด้วยดังนี้

5.1 การขยายงานการขยายงานที่ใช้ความสามารถอย่างเดียวกัน ทำให้เจ้าหน้าที่ไม่เบื่อหน่ายในการปฏิบัติงาน และเป็นการเตรียมเจ้าหน้าที่ให้สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ การขยายงานที่ใช้ความสามารถต่างกัน ผู้บังคับบัญชาควรมอบหมายงาน ซึ่งคาดว่าผู้นั้นจะสามารถปฏิบัติได้ เพื่อปฏิบัติงานเกิดความกระตือรือร้นและสนใจในการปฏิบัติงาน

5.2 การปรับปรุงเพิ่มคุณค่าของงาน เพื่อให้เกิดความท้าทายต่อความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน เช่น มอบหมายงานให้ดำเนินการตั้งแต่ต้นจนจบ ความเป็นอิสระในการปฏิบัติ การทราบผลการปฏิบัติ

6. การเกลี้ยกำลังคน หมายถึง การถ่ายเทกำลังคนจากหน่วยงานที่มีความจำเป็นน้อยกว่าไปปฏิบัติงานในหน่วยงานที่มีความจำเป็นมากกว่า เพื่อให้การใช้กำลังคนเกิดประโยชน์สูงสุด

7. การเตรียมกำลังคนเพื่อสืบทอดตำแหน่ง เหตุผลความจำเป็นในการสืบทอดตำแหน่งคือ

7.1 สร้างความเชื่อมั่นว่าหน่วยงานจะมีผู้ปฏิบัติงานเพียงพอและมีคุณภาพที่เหมาะสม

7.2 การเลือกคนไว้ทดแทนต้องรอบคอบ โดยเฉพาะการพัฒนาคน

7.3 ผู้มีความรู้ความสามารถสูงสุด มักถูกชักจูงไปทำงานกับหน่วยงานอื่น จึงจำเป็นต้องค้นหาตัวบุคคลเพื่อทดแทน เพื่อมิให้เกิดช่องว่างหรือขาดแคลนกำลังคนระดับสมอง

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า กลวิธีในการแก้ไขปัญหากำลังคน มีกลวิธีที่ต้องคำนึงหลากหลายประการ คือ นโยบาย เป้าหมาย เกี่ยวกับการบริหารกำลังคน การสรรหา การพัฒนาและการฝึกอบรม งานเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ การเกลี้ยกำลังคน การปรับปรุงงาน และการเตรียมกำลังคนเพื่อสืบทอดตำแหน่ง

การนำไปใช้ประโยชน์

การวางแผนอัตรากำลังสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา เป็นประโยชน์ที่นำไปใช้ในเรื่องการบริหารงานบุคคลได้ดังนี้

1. นำไปใช้วางแผนกำหนดจำนวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับปริมาณงานที่แท้จริง

2. นำไปใช้ประกอบการแต่งตั้ง (ย้าย) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ได้ตรงกับกลุ่มสาระที่ต้องการ และต้องตามความต้องการของสถานศึกษา

3. นำไปใช้ในการวางแผนการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

4. ฝ่ายผลิตข้าราชการครูสามารถนำไปวางแผนการผลิตข้าราชการครูให้สอดคล้องกับ ความต้องการใช้อัตรากำลังคนในสถานศึกษา

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การวางแผนอัตรากำลังคนมีประโยชน์คือ สามารถกำหนดจำนวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับปริมาณงานที่แท้จริง เพื่อให้บุคลากรการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การบริหารอัตรากำลังคน

ปรัชญาของการบริหารอัตรากำลังคน

1. องค์กรที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความรู้ ความสามารถ จะทำให้องค์กรพัฒนาและเจริญเติบโต ถ้าผู้บริหารบุคคลเชื่อและยอมรับข้อความนี้ จะดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานเข้ามาอยู่ในองค์กร ทำให้องค์กรไม่เกิดปัญหาการปฏิบัติงานให้บรรลุแผนงานที่กำหนดไว้
2. องค์กรประกอบด้วยสมาชิกที่มีความพึงพอใจระหว่างสมาชิกกับสมาชิก และระหว่างสมาชิกกับผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ แล้ว จะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในองค์กร จากความคิดดังกล่าว จะเป็นแนวทางแก่ฝ่ายบริหารบุคคลดำเนินการพัฒนาประสิทธิภาพ การสื่อสารการสร้างขวัญ กำลังใจ ให้แก่มวลสมาชิก เพื่อก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร
3. การจัดให้บุคคลได้ทำงานตรงกับความสามารถของตน จะเกิดความพึงพอใจและ มีความสุขในการทำงาน แนวความคิดนี้คล้ายข้อแรกแต่ต่างตรงที่เน้นบุคคล ฉะนั้นการพัฒนาศักยภาพ การเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้าย ควรคำนึงถึงแนวคิดนี้ เพื่อก่อให้เกิดผลดีในการบริหารบุคคลในองค์กร
4. บุคคลที่เข้ามาทำงานในองค์กรนั้น มีส่วนช่วยเหลือและพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต
5. การประนีประนอม การประสานประโยชน์ระหว่างสมาชิกกับองค์กร องค์กรกับสังคมและก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันและสร้างความสุขแก่สังคมโดยรวม
6. สภาพสังคมมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ฉะนั้นวิทยาการใหม่ ๆ และความทันสมัย ในความรู้ที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ
7. องค์กรเป็นระบบหนึ่งที่มีส่วนรับผิดชอบต่อสังคม ฉะนั้น ควรมีการพิจารณาจัดหาเงินทดแทน เมื่อสมาชิกในองค์กรเกิดอันตรายต่าง ๆ ขณะปฏิบัติงาน และเมื่อทำงานครบเกษียณที่จะต้องออกจากงาน ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกเหล่านี้ มีความสุขใจ เมื่อต้องออกไปเผชิญกับสังคมภายนอกขณะเดียวกันการดำเนินกิจกรรมในลักษณะนี้ ยังส่งผลสะท้อนกลับให้บุคคลที่กำลังปฏิบัติงานมีกำลังใจและมองเห็นได้ว่ามีการ เอาใจใส่พวกตน อันเป็นการเพิ่มความจงรักภักดีต่อองค์กรและยังเป็นการสร้างความรู้สึที่ดีต่อ มวลสมาชิกในสังคมทั่วไป ยอมรับและศรัทธาองค์กรมากยิ่งขึ้น

ปรัชญาสู่การปฏิบัติงาน

ปรัชญาการบริหารบุคคล จะเป็นกรอบความคิดในการกำหนดปรัชญาของผู้บริหาร ดังนั้น จึงขอเสนอแนวทางสำหรับผู้บริหารและผู้ที่มีความสนใจ ดังนี้

1. การเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในองค์กร ควรดำเนินการด้วยความรอบคอบเพื่อให้ได้บุคคลการที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน ด้วยหลักที่ว่า จัดบุคลากรให้ตรงกับงาน (Put the Right Man into the Right Job)
2. การช่วยพนักงานให้รู้จักการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานและลักษณะงานในระยะแรกของการเข้าทำงาน จะเป็นการสร้างความประทับใจให้กับพนักงานใหม่ เกิดความรู้สึกที่ดี เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
3. การสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานจะเป็นแรงผลักดันให้พนักงานทุ่มเทกำลังกายกำลังใจ ในการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งสามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การให้สิทธิพิเศษ เป็นต้น หรือแม้แต่คำชมเชย การยกย่อง และการให้เกียรติ ก็ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานสิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อการพัฒนาศักยภาพและพัฒนาองค์กร

4. การเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กร ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจตามระดับที่เหมาะสม เพื่อให้พนักงานได้เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีส่วนเป็นเจ้าของกิจการด้วย จะช่วยสร้างความมั่นใจ มีความคิดริเริ่ม รักและภักดีต่อองค์กร เกิดความมุ่งมั่นที่จะพัฒนางานให้ก้าวหน้า

5. การประนีประนอม จะช่วยให้ลดข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับองค์กรและองค์กรกับองค์กร ดังนั้น การใช้วิธีการเจรจาหรือการปรึกษาหารือจะเป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาขององค์กร

6. การจัดระบบงานในองค์กรให้ชัดเจน มีเป้าหมายที่แน่นอนกำหนดสายการบังคับบัญชา แจกแจงลักษณะงานสำหรับพนักงานทุกระดับ เพื่อให้รู้บทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน จะช่วยให้เกิดความเข้าใจบุคคลและงานที่ปฏิบัติ

7. การพัฒนาบุคลากร เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เนื่องจากวิทยาการมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว การแข่งขันในระบบการตลาดที่สูง การเพิ่มพูนความรู้แก่บุคลากรในองค์กรจึงเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งอาจทำได้หลายลักษณะ เช่น การฝึกอบรม การศึกษานอกสถานศึกษาและการศึกษาต่อ เป็นต้น

8. การสร้างคุณธรรมในองค์กร จะช่วยให้องค์กรอยู่รอด มีความมั่นคงและก้าวหน้า การที่จะสร้างคุณธรรม ต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ เช่น จะต้องมีความเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกคน ตั้งแต่ประวัติส่วนตัว ประวัติการทำงาน และลักษณะเฉพาะของแต่ละคน เพื่อช่วยให้สามารถตัดสินใจ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของแต่ละคน เป็นต้นว่า การเลื่อนตำแหน่งการเปลี่ยนงาน เปลี่ยนหน้าที่ เป็นต้น ออกจากนั้นในกรณีที่พนักงานกระทำความผิด ก็ต้องให้ความเป็นธรรมกับทุกคนเท่าเทียมกัน

นโยบายและภารกิจของการบริหารอัตรากำลังคน

นโยบายด้านการบริหารบุคคล เป็นแนวทางของการปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ ต่าง ๆ ขององค์กร นโยบายการบริหารบุคคล หมายถึง แผนมาตรฐานที่กำหนดไว้เป็นแนวทางกว้าง ๆ เพื่อชี้แนะการคิด การตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารบุคคลของผู้บริหาร การกำหนดนโยบายด้านการบริหารบุคคล มีความมุ่งหมาย 3 ประการ ดังนี้

1. เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานขององค์กรจะได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม
2. เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและคงเส้นคงวา
3. เพื่อช่วยให้ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในการแก้ปัญหา และเป็นการป้องกันผลที่เกิดจากการตัดสินใจของผู้บริหาร

นโยบายการบริหารกำลังคน

1. เหตุผลในการกำหนดนโยบาย การกำหนดนโยบายทางด้านการบริหารบุคคล เป็นสิ่งที่ควรกระทำอย่างยิ่งเพื่อให้รู้แนวการดำเนินงานโดยทั่วไป แม้การร่างนโยบายต่าง ๆ จะไม่อาจให้ครอบคลุม ได้ทุกเรื่องก็ตาม แต่ก็เป็นการดีที่จะให้พนักงานหรือลูกจ้างของบริษัทได้รู้หลักและปรัชญาของบริษัท รู้แนวทางการทำงาน การจูงใจและวิธีการบริหารงานของบริษัทที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงาน เหตุผลที่ต้องกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลอาจสรุปได้คือ

1.1 การกำหนดนโยบายทำให้การปฏิบัติต่อพนักงานเป็นไปในลักษณะที่เท่าเทียมกัน โดยสม่ำเสมอตลอดทั้งองค์กร ช่วยขจัดปัญหาการเลือกที่รักมักที่ชังระหว่างพนักงานภายในแผนกเดียวกันหรือต่างแผนกกันอีกทั้งเป็นหลักประกันว่าพนักงานทุกคนอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์อันเดียวกัน

1.2 นโยบายเป็นเสมือนมาตรการวัดผลปฏิบัติงานของพนักงานทุกคน ดังนั้น จึงสามารถนำเอาผลปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงมาเปรียบเทียบกับนโยบายได้ว่าผู้ใดปฏิบัติงานดีเด่นเพียงใด

1.3 เมื่อมีปัญหาทางด้านการบุคคลเกิดขึ้นก็สะดวกแก่ฝ่ายบริหารและผู้เกี่ยวข้องที่จะตัดสินใจวินิจฉัยปัญหาอย่างมีหลักเกณฑ์และถูกต้อง

1.4 การกำหนดนโยบายที่ดี จะช่วยให้พนักงานมีความกระตือรือร้น ตื่นตัว และจงรักภักดีต่อบริษัท นอกจากนั้นยังเป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในงานที่ทำเท่ากับการช่วยให้ฐานะของบริษัทมั่นคงยิ่งขึ้น นโยบายควรเขียนไว้เป็นหลักฐาน การที่บริษัทบางแห่งไม่มีนโยบายที่เขียนไว้เป็นหลักฐานก็ได้หมายความว่าบริษัทนั้นไม่มีนโยบาย นโยบายของบริษัทยังคงมีอยู่และเป็นที่รู้จักในระหว่างผู้บริหารทุกคน ผู้บริหารบางคนไม่ต้องการให้เขียนนโยบายเป็นหลักฐาน เพราะคิดว่าการกระทำดังกล่าวเป็นการผูกพันและจำกัดความเป็นอิสระในการทำงานทำให้ตัดสินใจยากและไม่มีความยืดหยุ่นในการบริหารงานให้เข้ากับสถานการณ์ ความเข้าใจที่ว่านโยบายเป็นข้อผูกมัดผู้บริหารนั้นเป็นการเข้าใจผิด เพราะนโยบายเป็นเพียงหลักการอย่างกว้าง ๆ เท่านั้น ผู้บริหารยังคงสามารถใช้ดุลยพินิจได้อย่างเต็มที่ นอกนั้นนโยบายยังเป็นแนวทางที่ช่วยให้ตัดสินใจง่ายขึ้นและเป็นการบังคับให้ปฏิบัติตาม การเขียนนโยบายทำให้พนักงานทุกคนรู้ว่าจะได้อะไรจากฝ่ายบริหาร ฐานะของตนว่าอยู่ที่ไหนจะต้องปฏิบัติอย่างไร ดังนั้นจึงเป็นการสะดวกที่จะอ้างอิงได้ว่านโยบายเป็นอย่างไร การไม่เขียนนโยบายอาจทำให้บางคนเข้าใจหรือตีความผิดเพราะรู้นโยบายมาอย่างผิด ๆ จึงไม่อาจตรวจสอบได้ว่า นโยบายที่ถูกต้องเป็นอย่างไร อีกประการหนึ่งนโยบายเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสถานการณ์และสภาพแวดล้อม ซึ่งแสดงว่ามีการยืดหยุ่นในการบริหารงาน ดังนั้นการเขียนนโยบายไว้เป็นหลักฐานจึงน่าจะให้ผลดีกว่า

2. วัตถุประสงค์ของนโยบายพื้นฐานในการกำหนดนโยบายก็คือจุดประสงค์นโยบายจะกำหนดขึ้นมาไม่ได้ ถ้าไม่รู้จุดประสงค์เป็นอย่างไร เช่น ในการสร้างขวัญของพนักงานก็มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มผลงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในองค์กรก็เพราะว่าพนักงานทุกคนต้องการความก้าวหน้า และต้องการตำแหน่งที่สูงขึ้นในการกำหนดจุดประสงค์ของนโยบายจะต้องเข้าใจจุดประสงค์ส่วนตัวของแต่ละคนเสียก่อน จริงอยู่แต่ละคนอาจมีจุดประสงค์ต่างกัน แต่ในหลักใหญ่ ๆ แล้วมีอยู่เหมือนกัน ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

