

ระบบการดำเนินการจัดทำแผนกำลังคน

2.1 ความหมายของการจัดทำแผนกำลังคน

การวางแผนกำลังคนเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดปริมาณและคุณภาพของกำลังคนที่ต้องการในอนาคตให้มีความสอดคล้องกับการขยายตัวของปริมาณ การเปลี่ยนแปลงลักษณะของงาน การศึกษา และประเมินลักษณะปริมาณของกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน หลังจากนั้นจึงวางแผนหรือโครงการปฏิบัติให้ได้ว่าซึ่งกำลังคนที่ต้องการ ในลักษณะของการไ้มาของกำลังคนนี้จะต้องให้ทันต่อเวลา และความต้องการขององค์การ หรือหน่วยงานด้วย นอกจากนี้ยังต้องดำเนินการให้กำลังคนที่ไ้มาสามารถปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์ต่อองค์การมากที่สุดเท่าที่จะมากได้ หรืออาจจะกล่าวได้ว่าเป็นกระบวนการที่จะทำให้ธุรกิจหรือหน่วยงานแน่ใจได้เสมอว่า

(1) มีจำนวนและชนิดของบุคลากรตรงครบตามที่กำหนดขององค์การจะต้องพยายามศึกษา ตรวจสอบและปรับปรุงกำลังคน ในปัจจุบันให้มียกำลังคนที่เหมาะสมกับปริมาณงาน ไม่ทำให้มีจำนวนคนมากเกินไปจนไม่มีงานทำ หรืองานมากเกินไปจนคนทำงานไม่ได้หยุดพัก นอกจากนี้ยังต้องตรวจสอบว่า กำลังคนนั้น ๆ มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการของประเภทของงานด้วย หากเกิดปัญหาความไม่เหมาะสมของปริมาณและคุณภาพของกำลังคนจะต้องดำเนินการปรับปรุงและแก้ไข ซึ่งอาจจะเป็นการสับเปลี่ยนคนให้ออกหรือรับโอน รับสมัครใหม่ เป็นต้น

(2) มีบุคคลไว้พร้อมในทุครั้งที่มีความต้องการ หากมีตำแหน่งใดว่างลง โดยการบังเอิญหรือตามวาระ องค์การจะสามารถจัดหาคนมาทำงานทดแทนได้ในทันที ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อการปฏิบัติงานขององค์การ องค์การจะต้องดำเนินการจัดเตรียมกำลังคน ฝึกฝน อบรม หรือจัดสอบคนไว้เพื่อให้พร้อมที่จะเข้ารับงานทดแทนได้ในทันทีที่จำเป็น ทั้งนี้จะต้องจัดเตรียมคนที่มีคุณภาพและมีจำนวนที่พอเพียงด้วย

(3) ในอนาคตขององค์การจะมีบุคคลที่มีจำนวนและคุณภาพครบตามที่กำหนดไว้

เพียงพอต่อการดำเนินงานองค์กร องค์กรจะต้องศึกษาความต้องการกำลังคน และ  
ดำเนินการจัดทำแผนกำลังคนว่าจะต้องรับคนเพิ่มหรือให้คนออก จำนวนเท่าใด ตำแหน่ง  
ใด และปีใด

สาเหตุที่ต้องจัดทำแผนกำลังคน

การวางแผนกำลังคนมีความสำคัญต่อการดำเนินงานบริหารบุคคล เหตุผลที่  
องค์กรจำเป็นต้องจัดทำแผนกำลังคน คือ

- (1) เพื่อใช้ในการจัดทำงบประมาณด้านบุคลากร
- (2) หน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะการทำงานหรือเทคโนโลยีทางการ  
ผลิต จำเป็นต้องปรับปรุง ประเภทและจำนวนคนทำงานให้เหมาะสม
- (3) โครงสร้างขององค์กรมีการขยาย มีความยุ่งยากซับซ้อน ประเภท  
และจำนวนของบุคลากรเพิ่มมากขึ้น

ประโยชน์ของการจัดทำแผนกำลังคน

การวางแผนกำลังคนที่นั้นจะสามารถช่วยองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ให้  
ได้รับประโยชน์ที่สำคัญดังต่อไปนี้

- (1) ช่วยให้องค์กรหรือหน่วยงานนั้นมีแนวทางที่แน่นอนเกี่ยวกับการใช้กำลัง  
คน ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญ
- (2) ช่วยลดปัญหาต่าง ๆ ด้านการบริหารงานบุคคล เช่น ปัญหาการขาดแคลน  
กำลังคน ปัญหาคนลางาน และงานล้นคน ปัญหาการเข้า-ออกงานสูง  
เป็นต้น
- (3) ช่วยในการคาดคะเนหรือพยากรณ์ความต้องการกำลังคนล่วงหน้าสำหรับ  
แผนงานและโครงการต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- (4) ช่วยประหยัดทรัพยากรและงบประมาณ ทำให้องค์กรหรือหน่วยงาน  
ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสมัคร หรือคัดเลือกคนเข้าทำงานบ่อย ๆ  
หรือต้องฝึกอบรมผู้เข้าใหม่อยู่เสมอ
- (5) ช่วยลดปัญหาคนทำงานมีคุณสมบัติไม่เหมาะสมกับงาน และไม่มีคนทำงาน

ทดแทนในตำแหน่งที่ว่าง

(6) เสริมสร้างวินัยในการทำงาน

## 2.2 การจัดองค์การ

### 2.2.1 ความหมายของการจัดองค์การ

การจัดองค์การ หมายถึง กระบวนการที่จัดตั้งขึ้นเพื่อความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะสามารถทำให้การประกอบการขององค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ศาสตราจารย์ วิลเลียม เจ แมคเลนีย์ ได้ให้ความหมายของการจัดองค์การว่าเป็น การวางระเบียบให้อิทธิกรรรมต่าง ๆ ขององค์การสมดุลกัน โดยกำหนดว่า ใครมีหน้าที่อะไร มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอะไร ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุตามแผนที่กำหนดไว้ อาจกล่าวได้ว่า " การจัดองค์การ " คือ การจัดสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างอำนาจหน้าที่ การงาน บุคคล และทรัพยากร การบริหารอื่น ๆ ให้สามารถดำเนินการได้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

การจัดองค์การ เป็นการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่การงานกับบุคคล การควบคุมบังคับบัญชาตามลักษณะของการแบ่งงาน และการรวบรวมหน่วยงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันมารวมกันไว้เพื่อสะดวกในการควบคุมบังคับบัญชา ซึ่งจะก่อให้เกิดเอกภาพในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ แต่อย่างไรก็ตามขบวนการในการจัดองค์การนี้จะต้องกระทำต่อเนื่องกันอยู่เสมอ และจะต้องมีการแก้ไขปรับปรุงเป็นระยะ ๆ ฉะนั้นผู้บริหารงานบุคคลจำเป็นต้องศึกษาองค์การ การจึกรูปองค์การ โครงสร้างขององค์การ ตลอดจนสายสัมพันธ์ของหน่วยงานต่าง ๆ ระบบการติดต่อสื่อสาร อำนาจหน้าที่สายการบังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการที่จะเสนอแนะให้มีการแก้ไข ปรับปรุงองค์การให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### 2.2.2 การจึกรูปแบบขององค์การ

