

บทที่ 2

การวางแผนกำลังคน

กำลังคนถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในบรรดาปัจจัยทั้ง 4 ของการบริหารงาน ดังนั้น ในกรณีที่หน่วยงานใดเกิดขาดกำลังคนขึ้นมา ก็ย่อมหมายความว่า การบริหารงานของหน่วยงานนั้นจะต้องมีอุปสรรค และเป็นผลให้การดำเนินงานตามโครงการต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ เกิดการล่าช้า ไม่สามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้ เป็นเพราะเราไม่ได้บรรจุบุคคลเข้าทำงานตามความสามารถของบุคคลนั้น ๆ หรือในภาษาอังกฤษเรียกว่า "The right people in the right places doing the right things" ซึ่งก็เป็นผลต่อการทำงานเช่นเดียวกัน

ดังนั้นวิธีการที่จะช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนกำลังคนซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในระบบการบริหารงานบุคคลก็คือ การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning)

การวางแผนกำลังคนคืออะไร

สมาน ริงส์โยกฤษฎ์ ได้กล่าวเอาไว้ว่า "การวางแผนกำลังคนเป็นการคาดคะเน (Forecast) ถึงความต้องการกำลังคนของหน่วยงานเป็นการล่วงหน้าว่า ต้องการกำลังคนประเภทใด ระบุใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใด และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการเป็นการล่วงหน้าเช่นกันว่า จะได้จากไหน อย่างไร ตลอดจนกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อที่จะใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด" (สมาน ริงส์โยกฤษฎ์, 2523 : 12)

ประวิณ ๗ นคร ได้กล่าวว่า "การวางแผนกำลังคน คือการวางแผนดำเนินการเพื่อเตรียมคนให้เหมาะกับงานและเวลา และการใช้คนทั้งหมดให้เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่ เป็นการพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และดำเนินงานที่จะสร้าง ใช้ และกระจายกำลังคน เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการของหน่วยงาน" (ประวิณ ๗ นคร, 2513 : 7 - 8)

อุทัย ธีรภูมิโต ใ้ก้กล่าวว่่า "การวางแผนกำลังคน คือ การตัดสินใจเตรียมการเพื่อกระทำกรอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต โดยวัตถุประสงค์และวิธีดำเนินการไว้ล่วงหน้าการวางแผนประกอบไปด้วย 4 ประการคือ

1. แขนเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหาร
2. เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่าง
3. เป็นเรื่องที่ต้องปฏิบัติในกาลอนาคต
4. เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบงาน และการจัดสรรเจ้าหน้าที่ที่จะปฏิบัติงานนั้น โดยวิธีที่เหมาะสม" (อุทัย ธีรภูมิโต, 2523 : 79 - 80)

ส่วน นิยะดา ชูณหวงศ์ ใ้ก้กล่าวว่่า "การวางแผนกำลังคน คือ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการคาดคะเนถึงจำนวนคน และคุณสมบัติของคนที่จะนำไปไว้ในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ในองค์เวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งประกอบด้วย

1. การคาดคะเนถึงความต้องการในอนาคตในแง่ของคนที่ต้องการและชำนาญ
2. เปรียบเทียบทรัพยากรที่มีอยู่ปัจจุบันและในอนาคต
3. การสะสมทรัพยากรหางกำลังคนที่มีอยู่
4. วางแผนสรรหาพนักงาน การคัดเลือกก่อบรวมกำหนดคดลคอบแทนและบรรจุพนักงานใหม่ เพื่อให้เพียงพอกับความต้องการกำลังคนในอนาคต" (นิยะดา ชูณหวงศ์, 2521 : 46)

ผู้เขียนมีความเข้าใจว่่า การวางแผนกำลังคน คือ การกำหนดตัวบุคคลเพื่อให้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งที่เหมาะสมกับงาน โดยพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ นโยบาย และช่วยในการกระจายกำลังไปสู่ตำแหน่งที่เหมาะสม เพื่อให้งานได้บรรลุถึงจุดหมายที่ใ้ก้วางเอาไว้โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์การมากที่สุด ทั้งนี้ การวางแผนกำลังคน จึงมีส่วนประกอบสำคัญ 2 ประการคือ ตำแหน่ง (positions) กับบุคคล (people)

จากคำนิยามต่าง ๆ การวางแผนกำลังคนอาจแยกพิจารณาได้ คือ

1. การวางแผนความต้องการกำลังคน (Manpower Requirement Planning) ถือเป็น การคาดคะเนถึงความต้องการกำลังคนของหน่วยงานต่าง ๆ เป็นการล่วงหน้าว่า ต้องการกำลังคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใดและต้องการเมื่อไร โดยมีข้อพิจารณา ดังนี้

1.1 ศึกษาวิเคราะห์ความต้องการกำลังคนทั้งหมดของหน่วยงาน ในปัจจุบันว่า ต้องการกำลังคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด จึงจะสามารถ ปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบหรือโครงการต่าง ๆ ของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ประเมินกำลังคนที่มีอยู่ทั้งหมดในปัจจุบัน

1.3 ประเมินกำลังคนที่ยังขาดอยู่ และต้องการเพิ่มในปัจจุบัน

1.4 อัตราความต้องการกำลังคนเพิ่ม เนื่องจากการขยายงาน หรือได้รับมอบงานเพิ่มขึ้นในแต่ละปี

1.5 อัตราการสูญเสียกำลังคนในแต่ละปี

1.6 ความต้องการกำลังคนในรอบระยะเวลา 5 ปี หรือ 10 ปี โดยแยกออกเป็นปี ๆ

2. การวางแผนเพื่อให้ได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการ (Manpower Supplies Planning) เป็นการกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการเป็นการล่วงหน้าว่าจะได้มาจากไหน อย่างไร โดยมีข้อพิจารณา ดังนี้