2.1 ค่าจ้างที่ยุติธรรม ย่อมเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า การที่คนทำงานก็เพราะต้องการค่าจ้างและคนยินดีจะทำงานอย่างหนึ่งก็เพราะเห็นว่าค่าจ้างนั้นยุติธรรมและเหมาะสมกับความเหนื่อยยากในการทำงาน

2.2 สภาพการทำงานที่ดี ถึงแม้ว่าค่าจ้างจะเป็นสิ่งจูงใจประการแรกของการทำงาน แต่สภาพการทำงานที่ดีก็เป็นความต้องการของลูกจ้างที่เป็นปัจจัยทำให้สามารถทำงานในองค์กรนั้นได้นาน เพราะสภาพการทำงานที่ไม่เหมาะสม เช่น ไม่มีแสงสว่างเพียงพอ ร้อนหรือหนาวเกินไป สกปรกและไม่ปลอดภัย เหล่านี้จะเป็นอันตรายแกสุขภาพอนามัยของคนงาน

2.3 ความมั่นคงทางเศรษฐกิจของพนักงาน สิ่งที่สำคัญก็คือความแน่นอนของรายได้หน่วยงานบางแห่งจ่ายค่าจ้างแรงงานต่ำแต่พนักงานมีความมั่นคงในการทำงานตลอดไป จึงไม่น่าหวังว่าจะต้อง ถูกออกจากการหรือด่าจ้าง ทำให้พนักงานมีความเต็มใจทำงานในหน่วยงานนั้น

2.4 การมีส่วนร่วมในการบริหาร การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคมนั้นและตนเองมีความสำคัญต่อหน่วยงาน

เมื่อมีการริเริ่มโครงการใด ๆ ขึ้น พนักงานจะไม่ขัดขวางเพราะถือว่าตนมีส่วนเป็นเจ้าของด้วยและพวกเขาจะคิดว่าโครงการใหม่นั้นย่อมมีผลกระทบกระเทือนต่อประโยชน์หรือส่วนได้เสียของพนักงานไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง พนักงานจึงมีความต้องการที่จะได้รับรู้และมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น

2.5 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า เรื่องความก้าวหน้าในงานเป็นสิ่งที่มีมองเห็นได้ยากกว่าเรื่องอัตราค่าจ้าง แต่ก็มีความปรารถนาของพนักงานทุกคนที่อยากมีตำแหน่งสูงขึ้น รับผิดชอบมากขึ้น ดังนั้นสถานะและตำแหน่งงานในอนาคตก็เป็นสิ่งจูงใจอีกอย่างหนึ่ง ที่ทำให้พนักงานปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ จะมียกเว้นก็สำหรับพนักงานบางคนที่เป็นส่วนน้อยเท่านั้นที่เห็นว่างานในตำแหน่งที่สูงขึ้นมีความยากลำบากและรับผิดชอบมากเกินไปกำลังความสามารถของตนเอง

2.6 ความสำคัญของตนเอง ฝ่ายบริหารงานในธุรกิจสมัยใหม่มีความตื่นตัวในเรื่องที่ทำให้พนักงานประสบความสำเร็จ และมีความรู้สึกส่วนตัวเป็นบุคคลสำคัญในหน่วยงานนั้น ในเบื้องต้นผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญในระยะต่อมาเขาจะเห็นว่าค่าจ้างอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอ จึงพยายามหาโอกาสที่จะแสดงความคิดเห็นและหางานที่จะทำให้ตนเองมีความสำคัญยิ่งขึ้น ในขณะเดียวกันฝ่ายบริหารก็จะได้รับประโยชน์จากความคิดเห็นของพนักงานเหล่านั้นด้วย

2.7 ความสำคัญของกลุ่ม จุดประสงค์นี้เป็นเรื่องที่ต้องเนื่องมาจากความสำคัญของตนเอง การพิจารณาถึงความสำคัญของกลุ่มบุคคล กลุ่มนับว่าเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ในทุกหน่วยงานและ มีอิทธิพลมาก ความคิดเห็นของกลุ่มต่าง ๆ เป็นเรื่องที่ฝ่ายบริหารจะต้องให้ความสำคัญและสนใจ เมื่อกลุ่มมีความเห็นอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วลักษณะการรวมตัวของกลุ่ม จะผลักดันให้ความคิดเห็นนั้นออกมาและถ้าไม่เห็นด้วยแล้วกลุ่มก็จะรวมกันต่อต้านทันที ดังนั้นการรับรู้ในพฤติกรรมดังกล่าวก็เป็นทางหนึ่ง ที่จะช่วยให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ

ภารกิจของการบริหารกำลังคน

1. งานสรรหาคูคน คือ หน้าที่ของการจัดหาบุคลากร (Procurement) ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามที่องค์กรต้องการอย่างเพียงพอ เพื่อให้สามารถปฏิบัติการกิจขององค์กรให้สำเร็จลุล่วงลงไปตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ในการจัดหาพนักงานให้ได้ตามที่ต้องการ จะต้องอาศัยการออกแบบงาน (Job Design) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การวางแผนกำลังคน (Manpower Plan) การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection)

2. งานใช้บุคคล คือหน้าที่ของการใช้บุคลากร (Directing) เพื่อให้พนักงานที่มีอยู่ได้มีโอกาส ใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติการกิจหน้าที่ เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อตนเอง หมู่คณะและขององค์กร ตลอดจนควบคุมดูแลให้บุคคลได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้ทุกคนเต็มใจที่จะทุ่มเททั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อความสำเร็จขององค์กร การใช้คนให้ทำงานตามที่ต้องการโดยอาศัยกระบวนการต่าง ๆ ได้แก่ การบรรจุแต่งตั้ง (Placement) การปฐมนิเทศ (Orientation) และการทดลองงาน (Probation) การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) การสร้างทีมงาน (Teamwork Building) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)

3. งานดูแลรักษาบุคคล คือ หน้าที่การทํานุบำรุงรักษาพนักงานที่มีอยู่ให้มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี แข็งแรงสมบูรณ์ ไม่มีโรคภัยทั้งหลายมาเบียดเบียนให้ต้องเจ็บป่วยแนะนำให้รู้จักป้องกันและหลีกเลี่ยงให้รอดพ้นจาก

โรคภัยไข้เจ็บทั้งปวง ตลอดจนยาเสพติดให้โทษอุบัติภัย อบายมุขและภัยที่จะบั่นทอนชีวิตของพนักงาน เพื่อให้มีชีวิตที่ยืนยาวและมีความสุขสามารถทำงานอยู่ได้จนครบเกษียณอายุงาน

ซึ่งจะต้องอาศัยกิจกรรมต่าง ๆ ในกระบวนการบำรุงรักษาพนักงาน ได้แก่ การพิจารณาความดีความชอบ (Promotion) การจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation) การส่งเสริมสุขภาพและอนามัย (Health Care Program) การบำรุงรักษาสุขภาพอนามัยและการป้องกันอุบัติภัย (Health care and Safety) การควบคุมด้านวินัยและการลงโทษ (Disciplinary and Punishment) กฎหมายเกี่ยวกับแรงงานและแรงงานสัมพันธ์

ภารกิจหลักทั้ง 3 ประการของการบริหารบุคคลในองค์กรนี้ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของฝ่ายบริหารบุคคล จะต้องมีความเข้าใจในสาระสำคัญของงานอย่างแท้จริง เพื่อให้ง่ายต่อการจดจำและนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ก็คือ “หาให้ได้ ใช้ให้เป็น” และเก็บรักษาเข้า ๆ ไว้นาน ๆ นับว่าเป็นคำกล่าวสั้น ๆ แต่ได้ความหมายและเข้าใจได้ชัดเจนที่สุด