กระบวนการจัดองค์การ หลักสำคัญของการจัดองค์การ แบ่งได้ 3

ขั้นตอนคือ

(1) การแยกประเภทของงาน จัดกลุ่มงานตามที่จะสามารถทำให้



วัตถุประสงค์ของงานสำเร็จลุล่วงลงไปได้ มีกิจกรรมหรือหน่วยงานย่อย ๆ อะไรบ้าง นำกิจกรรมที่คล้าย ๆ กันมารวมอยู่ในกลุ่มเดียวกัน เพื่อจัดเป็นหน่วยงานหรือแผนกงาน  
เดียว

(2) การระบุขอบเขตของงาน การมอบหมายงานขึ้นนี้เป็นการระบุให้เห็นถึงขอบเขตของงานที่ได้จัดกลุ่มหรือจัดแบ่งไว้แล้วนั้น ว่างานแต่ละอย่างมีขอบเขตของงานที่จะต้องทำอะไรบ้าง จะต้องทำรายละเอียดไปจนถึงกำหนดตำแหน่งงานต่าง ๆ พร้อมทั้งบอกรายละเอียดของงานในตำแหน่ง คือนอกจากนี้ผู้บริหารงานก็จะมอบหมายงาน อำนวยหน้าที่ ความรับผิดชอบให้แก่แต่ละคนเป็นหลัก " Put the right man on the right Job "

(3) การจัดความสัมพันธ์ในการบริหารงานบุคคล การจัดให้มีการสัมพันธ์กันมีความจำเป็นและสำคัญมาก ทั้งนี้เพื่อให้ส่วนต่าง ๆ สามารถทำงานร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำให้ทราบว่าหน่วยงานใดจะขึ้นตรงต่อหน่วยงานใด ใครมีอำนาจบังคับบัญชาโดยตรง การสั่งงาน จะออกคำสั่งให้หน่วยงานไหนรับไปดำเนินการ ทั้งนี้เพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ ได้ทำงานประสานสัมพันธ์กันโดยปราศจากข้อขัดแย้ง

### 2.2.3. การแบ่งส่วนราชการ

2.2.3.1 การแบ่งส่วนราชการ หมายถึง การแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารประเทศออกเป็นส่วน ๆ และแบ่งขอบหน้าที่และความรับผิดชอบลงกันไปตามลำดับ ตั้งแต่ส่วนใหญ่ที่สุด คือ แบ่งออกเป็นกระทรวงและทบวง แต่ละกระทรวงและทบวงแบ่งออกเป็นกรม กรมแบ่งออกเป็นกอง และกองแบ่งออกเป็นแผนกหรือแบ่งงานภายในกองออกเป็นฝ่ายและงานจนกระทั่งถึงส่วนเล็กที่สุดคือ ตำแหน่ง ซึ่งเป็นกลุ่มหน้าที่และความรับผิดชอบที่มอบหมายให้ผู้นั้นปฏิบัติ

ในทางปฏิบัติการแบ่งส่วนราชการ หมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เพิ่ม ลดส่วนราชการ ระดับต่าง ๆ เพื่อสนองนโยบายการดำเนินงานและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

### 2.2.3.2 รูปแบบของส่วนองค์การ

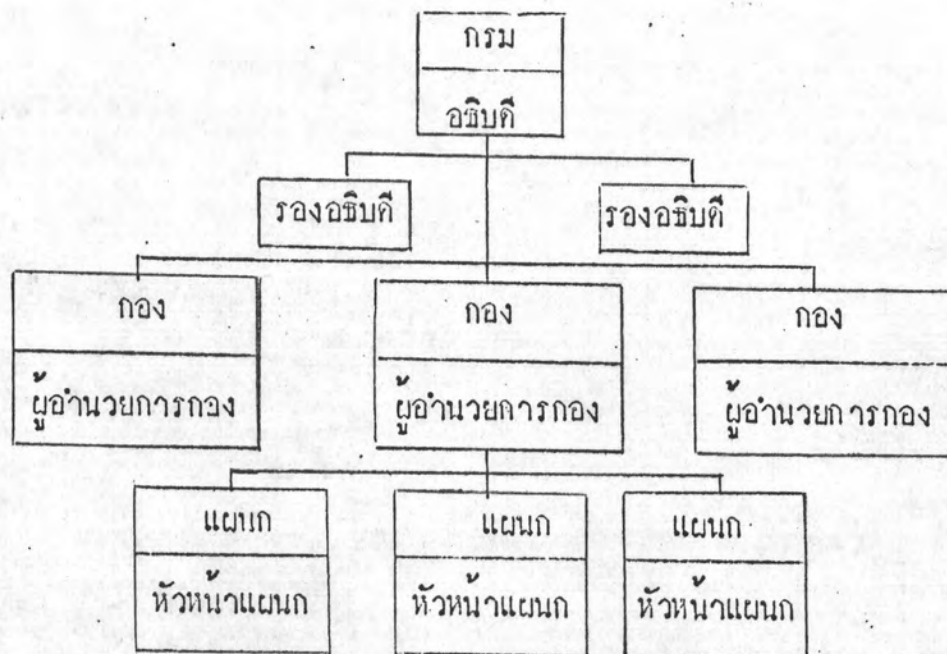
จากการค้นคว้า การแบ่งส่วนองค์การของทั้งไทยและ



ต่างประเทศ อาจสรุปได้ว่า รูปแบบมีอยู่ 4 ชนิด ดังนี้

(1) แบบสามเหลี่ยม ( The pyramidal type )