2.1 อัตราการผลิตทั้งหมดในปัจจุบัน

2.2 อัตราการผลิตที่คาดว่าจะเพิ่มขึ้นได้ในแต่ละปี

2.3 จำนวนกำลังคนที่จะผลิตได้ในรอบระยะเวลา 5 ปี หรือ 10 ปี

2.4 จำนวนกำลังคนที่จะต้องผลิตเพิ่มขึ้น เพื่อให้สามารถสนองความต้องการกำลังคนในแต่ละด้านได้

3. การวางแผนการใช้กำลังคน (Manpower Utilization Planning) เป็นการวางแผนเพื่อให้มีการใช้กำลังคนที่มีอยู่ในหน่วยงานให้ได้ประโยชน์สูงสุด โดยมีข้อพิจารณา ดังนี้

3.1 สํารวจและประเมินความรู้ความสามารถของกำลังคนที่มีอยู่

3.2 พิจารณาหรือฝึกอบรมกำลังคนที่มีอยู่ให้มีสมรรถภาพสูงขึ้น

3.3 ใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแต่ละคน

ลักษณะ

ในขณะเดียวกัน นักการบริหารบางท่านได้แบ่งการวางแผนกำลังคนออกเป็น 2 ระยะด้วยกัน คือ ระยะสั้น (Short Span) และระยะยาว (Long Span)

การวางแผนกำลังคนระยะสั้น (Short Span) จะเกี่ยวข้องกับงานสำคัญ 2 ลักษณะ คือ

1. การวางแผนเพื่อให้ตำแหน่งและบุคลากรที่มีอยู่แล้ว ใ้ปฏิบัติงานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การวางแผนเพื่อสรรหุ้บุคลากรที่มีอยู่ลงในตำแหน่งที่ว่างลง ส่วน

การวางแผนระยะยาว (Long Span) ย่อมแตกต่างไปจากการวางแผนระยะสั้นมีลักษณะ

1. เป็นการวางแผนที่มุ่งถึงงานในอนาคต ในเรื่องโครงสร้างของตำแหน่งต่าง ๆ กัน บุคลากรที่ต้องการตามตำแหน่งเหล่านั้น ขององค์การหรือหน่วยงานในอนาคต

2. การวางแผนกำลังคน เป็นกระบวนการที่ต้องสัมพันธ์และขึ้นกับการวางแผนระยะยาวอย่างอื่น ๆ เช่น ทรัพยากรที่มีใช้ งบประมาณงานต่าง ๆ หรือใน

วงการศึกษา ได้แก่ โปรแกรมการสอน โปรแกรมส่งเสริมการสอน แผนพัฒนา
ต่าง ๆ เป็นต้น

3. ประเมินผลบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน และถ้าเป็นไปได้หรือจำเป็น
ก็จะได้พิจารณาวางแผนการวางตัวบุคคลในตำแหน่งต่างๆ เสียใหม่

4. คำนึงถึงช่องว่างระหว่างบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน กับบุคลากรที่คาดว่า
จะบรรจุกันเข้ามาใหม่

กระบวนการวางแผน

กระบวนการวางแผน หมายถึง วิธีการหรือระบบของการวางแผนกำลังคน
ซึ่งจะมีผลต่อเนื่องกับกระบวนการบริหารต่าง ๆ ที่ได้กำหนดหน้าที่บุคลากรนั้นไว้ กระบวนการ
วางแผนจะต้องมีขั้นตอน เพื่อสะดวกในการศึกษาค้นคว้า หรือ เพื่อเป็นการพิจารณาในขั้นที่
จะเพิ่มหรือลดเพิ่มกำลังของบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ เช่น ในโรงเรียน ซึ่งถือว่าเป็น
งานที่ซับซ้อน ยุ่งยาก

ในตารางแผนนั้นส่วนมากผู้บริหารจะดำเนินการ 4 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นเตรียมการ
2. ขั้นวางแผน
3. ขั้นใช้แผน
4. ขั้นประเมินผลและปรับปรุงแผน

แต่ในปัจจุบันกระบวนการวางแผนได้ก้าวหน้าออกไปมาก ดังเช่น เมธี
มิถันธนาพันธ์ ได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผน โดยแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ

1. เตรียมการขั้นพื้นฐานการวางแผนกำลังคน ถือว่าเป็นขั้นพื้นฐานที่
ผู้วางแผนจะต้องเข้าใจ และทราบถึงเป้าหมายขององค์กรและระบบงานอย่างถี่ เพื่อ
จะได้วางแผนกำลังคนให้เหมาะสมกับทุกมุ่งหมายเหล่านั้น การเตรียมการขั้นพื้นฐาน เราถือว่าเป็น

เป็นการคาดการณ์ หรือ การคาดคะเนจากแผนงานหลัก นโยบาย โปรแกรมและ
กำลังเงิน การคาดการณ์เหล่านั้นจะต้องมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน และจะต้องพิจารณา
สิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วย ซึ่งจะมีผลต่อโครงสร้างขององค์กร
ในอนาคต เช่น งานวางแผนของนักวางแผนทางการศึกษา จำเป็นต้องทราบการ
คาดการณ์จำนวนนักเรียนที่จะเข้าเรียน จำนวนโรงเรียนที่จะให้เด็กมีที่เรียน ลักษณะ
ของโปรแกรมการศึกษาที่จะดำเนินการสอนในแต่ละโรงเรียน ชนิดของบริการต่าง ๆ
ที่จะให้กับนักเรียนในโรงเรียน การจัดเตรียมคณะบุคคลที่จะปฏิบัติงาน เป็นต้น

2. ทำโครงการสำหรับโครงสร้างขององค์กรและความต้องการด้าน
กำลังคน การวางแผนงานในขั้นนี้ จะประกอบด้วยงานหลัก 2 ประการ คือ