หน้าที่ของการบริหารอัตรากำลังคน

1. การออกแบบงาน คือการนำภารกิจขององค์กรมาแยกออกไปตามลักษณะเฉพาะของงาน เพื่อกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ให้ซ้ำซ้อนกัน และง่ายต่อการจัดหาคนมาทำงาน ตามตำแหน่งเหล่านั้น

2. การวิเคราะห์งาน คือ การศึกษาค้นคว้าหารายละเอียดของตำแหน่งงานที่ออกแบบไว้นั้นจะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ประสบการณ์ ตลอดจนคุณสมบัติเช่นไร จึงจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นได้อย่างเหมาะสม และเกิดประสิทธิภาพ

3. การวางแผนกำลังคน เป็นการคำนวณหาปริมาณของพนักงานที่พอเหมาะที่จะมาปฏิบัติภารกิจที่มีอยู่ในแต่ละตำแหน่งงาน ทั้งปัจจุบันและในอนาคต

4. การสรรหาและคัดเลือก เป็นกระบวนการที่จะหาคนที่มีคุณสมบัติตรงตามลักษณะเฉพาะของตำแหน่งงานที่องค์กรต้องการให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่างดังกล่าวได้ครบถ้วนและตรงตามเวลา ที่ต้องการ

5. การบรรจุแต่งตั้ง ปฐมนิเทศ และทดลองงาน เป็นกระบวนการรับพนักงานใหม่ขององค์กร ที่จะต้องทำสัญญาว่าจ้างให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่าง พร้อมกับให้คำแนะนำชี้แจงเกี่ยวกับกฎ ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์กร และทดลองทำงานชั่วระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้แน่ใจว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่จะทำหรือไม่ ก่อนบรรจุเข้าเป็นพนักงานประจำขององค์กรต่อไป

6. การสร้างแรงจูงใจ คือ การกระตุ้นให้พนักงานมีความพยายามที่จะทำงาน อย่างเต็มที่ เต็มใจเต็มความสามารถ โดยใช้ความรู้ด้านจิตวิทยาการทำงานมาใช้กับพนักงาน ให้เหมาะสมตามลักษณะของแต่ละบุคคล

7. มนุษยสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารในองค์กร เป็นการนำเอาความรู้ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการติดต่อสื่อสารของบุคคลมาอบรมพนักงาน เพื่อหิมีความชำนาญในการติดต่อกับบุคคลและสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

8. การสร้างทีมงาน คือ ความพยายามของผู้บริหารที่จะทำให้พนักงานทุกคนได้มีความเข้าใจ รักใคร่ เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันและช่วยกันทำงาน ด้วยความเต็มใจ และมีความสุขกับการทำงานร่วมกัน

9. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่จะตรวจสอบความสามารถในการทำงานของพนักงาน เพื่อการปรับปรุงแก้ไข การทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

10. การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นกระบวนการที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น ด้วยการให้พนักงานเข้าฝึกอบรมในโอกาสต่าง ๆ ตามความเหมาะสมและต่อเนื่อง

11. การพิจารณาความดีความชอบ การโยกย้ายและการให้พ้นจากงาน เป็นกระบวนการที่องค์กรดำเนินการเพื่อตอบแทนให้กับพนักงานที่ทำงานให้กับองค์กร ด้วยการพิจารณาเพิ่มค่าจ้าง เงินเดือน เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ให้สูงขึ้น ส่วนการโยกย้ายเป็นไปตามความเหมาะสม ความจำเป็นของหน่วยงาน และการให้พ้นจากงานเป็นไปตามระเบียบการพ้นจากงานขององค์กร

12. การจ่ายค่าตอบแทน เป็นกระบวนการติดอัตราค่าจ้างตอบแทน และผลประโยชน์ตอบแทนให้กับพนักงานอย่างเป็นธรรมและเกิดประสิทธิภาพในการจูงใจบุคคลภายนอกให้ยินดีจะเข้าร่วมงานและกระตุ้นให้พนักงานภายในเต็มใจที่จะทำงาน

13. การบำรุงรักษาสุขภาพอนามัยและความปลอดภัย เป็นการดูแลรักษาสุขภาพอนามัยของพนักงานให้มีความแข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนป้องกันอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงาน ซึ่งเป็นสาเหตุของการสูญเสียทั้งชีวิตและทรัพย์สิน

14. การควบคุมด้านวินัยและการลงโทษ เป็นการฝึกฝนให้พนักงานมีความสามารถในการควบคุมตนเองให้อยู่ในกฎระเบียบข้อบังคับ เพื่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร หากผู้ใดฝ่าฝืนก็ดำเนินการลงโทษตามความเหมาะสม

15. กฎหมายเกี่ยวกับแรงงานและแรงงานสัมพันธ์ เป็นการให้ความรู้แก่นายจ้างและลูกจ้างที่จะปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการว่าจ้างแรงงาน ซึ่งประกอบด้วยกฎหมายคุ้มครองแรงงาน กฎหมายกองทุนเงินทดแทน กฎหมายกองทุนประกันสังคม และกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ และเมื่อเกิดปัญหาขัดแย้งจะได้ดำเนินการได้อย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม

ระบบการบริหารกำลังคน

การบริหารบุคคลแบ่งออกเป็น 2 ระบบ คือ ระบบคุณธรรม และระบบอุปถัมภ์ ดังนี้

1. ระบบคุณธรรม (merit system) ระบบคุณธรรม เป็นวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยใช้การสอบรูปแบบต่าง ๆ เพื่อประเมินความรู้ ความสามารถของบุคคลที่มีคุณสมบัติครบตามต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญการบริหารบุคคลตามระบบคุณธรรมยึดหลักการ 4 ประการ ได้แก่

1.1 ความเสมอภาคในโอกาส (Equality of opportunity) หมายถึง การเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการสมัครงานสำหรับผู้สมัครที่มีคุณสมบัติ ประสิทธิภาพ และพื้นความรู้ตามที่ระบุไว้ โดยไม่มีข้อกีดกันอันเนื่องจากฐานะ เพศ ผิว และศาสนา กล่าวคือทุกคนที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ จะมีสิทธิในการถูกพิจารณาเท่าเทียมกับความเสมอภาคในโอกาส จะครอบคลุมถึง

1.1.1 ความเสมอภาคในการสมัครงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีคุณสมบัติและพื้นฐานความรู้ตรงตามที่กำหนดไว้ได้สมัครและเข้าสอบแข่งขัน

1.1.2 ความเสมอภาคในเรื่องค่าตอบแทน โดยยึดหลักการที่ว่างานเท่ากัน เงินเท่ากันและมีสิทธิ์ได้รับโอกาสต่าง ๆ ตามที่หน่วยงานเปิดให้พนักงานทุกคน

1.1.3 ความเสมอภาคที่จะได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากัน โดยใช้ระเบียบและมาตรฐานเดียวกันทุกเรื่อง อาทิ การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม

1.2 หลักความสามารถ (Competence) หมายถึง การยึดถือความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุด โดยจะบรรจุแต่งตั้งผู้ที่มีความเหมาะสมตามเกณฑ์มากกว่า เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมกับงานจริง ๆ (Put the right man to the right job) หากจะมีการแต่งตั้งพนักงานระดับผู้บริหาร ก็จะมีการพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานขีดความสามารถหรือศักยภาพของการบริหารงานในอนาคต