การจัดรูปแบบส่วนองค์การชนิดนี้ใช้กันเป็นส่วนมาก ดังตัวอย่างรูปที่ 2.1

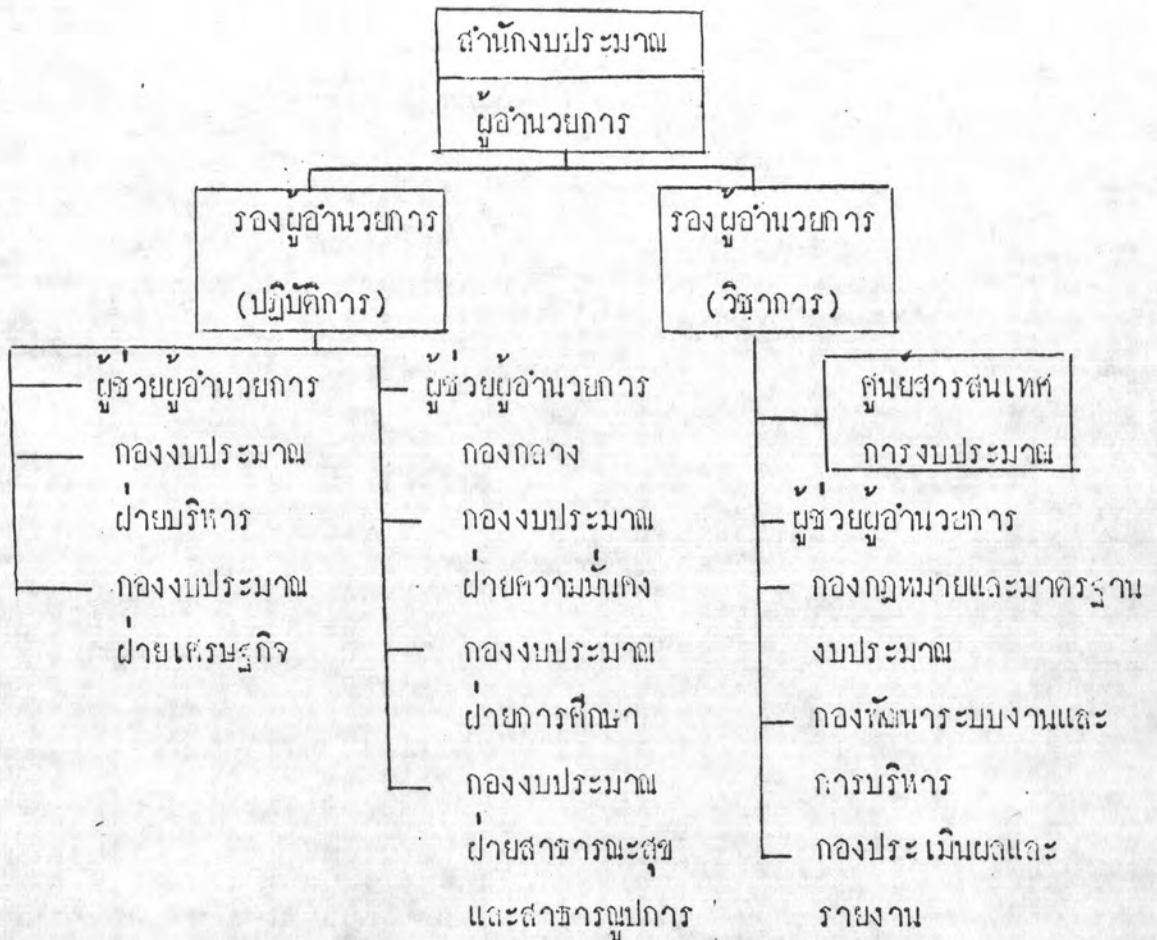


รูปที่ 2.1 ตัวอย่างการจัดองค์การแบบสามเหลี่ยม

(2) แบบแยกฝ่ายวิชาการออกจากฝ่ายปฏิบัติการ

( The Functional type )

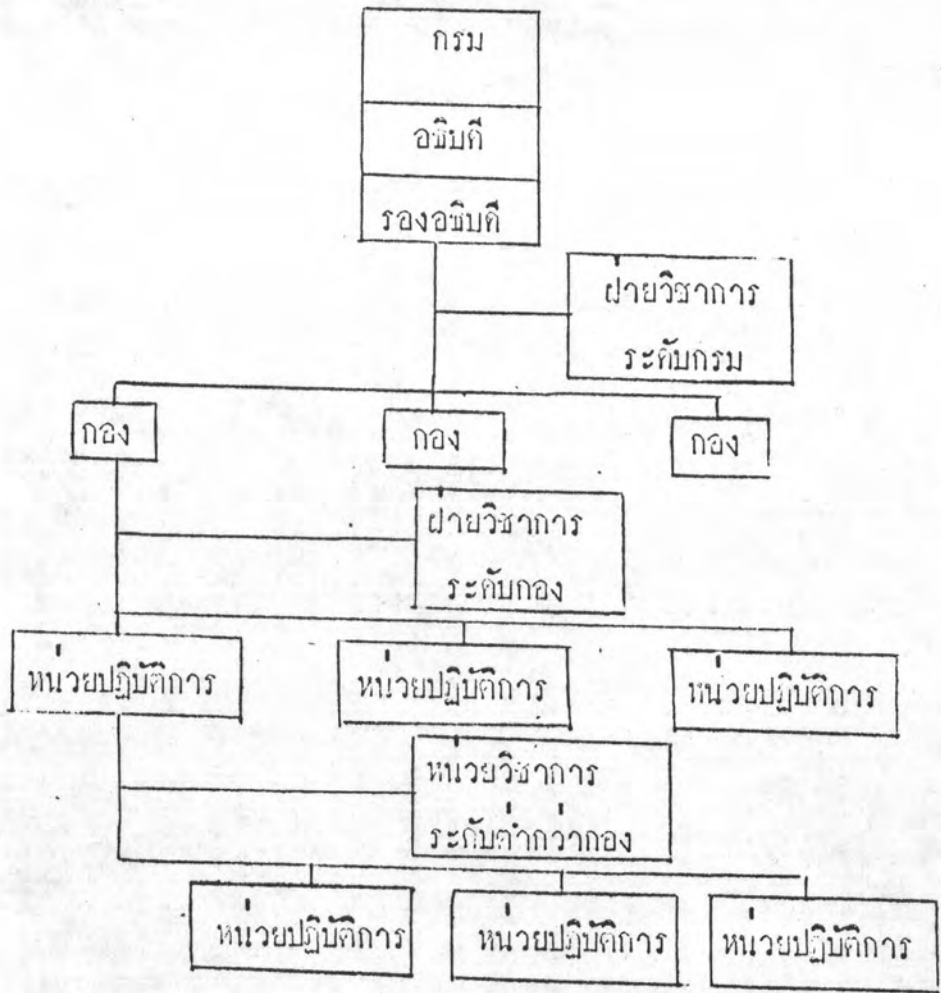
การจัดองค์การชนิดนี้มุ่งที่จะแยกฝ่ายวิชาการออกจากฝ่ายปฏิบัติ เพื่อช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้คล่องตัวขึ้น ดังตัวอย่างรูปที่ 2.2



รูปที่ 2.2 ตัวอย่างการจัดองค์การแบบแยกฝ่ายวิชาการออกจากฝ่ายปฏิบัติการ

(3) แบบผสม (The line and Staff type)