2.1 การคาดคะเนชนิดของโครงสร้างที่ดีที่สุดที่ต้องการในระบบงาน
ในอนาคต การคาดคะเนนี้เกี่ยวข้องกับพิจารณาช่วงเวลาของการวางแผน จำนวนและ
ชนิดของบุคลากรที่ต้องการในระดับสูง ระดับกลางและระดับต้น รวมไปถึงการบรรจุคน
เข้าทำงานตามตำแหน่งตามความประสงค์

2.2 เป็นการสร้างหรือการออกแบบตำแหน่งงาน เพื่อเป็นการ
ตระเตรียมแนวทางของตำแหน่ง และคุณภาพที่ต้องการแต่ละคนเพื่อบรรจุเข้าในตำแหน่ง
ต่าง ๆ

3. เตรียมกำลังคนที่มีอยู่ โดยการพิจารณาถึงกำลังคนที่มีอยู่ใน
ปัจจุบันก่อนเพื่อให้ประสานเข้ากับโครงการกำลังคน และโครงสร้างของขั้นตอนที่ 2
งานนี้จะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ขนาด ส่วนสัค ลักษณะ และการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร
ที่มีอยู่ เพื่อช่วยในการประเมินต่อทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน ให้มีความสัมพันธ์กับ
ตำแหน่งต่าง ๆ ในโครงการที่จะนำโครงสร้างขององค์กรในอนาคต ข้อมูลเกี่ยวกับ
บุคคลในหน่วยงานที่มีอยู่ ซึ่งจะไร้รายละเอียดในการชี้หรือตัดสินสถานการณ์ของบุคลากร
ที่มีอยู่ในปัจจุบัน พอลจะแยกได้เป็น 2 ประเภทด้วยกัน คือ

3.1 ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรทั้งหมด แห่่งที่มาคือ จากบัญชีรายชื่อของบุคลากรที่หาไว้คิดค้อกัน ซึ่งบัญชีดังกล่าวอาจมีจำนวนบุคลากรระดับต่าง ๆ ประเภทของงาน หรืออาจได้จากบัญชีองเวรยามาทำงาน

3.2 ข้อมูลของบุคลากรแต่ละคน เช่น การแจกแจงอายุ เพศ การเข้าร่วมในหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การ การเป็นสมาชิกของรณกลุ่มน้อย ระดับการศึกษา ทักษะต่าง ๆ เป็นต้น

4. คาคคะเนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของกำลังคนในปัจจุบันงานขึ้นนี้จะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์และการคาคคะเนการเปลี่ยนแปลงของความค้องการค้ำยในค้ำนกำลังคนที่ค้เหมือนจะเกิดขึ้นในร่วงเวรอาของการวางแชน ซึ่งอาจเกิดการเปลี่ยนแปลง 3 ลักษณะค้ำยกัน คือ

4.1 ค้องคาคคะการอ่วงหน้าว่าจะเกิดการสูญเสียบุคลากรไปอย่างฉาววหรืออย่างช้าคราว อันจะเกิดขึ้นจากสาเหตุ เกือบขอายุ ขอดออถก ฉิ่งแค้กรรมพิการ ภูถโล่ออกหรือหายค้ำวไปเฉย ๆ เป็นต้น

4.2 ค้องพิการณาการเคลื่อนย้ายบุคลากรในระบบงาน เช่น การโยกย้ายค้ำวไรค้เลื่อนค้ำแหน่งอันจะค้ำให้ค้ำแหน่งค้ิมว่างอง

4.3 เพราะการขยายงานหรือค้ำแหน่งงานค้ำขึ้นไป การย้ายไปหรือเลื่อนค้ำแหน่ง ที่เกิดขึ้นภายในระบบงานจะค้องสัมพันธ์กับค้ำแหน่งที่ค้องการในโครงสร้างขององค์การ

5. ค้ำโปรแกรมสนับสนุนและค้ิมทูนกำลังคน งานขึ้นนี้จะเกี่ยวข้องกับเวรอาเป็นค้ำคัญ สามารถแบ่งงานออกเป็น แชนงานระยะสั้น และแชนงานระยะยาว โดยแชนงานระยะสั้นจะเกี่ยวข้องกับการสรรพาคค้ดจากภายนอก การเลื่อนอำค้บค้ำแหน่งบุคคลภายใน การให้ค้ำชค้ขและค้ำค้อบค้พันบุคลากร เป็นต้น

ส่วนแชนงานระยะยาว หมายถึงงานที่มีระยะเวรอาค้ค้อกันไปตลอดเวรอาของแชนงาน เช่น งานเกี่ยวกับบุคลากรที่มีอยู่แฉ้ว การประเมินผล การค้ำณา

บุคลากร และการใช้บุคลากร ซึ่งเป็นงานที่เน้นการใช้เวลาติดต่อกันเป็นเวลานาน เป็นต้น

6. ความคุมแผนกำลังคน การควบคุมแผนกำลังคนเป็นงานขั้นสุดท้าย ในกระบวนการวางแผนกำลังคน ผลของงานนี้จะเป็นเครื่องตัดสินว่าแผนงานต่าง ๆ จะบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายของการวางแผนงานบุคคลทั้งหมดหรือไม่ เพียงใด หน้าที่ของงานควบคุมนี้มี 3 ชั้น ด้วยกันคือ

6.1 ทบทวนแผนงานต่าง ๆ ทั้งหมด เกี่ยวกับเป้าหมาย นโยบาย จุดมุ่งหมาย โปรแกรมและมาตรฐาน

6.2 ตรวจสอบผลของงานกับการปฏิบัติงานที่องค์การหรือหน่วยองค์การ

6.3 ปรับความขายเบนจากแผนงานให้เป็นไปตามแผนที่ถูกตั้ง

เมื่อกล่าวโดยสรุปแล้ว กระบวนการวางแผนกำลังคน มุ่งให้เป็นเครื่อง คัดสนใจเกี่ยวกับกำลังคนของผู้บริหาร มาตรฐานของผลงานของบุคลากรประเภทต่าง ๆ อันจะทำให้มั่นใจและเข้าใจได้ว่า ระบบงานนั้น ๆ มีบุคลากรที่มีความสามารถ ขณะเดียวกัน ก็พึงยอมรับด้วยว่า งานวางแผนกำลังคนนี้จะเกี่ยวกับงานกำลังคนปัจจุบันและอนาคต เพื่อเป็นสิ่งที่ชี้บอกมุ่งถึงแผนงาน และนโยบายของหน่วยงานนั้น ๆ