1.3 หลักความมั่นคงในอาชีพการงาน (Security on tenure) หมายถึง หลักประกันการปฏิบัติงานที่องค์กรให้แก่บุคลากรว่าจะได้รับการคุ้มครอง จะไม่ถูกกลั่นแกล้งหรือถูกให้ออกจากงานโดยปราศจากความผิด ไม่ว่าจะโดยเหตุผลส่วนตัวหรือทางการเมือง ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมั่นคงในหน้าที่หลักการ ที่ผู้บริหารใช้ในเรื่องของความมั่นคงในอาชีพการงาน คือ

1.3.1 การดึงดูดใจ (Attraction) โดยพยายามจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาร่วมงานกับองค์กร

1.3.2 การจรรงรักษา (Retention) โดยการจรรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถเหล่านั้น ให้ทำงานอยู่กับองค์กรเพราะมีความก้าวหน้ามั่นคง

1.3.3 การจูงใจ (Motivation) โดยกระตุ้นให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในอาชีพที่ทำอยู่

1.3.4 การพัฒนา (Development) โดยเปิดโอกาสให้ได้พัฒนาศักยภาพและมีความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ

1.4 หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality) หมายถึง การไม่เปิดโอกาสให้มีการใช้อิทธิพลทางการเมืองเข้าแทรกแซงในกิจการงาน หรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของนักการเมืองหรือ พรรคการเมืองใด ๆ

2. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system) ระบบอุปถัมภ์เป็นระบบการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยใช้เหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์เป็นหลักสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมเป็นประการหลักลักษณะทั่ว ๆ ไป ของระบบอุปถัมภ์จึงมีลักษณะตรงกันข้ามกับระบบคุณธรรม ระบบนี้มีชื่อเรียกอีกหลายชื่อ เช่น ระบบชู้เลี้ยง (Spoiled system) ระบบพรรคพวกหรือระบบเล่นพวก (Nepotism) หรือระบบคนพิเศษ (Favoritism) หลักการสำคัญของระบบอุปถัมภ์สรุปได้ดังนี้

2.1 ระบบสืบสายโลหิต เป็นระบบที่บุตรชายคนโตจะได้สืบทอดตำแหน่งของบิดา

2.2 ระบบชอบพอเป็นพิเศษ เป็นระบบที่แต่งตั้งผู้ที่อยู่ใกล้ชิด หรือคนที่โปรดปรานเป็นพิเศษให้ดำรงตำแหน่ง

2.3 ระบบแลกเปลี่ยน เป็นระบบที่ใช้สิ่งของหรือทรัพย์สินมีค่ามาแลกเปลี่ยนกับตำแหน่ง การยึดระบบอุปถัมภ์เป็นแนวปฏิบัติในการบริหารบุคคลในองค์กรจะก่อให้เกิดผล ดังนี้

2.3.1 การพิจารณาบรรจุแต่งตั้ง เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นไปตามความพอใจส่วนบุคคลของหัวหน้าเป็นหลัก ไม่ได้คำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นเกณฑ์

2.3.2 การคัดเลือกคนไม่เปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันแก่ผู้ที่มีสิทธิ์ แต่จะให้โอกาสกับ พวกพ้องตนเองก่อน

2.3.3 ผู้ปฏิบัติงานมุ่งทำงานเพื่อเอาใจผู้ครองอำนาจมากกว่าจะปฏิบัติงานตามหน้าที่

2.3.4 อิทธิพลทางการเมืองเข้ามาแทรกแซงการดำเนินงานภายในของหน่วยงาน

2.3.5 ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความมั่นคงในหน้าที่ที่กำลังทำอยู่ เพราะอาจถูกปลดได้ถ้าผู้มีอำนาจไม่พอใจจากคุณลักษณะเด่น ๆ ของระบบการบริหารทั้งสองระบบที่เสนอไปนั้น

การจัดองค์กรของฝ่ายบุคคล

การจัดองค์กรของฝ่ายบุคคล นิยมจัดแบ่ง ดังนี้

1. ส่วนงานว่าจ้าง เป็นส่วนงานที่ทำหน้าที่ในด้านการสรรหา สัมภาษณ์ ทดสอบ คัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง ปฐมนิเทศ โยกย้าย จัดทำทะเบียนประวัติการทำงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

2. ส่วนงานฝึกอบรมและพัฒนา เป็นส่วนงานที่รับผิดชอบในเรื่องการจัดฝึกอบรมให้กับพนักงาน จัดทำแผนการฝึกอบรมเสนอโครงการ งบประมาณค่าใช้จ่าย การติดต่อประสานงานและดำเนินการฝึกอบรมให้เป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้

3. ส่วนงานบริหารค่าจ้างและเงินเดือน มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งงาน คุณสมบัติประจำตำแหน่ง การประเมินค่างาน กำหนดอัตราค่าจ้าง กำหนดมาตรฐานของงาน สรรวจค่าจ้าง ในตลาดแรงงาน กำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ปรับปรุงอัตราค่าจ้างให้เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจและตลาดแรงงาน

4. ส่วนแรงงานสัมพันธ์ ทำหน้าที่รับผิดชอบในด้านแรงงาน เช่น การรับเรื่องราวร้องทุกข์เกี่ยวกับสภาพการว่าจ้าง การทำงาน ปัญหาความคับข้องใจเกี่ยวกับการทำงานทั้งหมด การให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับปัญหาการทำงานและปัญหาทั่วไป การเจรจาต่อรอง การให้ข้อเสนอแนะปัญหาเกี่ยวกับแรงงานแก่นายจ้าง ประสานงานกับองค์กรแรงงาน และพนักงานสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

5. ส่วนจัดระบบรักษาความปลอดภัย ทำหน้าที่รับผิดชอบในงานที่เกี่ยวกับการให้ความรู้ด้านความปลอดภัยแก่พนักงานและนายจ้าง การจัดระบบรักษาความปลอดภัย ในองค์กรกำกับดูแล ให้คำแนะนำในเรื่องความปลอดภัย และจัดกิจกรรมส่งเสริมความปลอดภัย และจัดทำสถิติเกี่ยวกับอุบัติเหตุและวิเคราะห์สาเหตุของอุบัติเหตุที่เกิดขึ้น

6. ส่วนการแพทย์และอนามัย รับผิดชอบเกี่ยวกับงานดูแลสุขภาพอนามัยของพนักงาน ได้แก่ จัดดูแลการปฐมพยาบาล การตรวจสุขภาพ การให้คำปรึกษาด้านสุขภาพ การจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพอนามัย การต่อต้านยาเสพติดและโรคเอดส์

7. ส่วนงานวิจัยทรัพยากรบุคคล รับผิดชอบเกี่ยวกับการศึกษาปัญหาขององค์กรด้านบุคคล ตรวจสอบขวัญกำลังใจ ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับสภาพความเป็นอยู่ การทำงานและสิ่งที่พนักงานต้องการและข้อเสนอแนะต่าง ๆ เกี่ยวกับแรงงาน

8. ส่วนสวัสดิการและบริการ ทำหน้าที่ดูแลเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการด้านต่าง ๆ ให้กับบุคลากรขององค์กร ตลอดจนการให้บริการพิเศษที่องค์กรจัดให้ เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร

การบริหารบุคคลเชิงกลยุทธ์

การบริหารบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic human resource management) ได้ประยุกต์แนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการจัดการด้านบุคคลในองค์กร ซึ่งรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีคุณลักษณะ 6 ประการ ได้แก่

1. การยอมรับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นทั้งโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ต่อองค์กร เช่น กฎหมาย สภาวะทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและประชากร การเมือง เทคโนโลยี เป็นต้น ในการกำหนดกลยุทธ์ของกิจกรรมด้านการบริหารบุคคลจะนำเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมมาประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์แต่ละด้าน โดยจะใช้มาตรการเชิงรุกกับโอกาสที่จะเกิดขึ้นขณะเดียวกันพยายามหาวิธีการแก้ไขจัด อุปสรรคให้หมดไป