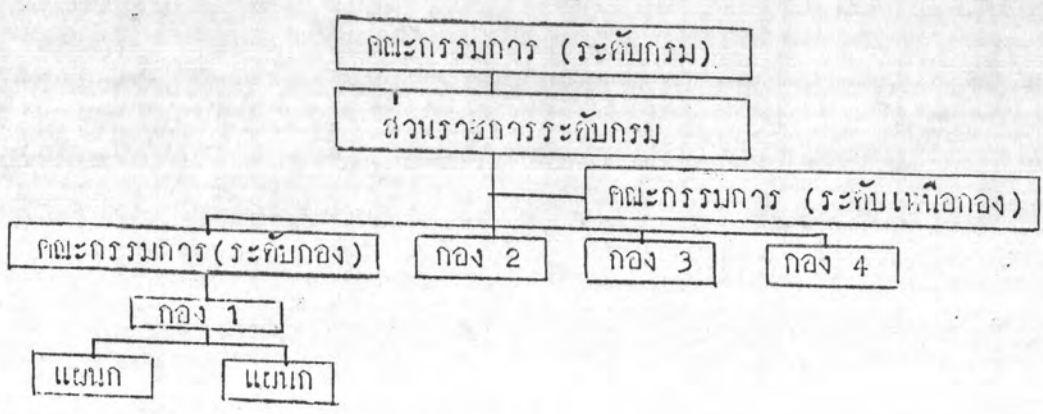
การจัดรูปแบบชนิดนี้เป็นการจัดส่วนโดยรวมหน่วยงานที่ทำหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ ( line ) และหน่วยงานทางวิชาการ ( Staff ) เข้าไว้ในหน่วยงานเดียวกัน โดยให้ฝ่ายปฏิบัติการทำหน้าที่บังคับบัญชาสั่งการและตัดสินใจ ส่วนฝ่ายวิชาการทำหน้าที่ให้คำปรึกษา แนะนำหรือให้ความช่วยเหลือในท่านวิชาการ เช่น การวิจัย การวางแผน การศึกษาค้นคว้า ดังตัวอย่างรูปที่ 2.3



รูปที่ 2.3 ตัวอย่างการจัดองค์การแบบผสม

(4) แบบคณะกรรมการ (The committee type)

รูปแบบชนิดที่ความจริงแบ่งอยู่ในรูปใดรูปหนึ่งจากที่กล่าวมาแล้ว เพียงแต่จัดให้มีคณะกรรมการไว้ เพื่อให้แบ่งความรับผิดชอบและช่วยให้คำแนะนำทัศนวิสัยที่ละเอียดยิ่งขึ้น ดังตัวอย่างรูปที่ 2.4



รูปที่ 2.4 ตัวอย่างการจัดองค์การแบบคณะกรรมการ



## 2.2.4 กรม - กอง - แผนก

ในปัจจุบันโครงสร้างหลักขององค์การการบริหารราชการฝ่ายพลเรือนจะประกอบด้วย

1. กระทรวง
2. ทบวง
3. กรม
4. กอง
5. แผนก

ในทำนองเดียวกัน องค์การเอกชนจะมีการจัดโครงสร้างไว้ในลักษณะคล้ายคลึงกัน เพียงแต่ใช้ชื่อแตกต่างกัน

## 2.2.5 ตำแหน่ง

2.2.5.1 นิยาม ตำแหน่ง หมายถึง งาน กลุ่มของงาน หรือ เป็นกลุ่มหน้าที่และความรับผิดชอบที่มอบหมายให้ผู้นั้นปฏิบัติ ในการแบ่งส่วนราชการ จะต้องมีการจัดแบ่งหน่วยงานหน้าที่ และแจกแจงแบ่งแยกงานให้ตำแหน่งต่าง ๆ รับผิดชอบ การจัดการแบ่งส่วนราชการที่ดีจะทำให้ตำแหน่งต่าง ๆ ทำงานรับผิดชอบหน้าที่งานเฉพาะที่ไม่ซ้ำซ้อนกัน ไม่เกิดการแย่งงานกัน และมีครบในทุก ๆ ลักษณะงานที่จำเป็น

### 2.2.5.2 การกำหนดตำแหน่ง

ตามปกติการกำหนดตำแหน่งนั้นจะกระทำเมื่อมีการจัดตั้งหน่วยงาน หรือขยายหน่วยงานใหม่ สำหรับการกำหนดตำแหน่งในระบบราชการพลเรือนไทยมีอยู่ 3 ระบบด้วยกันคือ ระบบที่ถือชั้นยศ ของตัวบุคคลเป็นหลัก เช่น ของทหาร และตำรวจ ระบบที่ถือหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นหลัก หรือระบบการจำแนกตำแหน่งที่ใช้ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 และระบบยึดถือความสามารถของบุคคลเป็นหลัก เช่น ตำแหน่งครูและอาจารย์

ในที่นี้จะพิจารณาเฉพาะระบบการกำหนดตำแหน่งตามหน้าที่และความรับผิดชอบหรือการจำแนกตำแหน่ง ( Duty and Responsibility

classification หรือ Position classification หรือ P.C )

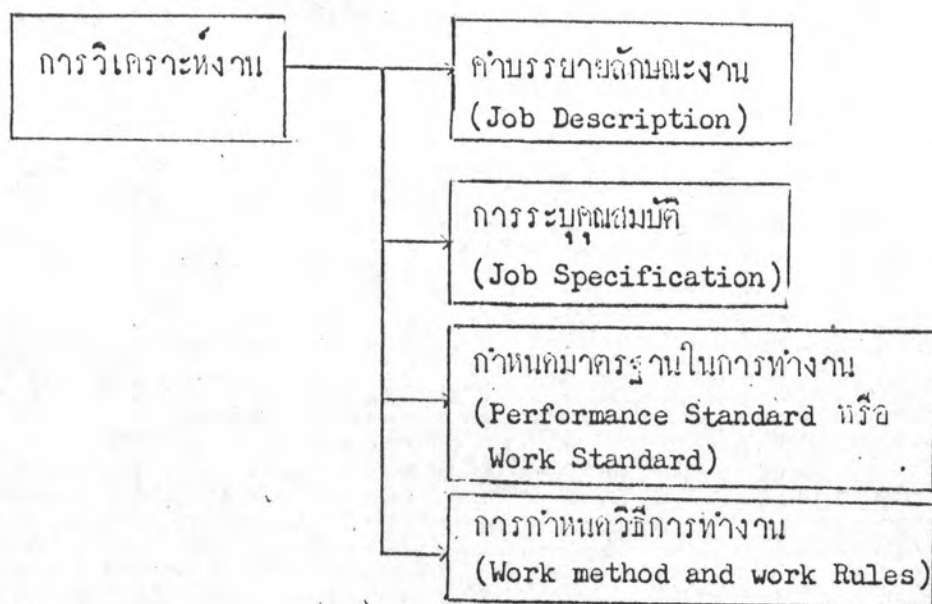
ระบบนี้ถือหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือตำแหน่ง เป็นหลักในการบริหารงานบุคคล โดยจะต้องมีการสำรวจหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งต่าง ๆ จำแนกตำแหน่งต่าง ๆ ออกเป็นสายงาน ตามลักษณะการใช้วิชาชีพหรือประสบการณ์ในการทำงานอย่างเดียวกันก็จะจัดให้อยู่ในสายงานเดียวกัน ในการจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งนั้นจะประกอบด้วย หัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

- (1) ชื่อและระดับของตำแหน่ง
- (2) หน้าที่และความรับผิดชอบ
- (3) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ
- (4) คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง
- (5) ความรู้ความสามารถที่ต้องการ

