

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคนของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ผู้วิจัยได้นำเสนอ ตามหัวข้อเรื่องดังต่อไปนี้

1. การบริหารบุคคล
 - 1.1 ความหมายของการบริหารบุคคล
 - 1.2 ความสำคัญของการบริหารบุคคล
 - 1.3 กระบวนการบริหารบุคคล
2. การวางแผนกำลังคน
 - 2.1 ความหมายของการวางแผนกำลังคน
 - 2.2 ความสำคัญและความจำเป็นของการวางแผนกำลังคน
 - 2.3 กระบวนการวางแผนกำลังคน
 - 2.4 ประโยชน์ของการวางแผนกำลังคน
 - 2.5 การวางแผนกำลังคนสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
3. บริบทและการวางแผนกำลังคนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2
 - 3.1 บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2
 - 3.2 การวางแผนกำลังคนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. การบริหารบุคคล

1.1 ความหมายของการบริหารบุคคล

การบริหาร มักจะกล่าวถึงทรัพยากรพื้นฐานที่มีความสำคัญในการบริหาร 4 ประการคือ บุคลากร เงิน วัสดุอุปกรณ์ การจัดการ ทรัพยากรบางอย่างมีในปริมาณที่จำกัด ดังนั้น ผู้บริหารมีวิธีการหรือมาตรการอย่างไรในการจัดการทรัพยากร การนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดขององค์กร ทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญและจำเป็นสูงสุดในการบริหารจัดการ ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินการใดๆ ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องราบรื่น ไม่มีปัญหาและอุปสรรค และสามารถแก้ไขสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินการ

การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคน การสรรหาบุคคล การคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเข้าปฏิบัติงาน จัดคนให้เหมาะสมกับงาน รวมไปถึงการชำระรักษาบุคคลากร การพัฒนาบุคคลากร และการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ให้บุคคลากรอยู่ในองค์กร ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลากร ตลอดจนการให้บุคคลากรพ้นจากงาน

ดังที่ นักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึง ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้มากมาย ดังนี้

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540, หน้า 140) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล คือ ศิลปะในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสมพัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพและใช้บุคคลนั้นๆ ให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ และบำรุงรักษาทรัพยากรนี้อย่างมีคุณค่า เพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิต หรือการบริการทั้งปริมาณและคุณภาพของงานอย่างสูงสุด

สมจิตร มาไข (2540, หน้า 10) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล คือ เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์ และความต้องการของหน่วยงาน จึงเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันเป็นลูกโซ่ ตั้งแต่การวางแผนนโยบาย การกำหนดแผนและความต้องการด้านบุคลากร การสรรหา การเลือกสรร การพัฒนา การกำหนดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย และการพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลากร

บรรจง เจริญสุข (2541, หน้า 12) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล คือ กระบวนการวางแผนนโยบาย ระเบียบ และกรรมวิธีในการดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่งานในองค์การ โดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสมและชำระไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพให้มีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

กิตติมา ปรีดีดิลก (2542, หน้า 82) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล คือ การจัดและ การดำเนินการวางแผนนโยบายเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กร ตั้งแต่การสรรหาผู้ที่มีความรู้ ความสามารถที่มีจำนวนเพียงพอเข้ามาดำเนินงานให้มีประโยชน์สูงสุด

สุนันทา เลานันทน์ (2542, หน้า 5) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล คือ กระบวนการ ตัดสินใจและการปฏิบัติเกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มี ประสิทธิภาพสูงสุดที่จะส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

สมพงศ์ เกษมสิน (2544, หน้า 2) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล คือ การจัดการเกี่ยวกับ บุคคล ตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การดูแล การบำรุงรักษา จนกระทั่งพ้นไปจาก การปฏิบัติงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2546, หน้า 3) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล คือ ภารกิจของผู้บริหาร ทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคลากรขององค์กร เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

โบวินและฮาร์เวียร์ (Bowin & Harvey) (อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2550, หน้า 102) กล่าวว่า การบริหาร งานบุคคล คือ การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจูงใจ การพัฒนา การ กระตุ้น และการคงไว้ซึ่งผลสำเร็จในระดับสูงของแรงงานทั้งหมดในองค์กร รวมถึงการขับเคลื่อน ให้เกิดความก้าวหน้า ในการดำเนินงานและการพัฒนาบุคคล

ฟลิปโป (Flippo) (อ้างถึงใน จตุรภูมิ กุลณรงค์, 2550, หน้า 10) กล่าวว่า การบริหารงาน บุคคล คือการวางแผน การจัดองค์การ การแนะนำ การควบคุมในด้านการจัดหา การพัฒนา การให้ ค่าตอบแทน การรวมพลัง การธำรงรักษา และการพ้นจากงานของบุคคล

จากความหมายการบริหารงานบุคคลที่กล่าวมาข้างต้น พอสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล เป็นการดำเนินการของหน่วยงานให้ได้บุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งได้อย่างมี ประสิทธิภาพ โดยใช้กระบวนการตามขั้นตอนต่างๆ คือ การวางแผนกำลังคน การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การบำรุงขวัญกำลังใจ และการให้พ้นจากตำแหน่งด้วยวิธีการต่างๆ

1.2 ความสำคัญของการบริหารบุคคล

มีนักการศึกษาได้กล่าว ถึงความสำคัญของการบริหารบุคคลไว้หลายท่าน ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2540, หน้า 18-19) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคล ไว้ว่าการบริหารงานบุคคลมีความสำคัญ คือ

1. เนื่องจากสภาพองค์กรทุกวันนี้มีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆตลอดเวลาไม่ว่าด้าน เศรษฐกิจ เทคโนโลยีวิทยาการ สังคม มีผลทำให้ทัศนคติและค่านิยมของคนเปลี่ยนแปลงไป

2. เพื่อความเข้าใจความต้องการทางจิตวิทยาหรือทางใจของพนักงาน
3. เพื่อให้ความสนใจกับการวิจัยศึกษาปัญหาด้านการบริหารงานบุคคลอย่างลึกซึ้ง เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงหรือความรู้มากขึ้นที่จะช่วยให้การบริหารบุคคลมีคุณภาพ

พยอม วงศ์สารศรี (2540, หน้า 8) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคล ไว้ว่า

1. ช่วยพัฒนาองค์การ การได้บุคคลที่มีความเหมาะสมมาทำงานในองค์การย่อมทำให้องค์การเจริญเติบโต เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางในการประสานงานต่าง ๆ
2. ทำให้บุคคลมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความรักองค์การ
3. สร้างความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติ เมื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพ

อาภัสสร ไซยคุณา (2542, หน้า 2-3) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ว่า

1. บุคลากรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กร เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหาร การบริหารงานบุคคลจึงมีความสำคัญที่สุดในองค์การ
2. บุคลากรในองค์การเป็นผู้ใช้ทรัพยากรต่างๆ ในการสร้างผลงาน ดังนั้น หากสามารถเข้ามาปฏิบัติงานหรือพัฒนาให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้นได้ บุคลากรดังกล่าวก็สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุอุปกรณ์ งบประมาณและเวลา อันเป็นการช่วยลดต้นทุนในการผลิตไปด้วย
3. บุคลากรเป็นผู้ผลิตผลงาน ดังนั้นถ้าสามารถบริหารงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคคลเหล่านี้ก็สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลงานที่ได้ก็จะมีประสิทธิผล

สรุปได้ว่า การบริหารบุคคลมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ช่วยให้องค์กรได้พัฒนาบุคลากรเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ถ้าผู้นำหรือผู้บริหารบริหารบุคลากรได้ดีจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้

1.3 กระบวนการบริหารบุคคล

การบริหารงานบุคคลจะบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับการจัดการดำเนินการบริหารงานบุคคลที่มีระบบขั้นตอนกระบวนการบริหารงานบุคคลจึงมีขอบเขตกว้างขวาง ตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การสอบแข่งขัน การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม การประเมินผลพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้น ตลอดจนการส่งเสริมพัฒนาสมรรถภาพ เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน่วยงานมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์มากที่สุด ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวต้องมีกระบวนการในการบริหารงานบุคคลที่เหมาะสม ได้มีผู้กล่าวถึงกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้แตกต่างกัน ดังนี้

วิจิตร ศรีสอ้าน (อ้างถึงใน จรรยาภรณ์ พานิชเจริญนาม, 2535, หน้า 48) กล่าวถึงกระบวนการบริหารงานบุคคลโดยทั่วไปว่า ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 3 ขั้นตอน และในแต่ละขั้นตอนมีกิจกรรมย่อยของขั้นตอนนั้นๆ ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดความต้องการด้านบุคลากร เป็นกิจกรรมหลักขั้นต้นของการบริหารงานบุคคลที่จะต้องกำหนดความต้องการบุคลากรของหน่วยงานเป็นระยะๆ ไว้เป็นการล่วงหน้าตามความต้องการของหน่วยงานในลักษณะของกรอบอัตรากำลัง ซึ่งแสดงทั้งปริมาณและคุณภาพของบุคลากรที่ต้องการ ตามลักษณะงานและตำแหน่งที่จำเป็นต้องกำหนดขึ้น รวมทั้งโครงสร้างของค่าตอบแทน เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง เป็นต้น

2. การตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร เมื่อกำหนดความต้องการบุคลากรเป็นกรอบอัตรากำลังไว้แล้ว การบริหารงานบุคคลต้องทำหน้าที่เสาะแสวงหาบุคลากรตามที่ต้องการ โดยมีกระบวนการสรรหา เลือกสรร บรรจุแต่งตั้งบุคคลที่เหมาะสมตามระบบคุณธรรม ทั้งการเตรียมบุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงาน เช่น การปฐมนิเทศ การมอบหมายงาน การจัดระบบนิเทศงานที่จะ ช่วยให้บุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงานด้วยความราบรื่น สามารถปรับตัวได้เร็วและปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายตั้งแต่แรก

3. การธำรงรักษาและพัฒนาบุคลากรและบริการ การที่บุคลากรของหน่วยงานจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องได้รับการบำรุงรักษา และพัฒนาอยู่เสมอการพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมสำคัญที่อาจทำเป็นรายบุคคล หรือเป็นกลุ่ม โดยการศึกษาอบรมการดูงาน การเข้าร่วมประชุมสัมมนาทั้งที่หน่วยงานจัดขึ้นเองและส่งเข้าร่วมโครงการที่หน่วยงานอื่น จัดการบริหารงานบุคคลในขั้นตอนนี้ยังจำเป็นต้องจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม เพื่อใช้ประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การรักษาวินัย นอกเหนือจากการพัฒนาบุคคลแล้ว การที่สามารถจัดหาบุคลากรที่ดีไว้ หน่วยงานอาจจำเป็นต้องจัดให้มีสวัสดิการ และบริการด้านการสงเคราะห์ต่างๆ ให้เหมาะสมด้วย เช่น การลา การรักษาพยาบาล และบำเหน็จบำนาญ เป็นต้น

สมเกียรติ พ่วงรอด (2544, หน้า 17-21) กล่าวว่า กระบวนการบริหารบุคคล ประกอบด้วย การวางแผนงานบุคคลเพื่อเตรียมบุคคลและการคัดเลือกบุคคลมาปฏิบัติงานให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด มีการกำหนดตำแหน่งและเงินเดือน การสรรหาและคัดเลือกให้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และตรงตามลักษณะงาน การบรรจุและการแต่งตั้งเพื่อมอบหมายหน้าที่การงานที่รับผิดชอบให้กับบุคคลมาปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นในองค์กร การปฐมนิเทศเพื่อให้บุคลากรใหม่เกิดความเข้าใจ และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและต่อการปฏิบัติงาน สามารถปรับตัวอยู่ในองค์กรได้อย่างมีความสุข การทดลองปฏิบัติงานเป็นการให้บุคลากรใหม่ได้ลงมือปฏิบัติจริงในองค์กร เพื่อทดสอบความรู้

ความสามารถและความเหมาะสมในการปฏิบัติงานอีกครั้ง การโอนและการย้าย การจัดทำทะเบียนประวัติ การพัฒนาบุคลากร เป็นการดำเนินการเพื่อส่งเสริม การประเมินผล การปฏิบัติงานพัฒนา วิจัยและการดำเนินการทางวินัย การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล เป็นการบำรุงขวัญกำลังใจ บุคลากรในองค์กร การให้พ้นจากงาน เป็นการดูแลบุคลากรหลังจากหมดภาระหน้าที่ในการ ปฏิบัติงานให้กับองค์กรหรือการให้พ้นจากงานด้วยเหตุผลหย่อนความสามารถ

ธีระ รุญเจริญ (2546, หน้า 69 - 84) ได้เสนอว่ากระบวนการบริหารบุคคลคือการวางแผน อัตรากำลัง การกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การเกลี้ย อัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง เช่น การสรรหา และบรรจุแต่งตั้ง การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการและการเตรียมความพร้อม และการพัฒนาอย่างเข้ม การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เช่น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาต่างเขตพื้นที่การศึกษา การเปลี่ยนแปลงสถานภาพวิชาชีพ เงินเดือนและค่าตอบแทน การเลื่อนขั้นเงินเดือน การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การลา การศึกษาต่อ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การส่งเสริมและการยกย่องเชิดชูเกียรติ มาตรฐานวิชาชีพและ จรรยาบรรณวิชาชีพ การส่งเสริมวินัยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการ ทางวินัยแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้กระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง การดำเนินการ ทางวินัยแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้กระทำผิดร้ายแรง การสั่งพักราชการ การรายงาน การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ การอุทธรณ์ การร้องทุกข์ การออกจากราชการ การขอรับใบอนุญาตและการขอต่อใบอนุญาตประกอบอาชีพ งานทะเบียนประวัติข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษายกเว้นคุณสมบัติงานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547, หน้า 236) ได้กำหนดกระบวนการ บริหารบุคคลไว้ ดังนี้

1. การวางแผนกำลังคน
2. การสรรหา
3. การบรรจุแต่งตั้ง
4. การพัฒนา
5. การธำรงรักษา
6. การให้พ้นจากงาน

พนัส หันนาคินทร์ (2549, หน้า 22-23) กล่าวว่า กระบวนการบริหารบุคคล มีดังนี้

1. การวางแผนกำลังคน
2. การสรรหาบุคลากร

3. การคัดเลือกบุคลากร
4. การนำเข้าสู่หน่วยงาน
5. การประเมินบุคลากร
6. การพัฒนาบุคลากร
7. การตอบแทนบุคลากร
8. การสร้างสภาพความมั่นคงในการทำงาน

จากกระบวนการบริหารงานบุคคลที่ได้กล่าวมานั้น สามารถสรุปได้ว่ากระบวนการบริหารบุคลากร เริ่มจากการวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การปฐมนิเทศ การทดลองปฏิบัติงาน การบำรุงรักษา การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้พ้นจากงาน และเนื่องจากการวางแผนกำลังคนมีความสำคัญที่สุดในกระบวนการบริหารงานบุคคล ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาเฉพาะด้านวางแผนกำลังคนเท่านั้น

2. การวางแผนกำลังคน

การวางแผนเป็นกระบวนการบริหารกระบวนการหนึ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้ เพราะการวางแผนเป็นการใช้สติปัญญาและวิจารณญาณในการวิเคราะห์เหตุการณ์ในอนาคต แล้วกำหนดวิธีการไว้ล่วงหน้าอย่างมีเหตุมีผลและเหมาะสม

2.1 ความหมายของการวางแผนกำลังคน

สุนันทา เลานันทน์ (2542, หน้า 22) ว่าเป็นกระบวนการวิเคราะห์และคาดคะเนความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตอย่างเป็นระบบ โดยระบุ จำนวน ประเภทของบุคคลที่จะมาปฏิบัติงาน รวมถึงระดับของทักษะความรู้ ความสามารถที่ต้องการเพื่อให้องค์กรมั่นใจว่ามีบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและมีจำนวนเพียงพอต่อการปฏิบัติภารกิจที่คาดว่าจะมีในอนาคต พร้อมทั้งกำหนดแนวทางในการปฏิบัติและมีแผนการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

บรรยงค์ โตจินดา (2546, หน้า 25) ว่าเป็นการพยากรณ์ความต้องการของกิจการในช่วงเวลาหนึ่งๆ ว่าต้องใช้จำนวนคนสำหรับตำแหน่งที่เหมาะสม โดยการวางแผนไว้เป็นขั้นตอน ให้สนองตอบต่อความต้องการของวัตถุประสงค์

ศุภชัย ยาวะประภาส (2546, หน้า 9) ได้เสนอนิยามว่า การวางแผนกำลังคนเป็นกระบวนการในการกำหนดความต้องการบุคลากรล่วงหน้าในแต่ละช่วงเวลาว่า องค์กรต้องการบุคลากรประเภทใด จำนวนเท่าไร และรวมถึงวิธีการในการได้มาซึ่งบุคลากรที่กำหนดไว้ล่วงหน้านี้ด้วย การได้มาซึ่งบุคลากรกำลังคนนี้รวมถึงตั้งแต่การสรรหาคัดเลือกจากภายนอกองค์กร ภายในองค์กร ตลอดจนการพัฒนาเพิ่มศักยภาพของบุคลากรภายในให้มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่ต้องการ

นอกจากนั้น ยังรวมถึงการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรตลอดจนการใช้ประโยชน์จากบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2547, หน้า 18) ระบุว่า สารสนเทศจากการวิเคราะห์งานจะแสดงคุณลักษณะและธรรมชาติของงานแต่ละชนิดตลอดจนบ่งชี้ถึงคุณสมบัติของบุคลากรที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานนั้นด้วย โดยที่ข้อมูลของงานจะนำมาช่วยในการวางแผนกำลังคน ตั้งแต่การคาดการณ์ การวางแผน จนกระทั่งกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับงานบุคลากร เช่น การวางแผนจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับปริมาณ ชนิด และตำแหน่งของงานในองค์การ โดยผู้วางแผนจำเป็นต้องทราบข้อมูลเกี่ยวกับงานที่มีในองค์การ ซึ่งจะสามารถศึกษาได้จากเอกสารพรรณนางานและเอกสารระบุข้อกำหนดงาน ตลอดจนข้อมูลอื่นด้านทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังสามารถนำข้อมูลของงานพร้อมทั้งข้อมูลอื่นมาใช้ประกอบการคาดการณ์กำลังคนรวม (Man power) และในแต่ละสาขาขององค์การเพื่อที่จะวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติตามความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ภาพร ชันชหัตถ์ (2549, หน้า 70) กล่าวว่า การวางแผนกำลังคน คือ กระบวนการที่กำหนดหรือระบุความต้องการกำลังคนรวมทั้งวิธีการที่จำทำให้ได้มา ซึ่งคนตามที่ต้องการเพื่อการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์และแผนการที่วางไว้ การวางแผนกำลังคนจะช่วยให้มีการเตรียมการไว้ล่วงหน้าอย่างพร้อมเพรียงทั้งระยะสั้นระยะยาวเพื่อจะได้มีคน ไว้ทำงานในทุกตำแหน่งและทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะเป็นเครื่องช่วยให้ความมั่นใจว่ามีคน ที่เหมาะสมพร้อมไว้เสมอที่จะบรรจุเข้าทำงานในตำแหน่งต่างๆ