2. การยอมรับอิทธิพลของการแข่งขันและความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน องค์กรประกอบที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันและความเคลื่อนไหวในตลาดแรงงาน เช่น การจูงใจ ค่าตอบแทน และผลประโยชน์เกื้อกูล การเปลี่ยนแปลงอัตราค่าจ้าง อัตราการว่างงาน สภาพการทำงานและชื่อเสียงของคู่แข่ง เป็นต้น องค์กรประกอบต่าง ๆ เหล่านี้ จะส่งผลกระทบต่อทิศทางการตัดสินใจด้านบุคคลและขณะเดียวกันก็จะได้รับผลกระทบด้วยเช่นกัน

3. การเน้นแผนระยะยาวแนวคิดของการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กรจะมุ่งเน้นเป้าหมาย ในอนาคตและทิศทางการปฏิบัติงานในระยะยาว จึงต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ชัดเจน ต่อจากนั้นจะกำหนดกลยุทธ์การบริหารบุคคล เพื่อผลักดันให้มีการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ได้ดำเนินการไปสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ เป็นการแปลงวิสัยทัศน์ลงสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม

4. การเน้นการพัฒนาทางเลือกในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจการบริหารบุคคลเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นการพัฒนาทางเลือก กลยุทธ์ที่กำหนดจะได้มาจากทางเลือกหลาย ๆ ทาง โดยมีผู้ที่เกี่ยวข้องจะมี ส่วนร่วมในการเสนอทางเลือกในการดำเนินการไปสู่เป้าหมายในอนาคตที่กำหนดไว้ และการตัดสินใจจะพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดในบรรดาทางเลือกทั้งหมดที่มีอยู่

5. ขอบเขตของการพิจารณาครอบคลุมทุกคนในหน่วยงานกลุ่มเป้าหมายของการบริหารบุคคล คือ บุคลากรทุกคนในองค์กรนับตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการ จนกระทั่งถึงผู้บริหาร ตามแนวคิดดั้งเดิมนั้น จะมุ่งเน้นเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการเท่านั้น เช่น เมื่อพิจารณาเรื่องการพัฒนา ก็จะมีโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหาร สำหรับคณะผู้บริหาร และมีการฝึกอบรมให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการข้อเสนอแนะด้านการเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและเรียนรู้

การวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์

การวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Workforce Planning) เป็นสิ่งที่ช่วยสร้างความมั่นใจว่า กลยุทธ์ด้านคนจะมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร ดังนั้น จึงเป็นกรอบการดำเนินการแบบองค์รวมที่องค์กรใช้เป็นแนวทางในการประเมินและวิเคราะห์ผลกระทบของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ต่อกำลังคนของหน่วยงาน "Strategic Workforce Planning ensures that people strategies align with the organization's strategic plan."

การวางแผนอัตรากำลังหรือแผนกำลังคนเป็นกระบวนการในการพยากรณ์จำนวนคน การพัฒนาคนในองค์กร การใช้คน และการควบคุมคน โดยที่องค์กรจะต้องมั่นใจว่าองค์กรมีปริมาณคน มีคนที่มี คุณสมบัติ คุณภาพและคุณลักษณะตามที่ต้องการในหน่วยงานต่างๆ อย่างถูกต้องเหมาะสม และในเวลาที่ต้องการ รวมทั้งต้องมีวิธีการใช้คนเหล่านั้นให้มีประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร จูซาร์ตน์ เอื้ออำนวย(2541) ได้ให้ความหมายของการวางแผนกำลังคนไว้ดังนี้

1. การวางแผนกำลังคน คือ การวางแผนการทดแทน การวิเคราะห์การออกจากงานของแรงงาน การกำหนดวิธีการที่จะใช้ในการวางแผนอาชีพสำหรับคนงาน การพัฒนาตัวแบบสำหรับการวางแผนคัดเลือก และการเลื่อนตำแหน่งคนงานและการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายค่าจ้างกับการคัดเลือกคนเข้าทำงาน

2. การวางแผนกำลังคน คือ การวางแผนบุคคล (Personal Planning) มีขอบเขต ครอบคลุมกิจกรรมทั้งหมดของหน่วยงาน ได้แก่ การเลือกสรร การบรรจุ การฝึกอบรม การศึกษา การบริหารเงินเดือนและค่าจ้าง ความปลอดภัย แรงงานสัมพันธ์ และอื่นๆ

3. การวางแผนกำลังคน คือ นโยบายด้านกำลังคนและการจ้างงานเมื่อพิจารณาในแง่เศรษฐกิจ ตามกรอบนี้จะวัดในเชิงปริมาณและคุณภาพของกำลังแรงงานของชาติ การวางแผนตามความหมายนี้ จะมองในแง่โครงสร้างของประชากรและผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติและกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการคาดการณ์ด้านอาชีพอุตสาหกรรมและแรงงาน รวมทั้งการวิเคราะห์ผลกระทบต่อเนื่องที่จะเกิดจากการทดแทนแรงงานคนด้วยเครื่องจักร

4. การวางแผนกำลังคนเป็นกระบวนการที่ทำให้องค์กรหนึ่งสามารถที่จะมีบุคคลและประเภทของบุคคลในปริมาณที่ถูกต้องเหมาะสม ในแหล่งที่ถูกต้อง ในเวลาที่เหมาะสม ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์และประหยัดสูงสุด

James W.Walker กระบวนการในการกำหนดและดำเนินการเกี่ยวกับนโยบายและแผนปฏิบัติการต่างๆ ด้านกำลังคน เพื่อให้องค์กรมีการบริหารกำลังคนที่มีประสิทธิภาพภายใต้สถานการณ์แวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

สำนักงาน ก.พ ให้ความหมายของการวางแผนกำลังคนว่า เป็นการดำเนินการอย่างเป็นระบบ ในการวิเคราะห์และพยากรณ์ เกี่ยวกับอุปสงค์และอุปทานกำลังคน เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลวิธีที่จะให้ได้กำลังคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมอย่างเพียงพอ ทั้งในด้านจำนวนและคุณภาพ มาปฏิบัติงาน ในเวลาที่ต้องการ โดยมีแผนการใช้และพัฒนากำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อธำรงรักษากำลังคน ที่เหมาะสมไว้กับองค์การอย่างต่อเนื่อง

การวางแผนกำลังคนกับการวางแผนการศึกษา

การวางแผนการศึกษากว้างกว่าการวางแผนกำลังคน เพราะการวางแผนการศึกษาต้องพิจารณา ทั้งความต้องการกำลังคนและความต้องการทางสังคม แต่ที่ว่าการวางแผนการศึกษาแคบกว่าการวางแผนกำลังคนก็ เพราะว่าการวางแผนกำลังคนต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยทางเศรษฐกิจ การพัฒนาตลอดจน เป้าหมายในการพัฒนาเศรษฐกิจเข้ามาประกอบด้วย

เหตุผลที่ต้องมีการวางแผนกำลังคน

สุรพงษ์ มาลี (2558) ได้กล่าวถึงประโยชน์และความสำคัญของการวางแผนกำลังคนไว้ดังนี้

- 1) ใช้กำลังคนให้สอดคล้องกับภารกิจเพื่อให้เกิดความคุ้มค่า
- 2) เตรียมกำลังคน (ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต)
- 3) เป็นเครื่องช่วยตัดสินใจในการบริหารทรัพยากรบุคคล
 - การวางแผนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เพื่อลด Recruitment Gaps
 - การพัฒนาบุคลากร (Training and Development)
 - การวางแผนก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development)
 - การสืบทอดตำแหน่ง/สร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ (Succession Planning)
 - การบริหารค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร เช่น ค่าตอบแทน สวัสดิการ (Staff Costings)
 - การตัดสินใจลดหรือเพิ่มกำลังคนด้วยมาตรการต่าง ๆ (Expansion/Restructuring/Reduction/ Redundancy)