เหตุผลที่ต้องมีการวางแผนกำลังคน

การวางแผนกำลังคนที่เป็นทางการมุ่งให้เกิดผลสำเร็จ ดังต่อไปนี้

1. เพื่อประสิทธิภาพและสามารถในการใช้กำลังบุคคลในการทำงาน การวางแผนกำลังคนนับเป็นขั้นแรกที่สำคัญที่สุดของกิจกรรม ของงานด้านการบริหารงาน บุคคลทั้งปวง ถ้าหากไม่ได้วางแผนกำลังคน ก็ย่อมเป็นการลำบากที่จะทราบได้ว่า หมายกำหนดกต่าง ๆ ที่จะรับพนักงานเข้ามาใหม่ นั้นควรจะทำเมื่อใด และเพื่อจะตอบสนอง ความต้องการสิ้นใจ และจำนวนเท่าใด

2. เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาพนักงานให้ดียิ่งขึ้น และให้พนักงานมีความพอใจและเหตุผลข้อนี้ ถ้าหากองค์กรใดมีการวางแผนกำลังคนที่พร้อมสมบูรณ์ และนำมาใช้ก็ย่อมเป็นโอกาส เป็นโอกาสที่จะเป็นไปให้พนักงานส่วนใหญ่ที่ทำงานอยู่ในบริษัท จะมีโอกาสได้ร่วมพิจารณา และกำหนดหนทางที่จะวางแผนก้าวหน้าในอาชีพที่มีส่วนร่วม มีส่วนช่วยเหลือในการฝึกอบรม และพัฒนาประสบการณ์ต่าง ๆ ซึ่งถ้าหากได้วางแผนกำลังคนไว้ล่วงหน้า พนักงานก็เข้าใจถึงความสามารถของคนที่สามารถทำประโยชน์ต่อนายจ้าง จะรู้ตัวเองว่าควรจะใช้ความรู้ความสามารถให้เป็นประโยชน์ของงานในหน้าที่อย่างไร อาจสร้างความพึงพอใจแก่นายจ้างได้ และผลที่ตามมา ก็คือ อัตราการลาออก การลาออก หรืออุบัติเหตุที่เกิดขึ้นจะมีน้อยลง คุณภาพงานก็จะสูงขึ้น

3. การช่วยให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินการว่าจ้าง คือ จะช่วยให้สามารถทำได้สมบูรณ์ถูกต้องยิ่งขึ้น ปัจจุบันคุณภาพทางด้านการศึกษาสูงขึ้น การสรรหาและการคัดเลือกพนักงานได้อย่างถูกต้อง และกระทำได้อย่างทั่วถึงก็ย่อมมีความสำคัญต่อภาพพจน์ของบริษัทด้วย การวางแผนกำลังคนย่อมช่วยได้ที่จะให้บริษัทสามารถที่จะมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับพนักงานที่ค่อนข้างสมบูรณ์ และสามารถนำมาใช้เพื่อการปฏิบัติงานในแง่มุมต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องและเป็นธรรมชาติ

การวางแผนกำลังคนที่ดีนั้น ช่วยให้เกิดความมั่นใจได้ว่า การปฏิบัติความรับผิดชอบบริหารงานบุคคลอื่น ๆ เรื่อยไป จะมีพื้นฐานที่ดีจากการวางแผนที่ดี เนื่องจาก การวางแผนกำลังคนเป็นหัวใจที่สำคัญของการบริหารบุคคล และความมีประสิทธิภาพขององค์กร จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ธุรกิจทั้งหลายมุ่งที่จะจัดการวางแผนกำลังคนไว้เพื่อความก้าวหน้าในการบริหารขององค์กรนั้น ๆ (ชงชัย สันติวงษ์, — : 56-59)

ประโยชน์ของการวางแผนกำลังคน

ในการวางแผนกำลังคนนั้น หน่วยงานจะได้รับประโยชน์หลายประการ คือ

1. เพื่อให้เป็นที่แน่ใจว่าหน่วยงานต่าง ๆ จะมีกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมมาปฏิบัติงานในจำนวนที่เพียงพอ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต
2. เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรกำลังคนที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
3. เพื่อให้เป็นแนวทางสำหรับหน่วยงานที่มีหน้าที่ผลิตจะได้ผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น
4. เป็นการควบคุมบุคลากรให้ทำงานภายในขอบเขตอันเหมาะสม และเต็มความสามารถ
5. ทำให้การติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ มีระเบียบแบบแผนรัดกุมและสะดวก การมอบหมายงานให้บุคลากรแต่ละคนก็สะดวก เหมาะสม และโอกาสผิดพลาดมีน้อย
6. การวางแผนงานล่วงหน้าสามารถดึงเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ได้ถูกต้องและเหมาะสม
7. ช่วยสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นในหมู่บุคลากร เพราะแต่ละคนมีงานทำไม่ว่าง และได้งานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและความสนใจของตน
8. แผนงานที่วางไว้รัดกุมช่วยควบคุมผู้บริหารได้ดียิ่ง เพราะถ้าไม่มีแผนและผู้บริหารมีภารกิจมาก ผู้บริหารงานบุคคลอาจเผลอใจอาจไม่ตรงเป้าหมายของหน่วยงานและอาจทำลายขวัญของบุคลากรต่าง ๆ ได้