สำนักงาน ก.พ. (2549, หน้า 2) ได้ให้ความหมายของการวางแผนกำลังคนไว้ว่า “การวางแผนกำลังคน หมายถึงการดำเนินการอย่างเป็นระบบในการวิเคราะห์และพยากรณ์เกี่ยวกับอุปสงค์และอุปทานด้านกำลังคน เพื่อนำไปสู่ที่จะให้ได้กำลังคนในจำนวนและสมรรถนะที่เหมาะสม มาปฏิบัติงานในเวลาที่ต้องการ โดยมีแผนการใช้และพัฒนากำลังคนเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษากำลังคนที่เหมาะสมไว้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง”

ประเวศ มหารัตน์สกุล (อ้างถึงใน อนิวัช จ่านง, 2552, หน้า 70) ได้อธิบายไว้สั้นๆ ว่า การวางแผนกำลังคนเป็นการจัดการกำลังคนทั้งในมิติของปริมาณและคุณภาพให้พอดีกับความต้องการขององค์กร

เอกวิทย์ มณีธร (2552, หน้า 103) กล่าวว่า การวางแผนกำลังคน คือ การคาดคะเนไว้ล่วงหน้าว่าหน่วยงานนั้นต้องการกำลังคนจำนวนเท่าใด จึงจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในกรณีธุรกิจขยายตัวเพิ่มมากขึ้นก็ศึกษาวิเคราะห์ว่า คนที่ต้องการเพิ่มขึ้นนั้นเป็นคนประเภทใด มีความรู้ความชำนาญทางใด สามารถหาได้จากแหล่งไหน ซึ่งเป็นหน้าที่ของ

ฝ่ายบุคคล และกล่าวต่อว่าเป็นการตัดสินใจเตรียมการเพื่อกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต โดยกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีดำเนินการไว้ล่วงหน้า การวางแผนมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ

1. แผนเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหาร
2. เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่าง
3. เป็นเรื่องที่ต้องปฏิบัติในกาลอนาคต
4. เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบงาน และการจัดสรรเจ้าหน้าที่ที่จะปฏิบัติงานนั้น โดย

วิธีที่เหมาะสมที่สุด

อนิวัช แก้วจางง (2552, หน้า 73) กล่าวถึง การวางแผนกำลังคน ว่าคือ การพยากรณ์ความต้องการพนักงานต่างๆ สำหรับอนาคต โดยเปรียบเทียบกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันในการดำเนินการ จะมีการพิจารณาถึงจำนวนและประเภทของพนักงานที่ต้องทำการสรรหาและรับเข้าใหม่ หรือที่ต้องออกไปจากองค์กร

วัฒนากร ทองน้อย (2552, หน้า 9) กล่าวถึง การวางแผนกำลังคนว่าหมายถึง กระบวนการวิเคราะห์และคาดคะเนความต้องการกำลังคนในอนาคตอย่างเป็นระบบ โดยระบุจำนวนประเภทของบุคลากรที่จะปฏิบัติงาน รวมถึงระดับของความรู้ ทักษะ ความสามารถที่ต้องการ เพื่อให้องค์กรมั่นใจว่ามีบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และมีจำนวนเพียงพอกับการปฏิบัติงานในอนาคต พร้อมทั้งกำหนดแนวทางในการปฏิบัติ และมีแผนการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สำนักคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2554, หน้า 10) กล่าวว่า การวางแผนกำลังคน หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบในการวิเคราะห์และพยากรณ์เกี่ยวกับอุปสงค์และอุปทานด้านกำลังคน เพื่อนำไปสู่การกำหนดวิธีที่จะให้ได้กำลังคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมและเพียงพอ ทั้งในด้านจำนวนและคุณภาพ มาปฏิบัติงานในเวลาที่ต้องการ โดยมีแผนการใช้และพัฒนาคนเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง ทั้งนี้ เพื่อธำรงรักษากำลังคนที่เหมาะสมให้องค์กรอย่างต่อเนื่องต่อไป

ซึ่งตรงกับ สำนักงาน ก.พ. (2556, หน้า 7) การวางแผนกำลังคน หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบในการวิเคราะห์และพยากรณ์เกี่ยวกับอุปสงค์และอุปทานด้านกำลังคน เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลวิธีที่จะให้ได้กำลังคนในจำนวนและสมรรถนะที่เหมาะสมมาปฏิบัติงานในเวลาที่ต้องการ โดยมีแผนการใช้และการพัฒนากำลังคนเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง ทั้งนี้ เพื่อธำรงรักษากำลังที่เหมาะสมไว้กับองค์กร และกล่าวต่ออีกว่า การวางแผนกำลังคน คือ การวิเคราะห์ความต้องการกำลังคน(Demand) และกำลังคนที่มีอยู่และการใช้ประโยชน์(Supply & Utilization) อย่างเป็นระบบ ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์การบริหารกำลังคนและวิธีการบริหาร

ทรัพยากรบุคคล เพื่อขับเคลื่อนการปฏิบัติการกิจขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายโดยการวางแผนกำลังคนจะต้องครอบคลุมอย่างน้อย 4 มิติ ดังต่อไปนี้

มิติด้านปริมาณ : จำนวนอัตรากำลังที่เหมาะสมกับปฏิบัติการกิจ

มิติด้านคุณภาพ : ความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะของกำลังคนที่เหมาะสมกับการปฏิบัติการกิจ

มิติด้านการบริหารจัดการ : แนวทาง กลยุทธ์หรือวิธีการที่จะนำมาใช้ในการสรรหาพัฒนา รักษาไว้และใช้ประโยชน์ โดยคำนึงกำลังคนทั้งมิติด้านปริมาณและคุณภาพ

มิติด้านเวลา : การดำเนินการเพื่อให้มีกำลังคนที่เหมาะสมกับภารกิจทั้งในปัจจุบันและรองรับภารกิจในอนาคต

สำหรับนักวิชาการต่างประเทศได้ให้ความหมายของการวางแผนกำลังคนไว้หลายประการ ดังนี้

เฟรดเดอริค (Frederick Harbison) (อ้างถึงใน นิสตารักษ์ เวชยานนท์, 2534, หน้า 35) กล่าวว่า การวางแผนกำลังคนเป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับอุปสงค์ (Demand) และอุปทาน (Supply) ของหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวกับ เรื่องคนและมีผลต่อการพัฒนาประเทศ

วิลเลียม บี และ คีธ เดวิส (William B. Werther and Keith Davis) (อ้างถึงใน นิสตารักษ์ เวชยานนท์, 2534, หน้า 34) ให้ความหมายของการวางแผนกำลังคนว่า คือการคาดคะเนอย่างมีระบบถึงอุปสงค์ (Demand) และอุปทาน (Supply) ของกำลังคนในอนาคต โดยการคาดคะเนถึงจำนวนประเภทของกำลังคนที่ต้องการ ในการนี้ฝ่ายบุคคลจะต้องมีการวางแผนในด้านการสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม และการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ รวมถึงกิจกรรมการบริหารงานบุคคลอื่นๆรองรับ โดยสรุป การวางแผนกำลังคนเป็นกระบวนการที่จะคาดคะเนไว้ล่วงหน้าว่าหน่วยงานนั้นต้องการคนจำนวนเท่าใด ประเภทใด ในเวลาใด ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพการวางแผนกำลังคนมีทั้งระยะสั้น ระยะยาว สำหรับการวางแผนกำลังคนในระดับชาติต้องคำนึงการตลาดแรงงาน ต้องให้สอดคล้องกับแผนการศึกษาเพื่อที่จะผลิตคนที่มีความรู้ ความสามารถ ตรงกับความต้องการของประเทศ

ซึ่งตามแนวคิดของ แพทเทิน (Patten) ได้ให้ความหมายของการวางแผนกำลังคนไว้ 4 ประการ ดังนี้ (จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย, 2541, หน้า 3, 15-16)

1. การวางแผนกำลังคน คือ การวางแผนการทดแทน การวิเคราะห์การออกจากงานของแรงงาน การกำหนดวิธีการที่จะใช้ในการวางแผนอาชีพสำหรับคนงาน การพัฒนาตัวแบบสำหรับการวางแผนคัดเลือก และการเลื่อนตำแหน่งคนงานและการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายค่าจ้างกับการคัดเลือกคนเข้าทำงาน

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

3. การวางแผนกำลังคน คือ นโยบายด้านกำลังคนและการจ้างงานเมื่อพิจารณาในแง่เศรษฐกิจ ตามกรอบนี้จะวัดในเชิงปริมาณและคุณภาพของกำลังแรงงานของชาติ การวางแผนตามความหมายนี้จะมองในแง่โครงสร้างของประชากรและผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติและกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวกับการคาดการณ์ด้านอาชีพอุตสาหกรรมและแรงงาน รวมทั้งการวิเคราะห์ผลกระทบต่อเนื่องที่จะเกิดจากการทดแทนแรงงานคนด้วยเครื่องจักร

4. การวางแผนกำลังคนเป็นกระบวนการที่ทำให้องค์กรหนึ่งสามารถที่จะมีบุคคลและประเภทของบุคคลในปริมาณที่ถูกต้องเหมาะสมในแหล่งที่ถูกต้อง ในเวลาที่เหมาะสม ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์และประหยัดสูงสุด

ไนโกร (Nigro) (อ้างถึงใน สุภาพร พิศาลบุตร, 2544, หน้า 66) ได้อธิบายว่า การวางแผนกำลังคน หมายถึง แนวความคิดในการคาดคะเนความต้องการกำลังคนสำหรับระยะเวลาหนึ่งในอนาคต โดยวิเคราะห์เกี่ยวกับทักษะ ความสนใจ และลักษณะอื่น ๆ ของกำลังคนที่มีอยู่ ตลอดจนการปรับปรุงแผนปฏิบัติต่างๆ เกี่ยวกับการหาคนที่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่งที่คาดคะเนไว้สำหรับอนาคต ทั้งโดยการบรรจุคนเข้ามาใหม่และโดยการฝึกอบรมคนที่มีอยู่ให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งนั้นๆ

แอนดิว เอฟ สิคูลา (Andrew F. Sikula) (อ้างถึงใน สุขชัย ยาวะประภาส, 2546 หน้า 6) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคลหรือการวางแผนกำลังคน หมายถึง กระบวนการในการกำหนดความต้องการกำลังคนและวิธีการได้มาซึ่งกำลังคนตามความต้องการ เพื่อที่จะดำเนินการให้เป็นไปตามแผนบูรณาการขององค์กร แผนคน (Man Plan) เกี่ยวข้องกับการกำหนดจำนวนและประเภทของคนที่ต้องการแยกตามทักษะหรือความสามารถต่างๆ เวลาและสถานที่ที่ต้องการ กำลังคนก็มีความสำคัญเช่นเดียวกัน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับการได้มาซึ่งกำลังคนที่เหมาะสมทั้งจำนวนและประเภท ณ สถานที่ที่เหมาะสมและในช่วงเวลาที่เหมาะสม เพื่อทำงานที่เหมาะสมอันจะนำไปสู่ผลประโยชน์สูงสุดระยะยาวขององค์กรและบุคคลในที่สุด

สำนักบริหารงานบุคคลของรัฐบาลกลางสหรัฐอเมริกา หรือ U.S. OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT (OPM) (อ้างถึงใน สำนักงาน ก.พ., 2556, หน้า 28) ได้ให้ความหมายของการวางแผนกำลังคนที่องค์กร มีอยู่ในปัจจุบันเป็นอย่างไร และในอนาคตมีความจำเป็นหรือความต้องการกำลังคนหรือ “ทุนมนุษย์” อย่างไร รวมทั้งจะมีแนวทางในการจัดการกับส่วนระหว่างกำลังคนในปัจจุบันกับความต้องการในอนาคตได้อย่างไร

สำนักตรวจสอบของรัฐเท็กซัส ประเทศสหรัฐอเมริกา (อ้างถึงใน สำนักพัฒนาระบบ
 จำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนสำนักงาน ก.พ., 2556, หน้า 21) ระบุว่า การวางแผนกำลังคน คือ
 “กระบวนการที่เป็นระบบในการระบุความต้องการทุนมนุษย์ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานเพื่อให้
 องค์กรบรรลุเป้าหมาย และการพัฒนากลยุทธ์เพื่อตอบสนองความต้องการดังกล่าว”

The State Services Authority (SSA) (อ้างถึงใน สำนักงาน ก.พ., 2556, หน้า 21) ของรัฐ
 วิดตอเรีย ประเทศออสเตรเลีย ได้กล่าวถึง การวางแผนกำลังคนว่าเป็น “การดำเนินการเพื่อให้ได้มา
 ซึ่งจำนวนคนที่เพียงพอ มีทักษะความสามารถที่จำเป็นต่อการทำงาน และได้รับการมอบหมายให้
 ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ รวมทั้งมีโอกาสนำความรู้ความสามารถ รวมทั้งมี
 โอกาสนำความรู้ความสามารถมาใช้ได้อย่างทันเวลา

The National Academy of Public Administration (NAPA) ของสหรัฐอเมริกา (อ้างถึงใน
 สำนักงาน ก.พ., 2556, หน้า 23) ได้ให้ความจำกัดความไว้ว่าการวางแผนกำลังคน คือ กระบวนการที่
 เป็นระบบในการระบุความต้องการทุนมนุษย์เพื่อมาทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและ
 ดำเนินการพัฒนากลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้บรรลุความต้องการดังกล่าว

International Personnel Management Association (IPMA) ซึ่งเป็นสมาคมวิชาชีพด้าน
 การบริหารงานบุคคลนานาชาติ (อ้างถึงใน สำนักงาน ก.พ., 2556, หน้า 21) ได้ให้ความหมายของ
 การวางแผนกำลังคนว่า “เป็นการวางกลยุทธ์ด้านกำลังคนให้สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจขององค์กร
 โดยมีการวิเคราะห์สภาพกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน การระบุความต้องการกำลังคนในอนาคต การ
 ระบุช่องว่างหรือความแตกต่างของกำลังคนที่ต้องการกับกำลังคนที่มีอยู่ รวมทั้งการกำหนดกลยุทธ์
 ในการปฏิบัติเพื่อจัดการกับส่วนต่างของกำลังคน เพื่อให้้องค์กรบรรลุพันธกิจ เป้าหมายและ
 วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

จากความหมายของนักวิชาการและหน่วยงานต่างๆ สรุปสั้นๆได้ว่า การวางแผนกำลังคน
 หมายถึง การพยากรณ์เกี่ยวกับความต้องการกำลังคนที่มีความสามารถ และจำนวนเพียงพอต่อความ
 ต้องการสำหรับอนาคตโดยเปรียบเทียบกับกำลังคนที่มีในปัจจุบัน การคาดการณ์ถึงในอนาคต
 เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรมากที่สุด

2.2 ความสำคัญและความจำเป็นของการวางแผนกำลังคน

ปัจจุบันทุกหน่วยงานไม่ว่าภาครัฐหรือเอกชนให้ความสำคัญกับ “คน” โดยถือว่าคนเป็น
 ทรัพยากรอันมีค่าที่สุด เป็นทุนมนุษย์ “Human Capital” ที่ส่งผลให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ
 ตามเป้าหมาย กำลังคนเป็นทรัพยากรที่มีชีวิตจิตใจ และไม่สามารถนำมาทดแทนกันได้แบบคนต่อ
 คน เนื่องจากศักยภาพของคนแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ดังนั้น หัวใจสำคัญในการดำเนินงานของ
 หน่วยงานจึงขึ้นอยู่กับ “การวางแผนกำลังคน คุณภาพของคนและจำนวนกำลังคนที่เหมาะสม”

นิสดารก์ เวชยานนท์ (2534, หน้า 22) ได้กล่าวถึงความสำคัญที่ต้องมีการวางแผนกำลังคน ได้แก่

1. เพื่อให้ได้บุคคลที่มีประสิทธิภาพและมีความสามารถทำงาน คนจัดได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดในบรรดาทรัพยากรทั้งหมด และถือว่าเป็นปัจจัยนำเข้า (Inputs) ที่สำคัญมากอย่างหนึ่งในการบริหารองค์กร มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ความต้องการกำลังคนก็ต้องปรับให้เข้ากับองค์กร ในปัจจุบันการแข่งขันทางธุรกิจเพิ่มมากขึ้น องค์กรจะอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าก็ต้องอาศัยกำลังคนที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาทำงาน การวางแผนกำลังคนจะช่วยให้ทราบว่า องค์กรต้องการบุคคลที่มีความรู้ ทักษะประเภทใดเข้ามาทำงานในช่วงไหนและ องค์กรสามารถที่จะหากำลังคนเหล่านั้นมาจากแหล่งใด

2. โครงสร้างการทำงานตลอดจนระบบงานต่างๆ มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น ผู้บริหารในปัจจุบันต้องมีความรอบรู้มากกว่าในอดีต เพราะระบบเศรษฐกิจ สังคม รวมทั้งความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้งานที่เคยง่ายในอดีตกลับมีความยากมากขึ้น เช่น เดิมเคยขายเฉพาะผลผลิตทางด้านการเกษตรอย่างเดียว ต่อมาขยายกิจการโดยนำผลผลิตนั้นมาแปรรูปเพื่อให้เก็บเอาไว้นานขึ้น ต้องมีการนำเครื่องมือในการผลิตใหม่มาใช้ ลักษณะของยากขึ้นกว่าแต่ก่อน ยิ่งในสถานะที่การแข่งขันทางธุรกิจมีมาก การวางแผนกำลังคนจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างของงานในอนาคต

3. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ทำให้ความต้องการกำลังคนเปลี่ยนแปลงไป เช่น ความก้าวหน้าในระบบข้อมูลปัจจุบันทำให้ความต้องการบุคคลที่มีความรู้ทางสาขา MIS (Management Information System) มีทุกองค์กร มีข้อที่น่าสังเกตประการหนึ่งเกี่ยวกับบุคคลที่ทำงานกับเครื่องคอมพิวเตอร์ หรือเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ ส่วนใหญ่จะมีอัตราของการลาออกค่อนข้างสูง เพราะลักษณะของงานเป็นงานที่จำเจ น่าเบื่อและขัดกับหลักธรรมชาติที่ว่า มนุษย์เป็นสัตว์สังคม ชอบที่จะพูดคุยกับบุคคลอื่นมากกว่าจะนั่งจำเจอยู่หน้าจอของคอมพิวเตอร์ ดังนั้น การวางแผนกำลังคนจึงมีความจำเป็นและเป็นการเตรียมความพร้อมไว้ล่วงหน้า ในการแก้ปัญหา ก่อนที่จะเกิดปัญหานั้น

4. การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง มีผลต่อการใช้กำลังคนของหน่วยงานราชการหรือหน่วยงานเอกชนทั่วไปทั้งสิ้น เช่น ในปัจจุบันความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจทำให้มีการแข่งขันสูง เกิดสถานะที่มีการซื้อตัวบุคคลที่มีความรู้เป็นที่ต้องการของตลาดอย่างวิศวกรคุมงาน โปรแกรมเมอร์ จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนกำลังคนว่าจะได้บุคลากรเหล่านี้มาจากไหน และโดยวิธีใด นอกจากนั้น ก็ยังต้องมีการวางแผนต่อไปอีกว่าจะเก็บบุคลากรที่มีค่านี้ไว้ได้อย่างไร เพราะเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และตั้งอกตั้งใจทำงาน

ให้กับองค์กรนั้นมีค่าอย่างมาก ถ้าหากต้องสูญเสียไปอาจมีผลกระทบกระเทือนต่อความก้าวหน้าขององค์กรได้

5. การแข่งขันกันในตลาดแรงงานระหว่างภาครัฐและเอกชน เป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้การวางแผนกำลังคนเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ทุกวันนี้องค์กรธุรกิจต่างแข่งขันเสนอเงื่อนไขที่จูงใจหลายประการ อาทิ เงินเดือน สวัสดิการและผลประโยชน์ต่างๆ เพื่อดึงดูดบุคลากรในตลาดแรงงาน องค์กรภาครัฐจะเสียเปรียบต้องสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถก็เพราะสาเหตุของรายได้และผลประโยชน์ที่ได้รับจากภาครัฐนั้นแข่งขันกับภาคเอกชนไม่ได้ ก่อให้เกิดสภาวะที่เรียกว่าสมองไหลอันเป็นปัญหาที่แก้ไม่ตกในปัจจุบัน

จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย (2541, หน้า 32) กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนกำลังคนไว้ดังนี้

1. การวางแผนกำลังคนทำให้องค์กรสามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าในอนาคตจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยี
2. การวางแผนกำลังคนทำให้ทราบข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสมรรถนะของกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน ทั้งนี้เพื่อปรับการใช้กำลังคนให้ยืดหยุ่นกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
3. การวางแผนกำลังคนจะเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เข้ากับกระบวนการวางแผนองค์กร
4. การวางแผนกำลังคนจะทำให้องค์กรทราบความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตที่ถูกจ้างผลิตได้กับเกณฑ์ที่องค์กรตั้งไว้
5. การวางแผนกำลังคนจะทำให้องค์กรสามารถวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรในแต่ละอาชีพและในลำดับ
6. การวางแผนกำลังคนจะทำให้องค์กรสามารถที่จะจัดปริมาณ ประเภท และระดับทักษะของบุคคลให้เหมาะสมกับงานในระยะเวลาที่เหมาะสมเพื่อให้สามารถปฏิบัติกิจกรรมที่กำหนดให้ ซึ่งจะเป็นผลทำให้ทั้งองค์กรและบุคคลบรรลุวัตถุประสงค์ของตน โดยได้รับผลประโยชน์สูงสุดในระยะยาว
7. การวางแผนกำลังคนจะทำให้องค์กรพยากรณ์เกี่ยวกับเงื่อนไขต่างๆ ในอนาคตเพื่อการกำหนดวัตถุประสงค์และโครงการให้สอดคล้องกับเงื่อนไขดังกล่าว ตลอดจนการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สัมพันธ์กับเงื่อนไขต่างๆ
8. การวางแผนกำลังคนจะทำให้ผลตอบแทนจากการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์เกิดประโยชน์สูงสุด เพราะการลงทุนเพื่อพัฒนาคนต้องใช้ทรัพยากรบริหารจำนวนมากและต้องใช้เวลานาน

บรรยงค์ โตจินดา (2546, หน้า 25) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผน ไว้ว่า

1. การวางแผนกำลังคนจะทำให้องค์กรสามารถคาดการณ์สิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นล่วงหน้าจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและเทคโนโลยี ดังนั้นจึงมีการเตรียมการเพื่อรองรับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น

2. การวางแผนกำลังคนจะทำให้ทราบข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสมรรถนะของกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน ทั้งนี้เพื่อปรับการใช้กำลังคนให้ยืดหยุ่นกับสภาพที่เปลี่ยนไป

3. การวางแผนกำลังคนจะเป็นสิ่งเชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับกระบวนการวางแผนขององค์กร

4. การวางแผนกำลังคนทำให้องค์กรทราบความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตกับเกณฑ์ที่องค์กรได้ตั้งเอาไว้

5. การวางแผนกำลังคนจะทำให้องค์กรสามารถวางแผนความก้าวหน้าของบุคลากรในแต่ละระดับของความรับผิดชอบ

6. การวางแผนกำลังคนจะทำให้องค์กรสามารถจะจัดจำนวน คุณสมบัติและระดับทักษะของบุคลากรให้เหมาะสมกับงานในระยะเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถปฏิบัติกิจกรรมที่กำหนดไว้ ซึ่งจะทำให้องค์กรและบุคลากรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยได้รับผลประโยชน์สูงสุดในระยะยาว

7. การวางแผนกำลังคนจะทำให้องค์กรพยากรณ์เกี่ยวกับเงื่อนไขต่าง ๆ ในอนาคต เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และโครงการให้สอดคล้องกับเงื่อนไขดังกล่าว ตลอดจนการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สัมพันธ์กับเงื่อนไขต่าง ๆ

8. การวางแผนกำลังคนจะทำให้ผลตอบแทนจากการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์เกิดประโยชน์สูงสุด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 (2554 ก, หน้า 1) กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนกำลังคนว่า เป็นกระบวนการจัดกำลังคนให้เหมาะสมกับงาน ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพของงานในระยะเวลาที่เหมาะสมในตำแหน่งความรู้ความสามารถ ตรงตามความต้องการของสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งนี้ ตามมาตรา 20 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547 กำหนดให้ ก.ค.ศ. จัดทำแผนกำลังคนสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งแต่ละปี ก.ค.ศ. จะกำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารายงานแผนกำลังคนเพื่อรวบรวมเป็นข้อมูลระดับประเทศอีกครั้งหนึ่ง นอกจากนี้ มาตรา 23 (1) กำหนดให้ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา “กำหนดจำนวนและอัตราตำแหน่งและเกลี่ยอัตรากำลังให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารงานบุคคล ระเบียบหลักเกณฑ์

และวิธีการที่ ก.ค.ศ.กำหนด” ดังนั้นการวางแผนกำลังคนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จึงเป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการ

สำนักงาน ก.พ. (2556, หน้า 1) กล่าวว่า การวางแผนกำลังคนมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (Policy Implementation and Execution) เพราะเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน เข้ากับการบริหารทรัพยากรบุคคล กล่าวคือ ยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ในการดำเนินงานหรือธุรกิจจะบรรลุผลได้ต้องอาศัยกำลังคนที่มีความพร้อมเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Readiness) ดังนั้นการวางแผนกำลังคนจึงเป็นกลไกสำคัญในการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performing Organization)

กัลยารัตน์ วีระชนชัยกุล (2557, หน้า 49 - 51) กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนกำลังคนว่า

1. ช่วยให้การดำเนินกิจกรรมแต่ละหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
2. ช่วยในการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าให้กับบุคคลในองค์กร
3. ช่วยลดปัญหาความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานกับองค์กร
4. ช่วยสร้างความพร้อมในการดำเนินงานของหน่วยงาน
5. ช่วยให้เกิดการรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม
6. ทำให้องค์กรได้รับชื่อเสียงและการยอมรับ

นิสดารก์ เวชยานนท์ (2534, หน้า 24) กล่าวว่า การวางแผนกำลังคนประกอบด้วยความต้องการกำลังคนทั้งด้านปริมาณและคุณภาพของข้าราชการในอนาคตเพื่อพร้อมที่จะให้บริการสาธารณะ ดังนั้นพอที่จะประมวลให้เห็นถึงความจำเป็นในการวางแผนกำลังคนในราชการไทยได้ดังนี้

1. ปัญหาในด้านปริมาณของข้าราชการพลเรือน หน่วยงานของรัฐบาลบางแห่งมีข้าราชการมากเกินไป และข้าราชการเหล่านี้ไม่มีงานทำ ก่อให้เกิดปัญหาคนล้นงานแต่ขณะเดียวกันบางหน่วยงานใช้คนไม่ตรงกับงาน ความไม่สมดุลนี้เองเกิดจากการไม่มีการวางแผนกำลังคนที่ถูกต้องของรัฐบาล ไม่มีการวิเคราะห์ความต้องการออกมาให้แน่นอนในทำนองเดียวกัน ไม่มีการศึกษาวิธีการที่จะคาดคะเนกำลังคนในอนาคตตามความต้องการของประเทศ

2. ปัญหาในด้านข้าราชการไม่มีคุณภาพ การเปลี่ยนแปลงทางด้านการพัฒนาและเทคโนโลยี ทำให้เกิดความต้องการข้าราชการที่มีคุณภาพ ความรู้ของข้าราชการที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนี้ยังไม่เหมาะสมและยังล้าสมัยไม่ทันต่อความเจริญทางเทคโนโลยีใหม่ๆ ปัญหาก็คือ การฝึกอบรมข้าราชการที่มีอยู่นั้นไม่สามารถตอบสนองความต้องการนี้ได้เพียงพอ สาเหตุอีกประการหนึ่งที่ทำให้ข้าราชการมีคุณภาพต่ำไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง คือ ระบบการเลื่อนตำแหน่งจากภายใน

หน่วยงานนั่นเอง บางคนไม่มีความสามารถในตำแหน่งที่ทำ แต่มีการใช้ระบบอุปถัมภ์ จึงทำให้ได้คนไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง

3. ปัญหาการจัดระบบการบริหารงานบุคคล รัฐบาลและสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้ทำการปรับปรุงระบบบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือน โดยเริ่มตั้งแต่ปี 2518 ได้มีการนำระบบการจำแนกตำแหน่งเข้ามาใช้แก้ปัญหา แต่อย่างไรก็ตาม บางปัญหาแก้ไขไปได้ บางปัญหาก็ไม่สามารถแก้ไขได้ ระบบปัจจุบันนี้ก็ไม่ใช่เครื่องมือสนับสนุนให้ข้าราชการเป็นข้าราชการที่ดีได้ อัตราเงินเดือนของข้าราชการยังต่ำอยู่เมื่อเปรียบเทียบกับภาคเอกชน เหล่านี้ล้วนแต่เป็นปัญหา จึงทำให้เกิดความจำเป็นในการที่จะวางแผนกำลังคนนั้น

ศุภชัย ขวาระประภาส (2546, หน้า 30) กล่าวว่า การงานจะได้ผลอย่างน้อยต้องมีคนทำงาน การกำหนดล่วงหน้าถึงจำนวน ประเภท และวิธีการได้มาซึ่งบุคลากรคงไม่มีความจำเป็นมากนัก หากบุคลากรมีมากมายสามารถจัดหาได้ทันทีเมื่อองค์กรต้องการ ในทางตรงกันข้ามหากบุคลากรเป็นเศรษฐทรัพย์ หรือที่เรียกกันในปัจจุบันว่า เป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่นับวันจะยากต่อการแสวงหาและรักษาไว้ การวางแผนไว้ก่อนย่อมเป็นผลต่อองค์กร หากแต่สถานการณ์ปัจจุบันและสภาพที่จะเกิดตามมาในอนาคตล้วนมุ่งชี้ถึงสถานการณ์หลัง คือ การขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่เหมาะสมกับงานในยุคสมัยใหม่มากกว่าสถานการณ์แรก โดยเฉพาะเมื่อหยิบยกประเด็นต่อไปนี้มาพิจารณา

1. การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจการเมืองในระดับโลก การเปลี่ยนแปลงเช่นว่ามีประจักษ์พยานที่เห็นชัดในสื่อมวลชนทุกประเภท ทุกแขนงในแทบทุกวัน การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ล้วนก่อให้เกิดการถ่ายเททรัพยากรและการผลิตจากส่วนหนึ่งจากโลกไปยังอีกส่วนหนึ่ง ดังเช่นระลอกคลื่นในทะเลที่หนุนเนื่องติดต่อกันไม่หยุดหย่อน ส่งผลให้กิจการหลายประเภททั้งของรัฐและเอกชนต้องมีลักษณะที่เป็นสากลมากยิ่งขึ้น บุคลากรขององค์กรนอกจากจะต้องเรียนรู้เรื่องขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรม ภาษาของชาติต่างๆ มากยิ่งขึ้นตามลำดับ กิจการในเรื่องการส่งออก พาณิชยกรรมวิที่จะมีมากยิ่งขึ้นก็มีความจำเป็นที่ต้องมีบุคลากรที่รอบรู้เฉพาะเหล่านี้มากขึ้น ตัวอย่างที่ยกมานี้แสดงถึงความจำเป็นต้องวางแผนเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรเหล่านี้ไว้ล่วงหน้า

2. การเปลี่ยนแปลงทางสังคม วัฒนธรรม ค่านิยม ในประเด็นค่านิยมมีตัวอย่างมากมายที่สามารถหยิบยกได้ชัดเจนเป็นรูปธรรม เช่น ค่านิยมในการรับราชการ ซึ่งทุกวันนี้ นับวันจะลดน้อยถอยลงไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสาขาที่ค่าตอบแทนแรกบรรจุต่างจากภาคเอกชนมาก ภาครัฐยังมีโอกาสน้อยลงในการที่จะเสาะแสวงหาคนที่มีความรู้ความสามารถมารับราชการ โดยเฉพาะหากยังใช้วิธีการสรรหาและคัดเลือกแบบเดิมๆ ค่านิยมในการศึกษาต่อระดับสูงมีมากขึ้น และการออกมาทำงานนอกบ้านของสตรีที่มีเพิ่มมากขึ้นทุกขณะ ก็มีผลต่อการที่องค์กรภาครัฐต้องกำหนดลักษณะ

ของบุคลากรที่ต้องการให้สอดคล้องกัน ขณะเดียวกันก็ต้องหาทางป้องกันปัญหา ที่อาจเกิดจากการล่วงละเมิดทางเพศที่อาจเกิดขึ้นได้ในประเด็นทางสังคมนั้น หากลักษณะครอบครัวเปลี่ยนเป็นครอบครัวเดี่ยวมากยิ่งขึ้น ประกอบกับแรงงานที่สมัครใจทำงานลักษณะผู้ช่วยแม่บ้านลดลง องค์กรคงต้องประสบปัญหาการขาดงานหรือสูญเสียบุคลากรสตรีที่อยู่ช่วงต้องบริหารการไปมากยิ่งขึ้นก็ได้ ซึ่งอาจส่งผลให้ต้องปรับเงื่อนไขในการเกษียณอายุ ตลอดจนหลักเกณฑ์ในการจูงใจบุคลากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อรักษาบุคลากรบางสาขาที่ขาดแคลนมากให้นานกว่าที่เป็นอยู่ และใช้ประโยชน์จากบุคคลกลุ่มนี้ให้คุ้มค่าที่สุด

3. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีต่างๆ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีส่งผลให้องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต้องปรับเปลี่ยนระบบและวิธีการทำงาน อันหมายถึงความต้องการบุคลากรเพื่อทำงานตามระบบและวิธีการที่เปลี่ยนไปด้วย หากผลกระทบนี้เกิดขึ้นกับหลายๆองค์กรพร้อมๆกัน องค์กรต่างๆ ก็จะต้องทำสงครามแย่งชิงบุคลากรกัน องค์กรที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าย่อมอยู่ในฐานะที่ได้เปรียบมากกว่าองค์กรอื่นๆ ตามตัวอย่างในเรื่องนี้ เช่น คอมพิวเตอร์เมื่อคอมพิวเตอร์มีราคาถูกลงและยังช่วยประหยัดเวลาการทำงานไปได้มาก ทุกองค์กรปรารถนา จะได้บุคลากรที่รอบรู้เรื่องนี้ องค์กรใดที่เตรียมตัวเป็นขั้นตอนพัฒนาบุคลากรภายในไว้แล้ว หรือติดต่อแหล่งผลิตบุคลากรไว้ล่วงหน้า ย่อมได้เปรียบกว่าองค์กรที่เพิ่งเริ่มมีดำริที่จะดำเนินการ เป็นต้น

สำนักงาน ก.พ. (2556, หน้า 4) กล่าวว่าองค์กรทั่วไปมีความจำเป็นต้องวางแผนกำลังคน เพราะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล กล่าวคือ หน่วยงานต่างๆ ต้องวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลัง (ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ) เพื่อรองรับภารกิจในปัจจุบันและเตรียมความพร้อมสำหรับการปฏิบัติงาน เพื่อขับเคลื่อนภารกิจที่มีความสำคัญหรือเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต กล่าวได้ว่า กลยุทธ์ ด้านทรัพยากรบุคคลจะเป็นเช่นไรก็ขึ้นอยู่กับผลการวิเคราะห์กำลังคนของหน่วยงาน (Manpower Analysis)

จากข้อมูลจากนักวิชาการและหน่วยงาน จะเห็นได้ว่า การวางแผนกำลังคนเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญและความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการในองค์กรเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จได้โดยง่าย และเกิดประโยชน์สูงสุด