3.3 เกณฑ์อัตราากำลังครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

การคำนวณอัตรากำลังข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษา

แบบ 1 โรงเรียนประถมศึกษาที่มีนักเรียน 120 คน ลงมา และจัดการเรียนการสอน อ.1 - ป.6 หรือ ป.1 - ป.6

- นักเรียน 1 -20 คน	มีผู้บริหารได้ 1 คน	มีครูผู้สอนได้ 1 คน
- นักเรียน 21 -40 คน	มีผู้บริหารได้ 1 คน	มีครูผู้สอนได้ 2 คน
- นักเรียน 41 -60 คน	มีผู้บริหารได้ 1 คน	มีครูผู้สอนได้ 3 คน
- นักเรียน 61 -80 คน	มีผู้บริหารได้ 1 คน	มีครูผู้สอนได้ 4 คน
- นักเรียน 81 -100 คน	มีผู้บริหารได้ 1 คน	มีครูผู้สอนได้ 5 คน
- นักเรียน 101 -120 คน	มีผู้บริหารได้ 1 คน	มีครูผู้สอนได้ 6 คน

แบบ 2 โรงเรียนประถมศึกษาที่มีนักเรียน 121 คนขึ้นไป และจัดการเรียนการสอน อ.1 - ป.6 หรือ ป.1 - ป.6

อัตราส่วน (อนุบาล) ครู : นักเรียน	=	1 : 25
จำนวนนักเรียน : ห้อง	=	30 : 1

$$\begin{aligned}\text{อัตราส่วน (ประถม) ครู : นักเรียน} &= 1 : 25 \\ \text{จำนวนนักเรียน : ห้อง} &= 40 : 1\end{aligned}$$

จำนวนครูปฏิบัติการสอน (ป) รวม = จำนวนครู(ป) อนุบาล + จำนวนครู (ป) ประถมครู (ป) รวม

$$\text{ครู(ป)รวม} = \frac{[(\text{ห้องอนุบาล} \times 12) + (\text{นักเรียนอนุบาล}/25)]}{2} + \frac{[(\text{ห้องประถม} \times 1.6) + (\text{นักเรียนประถม}/25)]}{2}$$

$$\text{หรือ ครู (ป) รวม} = \frac{[(\text{ห้องอนุบาล} \times 30 + \text{นักเรียนอนุบาล})]}{50} + \frac{[(\text{ห้องประถม} \times 40 + \text{นักเรียนประถม})]}{50}$$

จำนวนบุคลากรสายบริหาร

- นักเรียน 121 - 359 คน มีผู้บริหารได้ 1 ตำแหน่ง
- นักเรียน 360 - 719 คน มีผู้บริหารได้ 1 ตำแหน่ง มี (รองฯ) ผู้ช่วยผู้บริหารได้ 1 ตำแหน่ง
- นักเรียน 720 - 1,079 คน มีผู้บริหารได้ 1 ตำแหน่ง มี (รองฯ) ผู้ช่วยผู้บริหารได้ 2 ตำแหน่ง
- นักเรียน 1,080 - 1,679 คน มีผู้บริหารได้ 1 ตำแหน่ง มี (รองฯ) ผู้ช่วยผู้บริหารได้ 3 ตำแหน่ง
- นักเรียน 1,680 คนขึ้นไป มีผู้บริหารได้ 1 ตำแหน่ง มี (รองฯ) ผู้ช่วยผู้บริหารได้ 4 ตำแหน่ง

- เงื่อนไข** - การคิดจำนวนห้องเรียน (โดยใช้จำนวนนักเรียน : ห้อง หารจำนวนนักเรียน) แต่ละชั้น
หากมีเศษตั้งแต่ 10 คนขึ้นไป ให้เพิ่มอีก 1 ห้อง
- การคิดจำนวนครูให้พิเศษตามหลักคณิตศาสตร์ (0.5 ขึ้นไปปัดเป็น 1 , ไม่ถึง 0.5 ปัดทิ้ง)

แบบ 3 โรงเรียนประถมศึกษาที่มีนักเรียน 121 คนขึ้นไป และจัดการเรียนการสอน

อ.1 - ม.3 หรือ ป.1 - ม.3 ดังนี้

$$\begin{aligned}\text{อัตราส่วน (อนุบาล) ครู : นักเรียน} &= 1 : 25 \\ \text{จำนวนนักเรียน : ห้อง} &= 30 : 1 \\ \text{อัตราส่วน (ประถม) ครู : นักเรียน} &= 1 : 25 \\ \text{จำนวนนักเรียน : ห้อง} &= 40 : 1 \\ \text{อัตราส่วน (มัธยม) ครู : นักเรียน} &= 1 : 20 \\ \text{จำนวนนักเรียน : ห้อง} &= 40 : 1\end{aligned}$$

จำนวนครูปฏิบัติการสอน (ป) รวม = จำนวนครู (ป)อนุบาล + จำนวนครู(ป)ประถม + จำนวนครู(ป) มัธยม

$$\text{ครู(ป)รวม} = \frac{[(\text{ห้องอนุบาล} \times 12) + (\text{นักเรียนอนุบาล}/25)]}{2} + \frac{[(\text{ห้องประถม} \times 16) + (\text{นักเรียนประถม}/25)]}{2} + (\text{ห้องมัธยม} \times 2)$$

$$\text{หรือครู(ป)รวม} = \frac{[(\text{ห้องอนุบาล} \times 30 + \text{นักเรียนอนุบาล})]}{50} + \frac{[(\text{ห้องประถม} \times 40 + \text{นักเรียนประถม})]}{50} + (\text{ห้องมัธยม} \times 2)$$

จำนวนบุคลากรสายบริหาร

- นักเรียน 121 - 359 คน มีผู้บริหารได้ 1 ตำแหน่ง
- นักเรียน 360 - 719 คน มีผู้บริหารได้ 1 ตำแหน่ง มี (รองฯ) ผู้ช่วยผู้บริหารได้ 1 ตำแหน่ง
- นักเรียน 720 - 1,079 คน มีผู้บริหารได้ 1 ตำแหน่ง มี (รองฯ) ผู้ช่วยผู้บริหารได้ 2 ตำแหน่ง
- นักเรียน 1,080 - 1,679 คน มีผู้บริหารได้ 1 ตำแหน่ง มี (รองฯ) ผู้ช่วยผู้บริหารได้ 3 ตำแหน่ง
- นักเรียน 1,680 คนขึ้นไป มีผู้บริหารได้ 1 ตำแหน่ง มี (รองฯ) ผู้ช่วยผู้บริหารได้ 4 ตำแหน่ง

- เงื่อนไข
- การคิดจำนวนห้องเรียน (โดยใช้จำนวนนักเรียน : ห้อง หารจำนวนนักเรียน) แต่ละชั้น หากมีเศษตั้งแต่ 10 คนขึ้นไป ให้เพิ่มอีก 1 ห้อง
 - การคิดจำนวนครูให้พิเศษตามหลักคณิตศาสตร์ (0.5ขึ้นไปปัดเป็น 1 , ไม่ถึง 0.5 ปัดทิ้ง)