หน่วยงานการวางแผนกำลังคน

มีหน่วยงานหลายแห่งในแต่ละประเทศเกี่ยวกับกำลังคน เช่น กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงแรงงาน สำนักงานข้าราชการพลเรือน กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งมีหน้าที่ทางแพทย์ หันศแพทย์ พยาบาล ช่างและนักเทคนิคทางยา เพื่อพัฒนาคุณภาพอนามัยของประชากร กระทรวงเกษตร กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงพาณิชย์ซึ่งควรจะร่วมกันประกอบขึ้นเป็น

1. คณะกรรมการวางแผนพัฒนากำลังคน โดยมีผู้แทนเข้าร่วมจากมี
หน่วยงานเอกชนด้วย

2. เจ้าหน้าที่วางแผนเพื่อปฏิบัติงานตามมติคณะกรรมการ รวมทั้ง
ทำงานเก็บรวบรวมข้อมูล วิจัย และร่วมในการประชุมกรรมการ โดยมีเลขาธิการ
เป็นหัวหน้าหน่วยงาน

หน้าที่ของคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ดังกล่าวควรมี

1. ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับกำลังคน
2. ส่งเสริมในหน่วยงานต่าง ๆ วางแผนในส่วนของตน เพื่อนำมา
รวมกันทั้งประเทศ
3. ประเมินกำลังคนสำหรับระยะสั้นและยาว
4. รวมแผนพัฒนากำลังงานคนกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจอื่น ๆ
5. สร้างกลุ่บทบ และแก้ไขกลุ่บทบที่ไข้อยู่ให้เหมาะสม ตลอดจนทบทวน
กลุ่บทบนั้นให้ใช้ไค้ตอ (ฮัมพร วิจิตรพันธ์, 2523 : 160)

การวางแผนกำลังคนในราชการพลเรือนไทย

สำหรับในราชการพลเรือนนั้น การวางแผนกำลังคนเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ
มาก เพราะหากหน่วยราชการใดขาดกำลังคน ก็หมายความว่า การปฏิบัติราชการ
ต้องประสบกับอุปสรรคต่าง ๆ จากการคาดคะเนจำนวนข้าราชการตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจ
และสังคมแห่งชาติ ปรากฏว่ากำลังคนในวงราชการมีจจุบัน ซึ่งรวมทั้งลูกจ้างประจำ
และชั่วคราวโดยไม่รวมพนักงานรัฐวิสาหกิจมีประมาณทั้งหมด 1.2 ล้านคน (สำนักงาน
คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติ, 2520 - 2524 : 139) ในการที่มีกำลังคน
ในวงราชการเพิ่มมากขึ้นเช่นนี้ ก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ที่สำคัญตามขึ้นมา คือ

1. ในค้ำนของปริมาณข้าราชการ ในปัจจุบันมีสภาพของคนอ้งงานใน
บางหน่วยงาน ในกรณีของการบรรจุคนเข้าทำงานมากกว่าปริมาณของงานที่มีอยู่ในทาง

ตรงกันข้ามในหน่วยงานบางหน่วย กลับมีคนทำงานน้อยไม่พอเพียงกับปริมาณงาน
ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น อาจเนื่องมาจากไม่มีการวางแผนกำลังคนที่เหมาะสม

2. ในด้านของคุณภาพของข้าราชการ ในปัจจุบันข้าราชการจำนวนมาก
ที่มีความรู้ความสามารถไม่ถึงขนาด หรือไม่เหมาะสมแก่ตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ

3. ในด้านการใช้กำลังคน ในปัจจุบันหน่วยงานต่าง ๆ ใช้กำลังคนที่มี
อยู่ในหน่วยงานไม่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของคน ทำให้ข้าราชการปฏิบัติงาน
โดยขาดสมรรถภาพที่ควรจะได้ เป็นผลทำให้งานนั้น ๆ ขาดประสิทธิภาพไป

4. ในด้านของงบประมาณเงินเดือนข้าราชการ เมื่อจำนวนของข้าราชการ
มีเพิ่มขึ้น เงินเดือนของข้าราชการก็จำเป็นต้องเพิ่มขึ้นไปด้วย ซึ่งเป็นผลกระทบต่อ
การพัฒนาประเทศในด้านอื่น เพราะเรากองเอาเงินที่จะไปพัฒนาประเทศส่วนหนึ่ง
มาจ่ายเป็นค่าแรงงานของข้าราชการนั่นเอง

ปัญหาที่กล่าวมาแล้วข้างต้น เป็นปัญหาที่สร้างสมกันมาเป็นเวลายาวนานแล้ว
จึงเป็นเรื่องที่เราจะได้อภิปรายหรือศึกษาหาข้อยุติในเรื่องเหล่านี้ และเป็นผลให้การดำเนินการตาม
โครงการต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติต้องล่าช้าและไม่
บรรลุตามเป้าหมาย

ในฐานะที่ คณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) เป็นองค์การบริหารงาน
บุคคลกลาง ซึ่งรับผิดชอบด้านกำลังคน ของส่วนราชการต่าง ๆ ของกระทรวงศึกษาธิการ
ก็ได้ดำเนินการในเรื่องการวางแผนกำลังคนไปบ้างแล้ว ดังเช่น

1. การวางแผนความต้องการกำลังคน โดยแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1.1 การวางแผนความต้องการกำลังคนเป็นรายกรม โดยจัดเป็น
รูปของการจัดส่วนราชการและอัตรากำลัง โดยเจ้าหน้าที่จะทำการศึกษาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุง
ส่วนราชการใหม่ให้เหมาะสม และสอดคล้องกับขอบเขตของอำนาจหน้าที่ของกรมนั้น ๆ
ตลอดจนการแบ่งหน่วยงานภายในให้เป็นสัดส่วน และเหมาะสมกับลักษณะงาน ชั้นต่อไป
ก็เป็นการกำหนดอัตรากำลังให้เพียงพอทั้งในปริมาณและคุณภาพ