2.3 กระบวนการในการวางแผนกำลังคน

กระบวนการวางแผนกำลังคนเป็นกระบวนการที่ต้องใช้ความคิดและจินตนาการคาดคะเนสถานการณ์ในอนาคต โดยพิจารณาจากข้อมูลข่าวสารและสิ่งแสดงลุ่มต่างๆ ซึ่งในทางปฏิบัติจะมีขั้นตอนหลายขั้นตอนและการกำหนดแผนจะขึ้นอยู่กับสภาพขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ทุกองค์การจะต้องระลึกระลึกเสมอว่า ปริมาณแรงงานมีไม่คงที่ แม้ในยามปกติจำนวนแรงงานก็เปลี่ยนแปลงบ่อย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์กรที่มี

การขยายตัวหรือประสบความสำเร็จในการบริหารความต้องการกำลังคนก็ยังมีมากขึ้น จึงมีนักวิชาการได้ให้กระบวนการวางแผนกำลังคน ไว้ดังนี้

ศุภาพร พิศาลบุตร (2544, หน้า 71-73) กล่าวว่า กระบวนการในการวางแผนกำลังคนควรประกอบด้วย

1. การเก็บข้อมูลกำลังคน

การวางแผนกำลังคนจะประสบผลสำเร็จได้จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลที่ถูกต้องสมบูรณ์ เชื่อถือได้เป็นฐาน ส่วนราชการต่างๆที่จะจัดทำแผนกำลังคนควรเริ่มด้วยการเก็บข้อมูลด้านกำลังคน ซึ่งการเก็บข้อมูลนั้นจะต้องครอบคลุมทั้งด้านอุปสงค์กำลังคนและอุปทานกำลังคน ทั้งนี้นอกจากจะเป็นข้อมูลภายในหน่วยงานนั่นเองแล้ว ผู้ทำหน้าที่วางแผนกำลังคนควรจะได้ทราบข้อมูลทั้งด้านอุปสงค์และอุปทานกำลังคนในระดับมหภาคด้วย เช่น ข้อมูลกำลังคนในระบบราชการ หรือในระดับชาติ เป็นต้น

การเก็บข้อมูลดังกล่าวข้างต้นจะเป็นพื้นฐานของการวิเคราะห์และพยากรณ์ เพื่อการวางแผนแก้ปัญหาด้านกำลังคนต่อไป ดังนั้นการเก็บข้อมูลกำลังคนจึงจำเป็นต้องจัดทำอย่างเป็นระบบเพื่อให้มีการเก็บ ประมวลผล และรายงานข้อมูลอย่างถูกต้อง ทันสมัย สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์และพยากรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการเก็บข้อมูลนั้นอาจเก็บโดยวิธีธรรมดา (Manual Approach) หรือโดยใช้คอมพิวเตอร์ (Computer Approach) ก็ได้

2. การพยากรณ์อุปสงค์กำลังคน

การพยากรณ์อุปสงค์กำลังคน หมายถึง การพยากรณ์เกี่ยวกับความต้องการกำลังคนในอนาคตของส่วนราชการ โดยใช้ข้อมูลกำลังคนที่เก็บจากขั้นตอนแรก ประกอบกับข้อมูลด้านนโยบาย แผนปฏิบัติงาน และปริมาณงานของส่วนราชการนั้นๆ เพื่อทำการวิเคราะห์และพยากรณ์ความต้องการกำลังคนให้สอดคล้องกับความจำเป็นตามหน้าที่ความรับผิดชอบและปริมาณงานที่แท้จริง โดยกำหนดจำนวนและประเภทของกำลังคนที่ต้องการให้แน่ชัด การพยากรณ์ความต้องการกำลังคนอาจจะพยากรณ์เป็นราย 3 ปี หรือ 5 ปี ตามความเหมาะสม สำหรับเทคนิคที่ใช้ในการพยากรณ์อุปสงค์หรือความต้องการกำลังคนนั้น ได้แก่ การใช้วิธีการอนุมาน อัตราส่วน และการใช้เทคนิค เป็นต้น

3. การพยากรณ์อุปทานกำลัง

การพยากรณ์อุปทานกำลังคน หมายถึง การพยากรณ์เกี่ยวกับสภาพการณ์และปัญหาเกี่ยวกับกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน ตลอดจนปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ในการพยากรณ์จำเป็นจะต้องใช้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพกำลังคนในปัจจุบัน เช่น จำนวนที่มีอยู่ อัตราการบรรจุใหม่ อัตราการเลื่อนตำแหน่ง และอัตราการสูญเสีย เป็นต้น ผู้ทำหน้าที่พยากรณ์อุปทานกำลังคนจะต้องทราบ

ข้อมูลดังกล่าวเกี่ยวกับกำลังคนในส่วนราชการของตนเอง และในบางกรณีควรทราบกำลังคนที่มีอยู่ในภาคราชการทั้งหมดด้วย เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานที่เพียงพอสำหรับการพยากรณ์ สำหรับเทคนิคที่ใช้ในการพยากรณ์กำลังคนนั้น ได้แก่ การใช้อัตราการสูญเสียและการใช้อัตราการคงที่ กำลังคน เป็นต้น

4. การวิเคราะห์การใช้กำลังคน

การใช้กำลังคนให้มีประสิทธิภาพเป็นหน้าที่ที่สำคัญประการหนึ่งของหัวหน้างาน และผู้บริหาร และการใช้กำลังคนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดนั้น เป็นปัจจัยสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของการวางแผนกำลังคน ดังนั้น ในกระบวนการของการวางแผนกำลังคนจึงจำเป็นต้องทำการศึกษาวิเคราะห์เป็นระยะๆ เพื่อให้แน่ใจว่าในส่วนราชการนั้นๆ ได้มีการใช้กำลังคนอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุดอยู่ตลอดเวลา ซึ่งในการวิเคราะห์เรื่องการใช้กำลังคนนั้น อาจใช้เทคนิควิเคราะห์ความคุ้มค่า (cost/benefit analysis) เพื่อวิเคราะห์ว่าผลการปฏิบัติงานที่ได้จากเจ้าหน้าที่นั้น คุ้มกับค่าใช้จ่ายหรือไม่ อย่างไรก็ตาม การตีราคาผลการปฏิบัติงานของข้าราชการเพื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายที่ส่วนราชการจ่ายไปนั้นค่อนข้างจะทำได้ยาก เพราะอรรถประโยชน์ (utility) ที่ได้จากการใช้กำลังคนนั้นค่อนข้างจะเป็นนามธรรม (subjective) และผลการประเมินอรรถประโยชน์จากการใช้กำลังคนก็จะแตกต่างกันไปตามดุลพินิจของผู้ประเมินแต่ละคน

การวิเคราะห์เรื่องการใช้กำลังคนอาจจะใช้เทคนิคอีกประการหนึ่งคือ การวิเคราะห์หาทางเลือกที่ต้นทุนน้อยที่สุด (least-cost approach) โดยเป็นการวิเคราะห์เปรียบเทียบเพื่อหาทางเลือกที่เสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด เพื่อเสนอให้ผู้บริหารใช้พิจารณาประกอบการตัดสินใจในเรื่องกำลังคน

5. การพยากรณ์ปัญหาด้านกำลังคน

หลังจากที่ทราบข้อมูลทั่วไปและข้อมูลในการพยากรณ์ด้านอุปสงค์อุปทานและการใช้กำลังคนแล้ว กิจกรรมที่สำคัญขั้นต่อไปในกระบวนการวางแผนกำลังคน คือการวิเคราะห์ข้อมูลเหล่านั้นประกอบกัน เพื่อพยากรณ์ปัญหาด้านกำลังคนที่กำลังเกิดขึ้นว่าจะมีความรุนแรงและมีผลกระทบต่อหน่วยงานแค่ไหน เพียงใด ตลอดจนพยากรณ์ถึงปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น ปัญหาการสูญเสียกำลังคน ปัญหาการขาดความสมดุลในโครงสร้างกำลังคน เป็นต้น

ความถูกต้องแม่นยำในการพยากรณ์ปัญหาด้านกำลังคนจะขึ้นอยู่กับความถูกต้องสมบูรณ์ของการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลด้านกำลังคนเป็นสำคัญ

6. การจัดทำแผนกำลังคน

แผนกำลังคน คือ แผนปฏิบัติการต่างๆ ที่จะดำเนินการเพื่อป้องกันหรือแก้ปัญหาด้านกำลังคนของส่วนราชการนั้นๆ กล่าวคือ เมื่อได้ทราบปัญหาต่างๆ ด้านกำลังคน ทั้งที่กำลังเกิดขึ้น

และที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตแล้ว กิจกรรมที่สำคัญต่อมาก็คือ การจัดทำแผนปฏิบัติเพื่อแก้ไขปรับปรุงปัญหาต่างๆ เหล่านี้ โดยทั่วไปแผนกำลังคนครอบคลุมเรื่องต่างๆ ได้แก่

- 6.1 โยบาย เป้าหมาย เกี่ยวกับการบริหารกำลังคน
- 6.2 แผนการสรรหา
- 6.3 แผนพัฒนาและฝึกอบรม
- 6.4 แผนด้านเจ้าหน้าที่สัมพันธ์
- 6.5 แผนการขยายหรือปรับปรุงเพิ่มคุณค่าของงาน
- 6.6 แผนการเกลี้ยกำลังคน
- 6.7 แผนเตรียมกำลังคนเพื่อสืบทอดตำแหน่ง

7. การนำแผนมาปฏิบัติ

การนำแผนไปปฏิบัติ ให้บังเกิดผลในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว นั้นเป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยงานระดับกองต้องรับผิดชอบและให้การสนับสนุนโดยตรง โดยฝ่ายบริหารควรกำหนดเป็นนโยบายแน่ชัด และกำหนดมาตรการให้หน่วยงานในสังกัดให้ ความร่วมมือในการดำเนินการตามแผนกำลังคนให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้ต้องมีการติดตามตรวจสอบว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่อย่างไร รวมทั้งมีการประเมินผลเพื่อให้ทราบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการตามแผน อันจะเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงการวางแผนกำลังคนต่อไป

สุภารัตน์ วงศ์นัญจิรา (2545, หน้า 28) ได้สรุปขั้นตอนของกระบวนการวางแผนกำลังคนว่าประกอบด้วย

1. การเตรียมการในการวางแผนกำลังคน
2. การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับกำลังคนในสถานการณ์ปัจจุบันที่เกี่ยวข้อง
3. การคาดการณ์กำลังคนที่คาดว่าจะมีในอนาคต
4. การคาดประมาณความต้องการกำลังคนในอนาคตในแง่คุณภาพ ปริมาณ การผลิต

การกระจาย

5. การเปรียบเทียบการคาดการณ์กำลังที่คาดว่าจะมีกับความต้องการกำลังคนในอนาคต
6. การระดมสมองเพื่อแสวงหาทางเลือกในการแก้ไขปัญหา
7. การจัดองค์กรและการบริหารจัดการเพื่อให้เป็นไปตามแนวทางการแก้ไขปัญหา
8. การกำหนดกลยุทธ์และร่างแผนพัฒนากำลังคน โดยนำทางเลือกที่ได้เลือกไว้

มากำหนด

9. การจัดทำรายละเอียดแผนกำลังคน
10. การปฏิบัติและควบคุมกำกับตามแผน

ธงชัย สันติวงษ์ (2546, หน้า 78-80) อธิบายว่า กระบวนการของการวางแผนกำลังคนมีส่วนประกอบ 3 ด้าน คือ

1. ด้านการประเมินผลกำลังบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบัน จุดสำคัญที่สุดของการวางแผนกำลังคนก็คือ การที่ต้องมีระบบจำแนกบุคคลและรายละเอียดตำแหน่งที่ตั้งของบุคคลในองค์การที่ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา สำหรับในเรื่องนี้อาจกล่าวได้ว่า ธุรกิจส่วนใหญ่มักจะได้มีการจัดทำเอาไว้แตกต่างกันออกไป โดยมากจะมีข้อมูลเกี่ยวกับอายุ ประสบการณ์ และพื้นฐานการศึกษาเป็นส่วนใหญ่ แต่น้อยรายที่จะมีข้อมูลที่มีคุณค่ายิ่งกว่านี้ คือ ข้อมูลที่เกี่ยวกับคุณภาพของผลงานของบุคคลนั้น โอกาสที่สมควรจะได้เลื่อนขั้นต่อไป ข้อมูลเหล่านี้ล้วนเป็นข้อมูลที่สำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมินถึงทรัพยากรด้านบุคคลของตนเองได้แท้จริง การมีระเบียบข้อมูลที่ดีพร้อมจะอำนวยความสะดวกให้ผู้บริหารสามารถพิจารณาพบทวนได้ตลอดเวลาที่ต้องการ จะช่วยให้ดำเนินการด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องต่อไปได้โดยไม่เสียเวลา เช่น จะทราบได้ทันทีถึงปัญหาของการว่าจ้าง การโอนและโยกย้าย หรือให้การอบรมใหม่ให้ทันกับภาระงานที่เปลี่ยนแปลงไป

2. การคาดการณ์กำลังบุคคลในอนาคต อาจพิจารณาอย่างง่ายๆ จากอัตราเติบโตของงานในอดีต หรือการพิจารณาให้สัมพันธ์กับปริมาณงานที่คาดการณ์เอาไว้ หรือสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงอื่นๆ วิธีการคาดคะเนนี้มักแตกต่างกัน แต่ส่วนมากจะมีการกำหนดและให้น้ำหนักแก่ปัจจัยต่างๆ เช่น ภาวะเศรษฐกิจ แผนนโยบายและเป้าหมายของธุรกิจ หรือปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง แต่อย่างไรก็ตาม วิธีการคาดการณ์เช่นนี้มักจะกระทำกันอย่างไม่เป็นทางการ ทำให้คร่าวๆ ที่พอจะปรับปรุงได้ภายหลัง แต่ไม่ว่าจะกระทำด้วยวิธีการใดๆ ก็ตาม ปัจจัยต่างๆ ที่จะต้องนำมาพิจารณาประกอบนอกเหนือจากการคาดการณ์ความก้าวหน้าของธุรกิจและภาวะเศรษฐกิจแล้ว ก็คือ ควรพิจารณาและคาดการณ์ถึง 1) การเปลี่ยนแปลงการเลื่อนขั้น โยกย้าย และการโอน 2) การเปลี่ยนแปลงทางด้านนโยบายและแผนบุคคล เช่น การเปลี่ยนแปลง การจ่ายบำนาญที่กำหนดอายุเกษียณเร็วขึ้น ก็อาจทำให้จำนวนคนขาดหายไปมาก 3) การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคนิควิธีการผลิต ซึ่งทำให้องค์ประกอบระดับของความชำนาญการและขนาดของกลุ่มอาชีพต่างๆ ต้องเปลี่ยนแปลงไป 4) ช่วงเวลาที่ต้องการเพื่อพัฒนาหรือเสาะหาพนักงานใหม่มาเพิ่มตามความก้าวหน้าของการพัฒนาการด้านการผลิตและอาชีพ 5) กำลังการผลิตของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพจะเปลี่ยนไปในทางใดบ้าง 6) การเปลี่ยนแปลงแผนการทำงานขององค์การ เช่น การกระจายอำนาจ การขยายขอบเขตการปฏิบัติสู่ตลาดใหม่และอื่นๆ

3. การจัดทำแผนกำลังคน เพื่อให้ได้กำลังคนบุคคลที่ต้องการ ขั้นตอนที่สำคัญก็คือ การจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อจัดหากำลังคนมาให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งอาจทำได้หลายวิธีด้วยกัน กล่าวคือ กรณีทั่วไปที่ปฏิบัติกัน คือ หน่วยงานส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีสำรวจจากคนที่มิอยู่

หรือที่อาจนำมาพัฒนา หรือเสาะหามาใหม่จากภายนอก หรือหันมาใช้วิธีหาทางใช้ประโยชน์จากคนเก่าให้ดีขึ้น เป็นต้น ไม่ว่าจะโดยวิธีใดก็ตาม แผนงานส่วนใหญ่ก็คงจะต้องดำเนินการจัดทำ โดยพัฒนาและวิเคราะห์จากกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันก่อน และจัดทำเป็นตารางกำลังทดแทน การทำข้อมก่อนให้เกิดประโยชน์ที่จะให้สามารถทราบต่อไปว่ามีตำแหน่งใดที่ต้องการกำลังคน ซึ่งจะช่วยให้มีโอกาสวางแผนด้านพัฒนาคนได้ถูกต้องและมีเวลาเตรียมการที่เพียงพอ นอกจากนี้ยังช่วยให้ทราบต่อไปว่ามีกำลังคนประเภทใดที่ไม่อาจหาจากภายใน ทำให้เราสามารถคาดการณ์ และจัดเตรียมการสรรหา และคัดเลือกเข้ามาใหม่จากภายนอกได้

ศุภชัย ยาวะประภาส (2546, หน้า 12) พบว่า ขั้นตอนการวางแผนกำลังคนในองค์กรใดก็ตาม มักจะประกอบไปด้วย ขั้นตอนที่สำคัญต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดทิศทางขององค์กร

โดยทั่วไปไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจและองค์กรสาธารณกิจต่างๆ มักจะมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และแผนงาน โครงการ หรือที่เรียกรวมกันว่าแผนกลยุทธ์ขององค์กร เอาไว้ล่วงหน้าแล้ว แผนกลยุทธ์ขององค์กรทั่วไปมักจะกำหนดระยะเวลาไว้ประมาณ 5 ปี องค์กรบางแห่งจะมีการกำหนดแผนทิศทางระยะยาว ซึ่งอาจจะกำหนดไว้ 15 -20 ปี แผนกลยุทธ์ขององค์กรเป็นเสมือนกับแผนที่นำทางจะนำองค์กรไปยังเป้าหมายปลายทางที่ต้องการ สิ่งสำคัญที่สุดในการวางแผนทรัพยากรบุคคลคือ การที่ต้องศึกษาแผนกลยุทธ์ขององค์กรให้ถ่องแท้ เพราะเหตุผลสำคัญในการวางแผนทรัพยากรบุคคล คือ เพื่อให้สามารถมีคนที่ต้องการในเวลาที่ต้องการตามทักษะความสามารถที่ต้องการ ทั้งนี้เพื่อบรรลุเป้าหมาย ทิศทาง อันจะนำไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กรต่อไป