แบบ 4 โรงเรียนมัธยมศึกษา

$$\text{อัตราส่วน (มัธยม) ครู : นักเรียน} = 1 : 20$$

$$\text{จำนวนนักเรียน : ห้อง} = 40 : 1$$

$$\text{จำนวนครูปฏิบัติการสอน} = \text{จำนวนห้องเรียน} \times (\text{จำนวนนักเรียน : ห้อง}) / \text{จำนวนครู : นักเรียน}$$

$$\begin{aligned} \text{จำนวนครูปฏิบัติการสอน} &= \text{จำนวนห้องเรียน} \times (\text{จำนวนนักเรียน : ห้อง}) / \text{จำนวนครู : นักเรียน} \\ &= \text{จำนวนห้องเรียน} \times 2 \end{aligned}$$

จำนวนบุคลากรสายบริหาร

- นักเรียน 121 - 359 คน มีผู้บริหารได้ 1 ตำแหน่ง
- นักเรียน 360 - 719 คน มีผู้บริหารได้ 1 ตำแหน่ง มี (รองฯ) ผู้ช่วยผู้บริหารได้ 1 ตำแหน่ง
- นักเรียน 720 - 1,079 คน มีผู้บริหารได้ 1 ตำแหน่ง มี (รองฯ) ผู้ช่วยผู้บริหารได้ 2 ตำแหน่ง
- นักเรียน 1,080 - 1,679 คน มีผู้บริหารได้ 1 ตำแหน่ง มี (รองฯ) ผู้ช่วยผู้บริหารได้ 3 ตำแหน่ง

- นักเรียน 1,680 คนขึ้นไป มีผู้บริหารได้ 1 ตำแหน่ง มี (รองฯ) ผู้ช่วยผู้บริหารได้ 4 ตำแหน่ง

เงื่อนไข - การคิดจำนวนห้องเรียน (โดยใช้จำนวนนักเรียน : ห้อง หาคำนวณนักเรียน) แต่ละชั้น
หากมีเศษตั้งแต่ 10 คนขึ้นไป ให้เพิ่มอีก 1 ห้อง

- การคิดจำนวนครูให้พิเศษตามหลักคณิตศาสตร์ (0.5ขึ้นไปปัดเป็น 1 , ไม่ถึง 0.5 ปัดทิ้ง)

แบบ 5 การคำนวณอัตรากำลังข้าราชการครูโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์

$$\begin{aligned}
 \text{อัตราส่วน ครู : นักเรียน} &= 1 : 12 \\
 \text{จำนวนนักเรียน : ห้อง} &= 35 : 1 \\
 \text{จำนวนครูรวม} &= (35 \times \text{จำนวนห้องเรียน}) / 12 \\
 \text{จำนวนครูปฏิบัติการสอน} &= \text{จำนวนครูรวม} - \text{จำนวนบุคลากรสายบริหาร}
 \end{aligned}$$

จำนวนบุคลากรสายบริหาร

จำนวน 1 - 2 ห้องเรียน	มีผู้บริหารได้ 1 คน
จำนวน 3 - 6 ห้องเรียน	มีผู้บริหารได้ 1 คน มี (รองฯ) ผู้ช่วยผู้บริหารได้ 1 คน
จำนวน 7 - 14 ห้องเรียน	มีผู้บริหารได้ 1 คน มี (รองฯ) ผู้ช่วยผู้บริหารได้ 2 คน
จำนวน 15 - 23 ห้องเรียน	มีผู้บริหารได้ 1 คน มี (รองฯ) ผู้ช่วยผู้บริหารได้ 3 คน
จำนวน 24 ห้องเรียนขึ้นไป	มีผู้บริหารได้ 1 คน มี (รองฯ) ผู้ช่วยผู้บริหารได้ 4 คน

เงื่อนไข ในการคำนวณตามสูตรหากมีเศษตั้งแต่ 0.1 ขึ้นไปให้ปัดเป็น 1

บทที่ 4

วิธีดำเนินการ

4.1 ประชากร

การศึกษาครั้งนี้เป็นครูในโรงเรียนทุกโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีดังนี้

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วยแบบสำรวจข้อมูล จำนวน 4 ฉบับ ดังนี้

- 3.2.1 แบบสำรวจข้อมูลมาตรฐานวิชาเอกมาตรฐานวิชาเอกที่กำหนดให้มีในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3.2.2 แบบสำรวจข้อมูลครูเกษียณอายุราชการตามสาขาวิชาเอก (พ.ศ. 2560 - 2569)
- 3.2.3 แบบสำรวจข้อมูลความต้องการทดแทนครูขาดเกณฑ์และทดแทนครูเกษียณอายุราชการ ตาม
มาตรฐานวิชาเอก ปี พ.ศ. 2560 - 2569
- 3.2.4 แบบสำรวจข้อมูลครูเกษียณอายุราชการและความต้องการครูทดแทนตามมาตรฐานวิชาเอก ปี
2560 - 2569

4.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ส่งเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ไปยังโรงเรียนโดยขอความร่วมมือจากผู้บริหารโรงเรียนให้เก็บข้อมูลได้รับกลับคืนมา 117 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของจำนวนทั้งหมด

4.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสำรวจข้อมูลจำนวนครู วิเคราะห์ด้วยสถิติบรรยาย (descriptive statistics) โดยการแจกแจงความถี่

บทที่ 5

ข้อเสนอแนะ

1. นำข้อมูลที่ได้ไปจัดทำแผนอัตรากำลังครูในสถานศึกษา ระยะ 10 ปี (ปีการศึกษา 2560-2569) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2
2. นำไปใช้กำหนดการทดแทนการสูญเสียอัตรากำลัง ความต้องการรายวิชาทดแทน เพื่อรองรับความต้องการครูการศึกษาขั้นพื้นฐานแก่เจ้าหน้าที่อัตรากำลังของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
3. นำมาใช้เป็นฐานข้อมูลในการบริหารงานบุคคล การจัดสรรอัตรากำลัง การเกลี่ยอัตรากำลัง การตัดโอนตำแหน่ง การย้าย การช่วยราชการ การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาบุคลากร
4. นำไปบริหารอัตรากำลังครูในสถานศึกษา เพื่อให้มีครูครบตามเกณฑ์ภายใน 1 ปี มีครูครบชั้น/ห้องภายใน 2 ปี และมีครูครบตามมาตรฐานวิชาเอกภายใน 5 – 10 ปี
5. นำไปเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนความต้องการครูการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
6. นำวิธีการไปใช้กับบุคลากรทางการศึกษาอื่นๆ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในการจัดทำแผนความต้องการบุคลากรนั้น

บรรณานุกรม

กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). **คู่มือปฏิบัติงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**. กรุงเทพฯ:

กระทรวงศึกษาธิการ

กาญจนา จิวนานนท์.(2552). **แผนจัดอัตราบุคลากรพยาบาลตามความต้องการทางการพยาบาล**

ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ ศูนย์อนามัยที่ 4 ราชบุรี. แบบรายการประกอบคำขอ

ประเมินผลงาน กลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ ศูนย์อนามัยที่ 4 ราชบุรี

กรมอนามัย,2552

นฤพร ศรีสูงเนิน. การพัฒนาระบบสารสนเทศกลุ่มงานวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 5 จังหวัดนครราชสีมา.

การศึกษาค้นคว้าอิสระมหาบัณฑิต(การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

บาเย็น บุญเรือง. (2552). **บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**

<http://www.kroobannok.com/blog/23995>

สยามเอชอาร์ คอร์ปอเรชั่น. (2554). **การวางแผนกำลังคน**. <http://www.siamhr.com>.

สุนันทา เลहनันท์.(2546). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : ธนะการพิมพ์.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ภาคผนวก ข

สำเนาหนังสือขอความร่วมมือสถานศึกษา
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2
สำรวจข้อมูลครูตามมาตรฐานวิชาเอก
ที่กำหนดให้มีในสถานศึกษา
เพื่อวางแผนอัตรากำลังครูในสถานศึกษา 10 ปี