1.2 การวางแผนความต้องการกำลังคนเป็นรายสาขาวิชาชีพ โดยนำ การสำรวจในแต่ละกรม กอง ว่าแนวโน้มของความต้องการกำลังคนในส่วนราชการนั้น ๆ ว่าต้องการกำลังคนเพิ่มในสาขาวิชาชีพใด ระดับใด จำนวนเท่าใด ซึ่งจะเป็นประโยชน์ ต่อการวางแผนการผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการได้

2. การวางแผนเพื่อให้ได้กำลังคนที่ต้องการ จากการสำรวจจากแหล่งที่ จะได้กำลังคนที่ต้องการมาปฏิบัติราชการนั้น ๆ เช่น จากสถานบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา ต่าง ๆ จากวิทยาลัยต่าง ๆ เป็นต้น

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าในวงการของข้าราชการพลเรือนก็ได้มีการวางแผนกำลังคน เพื่อให้ได้กำลังคนที่ต้องการอยู่แล้ว ส่วนในค่านของวงการศึกษาเราก็ถือว่าเป็นงานที่ สำคัญโดยเฉพาะ

การวางแผนและจัดกำลังคนในวงการการศึกษา

คงได้กล่าวมาแล้วในส่วนของ ก.ค. ว่าได้ทำอะไรบ้างเกี่ยวกับการวางแผน กำลังคน โดยเฉพาะการวางแผนเกี่ยวกับความต้องการครูไว้ล่วงหน้า ทั้งนี้เพราะจำนวน นักเรียนมีเพิ่มขึ้นทุกปีตามอัตราส่วนการเพิ่มของประชากรทั่วประเทศ ในบางท้องถิ่น ที่จำนวนประชากรที่อพยพมาอยู่ใหม่มีจำนวนมากกว่าประชากรเจ้าของถิ่นเดิม เช่น การจัดสรรที่ดินให้แก่กสิกรสร้างตนเองของหน่วยราชการ เป็นต้น ดังนั้นในวงการการศึกษา จึงมีความจำเป็นที่จะต้องวางแผนขยายโรงเรียนและเพิ่มกำลังครูไว้

การวางแผนขยายโรงเรียนและบรรจุครูเพิ่มขึ้นมาในระดับจังหวัด ควรที่ จะนำสถิติเกี่ยวกับการเพิ่มขึ้น หรือ การลดลงของประชากรรายจังหวัดมาพิจารณาด้วย

หลักการกว้าง ๆ ในการวางแผนและจัดกำลังคนในวงการการศึกษา มีดังนี้

1. จำนวนบุคลากรที่จะบรรจุใหม่ควรเหมาะสมกับจำนวนนักเรียนที่เพิ่มขึ้น โดยอาศัยสถิติของโรงเรียน และสถิติประชากรของท้องถิ่นนั้นมาพิจารณา

2. จำนวนบุคลากรที่ต้องออกไปด้วยเหตุต่าง ๆ และจำเป็นต้องมีบุคลากรอื่น

มาแทน

3. การขยายตัวของงาน
4. งบประมาณที่ไ้รับ
5. ชคเชยบุคคลากรที่ค่ารงตำแห่งสูงขึ้นไป

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ในปัจจุบันวงการการศึกษาของไทย ทางราชการยังไม่ได้คำนึงถึงประชากรของท้องถิ่นเป็นหลัก ทำให้เกิดปัญหาการจรรยาจร ปัญหาเด็กชาที่เรียนไกลบ้าน และปัญหาโรงเรียนราษฎร์เก็บเงินกินเปล่า เป็นต้น (ภิญโญ สาร, 2517 : 104 - 105) ความต้องการครูของกรมต่าง ๆ ในกระทรวงศึกษาธิการ ตั้งแต่ปีการศึกษา 2522 เป็นต้นมา มีแนวโน้มที่จะบรรจครูที่มีวุฒิตั้งแต่ ป.กศ.สูง ขึ้นไปจนถึงปริญญาตรี หรือ ปริญญาโท เนื่องจากการจัดการศึกษาส่วนใหญ่ของกระทรวงศึกษาธิการได้ดำเนินการจัดการศึกษาในระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา การศึกษานอกระบบโรงเรียน และการอาชีวศึกษา ดังนั้น จึงมีความต้องการครูวุฒิและวิชาเอกที่จะสนองต่อการจัดการศึกษาดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการศึกษาในระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา อันเป็นการศึกษาที่จัดให้แก่เด็กเรียนเป็นจำนวนมากของประเทศ อาจกล่าวได้ว่ากรมสามัญศึกษาเป็นหน่วยงานในกระทรวงศึกษาธิการที่ ต้องการครูวิสามันญมากที่สุด แนวโน้มที่จะต้องการครูวุฒิปริญญาตรีขึ้นไปเป็นจำนวนมาก

เกณฑ์มาตรฐานบุคลากรของโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2521

ในการวางแผนกำลังคนของวงการการศึกษาโดยเฉพาะโรงเรียนมัธยม เราจำเป็นต้องรู้ถึงเกณฑ์มาตรฐานของบุคลากร และถือเป็นเรื่องจำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องทราบคือ

1. จำนวนบุคลากร

โรงเรียนมีบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ พอเหมาะกะกับปริมาณและลักษณะงาน
แนวการพิจารณา

1.1 จำนวนบุคลากรฝ่ายบริหารมีครบทุกตำแหน่งที่กำหนดไว้เป็น
ทางการตามขนาดของโรงเรียน

1.2 จำนวนบุคลากรฝ่ายปฏิบัติการมีพอเหมาะกับปริมาณงาน ตาม
โปรแกรมการเรียน

1.3 จำนวนบุคลากรฝ่ายบริการมีพอเหมาะกับปริมาณ ความความจำเป็น
และขนาดของโรงเรียน

1.4 จำนวนพนักงาน มีพอเหมาะกับปริมาณงานลักษณะของงาน
และขนาดของโรงเรียน

2. ความเหมาะสมของบุคลากร

โรงเรียนมีบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับลักษณะงานที่รับผิดชอบ
แนวการพิจารณา