ในกรณีที่องค์กรใดก็ตามยังไม่มีการจัดทำแผนทรัพยากรบุคคล สิ่งแรกที่องค์กรนั้นจะต้องดำเนินการก็คือ การจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร มิฉะนั้นการวางแผนทรัพยากรบุคคล จะไม่สามารถที่จะดำเนินไปได้ แผนกลยุทธ์ขององค์กรทำให้ผู้ที่รับผิดชอบในการวางแผนทรัพยากรบุคคลสามารถมองเห็นภาพการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต และการกำหนดทิศทางของทรัพยากรบุคคลต่อไปได้

นอกเหนือจากการศึกษาแผนกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อที่จะทำความเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางขององค์กร ผู้ที่รับผิดชอบการวางแผนทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายการบริหารงานบุคคลด้วย นโยบายการบริหารบุคคลขององค์กรประเภทต่างๆ มีความแตกต่างกัน อาทิ องค์กรที่เป็นส่วนราชการจะมีการกำหนดนโยบายของการบริหารงานบุคคลเอาไว้ค่อนข้างชัดเจน ยกตัวอย่างเช่น การสรรหาหรือคัดเลือกบุคลากรเพื่อเข้ามาทำหน้าที่ข้าราชการหรือพนักงานของรัฐ มักจะมีการกำหนดเงื่อนไขของอายุแรกเข้าเอาไว้ชัดเจนขณะเดียวกัน ก็จะมีการ

กำหนดอายุเกษียณเอาไว้ชัดเจนเช่นเดียวกัน แต่หากจะพิจารณาเรื่องราวอย่างเดียวกันในภาคเอกชนพบว่า ในภาคเอกชนนั้นการสรรหาและคัดเลือกพนักงานนั้นสามารถที่จะทำได้ในแทบทุกระดับตำแหน่งขององค์กร ซึ่งแปลว่าจะสามารถสรรหาบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กรได้ในช่วงอายุที่กว้างขวางกว่าภาครัฐ นอกจากนั้นการกำหนดอายุเกษียณก็อาจจะแตกต่างกันไป องค์กรเอกชนบางแห่งอาจจะกำหนดอายุเกษียณไว้ที่อายุ 50 ปี บางแห่งอาจกำหนดไว้ที่ 60 ปี หรือบางแห่งอาจกำหนดไว้ที่ 65 ปี ก็อาจจะเป็นไปได้

2. การคาดการณ์อุปสงค์กำลังคน

การคาดการณ์อุปสงค์กำลังคน หมายถึง การคาดการณ์จำนวนและประเภทกำลังคนที่ต้องการที่จะทำให้สามารถปฏิบัติการกิจขององค์กรตามที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ได้ การคาดการณ์อุปสงค์กำลังคนจะมีเทคนิคและวิธีการที่สำคัญอยู่หลายวิธีด้วยกัน เทคนิคและวิธีการหลักๆ ที่ใช้คาดการณ์อุปสงค์กำลังคน ได้แก่ การใช้ดุลยพินิจในการบริหาร การคำนวณสัดส่วนและแนวโน้ม และการวิเคราะห์งาน

3. การคาดการณ์อุปทานกำลังคน

การคาดการณ์อุปทานกำลังคน หมายถึง การคาดการณ์เกี่ยวกับจำนวนและประเภทของกำลังคนที่มีอยู่และสามารถจะหาได้ในอนาคตโดยทั่วไปอุปทานกำลังคนจะประกอบด้วยอุปทานภายนอกองค์กรและอุปทานภายในองค์กร อุปทานภายใน ได้แก่ บุคลากรที่องค์กรมีอยู่ และอาจจะสูญเสียไปตามระยะเวลาต่างๆ ในขณะที่อุปทานภายนอก หมายถึง บุคลากรที่อยู่ภายนอกองค์กรและองค์กรสามารถที่จะสรรหาและคัดเลือกเข้ามา เพื่อที่จะทดแทนบุคลากรที่ขาดหายไปเนื่องจากสูญเสียประเภทต่างๆ หรืออาจต้องทำการสรรหาและคัดเลือกมา เพื่อที่จะเพิ่มเติมให้ครบตามจำนวนและประเภทของอุปสงค์กำลังคนที่คาดการณ์เอาไว้ล่วงหน้า ในการคาดการณ์อุปทานกำลังคนที่เป็นอุปทานภายในนั้น มีเทคนิคและวิธีการที่สำคัญหลายวิธีด้วยกัน เทคนิค และวิธีการดังกล่าว ได้แก่ การวิเคราะห์การกระจายตัวของโครงสร้างอายุของกำลังคน การวิเคราะห์การอยู่รอดของกำลังคน การวิเคราะห์สำมะโนกำลังคน และการวิเคราะห์โครงสร้างทางอาชีพของกำลังคน

อนิวัช แก้วจางง (2552, หน้า 82-83) กล่าวถึง กระบวนการวางแผนกำลังคนไว้ว่ามี 6 ด้าน

1. เก็บรวบรวมข้อมูลกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน
2. การคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงอันสืบเนื่องมาจากสาเหตุต่างๆ เช่น การโยกย้าย สืบเปลี่ยน การเลื่อนขั้น การลาออกและการเกษียณ เป็นต้น
3. การคาดการณ์ธุรกิจใหม่ในอนาคต
4. พยากรณ์ภารกิจและงานที่จะต้องทำในอนาคต
5. พยากรณ์กำลังคนที่ต้องการในอนาคต

6. การจัดทำแผนกำลังคน

ซึ่งในทางเดียวกัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 (2554, หน้า 2) กล่าวถึงกระบวนการว่าแผนกำลังคนว่ามียังประกอบด้วย 3 ด้าน คือ

1. ด้านกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Manpower Inventory) โดยหน่วยงานต้องมีข้อมูลกำลังคนที่เป็นปัจจุบันทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

2. การคาดการณ์กำลังคนในอนาคต (Manpower Forecast) หน่วยงานต้องมีการคาดการณ์ในอนาคตว่า ต้องการบุคคลจำนวนเท่าใด ประเภทใดบ้าง ตลอดจนรายละเอียดถึงคุณสมบัติต่างๆ

3. แผนกำลังคน (Manpower plans) เป็นแผนเฉพาะที่ใช้นำมาปฏิบัติเพื่อเสริมส่วนที่ขาดระหว่างข้อแตกต่างที่เกิดขึ้นจากกำลังคนที่คาดการณ์และกำลังคนที่มีอยู่

สำนักคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2554, เว็บไซต์) ได้กล่าวไว้ในเอกสารประกอบการวางแผน ว่ากระบวนการในการวางแผนกำลังคน 7 ด้าน ดังนี้

1. การเก็บข้อมูลกำลังคน การวางแผนกำลังคนจะประสบผลสำเร็จจะต้องอาศัยข้อมูลที่ถูกต้อง สมบูรณ์ เชื่อถือได้เป็นฐาน ต้องครอบคลุมทั้งด้านอุปสงค์และอุปทาน เพื่อใช้เป็นฐานในการวิเคราะห์ และพยากรณ์ เพื่อวางแผนแก้ปัญหากำลังคนซึ่งต้องจัดทำเป็นระบบ

2. การพยากรณ์อุปสงค์กำลังคน หมายถึง การพยากรณ์เกี่ยวกับความต้องการกำลังคนในอนาคต โดยใช้ข้อมูลกำลังคนที่เกี่ยวข้องในข้อ 1. ประกอบกับข้อมูลด้านนโยบายแผนปฏิบัติงาน และปริมาณงานของส่วนราชการ

3. การพยากรณ์อุปทานกำลังคน หมายถึง การพยากรณ์เกี่ยวกับสภาพการณ์และปัญหาเกี่ยวกับกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญ เช่น การสูญเสีย กำลังคนคงเหลือ การย้ายสับเปลี่ยน เป็นต้น การวิเคราะห์ควรทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้ผลการวิเคราะห์เป็นฐานในการพยากรณ์ เช่น การสูญเสียกำลังคนในอีก 5-10 ปี ข้างหน้า ตลอดจนการพยากรณ์ด้านกำลังคนที่จะมีต่อการบริหารงาน

4. การวิเคราะห์การใช้กำลังคนให้มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องศึกษาวิเคราะห์เป็นระยะๆ เพื่อให้แน่ใจว่าหน่วยงานมีการใช้กำลังคนอย่างประหยัดและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

5. การพยากรณ์ปัญหาด้านกำลังคน มีความรุนแรงและมีผลกระทบต่อหน่วยงานแค่ไหน เพียงใด เช่น การสูญเสียกำลังคน การขาดความสมดุลในโครงสร้างกำลังคน

6. การจัดทำแผนกำลังคน แผนกำลังคน คือ แผนปฏิบัติการต่างๆ ที่จะดำเนินการเพื่อป้องกันหรือแก้ปัญหาด้านกำลังคน เมื่อได้ทราบปัญหาต่างๆ ทั้งที่กำลังเกิดขึ้นและที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต แผนกำลังคนควรรวมครอบคลุมเรื่องต่างๆ ดังนี้

6.1 นโยบาย เป้าหมาย เกี่ยวกับการบริหารกำลังคน

6.2 แผนการสรรหา

6.3 แผนพัฒนาและฝึกอบรม

6.4 แผนด้านเจ้าหน้าที่สัมพันธ์

6.5 แผนการขยายหรือปรับปรุงเพิ่มคุณค่าของงาน

6.6 แผนการเคลื่อนย้ายกำลังคน

6.7 แผนเตรียมกำลังคนเพื่อสืบทอดตำแหน่ง

7. การนำแผนไปปฏิบัติ ตรวจสอบ และประเมินผล การนำแผนไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลการแก้ปัญหาต่างๆ ฝ่ายบริหารควรกำหนดเป็นนโยบายให้หน่วยงานในสังกัดให้ความร่วมมือ ทั้งนี้ ต้องมีการติดตามตรวจสอบว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่ รวมทั้งมีการประเมินผลเพื่อทราบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการตามแผน อันจะเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงการวางแผนกำลังคนต่อไป

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2554, หน้า 79) กล่าวถึงกระบวนการวางแผนกำลังคนว่าประกอบด้วย กิจกรรมหรือขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. การเก็บข้อมูลกำลังคน

การวางแผนกำลังคนจะประสบผลสำเร็จจะต้องอาศัยข้อมูลที่ถูกต้องสมบูรณ์ เชื่อถือได้ เป็นฐาน ส่วนราชการต่างๆ ที่จะจัดทำแผนกำลังคนควรเริ่มด้วยการเก็บข้อมูลด้านกำลังคน ซึ่งการเก็บข้อมูลนั้นจะต้องครอบคลุมทั้งด้านอุปสงค์กำลังคน และอุปทานกำลังคน ทั้งนี้ นอกจากจะเป็นข้อมูลภายในส่วนราชการแล้ว ผู้ทำหน้าที่วางแผนกำลังคนควรจะได้ทราบข้อมูลทั้งด้านอุปสงค์และอุปทานกำลังคนในระดับมหภาคด้วย เช่น ข้อมูลกำลังคนในระบบราชการ หรือในระดับชาติ เป็นต้น

การเก็บข้อมูลดังกล่าวข้างต้น จะเป็นพื้นฐานของการวิเคราะห์และพยากรณ์ เพื่อการวางแผนแก้ปัญหาด้านกำลังคนต่อไป ดังนั้นการเก็บข้อมูลกำลังคนจึงจำเป็นต้องจัดทำ อย่างเป็นระบบ เพื่อให้มีการเก็บประมวลผล และรายงานข้อมูล อย่างถูกต้อง ทันสมัย สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์และพยากรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการเก็บข้อมูลนั้นอาจเก็บโดยวิธีธรรมดา หรือโดยใช้คอมพิวเตอร์ก็ได้

2. การพยากรณ์อุปสงค์กำลังคน

การพยากรณ์อุปสงค์กำลังคน หมายถึง การพยากรณ์เกี่ยวกับความต้องการกำลังคน ในอนาคตของส่วนราชการ โดยใช้ข้อมูลกำลังคนที่เก็บจากขั้นตอนแรก ประกอบกับข้อมูลด้านนโยบาย แผนปฏิบัติงาน และปริมาณงานของส่วนราชการนั้นๆ เพื่อทำการวิเคราะห์และ

พยากรณ์ความต้องการกำลังคนให้สอดคล้องกับความจำเป็นตามหน้าที่ความรับผิดชอบและปริมาณงานที่แท้จริง โดยกำหนดจำนวนและประเภทของกำลังคนที่ต้องการให้แน่ชัด การพยากรณ์ความต้องการกำลังคนอาจจะพยากรณ์เป็นราย 3 ปี หรือ 5 ปี ตามความเหมาะสม สำหรับเทคนิคที่ใช้ในการพยากรณ์อุปสงค์หรือความต้องการกำลังคนนั้น ได้แก่ การใช้วิธีการพยากรณ์ อัตราส่วนและการใช้เทคนิค เป็นต้น

3. การพยากรณ์อุปทานกำลัง

การพยากรณ์อุปทานกำลังคน หมายถึง การพยากรณ์เกี่ยวกับสภาพการณ์และปัญหาเกี่ยวกับกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน ตลอดจนปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ในการพยากรณ์จำเป็นจะต้องใช้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพกำลังคนในปัจจุบัน เช่น จำนวนที่มีอยู่ อัตราการบรรจุใหม่ อัตราการเลื่อนตำแหน่ง และอัตราการสูญเสีย เป็นต้น ผู้ทำหน้าที่พยากรณ์อุปทานกำลังคนจะต้องทราบข้อมูลดังกล่าวเกี่ยวกับกำลังคนในส่วนราชการของตนเอง และในบางกรณีควรทราบกำลังคนที่มีอยู่ในภาคราชการทั้งหมดด้วย เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานที่เพียงพอสำหรับการพยากรณ์ สำหรับเทคนิคที่ใช้ในการพยากรณ์กำลังคนนั้น ได้แก่ การใช้อัตราการสูญเสียและการใช้อัตราการคงที่กำลังคน เป็นต้น

4. การวิเคราะห์การใช้กำลังคน

การใช้กำลังคนให้มีประสิทธิภาพเป็นหน้าที่ที่สำคัญประการหนึ่งของหัวหน้างานและผู้บริหาร และการใช้กำลังคนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดนั้น เป็นปัจจัยสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของการวางแผนกำลังคน ดังนั้นในกระบวนการของการวางแผนกำลังคนจึงจำเป็นต้องทำการศึกษาวเคราะห์เป็นระยะๆ เพื่อให้แน่ใจว่าในส่วนราชการนั้นๆ ได้มีการใช้กำลังคนอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุดอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในการวิเคราะห์เรื่องการใช้กำลังคนนั้นอาจใช้เทคนิควิเคราะห์ความคุ้มค่า (cost/benefit analysis) เพื่อวิเคราะห์ว่าผลการปฏิบัติงานที่ได้จากเจ้าหน้าที่นั้นคุ้มกับค่าใช้จ่ายหรือไม่ อย่างไรก็ตาม การตีราคาผลการปฏิบัติงานของข้าราชการเพื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายที่ส่วนราชการจ่ายไปนั้นค่อนข้างจะทำได้ยาก เพราะอรรถประโยชน์ (utility) ที่ได้จากการใช้กำลังคนนั้นค่อนข้างจะเป็นนามธรรม (subjective) และผลการประเมินอรรถประโยชน์จากการใช้กำลังคนก็จะแตกต่างกันไปตามดุลพินิจของผู้ประเมินแต่ละคน

การวิเคราะห์เรื่องการใช้กำลังคนอาจจะใช้เทคนิคอีกประการหนึ่งคือ การวิเคราะห์หาทางเลือกที่ต้นทุนน้อยที่สุด (least-cost approach) โดยเป็นการวิเคราะห์เปรียบเทียบเพื่อหาทางเลือกที่เสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด เพื่อเสนอให้ผู้บริหารใช้พิจารณาประกอบการตัดสินใจในเรื่องกำลังคน

5. การพยากรณ์ปัญหาด้านกำลังคน

หลังจากที่ทราบข้อมูลทั่วไปและข้อมูลในการพยากรณ์ด้านอุปสงค์ อุปทาน และการใช้กำลังคนแล้ว กิจกรรมที่สำคัญขั้นต่อไปในกระบวนการวางแผนกำลังคนคือ การวิเคราะห์ข้อมูลเหล่านั้นประกอบกัน เพื่อพยากรณ์ปัญหาด้านกำลังคนที่กำลังเกิดขึ้นว่าจะมีความรุนแรงและมีผลกระทบต่อหน่วยงานแค่ไหน เพียงใด ตลอดจนพยากรณ์ถึงปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น ปัญหาการสูญเสียกำลังคน ปัญหาการขาดความสมดุลในโครงสร้างกำลังคน เป็นต้น ความถูกต้องแม่นยำในการพยากรณ์ปัญหาด้านกำลังคนจะขึ้นอยู่กับความถูกต้องสมบูรณ์ของการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลด้านกำลังคนเป็นสำคัญ

6. การจัดทำแผนกำลังคน

แผนกำลังคน คือ แผนปฏิบัติการต่างๆ ที่จะดำเนินการเพื่อป้องกันหรือแก้ปัญหาด้านกำลังคนของส่วนราชการนั้นๆ กล่าวคือ เมื่อได้ทราบปัญหาต่างๆ ด้านกำลังคน ทั้งที่กำลังเกิดขึ้นและที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตแล้ว กิจกรรมที่สำคัญต่อมาก็คือ การจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อแก้ไขปรับปรุงปัญหาต่างๆเหล่านั้น โดยทั่วไปแผนกำลังคนควรครอบคลุมเรื่องต่างๆ ได้แก่

6.1 นโยบาย เป้าหมาย เกี่ยวกับการบริหารกำลังคน

6.2 แผนการสรรหา

6.3 แผนพัฒนาและฝึกอบรม

6.4 แผนด้านเจ้าหน้าที่สัมพันธ์

6.5 แผนการขยายหรือปรับปรุงเพิ่มคุณค่าของงาน

6.6 แผนการเกลี้ยกำลังคน

6.7 แผนเตรียมกำลังคนเพื่อสืบทอดตำแหน่ง

7. การนำแผนมาปฏิบัติ

การนำแผนไปปฏิบัติให้บังเกิดผลในการแก้ไขปัญหาต่างๆ นั้นเป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยงานระดับกองต้องรับผิดชอบและให้การสนับสนุนโดยตรง โดยฝ่ายบริหารควรกำหนดเป็นนโยบายแน่ชัด และกำหนดมาตรการให้หน่วยงานในสังกัดให้ความร่วมมือในการดำเนินการตามแผนกำลังคนให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้ต้องมีการติดตามตรวจสอบว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่อย่างไร รวมทั้ง มีการประเมินผล เพื่อให้ทราบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการตามแผน อันจะเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงการวางแผนกำลังคนต่อไป

ธงชัย สันติวงษ์ (2555, เว็บไซด์) อธิบายว่า กระบวนการของการวางแผนกำลังคนที่สำคัญขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ของส่วนประกอบที่สำคัญ 3 ด้าน คือ

1. ด้านบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Manpower inventory) จะต้องมีการพร้อมทั้งในแง่ของข้อมูลและรายละเอียดว่า กำลังคนในปัจจุบันที่มีอยู่นั้นในเชิงปริมาณและคุณภาพเป็นอย่างไรบ้าง

2. การคาดการณ์กำลังบุคคลในอนาคต (Manpower forecast) ต้องมีการคาดการณ์และระบุว่า ในระยะเวลาข้างหน้าในอนาคตที่กำหนดไว้นั้นกำลังบุคคลที่ต้องการมีอะไรเท่าไร อย่างเป็นอย่างไรบ้างทั้งในแง่ของจำนวนรวมและแยกประเภท ตลอดจนเป็นรายละเอียดลงไปถึงคุณสมบัติต่างๆ เช่น ความชำนาญงาน พื้นฐานการศึกษา และประสบการณ์

3. แผนกำลังคน (Manpower plans) หรือแผนเฉพาะที่แน่นอนสำหรับที่จะนำมาปฏิบัติ เพื่อเสริมส่วนที่ขาดระหว่างข้อแตกต่างที่เกิดขึ้นจากกำลังคนที่คาดการณ์และกำลังคนที่มีอยู่ กระบวนการวางแผนกำลังคนเป็นกระบวนการที่ต้องใช้ความคิด และจินตนาการคาดคะเนสถานการณ์ในอนาคต โดยพิจารณาจากข้อมูลข่าวสาร และสิ่งแวดล้อมต่างๆ ซึ่งในทางปฏิบัติจะมีขั้นตอนหลายขั้นตอนและการกำหนดแผนจะขึ้นอยู่กับสภาพขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ทุกองค์การจะต้องระลึกเสมอว่า ปริมาณแรงงานมีไม่คงที่ แม้ในยามปกติ จำนวนแรงงานก็เปลี่ยนแปลงบ่อย โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การที่มีการขยายตัวหรือประสบความสำเร็จในการบริหารความต้องการกำลังคนก็ยังมีมากขึ้น

สำนักงาน ก.พ. (2556, หน้า 14) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนกำลังคนในราชการพลเรือน เป็นกระบวนการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบความต้องการกำลังคนที่แท้จริงของหน่วยงาน มี 6 ด้าน คือ

1. การกำหนด/ทบทวนยุทธศาสตร์การบริหาร คือ การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานว่ายุทธศาสตร์ที่จะกำหนดไว้นั้น ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางการบริหารของภาครัฐหรือไม่อย่างไร

2. การทบทวนบทบาทและกระบวนการทำงานของภาครัฐเป็นการพิจารณาปัจจัยดังต่อไปนี้

2.1 การทบทวนบทบาทภารกิจของส่วนราชการ

2.2 การทบทวนภารกิจและหน้าที่ภายในหน่วยงาน

2.3 การทบทวนกระบวนการทำงาน

3. การจัดการกำลังคน เป็นการศึกษาวิเคราะห์เพื่อให้ทราบความต้องการกำลังคนที่แท้จริงของหน่วยงาน โดยการวิเคราะห์ส่วนต่าง ระหว่างความต้องการกำลังคน และกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน

3.1 ความต้องการกำลังคน คือการศึกษาความต้องการด้านกำลังคนของหน่วยงานว่า หน่วยงานต้องการจำนวนคนเท่าใด ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะเป็นอย่างไร และ กำลังคนที่ต้องการนั้นมีรูปแบบหรือประเภทอย่างไร

3.2 กำลังคนที่มีในปัจจุบันและการใช้ประโยชน์ ขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาสภาพ กำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพหรือความรู้ความสามารถ ทักษะ และ สมรรถนะของบุคคลที่มีอยู่ ว่ามีความเหมาะสมตรงตามความจำเป็นหรือความต้องการกำลังคนของ หน่วยงานหรือไม่

4. การกำหนดกลยุทธ์การบริหารกำลังคน คือ การเลือกใช้ แนวทางหรือเครื่องมือ การบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมกับสภาพและสถานการณ์กำลังคน รวมทั้งข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับนโยบาย แนวทางหรือวิธีการดำเนินการสำหรับการบริหารและการพัฒนากำลังคน เพื่อนำไปใช้สำหรับแก้ไขปัญหาส่วนต่างกำลังคน

5. การจัดทำแผนกำลังคน คือ การนำกลยุทธ์ที่กำหนดเป็นแผนปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหา ส่วนต่างกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณ (ตำแหน่ง สายงานและจำนวน) และเชิงคุณภาพ (ความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะ) รวมทั้งวิธีการบริหารจัดการ

6. การนำแผนกำลังคนไปปฏิบัติและประเมินผล คือ การปฏิบัติตามแผนกำลังคน ที่ได้กำหนดไว้ และมีการติดตามประเมินผลว่าแผนที่ได้ปฏิบัตินั้นก่อให้เกิดความต่อเนื่องในการบริหาร กำลังคนและสามารถแก้ไขปัญหาส่วนต่างกำลังคนได้หรือไม่ ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงแผน ให้สอดคล้องกับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

จากแนวคิดเรื่องกระบวนการวางแผนกำลังคนของนักวิชาการสรุปได้ว่า มีกระบวนการ วางแผนกำลังคนที่ครอบคลุมเนื้อหา 7 ด้าน คือ 1) การเก็บข้อมูลกำลังคน 2) การพยากรณ์อุปสงค์ กำลังคน 3) การพยากรณ์อุปทานกำลังคน 4) การวิเคราะห์การใช้กำลังคนให้มีประสิทธิภาพ 5) การพยากรณ์ปัญหาการใช้กำลังคน 6) การจัดทำแผนกำลังคน 7) การนำแผนไปปฏิบัติ ตรวจสอบ และประเมินผล

2.4 ประโยชน์ของการวางแผนกำลังคน

การวางแผนกำลังคนมีประโยชน์อย่างยิ่งกับหน่วยงาน ดังที่นักวิชาการได้กล่าวไว้ ดังนี้ สมาน วีระกำแหง (2548, หน้า 49) กล่าวถึงการวางแผนกำลังคนว่ามีประโยชน์ ดังนี้

1. เป็นการพัฒนาการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด
2. ช่วยให้การจ้างคนงานใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
3. ช่วยให้ได้มาหาคนที่เหมาะสมที่สุดเท่าที่จะพึงหาได้มาทำงานในหน่วยงาน
4. ช่วยให้เกิดกิจกรรมด้านบุคคลเป็นไปอย่างมีระบบและมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน

5. เป็นแนวทางสำหรับหน่วยงานที่มีหน้าที่ผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน

สำนักงาน ก.พ. (2549, หน้า 4) กล่าวว่า การวางแผนกำลังคนมีความสำคัญ เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของหน่วยงาน การวางแผนกำลังคนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องจะช่วยให้หน่วยงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างทันท่วงที ทำให้การจัดการใช้และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการวางแผนกำลังคนจึงมีความสำคัญและเป็นประโยชน์โดยสรุปได้ดังนี้

1. การวางแผนกำลังคนทำให้หน่วยงานสามารถพยากรณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย และเทคโนโลยีทำให้หน่วยงานสามารถวางแผนกำลังคนและเตรียมการรองรับกับเหตุการณ์ดังกล่าวไว้ล่วงหน้า ซึ่งจะช่วยให้ปัญหาที่องค์กรเผชิญในอนาคตเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลลดความรุนแรงลงได้

2. การวางแผนกำลังคนช่วยให้ทราบข้อมูลพื้นฐานทั้งด้านอุปสงค์และอุปทานของทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบันและอนาคต หน่วยงานจึงสามารถวางแผนล่วงหน้าเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับสถานะแวดล้อมต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้

3. การวางแผนกำลังคนเป็นกิจกรรมเชื่อมโยงระหว่างการจัดการจัดการทรัพยากรบุคคลและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานให้สอดคล้องกันทำให้การดำเนินการของหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนำไปสู่เป้าหมายของหน่วยงานที่ต้องการ

4. การวางแผนกำลังคนช่วยลดปัญหาด้านต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารกำลังคน เช่น ปัญหาอัตราการสูญเสีย ปัญหาโครงสร้างอายุกำลังคน ปัญหาคนล้นงาน เป็นต้น ซึ่งปัญหาบางอย่างแม้ว่าจะไม่อาจแก้ไขให้หมดสิ้นไปได้ด้วยการวางแผนกำลังคน แต่การที่หน่วยงานได้มีการวางแผนกำลังคนไว้ล่วงหน้าก็จะช่วยลดความรุนแรงของปัญหานั้นลงได้

5. การวางแผนกำลังคนทำให้หน่วยงานสามารถวางแผนอาชีพของกำลังคนรวมทั้งการวางแผนสืบทอดตำแหน่งของกำลังคนในระดับสูง ทำให้กำลังคนทุกระดับของหน่วยงานมีความพอใจในการปฏิบัติงาน

6. การวางแผนกำลังคนช่วยให้หน่วยงานสามารถที่จะจัดจำนวน ประเภท และระดับทักษะของกำลังคนให้เหมาะสมกับงานในระยะเวลาที่เหมาะสม ทำให้กำลังคนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลทำให้ทั้งกำลังคนและหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ของตนอันจะส่งผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดของหน่วยงานโดยรวม

7. การวางแผนกำลังคนช่วยให้เกิดการจ้างงานที่เท่าเทียมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนกำลังคนที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลให้การจัดการทรัพยากรบุคคลบรรลุผลสำเร็จ โดยเริ่มตั้งแต่กิจกรรมการสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การแต่งตั้ง การพัฒนาและฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนอาชีพ การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น

8. การวางแผนกำลังคนจะทำให้การลงทุนในทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน เกิดประโยชน์สูงสุดและไม่เกิดความสูญเปล่าอันเนื่องมาจากการลงทุนผลิตและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานไม่ตรงกับความต้องการ

สำนักงาน ก.พ. (อ้างถึงใน เพิ่ม กอมณี, ปรีชา นวลเป็นโย, เทพประสิทธิ์ อุดตะโหมท, และ โฉมสมร วงศวิทรัพย์, 2549, หน้า 38 - 39) กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนกำลังคน คือ

1. ทำให้ได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการ ในจำนวนประเภท คุณสมบัติ สมรรถนะ และในเวลาที่เหมาะสม
2. เพื่อพัฒนากำลังคนที่ได้มาและมีอยู่ ให้สามารถปฏิบัติภารกิจต่างๆ ของหน่วยงานที่กำหนดไว้ในปัจจุบันและอนาคต
3. เพื่อรักษาคคนที่มืออยู่และพัฒนาอย่างดีแล้ว ให้คงอยู่กับหน่วยงานต่อไปและสามารถที่จะทำงานให้กับหน่วยงานด้วยความมุ่งมั่น อุตสาหะ เป็นประโยชน์สูงสุดแก่หน่วยงาน
4. ทำให้กำลังคนที่มีอยู่ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด
5. เพื่อเตือนสถานการณ์ล่วงหน้าถึงภัยอันตรายที่อาจจะเกิดขึ้น หากไม่สามารถจัดการเรื่องกำลังคนได้อย่างเหมาะสม

สำนักคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2554, เว็บไซต์) กล่าวว่า การวางแผนกำลังคนสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาเป็นประโยชน์ที่นำไปใช้ในเรื่องการบริหารงานบุคคลได้ดังนี้

1. สามารถนำไปใช้วางแผนกำหนดจำนวนอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องรับกับปริมาณงานที่แท้จริง
2. นำไปใช้ในการสับเปลี่ยนโยกย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยที่ผู้ย้ายไปยังสถานศึกษาที่ต้องการและสถานศึกษาก็ได้ข้าราชการครูที่ตรงกับกลุ่มสาระที่ต้องการเช่นกัน
3. นำไปใช้ในการวางแผนการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา โดยสถานศึกษาจะทราบถึงความต้องการพัฒนาข้าราชการครูในด้านใดเพื่อทำให้เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น

4. ฝ่ายผลิตข้าราชการครูสามารถนำไปวางแผนการผลิตข้าราชการครูให้สอดคล้องกับความต้องการอัตรากำลังคนของสถานศึกษา

สำนักงาน ก.พ. (2556, หน้า 4) กล่าวว่า การวางแผนกำลังคนอย่างเป็นระบบจะช่วยให้องค์กรปรับตัวและเตรียมความพร้อมรองรับ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนกำลังคน มีประโยชน์ต่อองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตดังต่อไปนี้

1. ช่วยให้องค์กรสามารถเตรียมกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และนโยบายรัฐบาล จึงกล่าวได้ว่า การวางแผนกำลังคนเป็นการบริหารความเสี่ยงขององค์กรด้วยเช่นกัน

2. ช่วยให้องค์กรมีข้อมูลพื้นฐานสำหรับการวิเคราะห์เพื่อวางแผนล่วงหน้าเกี่ยวกับการใช้กำลังคนและจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่จะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต

3. ช่วยให้องค์กรสามารถเชื่อมโยงกลยุทธ์กับการจัดการทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน

4. ช่วยให้ได้เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการใช้กำลังคน กล่าวคือ องค์กรสามารถจัดอัตรากำลังทั้งในเชิงจำนวน ประเภท ระดับ ทักษะและสมรรถนะให้เหมาะสมกับภารกิจขององค์กร และสามารถใช้คนที่มืออยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

5. ช่วยลดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคน อาทิ การสูญเสียกำลังคน การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุกำลังคนและคนล้นงานหรือขาดคน เนื่องจากองค์กรสามารถวางแผนเตรียมการเพื่อรองรับสภาพปัญหาดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. ช่วยให้องค์กรวางแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการบรรลุเป้าประสงค์และยุทธศาสตร์ขององค์กร และความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ซึ่งจะช่วยลดการสูญเสียจากการลงทุนพัฒนาบุคลากร

7. ช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Planning) และการวางแผนทดแทนหรือสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) เพื่อให้เกิดความพร้อมและความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน

กัลยรัตน์ ชีระชนชัยกุล (2557, หน้า 52) กล่าวถึง ประโยชน์ของการวางแผนกำลังคนว่า

1. ช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนการใช้กำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด ช่วยให้งิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์และเป้าหมายขององค์กรในอนาคตมีความสอดคล้องกัน

2. ช่วยให้อิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีระบบและมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน
3. ช่วยให้การจ้างพนักงานใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
4. เป็นการเตรียมการให้ได้พนักงานใหม่เป็นไปตามความต้องการของแผนหรือฝ่ายต่างๆ
5. ส่งเสริมและพัฒนาโอกาสความเท่าเทียมกันของพนักงานในหน่วยงานต่างๆ ขององค์กร
6. เป็นแนวทางสำหรับองค์กรที่มีหน้าที่ผลิตจะได้ผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน

จากคำกล่าวของนักวิชาการ สรุปได้ว่า การวางแผนกำลังคนจะทำให้ทราบถึงความต้องการด้านบุคคลในระยะยาว ทำให้เห็นจินตภาพ การใช้กำลังคนและการพัฒนาบุคคลอย่างชัดเจน สามารถปรับปรุงตำแหน่งให้เหมาะสมและการใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้มากยิ่งขึ้น การวางแผนกำลังคนเป็นวิถีทางหนึ่งของการพัฒนากำลังคนซึ่งจะมีผลให้การใช้ประโยชน์จากกำลังคนได้ดียิ่งขึ้น และจะช่วยอำนวยความสะดวกในการขยายหรือปรับปรุงองค์กรในอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

2.5 การวางแผนกำลังคนสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

แนวทางสำหรับการวางแผนกำลังคน บทบาทของกลุ่มบุคคลเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคน วิธีการวางแผนกำลังคน กลวิธีในการแก้ไขปัญหากำลังคน การปรับปรุงงาน การเกลี้ยกล่อมกำลังคน การเตรียมกำลังคนเพื่อสืบทอดตำแหน่ง ขั้นตอนการดำเนินงานจัดทำแผนกำลังคน ในสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2554, เว็บไซต์)

1. แนวทางสำหรับการวางแผนกำลังคน
 - 1.1 ควรทำแผนกำลังคนประจำปี โดยใช้ปีงบประมาณ
 - 1.2 ควรทำแผนระยะ 3-5 ปี ด้วย
 - 1.3 ควรทำแผนปฏิบัติการเรื่องกำลังคน เพื่อป้องกันหรือแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากสาเหตุต่างๆ
2. บทบาทของกลุ่มบุคคลเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคน
 - 2.1 ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน กำลังคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดในองค์กรและมีจำกัด จึงจำเป็นต้องมีการบริหารที่ดี เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด จากการใช้กำลังคนที่มีอยู่

2.2 หัวหน้าหน่วยงานระดับกอง

เป็นผู้มีบทบาทในการใช้และควบคุมกำลังคน จำเป็นต้องการข้อมูลกำลังคนเพียงพอ เพื่อให้มั่นใจได้ว่ามีกำลังคนในคุณภาพและจำนวนที่ต้องการ ข้อมูลสำหรับการพยากรณ์ความต้องการกำลังคนในอนาคต เพื่อใช้ในการตัดสินใจดำเนินการตามแผนกำลังคนด้านต่างๆ และเพื่อเสนอแนะผู้บริหารระดับสูง

2.3 เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเรื่องวางแผนกำลังคน เป็นผู้มีบทบาทในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนแก่ข้าราชการทุกระดับ โดยเฉพาะผู้ดำรงตำแหน่งสูงกว่า นอกจากนี้ เจ้าหน้าที่วางแผนกำลังคนจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล รับข้อเสนอแนะจากหัวหน้าหน่วยงานเกี่ยวกับปัญหากำลังคนและเพื่อเสนอแนะแผนและแนวปฏิบัติที่เหมาะสมกับการแก้ไขปัญหาให้ฝ่ายบริหารพิจารณา

3. วิธีการวางแผนกำลังคน

3.1 ประเภทของข้อมูล

ข้อมูลบุคคล คือข้อมูลทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคล เช่น ชื่อ ชื่อสกุล ชื่อคู่สมรส ประวัติการรับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ฯ