#### 2.2.5.3 การวิเคราะห์งาน ( Job Analysis )

หมายถึง กระบวนการในการรวบรวมข้อมูลและข่าวสารที่เกี่ยวข้องงาน การได้มาซึ่งข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับงานนั้นอาจได้มาจากการสัมภาษณ์พนักงาน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละงานโดยใช้แบบสอบถามที่มีลักษณะสมบูรณ์ และครอบคลุมงานของพนักงานเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน หรือได้โดยการสังเกตจากพนักงานเจ้าหน้าที่ขณะปฏิบัติงานอยู่ หรือจากการตรวจเอกสารหลักฐานที่บันทึกไว้

ผลของการวิเคราะห์งานจะทำให้เห็นลักษณะการแบ่งงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลได้อย่างชัดเจน ช่วยให้สามารถกำหนดได้ว่า งานประเภทนั้น ๆ มีลักษณะขั้นตอนการทำงานเป็นเช่นไร ต้องใช้เวลาในการทำงานโดยเฉลี่ยเท่าไร และต้องใช้คนที่มีคุณสมบัติอะไรจึงจะเหมาะสม นอกจากนั้นยังใช้ในการปรับปรุงหาวิธีทำงานที่จะช่วยให้เกิดความสะทวักยิ่งขึ้นอีกด้วย (รูปที่ 2.5)



รูปที่ 2.5 แสดงการวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งานมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารงาน การวางแผนกำลังคน เพราะจะเป็นข้อมูลสำคัญยิ่งใช้ในการกำหนดและตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ มากมาย

2.2.5.4 การพรรณานงาน ( Job Description ) คือ การอธิบายหรือบรรยายลักษณะงานหน้าที่ความรับผิดชอบของงาน กำหนดรายละเอียดลักษณะของงานในตำแหน่งต่าง ๆ

ตัวอย่าง คำบรรยายหรือพรรณาลักษณะงานขององค์การธุรกิจ

ตำแหน่ง - หัวหน้าฝ่ายพนักงานพิมพ์ดีด

ฝ่าย - บุคคล

ลักษณะงาน - บริการพิมพ์ดีดใหม่ประสิทธิภาพรวดเร็ว

ผู้บังคับบัญชา - ผู้ช่วยผู้จัดการบริการสำนักงานใหญ่

ขอบเขตความรับผิดชอบ - ให้บริการต่อฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงิน และฝ่ายวางแผนในสำนักงานใหญ่

- ดูแลพนักงานพิมพ์ดีด 5 คน



หน้าที่ความรับผิดชอบ - ค่าเนื้องานพิมพ์แต่ละวัน

- ฝึกสอนและแนะนำการทำงานของพนักงานพิมพ์ดีด
- ดูแลรักษาอุปกรณ์เครื่องใช้
- จัดเตรียมวัสดุการพิมพ์และอุปกรณ์เครื่องเขียน
- ควบคุมบังคับบัญชาพนักงานพิมพ์ดีด

ในทางทฤษฎีได้ทำการค้นคว้าเกี่ยวกับความเหมาะสมในการกำหนดประเภทงานทั้งหมดที่ควรจะมีมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติ ว่าตำแหน่งหนึ่ง ๆ ควรจะได้รับมอบหมายงานหลัก ไม่เกิน 3 ประเภท เพื่อให้สามารถควบคุมและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่ากำหนดประเภทงานมากเกินไป (3.5)

#### 2.2.5.5 การระบุคุณสมบัติของงาน ( Job specification )

เป็นการกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ามาทำงานว่าจะต้องมีคุณสมบัติอย่างไรบ้าง เช่น อายุ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน บางครั้งอาจจะกำหนดเพศของพนักงานไว้ด้วยก็ได้

ตัวอย่าง การกำหนดคุณสมบัติของพนักงาน ( Job specification )

ชื่อตำแหน่ง - เจ้าหน้าที่การประปา 3

คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

- ได้ดำรงตำแหน่งในระดับ 2 หรือที่ ก.พ. เทียบเท่ามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับกิจการประปา
- ได้ปริญญาตรีหรือเทียบเท่าใดไม่ต่ำกว่านี้ทางสังคมศาสตร์ที่ ก.พ. กำหนดว่าใช้เป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งนี้ได้

ความรู้ความสามารถที่ต้องการ

1. มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับเหตุการณ์ปัจจุบันในด้านการ

## เมือง เศรษฐกิจและสังคม

2. มีความสามารถในการศึกษาหาข้อมูล วิเคราะห์  
ปัญหาและสรุปเหตุผล

นั่นคือ การระบุคุณสมบัติของงานจะยึดถือวุฒิการศึกษา ความรู้ความสามารถพิเศษ และระดับตำแหน่ง ( P.C. ) เป็นหลักในการคัดเลือกคน

2.2.5.6 งาน คือ หน้าที่และความรับผิดชอบตำแหน่งแต่ละตำแหน่ง จะได้รับมอบหมายงานให้ปฏิบัติ ลักษณะของงานอาจจะเป็นงานที่ใช้ความคิด หรือกำลังกาย แล้วแต่ความจำเป็น ตำแหน่งหนึ่ง ๆ อาจจะต้องรับผิดชอบงานหลายอย่างในเวลาเดียวกัน

## 2.2.5.7 การกำหนดมาตรฐานการทำงาน ( Work standard )

(2)

การกำหนดมาตรฐานงาน เป็นสิ่งที่จะช่วยให้การคำนวณกำลังคนให้มีความคงเส้นคงวา ( consistency ) และได้มาตรฐานยิ่งขึ้น โดยทั่วไปการคำนวณการใช้กำลังคนหรือการหาอัตราส่วนระหว่างปริมาณงานกับความสามารถในการทำงานของแต่ละบุคคลซึ่งอาจจะแตกต่างกันได้ จึงมักกำหนดมาตรฐานการทำงาน ( Standard work ) สำหรับงานหนึ่ง หน่วยคือคนทำงานหนึ่งคน หรือกำหนดเวลามาตรฐานต่องานหนึ่งหน่วย ( Standard time per work-unit ) เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการคำนวณ

การกำหนดมาตรฐานงานจะกำหนดได้โดยใช้เทคนิคการวัดงาน ( Work measurement techniques ) ซึ่งได้แก่ การกำหนดระยะเวลาการทำงานปกติสำหรับผู้ปฏิบัติงานต่อผลสำเร็จของงาน 1 หน่วย สำหรับเทคนิคการวัดงานซึ่งเป็นที่นิยมใช้มีอยู่ 4 วิธีคือ (1,3)

(1) วิธีการจับเวลา ( Time study )

(2) วิธีการวิเคราะห์ค่าประมาณในอดีต

( Historical estimates )

(3) วิธีวิเคราะห์จากบันทึกการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

( Work sampling )

## (4) วิธีการประมาณการโดยผู้ชำนาญ

( Technical estimates )

ในการกำหนดมาตรฐานงานได้มีการกำหนดไว้แล้วในบางตำแหน่ง โดยคณะกรรมการของคณะที่ปรึกษาระเบียบบริหารของนายกรัฐมนตรี เพื่อเป็นแนวทางสำหรับหน่วยงานใดศึกษาและจัดทำมาตรฐานงานอื่น ๆ