2.1 คุณสมบัติอันเหมาะสมของผู้บริหารในฐานะเป็นผู้นำในการบริหาร
งานโรงเรียน วุฒิ และประสบการณ์ตามที่ทางการกำหนด

2.2

ก. ลักษณะอันเหมาะสมของหัวหน้าวิชา รองหัวหน้าวิชา
ในฐานะผู้นำทางวิชาการ ความรับผิดชอบ ความเข้าใจงานในหน้าที่ วุฒิและประสบการณ์
ตามที่ทางการกำหนด

ข. คุณสมบัติอันเหมาะสมของครู อาจารย์กับวิชาที่สอน
ความรักงาน อาชีพครู ความสามารถ ความขยันหมั่นเพียรในการสอนและการอบรม
นักเรียน ความรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย วุฒิและประสบการณ์ตามที่ทางการกำหนด

2.3 คุณสมบัติฝ่ายวิชาการ ได้แก่ ความรู้ความสามารถที่เหมาะสม
กับงานที่ปฏิบัติ ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความรับผิดชอบ ความมีน้ำใจในการปฏิบัติงาน
วุฒิและประสบการณ์ตามที่ทางการกำหนด

2.4 คุณสมบัติของพนักงาน ในด้านความสามารถอันเหมาะสมกับงาน
ที่ได้รับมอบหมาย ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ ความขยันหมั่นเพียรและความมีน้ำใจ
ในการปฏิบัติงาน

3. การกำหนดงานของบุคลากร

โรงเรียนมอบอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และปริมาณงานให้บุคลากรของโรงเรียนเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ แนวการพิจารณา

3.1 การกำหนดรายละเอียดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของงานแต่ละตำแหน่ง

3.2 การมอบหมายให้บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ปฏิบัติหน้าที่ตรงตามวุฒิ ความถนัด ความสามารถและประสบการณ์

3.3 การกำหนดปริมาณงานให้บุคลากรรับผิดชอบ พอเหมาะกับตำแหน่งหน้าที่และลักษณะงาน ทั้งนี้ให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ทางการกำหนด

4. การพัฒนาบุคลากร

โรงเรียนพัฒนาบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แนวการพิจารณา

4.1 การจัดให้มีการนิเทศภายในโรงเรียน

4.2 การจัดให้มีการประชุมปฏิบัติการ และการสัมมนาภายในโรงเรียน

4.3 การส่งเสริมให้บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ มีโอกาสไปทัศนศึกษาหรือศึกษาและฝึกงานเพิ่มเติม

4.4 การส่งเสริมให้บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ เข้าร่วมการอบรมหรือเข้าร่วมการประชุมสัมมนา

4.5 การนำส่งเสริมให้บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ มีโอกาสศึกษาต่อในวิชาที่ตรงกับงานในหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ

4.6 การสำรวจและศึกษาความสามารถ ความถนัดของบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ และการติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อปรับเปลี่ยนแก้ไข ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนตามโอกาส (กรมสามัญศึกษา ,2521 : 10 - 12)

แนวความคิดเกี่ยวกับลักษณะของครูที่ดี

งานของครูเป็นงานที่ยากยิ่ง เพราะครูทำงานกับสิ่งที่มีความยุ่งยาก สัมผัสร้อนที่สุดคือ "คน" งานของครูจะประสบผลสำเร็จ เมื่อสามารถทำให้บุคคลได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามที่ต้องการ ครูจำต้องสามารถทำให้ศิษย์รู้จักคิดและตัดสินใจอย่างฉลาด ครูจะต้องแนะนำให้ศิษย์ได้มีโอกาสเพิ่มพูนประสิทธิภาพของชีวิต บนวิถีทางแห่งประชาธิปไตย ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระหว่างครูและนักเรียน ในรูปของการสอนนั้นเป็นคือปะที่ยากวิเคราะห์ได้หมดสิ้น

ขงู แสงวงศ์ก็ มีความเห็นว่าลักษณะของครูที่ดีนั้นมี 5 ประการ คือ

1. มีความสัมพันธ์กับนักเรียนก็ ครูจะต้องสนใจเอาใจในปัญหาของนักเรียนคอยตอบปัญหาให้กระจ่าง แนะนำไม่แสดงอารมณ์รุนแรง ไม่เยาะเย้ย ฎักกระจัดอารมณ์ มีน้ำใจเป็นนักกีฬา อุดหนุน วางตัวเหมาะสมกับเด็กไม่สนิทสนมเกินไป ไม่ทำให้ขายหน้า ฎักกรมเฉย เปิดโอกาสให้นักเรียนประเมินผลการสอน และตัดสินใจความคืบหน้าของนักเรียนด้วยเหตุผล

2. มีความรักในอาชีพครู มีส่วนช่วยแนะนำเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนเสมอ รับฟังคำแนะนำ ปรับปรุงตนเองเสมอ หันสมัยต่อความรู้และกิจกรรมของครู เห็นว่าอาชีพครูที่สอนไม่ยอมภูมิใจร่วมมือสนับสนุนสมาคมการศึกษา หรือวิชาชีพที่สนใจ ทำคนให้เป็นประโยชน์ต่อทางราชการ มีความสามารถในอาชีพ และใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ในการสอน

3. มีจรรยาครู ไม่แพร่ข่าวลือ ซื่อสัตย์ต่ออาชีพ มีมารยาทในการติดต่อดารการตามลำดับสายงาน ไม่โฆษณาชวนเชื่อ ไม่นำเรื่องของคนอื่นมาขินทาให้นักเรียนฟัง ไม่ใช่อิทธิพลส่วนตัวในทางราชการ