ข้อมูลสำหรับการวางแผนกำลังคน ที่สำคัญได้แก่ ชื่อ ชื่อสกุล ตำแหน่งในสายงานระดับ ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน วันเข้ารับราชการเงินเดือน

3.2 ข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการวางแผนกำลังคน ประกอบด้วย

3.2.1 ความต้องการกำลังคนในช่วงระยะเวลาที่จัดทำแผนกำลังคน

3.2.2 สภาพกำลังคนปัจจุบัน

3.2.3 การสูญเสียกำลังคน

3.2.4 การได้กำลังคนเพิ่ม

3.3 ขั้นตอนการวางแผนกำลังคน ประกอบด้วย

การเก็บข้อมูล ควรกำหนดช่วงระยะเวลาในการเก็บข้อมูลให้ชัดเจน และควรจัดแบ่งและกำหนดกลุ่มงานที่จะวิเคราะห์

การประมวลผลข้อมูล เป็นการนำข้อมูลทุกชนิดที่ได้รวบรวมไว้มาคำนวณเพื่อหากำลังคนที่ต้องการ

การวิเคราะห์ข้อมูล ควรดำเนินการวิเคราะห์เป็นรายปี ทดแทนการสูญเสียในเรื่องจำนวนและพิจารณาในด้านคุณภาพด้วย

3.4 การวางแผนปฏิบัติการ เพื่อแก้ปัญหาหลังจากการวิเคราะห์ข้อมูลแล้ว

4. กลวิธีในการแก้ไขปัญหากล้าคน

นโยบาย เป้าหมาย เกี่ยวกับการบริหารกล้าคน หน่วยงานควรมีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายด้านกล้าคนให้ชัดเจน โดยต้องคำนึงถึงปัญหาและความต้องการกล้าคน ดังนี้

4.1 สํารวจและวิเคราะห์ปัญหาด้านกล้าคน เช่น การขาดแคลนกล้าคน การสูญเสียกล้าคน คุณภาพกล้าคน ขวัญกล้าใจของกล้าคน ปัญหาเหล่านี้มีความรุนแรงแค่ไหน เพียงใด จัดลำดับความสำคัญ เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนและกำหนดกลวิธีในการแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสม

4.2 วิเคราะห์แนวโน้มและเป้าหมายด้านกล้าคน ว่าอนาคตเป็นอย่างไร ต้องแก้ปัญหारेื่องใด การกำหนดนโยบายและแผนกล้าคนก็ควรมุ่งเน้นในเรื่องนั้น ๆ และควรต้องวิเคราะห์แผนงานในอนาคตของส่วนราชการด้วย เพื่อจะได้ทราบว่า จะต้องเตรียมกล้าคนอย่างไร จึงจะสามารถปฏิบัติภารกิจตามแผนงานเหล่านั้น ให้บรรลุผลสำเร็จได้

4.3 กำหนดนโยบายและเป้าหมายกล้าคน เมื่อดำเนินการตามข้อ 4.1 และ 4.2 แล้ว จึงกำหนดให้แน่ชัดว่าต้องการแก้ปัญหारेื่องใด หรือจะปรับปรุงกล้าคนในเรื่งใด เป้าหมายการใช้กล้าคนเป็นอย่างไร

4.4 สื่อสารและทำความเข้าใจ ควรมีการเผยแพร่ให้เจ้าหน้าที่ทุกคนเข้าใจนโยบายและเป้าหมาย เพื่อให้ความร่วมมือดำเนินการตามนโยบาย ดังนี้ คือ ผู้บริหารระดับสูงต้องสนับสนุน มีเป้าหมายและแผนงานชัดเจน เช่น การย้ายสับเปลี่ยนเพื่อการพัฒนาคน สามารถปฏิบัติได้

5. การปรับปรุงงาน

5.1 การขยายงาน

การขยายงานที่ใช้ความสามารถอย่างเดียวกัน ทำให้เจ้าหน้าที่ไม่เบื่อหน่ายในการปฏิบัติงาน และเป็นการเตรียมเจ้าหน้าที่ให้สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้

การขยายงานที่ใช้ความสามารถแตกต่างกัน ผู้บังคับบัญชาควรมอบหมายงาน ที่คาดว่าผู้นั้นจะสามารถปฏิบัติได้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความกระตือรือร้นและสนใจในการปฏิบัติงาน

การหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง การโยกย้ายให้ไปดำรงตำแหน่งอื่น

5.2 การปรับปรุงเพิ่มคุณค่าของงาน เพื่อให้เกิดความท้าทายต่อความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน เช่น การเกลี้ยกล้าคน มอบหมายงานให้ดำเนินการตั้งแต่ต้นจนจบ ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน การทราบผลการปฏิบัติงาน

6. การเกลี้ยกล้าคน หมายถึง การถ่ายเทกล้าคนจากหน่วยงานที่มีความจำเป็นน้อยกว่า ไปปฏิบัติงานในหน่วยงานที่มีความจำเป็นมากกว่า เพื่อให้การใช้กล้าคนเกิดประโยชน์สูงสุด

7. การเตรียมกล้าคนเพื่อสืบทอดตำแหน่ง เหตุผลความจำเป็นในการสืบทอดตำแหน่ง

7.1 สร้างความเชื่อมั่นว่าหน่วยงานจะมีผู้ปฏิบัติงานเพียงพอและมีคุณภาพที่เหมาะสม

7.2 การเลือกคนไว้ทดแทนต้องรอบคอบ โดยเฉพาะการพัฒนาคน

7.3 ผู้มีความรู้ความสามารถสูง มักถูกชักจูงไปทำงานกับหน่วยงานอื่น จึงจำเป็นต้องค้นหาตัวบุคคลเพื่อทดแทน เพื่อมิให้เกิดช่องว่างหรือขาดแคลนกำลังคนระดับสมอง

8. ขั้นตอนการดำเนินงานจัดทำแผนอัตรากำลังในสถานศึกษา

8.1 การจัดทำข้อมูลสารสนเทศ ข้อมูลที่ใช้ในการจัดทำแผน ประกอบด้วย

8.1.1 ข้อมูลนักเรียนและการจัดชั้นเรียน (10 มิถุนายน)

8.1.2 ข้อมูลการเกษียณอายุราชการหรือเกษียณก่อนกำหนด และแนวโน้มการสูญเสียของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ควรเพิ่มข้อมูลครูช่วยราชการและอัตรากำลังชั่วคราว)

8.1.3 ข้อมูลวุฒิการศึกษา สาขาวิชาเอกและความสามารถของบุคลากร

8.1.4 จำนวนชั่วโมงการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรสถานศึกษา

8.1.5 ความต้องการครูเพิ่มของสถานศึกษาตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ (เท่ากับจำนวนครูที่ขาด)

8.1.6 ข้อมูลสำนักงานราชการตำแหน่งครูผู้สอน

8.2 สถานศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลครูและบุคลากรทั้งด้านปริมาณและความสามารถตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ.กำหนด โดยศึกษาแนวโน้มการเพิ่มหรือลดของจำนวนบุคลากรและประชากรวัยเรียน รวมทั้งการวิเคราะห์หลักสูตรและแผนการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษาเพื่อประกอบการพิจารณา

8.3 จัดทำแผนอัตรากำลังระยะ 1 ปี 3 ปี และหรือ 5 ปี โดยมีรายละเอียดแสดงความต้องการทั้งด้านปริมาณและความสามารถของบุคลากร และวิธีดำเนินการ

8.4 เสนอคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ความเห็นชอบ

8.5 ใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนกำลังคนในสถานศึกษา

8.6 ดำเนินการปฏิบัติตามแผนอัตรากำลังโดย

8.6.1 สถานศึกษาจัดหาอัตรากำลังตามอำนาจของสถานศึกษา เช่น ใช้งบประมาณของสถานศึกษาหรือประสาน ขอความร่วมมือกับองค์กรอื่น

8.6.2 เสนอแผนอัตรากำลังของสถานศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อพิจารณาดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

3. บริบทและการวางแผนกำลังคนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2

3.1 บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ (สพป.อย.2, 2554 ข, หน้า 20) ไว้ดังนี้

วิสัยทัศน์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 คือ เป็นองค์กรคุณภาพที่มุ่งส่งเสริมและบริการการจัดการศึกษาให้ทั่วถึง เสมอภาค มีคุณธรรม และคุณภาพ เน้นความเป็นอยุธยา ก้าวสู่สากล

พันธกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 คือ

1. พัฒนาและส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาให้ประชากรวัยเรียนทุกคนในเขตบริการได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพ
2. พัฒนาผู้เรียนให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพผู้สาคล
3. พัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะ ความเป็นอยุธยา
4. พัฒนาลำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในสังกัดให้เป็นองค์กรที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน

เป้าประสงค์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 คือ

1. ประชากรวัยเรียนทุกคนในเขตบริการ ได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐาน 15 ปี อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ
2. ผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและมีคุณลักษณะ ความเป็นอยุธยา
3. ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มตามศักยภาพ
4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและสถานศึกษา เป็นองค์กรที่มีคุณภาพ และมีความเข้มแข็ง เป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่มาตรฐานอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

กลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 คือ

1. พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ

2. พัฒนาคุณธรรมจริยธรรมผู้เรียน ความสำนึกความเป็นชาติไทยให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

3. ส่งเสริมสนับสนุนคุณลักษณะความเป็นอยู่ของนักเรียน

4. เสริมสร้างโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึง ครอบคลุม ผู้เรียนได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ

5. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ

6. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาโดยหลักธรรมาภิบาล

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 เป็นตอนต้นรับผิดชอบทั้งหมด 7 อำเภอ โรงเรียนในสังกัด จำนวน 166 โรงเรียน มีข้าราชการครู จำนวน 1,405 คน และมีนักเรียนทั้งหมด จำนวน 26,559 คน แบ่งเป็น อำเภอบางซ้าย จำนวน 16 โรงเรียน ครู จำนวน 117 คน นักเรียน จำนวน 2,013 คน อำเภอบางไทร จำนวน 26 โรงเรียน ครู จำนวน 181 คน นักเรียน จำนวน 3,317 คน อำเภอบางบาล จำนวน 22 โรงเรียน ครู จำนวน 162 โรงเรียน นักเรียน จำนวน 3,085 คน อำเภอบางปะอิน จำนวน 29 โรงเรียน ครู จำนวน 331 คน นักเรียน จำนวน 7,169 คน อำเภอผักไห่ จำนวน 20 โรงเรียน ครู จำนวน 170 คน นักเรียน จำนวน 2,809 คน อำเภอลาดบัวหลวง จำนวน 25 โรงเรียน ครู จำนวน 229 คน นักเรียน จำนวน 4,338 คน และอำเภอเสนา จำนวน 28 โรงเรียน ครู จำนวน 216 คน นักเรียน จำนวน 3,828 คน จากข้อมูลวันที่ 1 พฤศจิกายน 2555 พบว่าแต่ละอำเภอมีอัตราค่าจ้างต่ำกว่าเกณฑ์เฉลี่ย ดังนี้ อำเภอบางซ้าย ร้อยละ 5.54 อำเภอบางไทร ร้อยละ 2.36 อำเภอบางบาล ร้อยละ 4.63 อำเภอบางปะอิน ร้อยละ 4.18 อำเภอผักไห่ ร้อยละ 3.15 อำเภอลาดบัวหลวง ร้อยละ 5.24 และอำเภอเสนา ร้อยละ 7.96 (สพป.อย.2, 2555 ข, หน้า 3-10) และจากการวิเคราะห์ที่ปัจจัยภายใน (SWOT ANALYSIS) ในด้านบุคลากร พบว่า ยังมีจุดอ่อน (Weaknesses) คือ 1) ครูไม่ปรับเปลี่ยนการเรียนการสอนในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน 2) ขาดแคลนครูวิชาเอกต่าง ๆ ที่จำเป็นทำให้ครูสอนไม่ตรงตามวิชาเอก 3) โรงเรียนไม่มีเจ้าหน้าที่ธุรการในงานงบประมาณ งานบริหารทั่วไป งานวิชาการ และงานบุคลากร 4) ผู้นำทางด้านคุณธรรมมีน้อย และ 5) ขาดแคลนครูศิลปะในการจัดการเรียนการสอน (สพป.อย.2, 2554 ข, หน้า 16)

จากข้อมูลบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 จะเห็นได้ว่า ในภาพรวมยังมีปัญหาการขาดแคลนกำลังคนอยู่เป็นจำนวนมาก เขตพื้นที่การศึกษาจึงได้กำหนดนโยบายด้านกำลังคนไว้ว่า พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้ได้ครูดี ครูเก่ง มีคุณภาพและมีวิสัยทัศน์ที่สูงขึ้น ลดภาระงานครูที่ไม่เกี่ยวกับการเรียนการสอนตามโครงการคืนครูให้นักเรียน สรรหาอัตราค่าจ้างให้เพียงพอ ดูแลคุณภาพชีวิตครูตามโครงการกองทุนพัฒนาคุณภาพ

ชีวิตครู รวมถึงการพัฒนาครูในด้านการใช้เทคโนโลยีและการใช้ประโยชน์จากระบบเทคโนโลยีได้อย่างคุ้มค่า(กลุ่มงานนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2, 2554, หน้า4)

3.2 การวางแผนกำลังคนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2

วิธีการดำเนินการในการวางแผนกำลังคนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2, 2555 ก, หน้า6)

1. โดยให้สถานศึกษา

1.1 รวบรวมข้อมูลตามแบบสำรวจ

1.2 นำข้อมูลมาวิเคราะห์ตามหลักเกณฑ์และวิธีของ ก.ค.ศ. กำหนด

1.3 ประมวลผลข้อมูลแล้วนำมาเปรียบเทียบกับสภาพกำลังคนในปัจจุบัน เพื่อหาจำนวนกำลังคน

1.4 นำเสนอคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการ

2.1 นำข้อมูลที่สถานศึกษารายงานมาตรวจสอบความถูกต้อง และวิเคราะห์ตามหลักเกณฑ์กำลังคนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ ก.ค.ศ. กำหนด

2.2 ประมวลผลข้อมูลแล้วนำมาเปรียบเทียบกับสภาพอัตรากำลังปัจจุบันรายโรงเรียนจนครบทุกโรงเรียน เพื่อหาจำนวนและร้อยละของกำลังคนของผู้บริหารและครูที่ขาด / เกิน/ พอดี

2.3 นำข้อมูลของทุกโรงเรียนมาสรุปเป็นภาพรวมกำลังคนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา และนำเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ที่โรงเรียนรายงานมาเป็นข้อมูลที่ต้องมีคุณภาพ จะทำให้การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปอย่างถูกต้องมีคุณภาพด้วย

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

สิทธิชัย ลีเวหา (2534, หน้า 88-93) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน ในด้านการจัดหา โรงเรียนไม่มีโอกาสในการสรรหาและคัดเลือกครู ครูใหม่ที่ได้อมาเป็นครูที่ย้ายมาจากที่อื่นและได้มาไม่ตรงตามที่

โรงเรียนต้องการ ในการด้านการบำรุงรักษา ผู้บริหารได้ปฏิบัติตามหลักการของการบริหารบุคคล เป็นส่วนใหญ่ และเห็นว่าวิธีการบำรุงรักษาบุคลากรที่ได้ผลคืออย่างมาก คือ การให้ขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานแก่ครูอยู่เสมอ โดยใช้วิธีการสร้างสัมพันธ์อันดีกับผู้ได้บังคับบัญชา ในด้านการพัฒนาครู ส่วนใหญ่ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้ไปฝึกอบรมมากที่สุด คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ ในด้านการให้พ้นจากงาน ครูมีการพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ในโรงเรียน โดยการย้ายมากที่สุด

2. ปัญหาในการบริหารงานบุคคล ที่พบมากในด้านการจัดหา ได้แก่ ครูมีวุฒิไม่ตรงตามที่ต้องการ การได้ครูล่าช้าไม่ทันตามความต้องการ ในด้านการบำรุงรักษา ได้แก่ การจัดครูเข้าปฏิบัติงานทำได้ยาก เพราะคุณสมบัติไม่ตรงตามที่ต้องการ และครูขาดความกระตือรือร้น ในการปฏิบัติงาน ในด้านการพัฒนา ได้แก่ ครูไม่เห็นความสำคัญของการสร้างผลงานทางวิชาการ ในด้านการให้พ้นจากงาน ได้แก่ ครูไม่ได้รับความเป็นธรรมในการย้าย

วรเกศ สุวรรณรัตน์ (2544, หน้า 95-100) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า ครูใหญ่โรงเรียนส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 41-50 ปี การศึกษาระดับปริญญาโท ประสบการณ์ ในตำแหน่งมากกว่า 25 ปี ครูใหญ่ให้ความเห็น ในการบริหารงานทั้ง 6 ด้าน ที่มีค่าร้อยละสูงสุด ได้แก่ การวางแผนบุคลากรคำนึงความรู้ ความสามารถ การสรรหาและการคัดเลือกให้บุคลากรในโรงเรียนแนะนำให้มาสมัครงานและใช้ การสัมภาษณ์การบำรุงรักษาบุคลากร โดยวิธีสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้ขวัญกำลังใจด้วยการให้ รางวัล และจัดอบรมการพัฒนาบุคลากร เปิดโอกาสและสนับสนุนให้บุคลากรได้ทำงานตามความรู้ ความสามารถหลังการพัฒนาให้เกิดประโยชน์การประเมินการปฏิบัติงาน มีการจัดตั้งคณะกรรมการ ประกอบด้วย ครูใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่ และผู้ปฏิบัติงานในการประเมิน และนำผลการประเมินมาใช้ ประโยชน์เป็นแนวทางในการพัฒนาครู การพ้นจากตำแหน่งหน้าที่การงาน มีการปลดบุคลากร เพราะประพฤติตนไม่เหมาะสม ส่วนปัญหาการบริหารงานบุคลากร 6 ด้าน จากการวิจัย โดยภาพรวม พบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาในการบริหารบุคลากร ส่วนที่มีปัญหาทั้ง 6 ด้าน คือ ครูไม่ได้นำความรู้ที่ได้ในการพัฒนามาใช้ในการปฏิบัติไม่สามารถจัดในอัตราส่วนที่เท่ากันได้ การรับบุคลากรใหม่ไม่ตรงกับวิชาเอก และมีบุคลากรบางวิชาเอกมาเกินความต้องการบุคลากร ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและหลักเกณฑ์ใช้ในการประเมินบุคลากรยังไม่เหมาะสม