ตัวอย่างมาตรฐานงาน

## งานพิมพ์คัด

- ลักษณะงาน พิมพ์หนังสือและเอกสารต่าง ๆ
- อัตรากำล้าง คำนวณโดยถือเกณฑ์ว่าเจ้าหน้าที่พิมพ์คัด 1 คนจะพิมพ์หนังสือได้วันหนึ่งอย่างต่ำ 15 หน้า และปีหนึ่งจะพิมพ์ได้ อย่างต่ำ 3,450 หน้า (งานวิชาการอย่างต่ำ 10 หน้า)

## 2.2.5.8 ปริมาณงาน

งานที่มอบหมายให้ตำแหน่งหนึ่ง ๆ ทำอาจมีงานเดียวหรือหลายงาน ทุก ๆ ปีปฏิบัติงานจะต้องจัดทำรายงานประเมินผล โครงการงานหรืองานประจำปีต่าง ๆ ที่ตนรับผิดชอบด้วยบังคับบัญชา เพื่อรายงานผลการปฏิบัติงาน ปริมาณงานต่าง ๆ นี้จะมีความสำคัญต่อการจัดอัตรากำล้าง และตรวจสอบว่าปริมาณคนทำงานในปัจจุบันเหมาะสมกับมาตรฐานที่ควรจะเป็นหรือไม่

ตัวอย่าง เจ้าหน้าที่วิจัยได้ทำการวิจัยโครงการที่ได้รับมอบหมายเสร็จสิ้นไป 2 โครงการในปีงบประมาณนี้

## 2.2.5.9 การกำหนดวันทำงานมาตรฐาน (2)

เป็นการกำหนดว่า เจ้าพนักงาน 1 คน จะมีเวลาในการทำงานทั้งหมดเท่าไรใน 1 หน่วยเวลา เช่น 1 ปี สำหรับการคิดวันและเวลาทำงานมาตรฐานของข้าราชการได้มีการกำหนดวิธีการคิดวันทำงานมาตรฐานของข้าราชการในปีหนึ่ง ๆ ดังนี้



ปีหนึ่งมี	52	สัปดาห์
สัปดาห์หนึ่งทำงาน	5	วัน
ในปีหนึ่งจะมีวันทำงาน	260	วัน
วันหยุดราชการประจำปี	13	วัน
วันหยุดพักผ่อนประจำปี (พักร้อน)	10	วัน
คิดเฉลี่ยวันหยุดลากริจ ลาป่วย	7	วัน
รวมวันหยุดในปีหนึ่ง	30	วัน
วันทำงานที่แท้จริงในปีหนึ่งมี	230	วัน
วันทำงานมาตรฐานของข้าราชการในปีหนึ่ง ๆ คือ	230	วัน

สำหรับเวลาทำงานมาตรฐานของข้าราชการในแต่ละวันนั้น ก็ได้กำหนดไว้ว่าจะต้องทำงานวันละ 7 ชั่วโมง คือ ตั้งแต่เวลา 8.30 น. ถึง 12.00 น. และตั้งแต่เวลา 13.00 น. ถึง 16.30 น. แต่ตามความเป็นจริงแล้วข้าราชการคนหนึ่งจะมีเวลาทำงานจริง ๆ ไม่ถึง 7 ชั่วโมง ทั้งนี้เนื่องจากข้าราชการจำเป็นต้องใช้เวลาถึงกล่าวไปทำธุระส่วนตัวบ้าง เช่น ไปห้องน้ำ ไปรับประทานอาหารว่าง ( Coffee Break ) ฯลฯ จึงเห็นควรคิดเวลาทำงานมาตรฐานในหนึ่งวันเพียง 6 ชั่วโมง เพื่อให้สอดคล้องกับความเป็นจริง

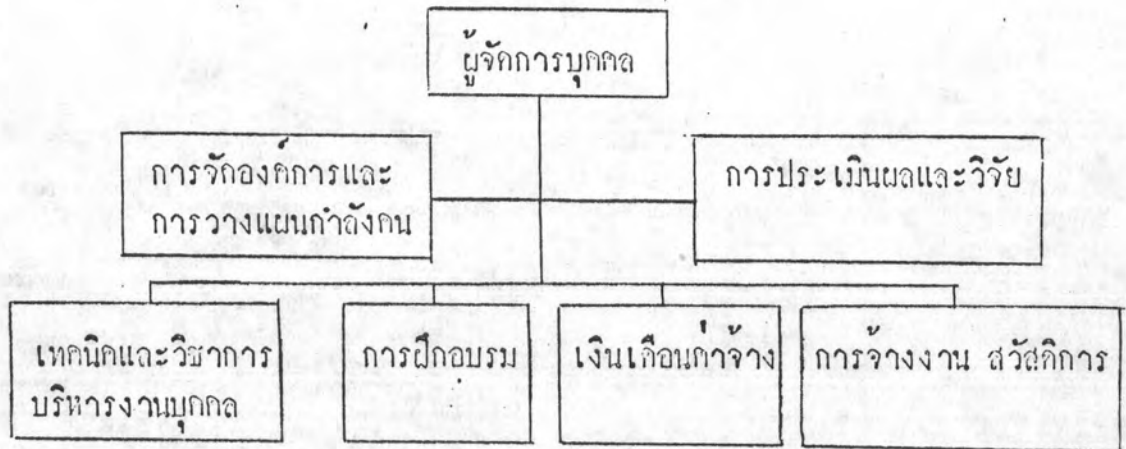
## 2.3 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการ ๆ และนโยบาย ๆ (1.2.3)

### 2.3.1 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

องค์การขนาดใหญ่ ส่วนมากจะมีแผนกบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านทำหน้าที่ให้บริการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ภายในองค์การโดยหน้าที่แล้วผู้จัดการบุคคลหรือผู้อำนวยการกองการ เจ้าหน้าที่หรือชื่ออื่น ๆ เป็นผู้บังคับบัญชา คัดเลือกใจ บริหารงาน

ในการจัดทำแผนกำลังคนจะต้องประกอบด้วยหน่วยงานหลายหน่วยงานช่วยในการให้ข้อมูล กำหนดนโยบาย และคัดเลือกใจ หน่วยงาน

ทั้งกล่าวไว้แก่ ฝ่ายการบุคคล ฝ่ายวิชาการ และฝ่ายบริหาร สำหรับหน้าที่ของแต่ละฝ่าย  
พอจะแยกออกเป็นสังเขปกว้าง ๆ ไปได้ดังนี้



รูปที่ 2.6 ตัวอย่างโครงสร้างขององค์การบริหารบุคคล

#### ฝ่ายบุคคล ทำหน้าที่

1. ควบคุมการจัดทำแผนกำลังคน
2. ควบคุมการจัดทำทะเบียนประวัติพนักงาน จัดทำสถิติต่าง ๆ เช่น การขาดงาน ลาป่วย การเลื่อนไหวกำลังคนภายใน การสูญเสียกำลังคน ปริมาณงานของแต่ละตำแหน่ง จำนวนคนทำงาน และอื่น ๆ
3. ทำเนิการตามแผนกำลังคน