4. มีคุณสมบัติส่วนตัวดี มีความซื่อตรง เชื่อมั่นในตัวเอง มีความคิดริเริ่ม เป็นกันเองกับนักเรียน สุภาพอ่อนโยน เป็นต้น

5. มีรูปร่างท่าทางดี มีใบหน้าสะอาด แต่งกายสุภาพเหมาะสมกับการเป็นครู

ส่วนสุรินทร์ สรสิริ ใ้ให้ความเห็นของลักษณะครูที่คั้นนั้นต้องมีลักษณะ 6 ประการ คือ

1. บุคลิกภาพดี คือ มีรูปร่างหน้าตาดี แต่งกายดี เชื้อมั่นในตัวเอง วาจาดีและปรีชาตัวดี

2. การจัดทำห้องเรียนดี มีความเหมาะสมในบรรยากาศ ถูกสุขลักษณะ เก็บอุปกรณ์ต่าง ๆ ไว้อย่างเหมาะสม

3. มีความสัมพันธ์อันดีกับนักเรียน

4. มีการสอนดี มีการเตรียมการสอนตามหลักสูตรและสอนได้ตามชั้น และครูจะต้องมีความรู้ในเรื่องที่สอนเป็นอย่างดี

5. มีเจตนาที่ดีต่ออาชีพครู จะต้องมีการพยายามรักษาและวินัยตามระเบียบประเพณีของครู และศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ

6. มีความสัมพันธ์กับผู้ปกครองดี

จากลักษณะของครูที่ดีที่กล่าวมาแล้วนั้น ถือเป็นแนวทางอย่างสำคัญในการศึกษาลักษณะของครูที่ดี เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาการวางแผนกำลังคนในอนาคต

ปัญหาของการวางแผนกำลังคนในราชการพลเรือน

1. ขาดข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการวางแผนกำลังคน ในการวางแผนความต้องการกำลังคน จำเป็นจะต้องทราบข้อมูลเกี่ยวกับกำลังคนที่ถูกต้อง เช่น แผนการพัฒนาศูนย์ธุรกิจและสังคมที่แน่นอนและชัดเจน ความต้องการกำลังคนที่แท้จริงของส่วนราชการต่าง ๆ ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับกำลังคนที่มีอยู่ในส่วนราชการ เป็นต้น

2. ไม่มีหน่วยงานบริหารงานบุคคลกลางที่แท้จริง กล่าวคือ ในปัจจุบันนี้ มีองค์การบริหารงานบุคคลกลางในราชการพลเรือนหลายองค์การด้วยกัน การวางแผน

กำลังคนในราชการจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือและประสานงานจากองค์การด้วยกัน จึงจะสามารถกระทำได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งในสภาพของสังคมไทยในปัจจุบันนี้ การร่วมมือประสานงานกับหลาย ๆ หน่วยงานนั้นมักจะไม่ค่อยได้ผล หากจะได้ให้ต่างหน่วยต่างนำก็จะไม่อยู่ในมาตรฐานเดียวกัน ผลที่ออกมาอาจใช้ประโยชน์อะไรไม่ได้เลย

3. ผู้บริหารยังไม่เห็นความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องนี้ การวางแผนกำลังคน จำเป็นต้องใช้คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์เป็นจำนวนมาก จึงจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง โดยเฉพาะในค่านองงบประมาณ เพราะหากจะทำการอย่างจริงจังอาจจำเป็นต้องใช้เครื่องเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยด้วยก็ได้

ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ล้วนแต่เป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการพลเรือนด้วยกันทั้งนั้น ปัญหาในส่วนของการศึกษาโดยเฉพาะปัญหาของบุคคลนั้น ก็ย่อมจะต้องมีไปด้วยเพราะ ครูก็คือ ข้าราชการพลเรือนจำพวกหนึ่งนั่นเอง

ปัญหาที่จะกล่าวต่อไปนี้เป็นลักษณะของปัญหาที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในวงการศึกษา คือ

1. การวางตัวบุคคลไม่เหมาะสมกับงาน เช่น การแต่งตั้งครูที่สอนเก่งไปเป็นผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเขาไม่มีความถนัด
2. ผู้บริหารโรงเรียนและผู้บริหารการศึกษา ขาดความเหมาะสมในการบริหารโรงเรียนและบริหารการศึกษา
3. การพิจารณาความดีความชอบแก่ครู ยังขาดหลักประกันในความเป็นธรรมและขาดหลักเกณฑ์ที่แน่นอน
4. การพัฒนาและการถ่ายโอนครูระหว่างสังกัดต่างๆ กระทำได้ยาก
5. คร.วิชัย กิสสระและคณะ (2519) ได้วิจัยพบว่า ทั้งอาจารย์และผู้บริหารมีทัศนคติในเชิงลบต่อบรรยากาศในสถานศึกษา บรรดาอาจารย์ไม่พอใจในพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา

6. บุคลากรในกรมการฝึกหัดครู ได้รับการวางตัวไม่ถูกต้องกับงาน เช่น ไร้อาจารย์ไปปฏิบัติหน้าที่ในงานของตำแหน่งทาง P.C.

ในขณะเดียวกัน สงวน สุทธิเชิศจิตต์ ได้แนะแนวทางในการแก้ปัญหา ดังกล่าวเอาไว้ ดังนี้คือ

1. จัดวางตัวบุคคลให้เหมาะกับงาน
2. ให้ผู้บริหารการศึกษาเข้ารับการอบรมในสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา หรือในสถาบันฝึกอบรมของ ก.ค.
3. จัดระบบการพิจารณาความดีความชอบให้เป็นวิทยาศาสตร์
4. กำหนดนโยบายการสืบเปลี่ยนหมุนเวียนครูได้
5. ควรจะกำหนดตำแหน่งของทาง P.C. คือ ก.พ. และแต่งตั้งบุคลากรทาง P.C. ให้มาปฏิบัติหน้าที่ ส่วนอาจารย์ให้ทำหน้าที่สอน เป็นต้น