สมภารด แก้วอนงค์ (2548, หน้า 101-109) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาแนวทางปฏิบัติ การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งที่มีคุณภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 ผลการวิจัยพบว่าแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับ

การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งที่มีคุณภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาที่พัฒนาขึ้น ตรงกับความต้องการมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน 40 รายการ ได้แก่ 1) การวางแผนอัตรากำลัง 10 รายการ ได้แก่ วิเคราะห์ข้อมูลและประเมินความต้องการอัตรากำลังของสถานศึกษา จัดทำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา 2) การกำหนดตำแหน่ง 15 รายการ ได้แก่ การกำหนดระดับตำแหน่งเพิ่มไม่เกินร้อยละ 2 ต่อปี และ 3) การขอลื่อนตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาและวิทยฐานะข้าราชการครู 15 รายการ ได้แก่ เงินวิทยฐานะที่ได้รับ/ให้คำนึงถึงภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ

ประทีป โดสารเดช (2549, หน้า 127-130) ได้ทำการวิจัย เรื่องสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 ใน 5 ด้าน คือ 1) การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง 2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ 4) วินัยและการรักษาวินัย และ 5) การลาออกจากกร พบว่า

1.1 สภาพการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 ใน 5 ด้าน ภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง เป็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนด้านการวางแผนกำลังคนและการกำหนดตำแหน่ง

1.2 การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 ใน 5 ด้าน ภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีด้านวินัยและการรักษาวินัย เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนด้านการลาออกจากราชการเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2. การเปรียบเทียบ สภาพการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 เมื่อจำแนกตามเพศ ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา ขนาดของสถานศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า เป็นสภาพที่ไม่แตกต่างกัน

3. การเปรียบเทียบ ปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 เมื่อจำแนกตามเพศ ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา ขนาดของสถานศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า เป็นสภาพที่ไม่แตกต่างกัน

สาคร สิทธิโชติ (2549, หน้า 90-93) ได้ทำการวิจัย เรื่องสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอน มีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีความคิดเห็นต่อปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับน้อย

2. ผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอน มีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหาร โรงเรียน มีสภาพการบริหารงานบุคคลมากกว่าครูผู้สอน และมีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูผู้สอน คิดว่าการบริหารงานบุคคลมีปัญหามากกว่าผู้บริหาร โรงเรียน

3. ผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมไม่แตกต่างกัน รายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้ที่มีประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไปมีสภาพการดำเนินการมากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี เฉพาะด้านการวางแผนกำลังคนและกำหนดตำแหน่ง ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน และมีความคิดเห็น เกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมไม่แตกต่างกัน รายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้ที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปีขึ้นไปมีปัญหามากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไป เฉพาะด้านการวินัยและการรักษาวินัย ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน

4. ผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานใน โรงเรียนที่มีระดับการจัดการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการดำเนินการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมไม่แตกต่างกัน รายด้านคือ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนที่อยู่ในช่วงชั้นที่ 1,2 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียน โดยรวมไม่แตกต่างกัน รายด้านคือด้านวินัยและการรักษาวินัย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนที่อยู่ในช่วงชั้นที่ 3,4 มีปัญหาการดำเนินงานมากกว่าผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนที่เปิดสอนระดับช่วงชั้นที่ 1,2 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน

5. การวิจัยครั้งนี้ได้เสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน ในด้านการวางแผนกำลังคนและการกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ และด้านการออกจากราชการไว้ด้วย

สิรินพร วิทิตสุภาสัย (2549, หน้า 100-104) ได้ทำการวิจัย เรื่องกระบวนการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 พบว่า 1) กระบวนการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากมี 3 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการพัฒนา ด้านการคัดเลือก และด้านการสรรหา ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางมี 8 ด้าน เรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการให้ข้อมูลข่าวสาร ด้านการให้ค่าตอบแทน หรือสิ่งจูงใจ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการให้ความยุติธรรม ความมั่นคงในงาน ด้านการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ด้านการนำเข้าสู่หน่วยงาน ด้านการสรรหา และด้านการเจรจาต่อรอง 2) ปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 ในภาพรวมพบว่ามีปัญหาอยู่ในระดับน้อย โดยด้านที่มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการเจรจาต่อรอง ด้านการให้ค่าตอบแทน หรือ สิ่งจูงใจ และด้านการนำเข้าสู่หน่วยงาน ส่วนด้านที่มีปัญหาอยู่ในระดับน้อยมี 8 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการคัดเลือก ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการวางแผนกำลังคน ด้านการให้ความยุติธรรม ความมั่นคงในงาน ด้านการให้ข้อมูลข่าวสาร ด้านการสรรหา ด้านการพัฒนา และด้านการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

ทิพวรรณ จันงการ (2551, หน้า 78-83) ได้ทำการวิจัย เรื่องสภาพการปฏิบัติงานการบริหารบุคคลตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนโรงเรียนเอกชน จังหวัดพิจิตร พบว่าผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อสภาพการปฏิบัติงานการบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการวางแผนกำลังคน การคัดเลือก การนำเข้าสู่หน่วยงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนา และการให้บริการอย่างต่อเนื่อง และผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อสภาพการปฏิบัติงานการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการสรรหา ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ การเจรจาใกล้เคียงข้อขัดแย้ง ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และการให้บริการข้อมูลข่าวสาร ส่วนครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อสภาพการปฏิบัติงานการบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับน้อย ในทุกๆด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนกำลังคน การคัดเลือก การนำเข้าสู่หน่วยงาน การประเมินผล

การปฏิบัติงาน การพัฒนาการให้บริการที่ต่อเนื่อง ด้านการสรรหา ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ การเจรจาไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และการให้บริการข้อมูลข่าวสาร

เรณู สีนิล (2552, หน้า 89-93) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 กรณีศึกษาโรงเรียนวัดลาดกระโหง โรงเรียนวัดท่าใหม่ และโรงเรียนวัดศรีวงค์ ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็ก คือ ขาดครู ขาดสิ่งอำนวยความสะดวก ขาดการบริหารที่เป็นระบบ โดยเฉพาะขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานซึ่งจะมีผลทำให้ การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพและเกิดความเสียหายต่อระบบการทำงาน โรงเรียนจึงมีความต้องการแนวทางการสร้างแรงจูงใจการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับโรงเรียนขนาดเล็ก ได้แนวทางซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผน เช่น การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจัดลำดับความสำคัญ 2) ดำเนินการ เช่น การสร้างสัมพันธภาพอันดี การจัดสิ่งแวดล้อมในการทำงาน 3) การติดตามและประเมินผล ผลการทดลองแนวทางพบว่า แนวทางที่พัฒนาขึ้นสามารถนำไปใช้ได้ ในสถานการณ์จริง ผู้บริหารและครูมีความพึงพอใจต่อแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่พัฒนาขึ้น ในระดับมาก

วลีภรณ์ จงแก้ววัฒนา (2553, หน้า 134-138) ได้ทำการวิจัย เรื่องการศึกษาการบริหารงานบุคคลด้านบุคลากร ครูของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า 1) การกำหนดกรอบอัตรากำลังและการวางแผนกำลังคน โรงเรียนส่วนใหญ่มีการจัดทำแผนกำลังคนเป็นแผนปฏิบัติการ 1-2 ปี ตามที่กรุงเทพมหานครได้วางไว้) การได้มาและการนำเข้าสู่หน่วยงาน มีการปฐมนิเทศในเรื่องภาระงานที่ครูต้องปฏิบัติ โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม โดยคณะกรรมการ และนำผลการประเมินไปใช้ในครั้งต่อไป 4) การพัฒนาบุคลากรครู มีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรครู โดยคำนึงถึงประสิทธิผลในการดำเนินการเป็นหลัก รวมถึงแผนการพัฒนากำหนดเป็นโครงการอยู่ในแผนปฏิบัติการประจำปี เน้นในการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน จัดโดยสำนักการศึกษากรุงเทพมหานครเป็นส่วนใหญ่ โดยให้ไปร่วมสัมมนาทางวิชาการ มีการติดตามผลการพัฒนาเป็นรายงานเสนอผู้บริหาร และใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนการพัฒนาคูในครั้งต่อไป 5) การจัดสวัสดิการและสิ่งจูงใจ ครูทุกคนมีโอกาสได้รับสวัสดิการเท่าเทียมกัน เนื่องจากโรงเรียนได้มีการแจ้งสิทธิ หน้าที่ หลักการในการทำงาน และผลประโยชน์อันพึงได้ให้ครุทราบ การขาดงานส่วนใหญ่เนื่องมาจากการลาป่วย ครูเกิดความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงาน และ 6) การให้ความยุติธรรมและความมั่นคงในงาน การพ้นจากงาน มาจากการเกษียณอายุราชการหรือทุพพลภาพ ในด้านปัญหาการบริหารงานบุคคลในด้านกระบวนการ

บริหารงานบุคลากรครู โดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า การกำหนดกรอบอัตรากำลังและการวางแผนกำลังคน มีปัญหาสูงสุด อยู่ในระดับปานกลาง

ก๊อเดช หล้าจะนะ (2555, หน้า 108-112) ได้ทำการวิจัย เรื่องการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 พบว่า 1) สภาพการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 โดยภาพรวมผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และรายด้านพบว่า ด้านการจัดสวัสดิการและกองทุนบุคลากรผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านอื่นๆ อยู่ในระดับมากเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ ด้านการวางแผนกำลังคน รองลงมาด้านการสรรหาบุคคล/การคัดเลือกบุคคล ด้านการบรรจุแต่งตั้งและด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานในสัดส่วนที่เท่ากัน ด้านการพัฒนาบุคคล และด้านการจัดสวัสดิการและกองทุนบุคลากร 2) การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนเขตพื้นที่การศึกษาพัทลุง เขต 2 จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงานและขนาดของโรงเรียน พบว่า จำแนกตามเพศ และวุฒิการศึกษา มีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนจำแนกตามตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของโรงเรียนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน 3) ปัญหาการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 พบว่า ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับบุคลากรหรือครูผู้สอนมณการมีส่วนร่วมการแสดงความคิดเห็นทำให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ความเข้าใจในด้านการบริหารงานบุคคล ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาในการคัดเลือกสรรหาบุคลากรขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมขาดการจัดกิจกรรมการศึกษาดูงานที่เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนและการจัดสวัสดิการผลประโยชน์การเอื้ออำนวยความสะดวกมีน้อยในด้านความปลอดภัย สุขภาพอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมทั้งค่าตอบแทนไม่สอดคล้องกับอัตราตลาดแรงงาน ทำให้บุคลากรขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของตนเอง ข้อเสนอแนะผู้บริหารควรรีความสำคัญแก่บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการวางแผนการบริหารงานบุคคลเพื่อให้อัตรากำลังที่เหมาะสมกับปริมาณของงาน และจัดสรรอัตรากำลังควรคำนึงถึงภาระงานที่หน่วยงานนั้นๆ รับผิดชอบ ควรมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตลอดจนจัดให้มีสวัสดิการต่างๆ สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ตลอดจนให้ทุกคนได้มีโอกาสทำเทียมกันเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน

3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ฟอสเตอร์ (Foster, 1981, Abstract) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องทัศนะของผู้บริหาร โรงเรียนและครูที่มีต่อการปฏิบัติงาน โรงเรียนประถมศึกษาเมืองฟรานซิสโก โดยการศึกษาการบริหารงาน 7 ด้าน

ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า การบริหารงานเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การพัฒนาหลักสูตรและการสอน กิจกรรมนักเรียน การวางแผนกำลังคน โครงสร้างขององค์การ ความสัมพันธ์กับชุมชน อาคารสถานที่ และการเงินกับธุรการ ส่วนการบริหารงาน 7 ด้าน ตามทัศนะของครูพบว่า การบริหารงานเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การพัฒนาหลักสูตรและการสอน การวางแผนกำลังคน โครงสร้างขององค์การ กิจกรรมนักเรียน ความสัมพันธ์กับชุมชน และการเงินกับธุรการ การผลงานวิจัยดังกล่าว สรุปได้ว่า สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานบุคลากรคล้อยตามกัน ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครู

แพกเกตต์ (Padgett, 1991, Abstract) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการบังคับบัญชาของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับภารกิจของบุคลากร โดยตั้งสมมติฐานว่าขนาดโรงเรียนในรัฐจอร์เจียมีความสัมพันธ์กับการบังคับบัญชาของผู้บริหารโรงเรียนด้านการวางแผนกำลังคน การมอบหมายงานและการประเมินบุคลากรอย่างเห็นได้ชัด และโครงการขององค์กรมีความสัมพันธ์กับการบังคับบัญชาภารกิจการบริหารบุคลากรอย่างเห็นได้ชัด ผลการวิจัยพบว่าขนาดโรงเรียนกับการบังคับบัญชาภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนด้านการวางแผนกำลังคน ด้านการเลือกสรร การมอบหมายงาน และการประเมินบุคลากร ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จากผลการวิจัยสรุปได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดโรงเรียนต่างกัน มีทัศนะต่อกระบวนการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาไม่แตกต่างกัน

เซอร์ริส (Harris, 1979, Abstract) ได้ทำการวิจัยเรื่อง หน้าที่ของผู้บริหารบุคคลในระบบโรงเรียนประถมศึกษา รัฐมิสซูรี ผลการวิจัยสรุปว่า หน้าที่ความรับผิดชอบของโรงเรียนประถมศึกษาทางด้านบริหารบุคคลควรประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ 11 ประการคือ การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การนำเข้าสู่หน่วยงานการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนา ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคล ความมั่นคงในงาน การปฏิบัติงานต่อเนื่อง และการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบุคคลจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า การบริหารบุคคลเป็นงานที่สำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับทุกองค์กร ถึงแม้ว่าจะมีอุปสรรคและปัจจัยต่างๆ สมบูรณ์และทันสมัยเพียงใดก็ตาม หากบุคลากรปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลให้องค์การประสบความล้มเหลว ดังนั้น ผู้บริหารในองค์กรจึงจำเป็นต้องสร้างระบบการบริหารบุคคลให้ดีทุกๆ ด้าน การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงใช้กรอบแนวคิดการบริหารงานบุคคลของคาสเตเตอร์ (Casterter, 1996) เนื่องจากในแต่ละขั้นตอนมีภารกิจครอบคลุมในทุกส่วนของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนที่มีความจำเป็นในการศึกษาครั้งนี้

เอเวอร์โลว์ (Evero, 1984, Abstract) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาของผู้บริหารโรงเรียน ตามทัศนะของครูในโรงเรียนประถมศึกษาชนบทของหน่วยงานบริการทางการศึกษารัฐจอร์เจีย พบว่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของครูต้องการรับรู้ปัญหาของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกันตาม ประสบการณ์ทางการศึกษา ครูจำแนกประสบการณ์ในการทำงานต่างกันที่สนใจต่อกระบวนการ บริหารงานบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาแตกต่างกัน และเป็นผลป้อนกลับให้เห็นว่า ประสบการณ์ของครูเป็นส่วนเสริมสร้างการวิเคราะห์งาน ส่งผลถึงควมมีคุณภาพของนักเรียน

อเดเยมิ (Adeyemi, 2011, Abstract) ได้วิจัยเรื่อง การวางแผนอัตรากำลังกับความอยู่รอด ขององค์กร การทดลองเชิงประจักษ์ต่อมหาวิทยาลัยเอกชน ในประเทศไนจีเรีย ความอยู่รอดของ องค์กรนั้น เป็นที่ถกเถียงกันว่ามันเป็นเป้าหมายหลักหรือจุดประสงค์หลังที่องค์กรทุกๆ แห่งควรจะ มีเอกสารชิ้นนี้ได้นำกรอบความคิดเกี่ยวกับการวางแผนอัตรากำลัง อันประกอบด้วยตัวแปร 6 ตัว อันที่จะอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหล่านี้ต่อความอยู่รอดขององค์กร (การรักษาไว้ซึ่ง ความรู้ความสามารถ อัตรการเข้าออกของพนักงาน การเติบโตในหน้าที่การงาน การสนับสนุนจาก หัวหน้างาน ความขัดแย้งภายในองค์กร และการแบ่งพรรคแบ่งพวกในที่ทำงาน) ตัวอย่าง ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยเอกชน 3 แห่งในเมือง Ogun-State ทางตะวันตกเฉียงใต้ของประเทศ ไนจีเรีย ผลการศึกษาพบว่า การรักษาไว้ซึ่งความรู้ความสามารถ, ความขัดแย้งภายในองค์กร และ การแบ่งพรรคแบ่งพวกในที่ทำงานนั้นมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อความอยู่รอดขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญในทางกลับกันตัวแปรอย่างอัตรการเข้าออกของพนักงาน การเติบโตในหน้าที่ การงาน และการสนับสนุนจากหัวหน้างาน นั้นไม่มีนัยสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์กร ผลดังกล่าวอาจสามารถบอกผู้นำ (ผู้บริหาร) ให้ทราบถึงข้อมูลเชิงลึกอันมีความสำคัญเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ในการศึกษา (ทั้งตัวแปรอิสระและไม่อิสระ)

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า การวางแผนกำลังคนเป็นงานที่สำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับทุกองค์กร ถึงแม้ว่าจะมี อุปกรณ์และปัจจัยต่างๆ สมบูรณ์ และทันสมัยเพียงใดก็ตาม หากไม่มีการวางแผนกำลังคน ไว้ก่อนนั้นการปฏิบัติงานย่อมไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรประสบความล้มเหลว ดังนั้น ผู้บริหารในองค์กรจึงจำเป็นต้องกำหนดนโยบายวางแผนกำลังคนเพื่อให้ได้มา ได้ใช้ ประโยชน์ และบำรุงรักษาไว้ให้มีประสิทธิภาพและปริมาณเพียงพอ การคาดการณ์ทั้งในอดีตและ อนาคตเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงใช้กรอบแนวคิด การวางแผนกำลังคนทั้ง 7 ด้าน ดังนี้คือ การเก็บข้อมูลกำลังคน การพยากรณ์อุปสงค์กำลังคน พยากรณ์อุปทานกำลังคน การวิเคราะห์การใช้กำลังคนให้มีประสิทธิภาพ การพยากรณ์ปัญหา การใช้กำลังคน การจัดทำแผนกำลังคน และการนำแผนไปปฏิบัติ ตรวจสอบ และประเมินผล