#### ฝ่ายวิชาการ ทำหน้าที่

1. ศึกษางาน ( Job Analysis ) เพื่อกำหนดมาตรฐานในการทำงาน ( Work Standard )
2. ศึกษาและกำหนดแบบการพรรณางาน ( Job description )
3. ศึกษาและกำหนดแบบการระบุงาน ( Job specification )

## ฝ่ายบริหาร ทำหน้าที่

- 1. กำหนดนโยบายต่าง ๆ ที่จำเป็นในการจัดทำแผนกำลังคน เช่น นโยบายการสับเปลี่ยนคนจากตำแหน่งที่ ถูกยุบไปทำงานในตำแหน่งใหม่ นโยบายการสรรหาคนจากตำแหน่งอื่น ๆ มาทำงานในตำแหน่งใหม่ นโยบายการรับคนจากแหล่งต่าง ๆ ของตำแหน่งปกติ นโยบายการรับหรือไม่รับคนเข้ามาทำงานในตำแหน่ง นโยบายกำหนดอัตราส่วนเวลาในการทำงานที่เหมาะสมและอื่น ๆ
- 2. พิจารณา ตรวจสอบ แก้ไข เห็นชอบ แผนกำลังคนที่ฝ่ายบุคคลทำขึ้น
- 3. กำหนดนโยบายการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ เช่น เพิ่มลด สายงาน เพื่อให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
- 4. กำหนดนโยบายการลด - ขยาย ทั้งของปริมาณงานขององค์การหรือของสายงานต่าง ๆ

### 2.3.2 นโยบายการจัดทำแผนกำลังคน

#### 2.3.2.1 ผู้รับผิดชอบงานค่านโยบาย

ฝ่ายบริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจและกำหนดนโยบายเพื่อเป็นข้อกำหนดและแนวทางในการพิจารณาจัดทำอัตรากำลังคน ซึ่งนโยบายต่าง ๆ อาจจะได้จากการเสนอข้อมูลขึ้นมาของฝ่ายอื่น ๆ เช่น ฝ่ายบุคคล ฝ่ายวิชาการ หรือจากการกำหนดของระเบียบกฎหมาย เป็นต้น

#### 2.3.2.2 ลักษณะของการวางแผน ฯ (3)

ในการวางแผนเพื่อกำหนดแผนความต้องการกำลังคนในอนาคตขององค์การมีหลายวิธีด้วยกัน ตั้งแต่วิธีง่ายที่สุดถึงการ "เคา" โดยใช้ประสบการณ์เข้าช่วยไปจนถึงวิธีที่ค่อนข้างสมองกลช่วยคิดคำนวณออกมาเป็นกราฟ และตารางอย่าง





สามารถนำมาใช้กับการพยากรณ์ความต้องการกำลังคนได้ วิธีนี้เป็นวิธีซึ่งต้องใช้คุณสมบัติที่เหมือนกัน และเป็นวิธีการพยากรณ์ระยะยาว ซึ่งได้ประโยชน์พอสมควรสำหรับกรณีปริมาณงานไม่แน่นอนและไม่อาจคำนวณ Work load ได้ง่าย จึงจำเป็นต้องใช้การพยากรณ์จากคุณสมบัติของฝ่ายบริหารหรือผู้เชี่ยวชาญในงานนั้น ๆ วิธีการนี้เริ่มใช้มาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1940 โดยบริษัทแรนด์ ( Rand Corporation ) เป็นผู้ริเริ่มใช้วิธีนี้ในการรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาข้อสรุปบางประการ เกี่ยวกับปัญหาใดปัญหาหนึ่ง ซึ่งขั้นตอนของวิธีนี้มีดังนี้

- ส่งแบบสอบถามไปยังผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ หรือโดยการออกไปสัมภาษณ์โดยตรง
- รวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน แล้วส่งข้อมูลเหล่านั้นกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญอื่น ๆ ใ้ค้อานและศึกษา เพื่อให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับข้อมูลเหล่านั้น
- กำหนดการในขั้นที่ 1 และที่ 2 ซ้ำอีกหลายครั้งคือ นำข้อมูลหรือความเห็นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนย้อนกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญทั้งหลายออกความเห็นกันอีก ทำเช่นนี้จนแน่ใจว่าสามารถหาข้อสรุปซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นพ้องต้องกัน

การใช้วิธีนี้สำหรับประมาณความต้องการกำลังคนในองค์การจะสามารถทำได้ง่ายและใช้เวลาน้อยกว่าวิธีการที่อธิบายมา เพราะในองค์การหนึ่งจะมีผู้เชี่ยวชาญที่จะให้ความเห็นเกี่ยวกับการพยากรณ์กำลังคนในสาขาต่าง ๆ อยู่เพียงไม่กี่คน การย้อนกลับไปสอบถามและขอข้อคิดเห็นเพิ่มเติมก็กระทำได้ง่าย เพราะอยู่ในองค์การเดียวกัน

### (3) วิธีการหาค่าสัมพันธ์ทางสถิติ ( Correlation ) (3.5.6)

เป็นการพยากรณ์โดยใช้หลักสถิติ เพื่อหาค่าความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการเพิ่มหรือลดจำนวนกำลังคน เช่น การวิเคราะห์หาแนวโน้มปริมาณงานในอดีต เพื่อหาตัว Indicator ของปริมาณงาน พบว่า อัตราการเพิ่มของประชากรมีผลลัพท์โดยตรงต่อการเพิ่มปริมาณงานดังกล่าว ซึ่งกระทบต่อการเพิ่มจำนวนกำลังคนเพื่อทำงานนั้น ๆ ด้วยวิธีการ Demographic Statistical techniques จะช่วยในการพยากรณ์กำลังคนได้ โดยหน่วยวางแผนจะสามารถวางแผนงานควบคู่ไปกับการคาด

คะเนกำลังคนในงานค้ำคังกล่าว

นอกจากนี้แล้ววิธีการหาตัวกำหนดหรือตัวแปรที่จะเป็นตัวชี้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของปริมาณงานกับกำลังคน ( correlation ) ก็เป็นวิธีที่นิยมกันมากที่สุดวิธีแรกซึ่งเป็นวิธีการที่ใช้สำหรับการวัดอัตราส่วนของความสัมพันธ์ต่าง ๆ ซิมเปิลรีเกรชันเป็นการใช้สำหรับการหาค่าสัมพันธ์ของสองสิ่ง เช่น มีจำนวนรถยนต์ให้ตรวจสอบมากก็จะต้องเพิ่มเจ้าหน้าที่ตรวจสอบสภาพรถขึ้นอีกในสัดส่วนของจำนวนรถยนต์ที่เพิ่มขึ้น ส่วนมัลติเปิลรีเกรชันเป็นการหาความสัมพันธ์ที่มีตัวแปรหลายตัว

แต่การใช้เทคนิคทางสถิติค้ำคังกล่าวนั้นมีข้อจำกัดว่า ความสัมพันธ์ค้ำคังกล่าวเป็นสมมติฐานจากข้อมูลในอดีต ซึ่งอาจไม่แน่ว่าในอนาคตความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นนั้นจะคงที่ต่อไป ดังนั้นจึงไม่อาจกำหนดเป็นหลักตายตัวได้ว่า ควรจะใช้การพยากรณ์อย่างไร เมื่อใด เรื่องวิธีการพยากรณ์กำลังคนจึงขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้ที่ทำหน้าที่พยากรณ์ที่จะต้องวิเคราะห์เหตุการณ์และเข้าใจปัญหาว่าในกรณีใดควรจะใช้วิธีใดมาใช้ จึงจะเกิดประโยชน์และได้ผลใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด

สรุป การดำเนินการวางแผนกำหนดอัตรากำลังคนที่ต้องการในอนาคตมีอยู่ 3 ลักษณะคือ วิธีการพยากรณ์ความต้องการต่าง ๆ จากส่วนกลางในระดับบนให้สำหรับหน่วยงานต่าง ๆ ที่อยู่ข้างล่าง หรือ Top-Down Approach สองวิธีการพยากรณ์ความต้องการต่าง ๆ จากระดับงานต่าง ๆ ของหน่วยงานเพื่อรวบรวมเข้ามายังจุดศูนย์กลางหรือวิธีการวางแผนจากข้างล่างขึ้นข้างบน Bottom-up Approach และวิธีที่ 3 คือ การทำพยากรณ์แนวโน้มจากข้อมูลในอดีต ( Trend Projection ) การดำเนินการอาจใช้หลายวิธีรวมกัน แต่การตัดสินใจในขั้นสุดท้ายว่าจะควรมีกำลังคนเป็นจำนวนเท่าใดก็ยังคงอยู่กับผู้มีอำนาจในการตัดสินใจจะพิจารณาเลือก ในการวิจัยนี้ได้กำหนดวิธีที่ 3 เป็นหลักในการจัดทำแผนความต้องการกำลังคนในอนาคต

### 2.3.2 นโยบายการจัดทำแผนกำลังคน (1)

ในการจัดทำแผนกำลังคนจำเป็นต้องมีการกำหนดนโยบายและแนวทางไว้ให้แน่นอน มิฉะนั้นจะไม่สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเลือกแนวทางได้ เพราะขาดเงื่อนไขในการตัดสินใจ สำหรับนโยบายในการจัดทำแผนกำลังคนจะเป็นผลจากการ



พิจารณาและกำหนดโดยฝ่ายบริหาร เป็นหลัก

(1) นโยบายด้านการเพิ่มขยาย-ลด-เปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ

การบริหารราชการแผ่นดินมีความจำเป็นต้องดำเนินการต่อเนื่องกันไป โดยเฉพาะในส่วนของการสร้างเปรียบเสมือนแผนที่ต้องคงสภาพในสาระสำคัญไว้ ไม่ปล่อยให้เปลี่ยนแปลงไปเสียหมด หรือขยาย ลด เพิ่ม เติม เพราะการต่อเติมโครงสร้างของระบบราชการย่อมเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของหน่วยงานย่อย ขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบร่วมกัน ตลอดจนเป็นเครื่องมือของรัฐบาลในการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้า

การปรับปรุงส่วนราชการหรือจัดตั้งส่วนราชการขึ้นใหม่มีสาเหตุจากการขยายหรือลดปริมาณงานและความรับผิดชอบขององค์การ มีภาระที่ต้องดำเนินการมากยิ่งขึ้นและอีกสาเหตุคือ มีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาเทคนิคหรือวิธีการทำงานใหม่ เช่น นำเครื่องจักรเข้ามาทำงานแทนคน

ผลของการปรับปรุงส่วนราชการขององค์การได้แก่ การเพิ่มสายงานใหม่ การยุบสายงาน การเพิ่มตำแหน่งใหม่ และการยุบตำแหน่งบางตำแหน่ง เป็นต้น

(2) การเพิ่ม - ลด สายงาน

ฝ่ายบริหารจะเป็นผู้พิจารณาว่าจะมีการขยายสายงานใหม่ หรือยุบเลิกสายงานบางส่วน เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม การเปลี่ยนแปลงสายงานเป็นการเปลี่ยนแปลงลักษณะใหญ่ เพราะจะกระทบต่อโครงสร้างขององค์การปัจจุบันโดยตรง เช่น การเพิ่มสายงานฝ่ายคอมพิวเตอร์ จากเดิมที่องค์การไม่มีฝ่ายดังกล่าว จะเป็นผลให้ต้องพิจารณาจัดออกแบบวิเคราะหงาน กำหนดงานและแจกแจงจัดตำแหน่งต่าง ๆ ขึ้นเพื่อรองรับงานที่จะเกิดขึ้นในภายหลัง เป็นต้น

(3) กรณียุบเลิกตำแหน่ง

ในกรณีที่มีการยุบสายงาน หรือบางครั้งลดยุบเขตการทำงานของบางสายงานลงก็จะต้องพิจารณาต่อไปว่า ตำแหน่งใดบ้างจะถูกยุบเลิก และ

จะต้องกำหนดนโยบายต่อไปว่าคนที่ปัจจุบันทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ นี้จะต้องพิจารณา  
ดำเนินการอย่างไร

การจะพิจารณากำลังคนที่อยู่ในตำแหน่งที่ถูกยุบเลิกนี้มีแนว  
ปฏิบัติ ดังนี้ (2,3)

- สับเปลี่ยนให้ไปปฏิบัติงานในส่วนราชการอื่นที่มี  
ความจำเป็นภายในกระทรวงเดียวกันไปพลางก่อนจนกว่าจะย้ายหรือโอนเสร็จ ในระดับ  
กรมให้ดำเนินการในทำนองเดียวกันโดยอนุโลมสำหรับลูกจ้างประจำ เมื่อโครงการใด  
หรืองานใดสิ้นสุดลงหรือมีปริมาณงานลดลงให้เจ้ากระทรวงพิจารณาร่วมกับกรมที่เกี่ยวข้อง  
ดำเนินการให้ลูกจ้างประจำของโครงการนั้นหรืองานนั้นไปปฏิบัติที่ส่วนราชการอื่นที่มีความ  
จำเป็นภายในกระทรวงเดียวกัน

- ชะลอการบรรจุอัตราข้าราชการเพิ่มใหม่ หาก  
มีความจำเป็นให้พยายามหมุนเวียนข้าราชการที่มีอยู่เดิมไปใช้พลางก่อนให้มากที่สุด

- ไม่ต้องต่ออายุการจ้างหรือเลิกจ้าง

การยุบสายงานหรือยุบตำแหน่งโดยทั่วไปจะไม่กระทำใน  
ทันทีทันใด เพราะจะทำให้เกิดปัญหาตามมา ปรับสภาพการปฏิบัติงานไม่ทัน ทำลายขวัญ  
ของพนักงาน สูญเสียค่าใช้จ่ายในการจ่ายเงินทดแทนการทำงาน เป็นต้น ในแนวปฏิบัติ  
การยุบเลิกจะให้เป็นโครงการค่อย ๆ ปฏิบัติทีละขั้นค่อน พิจารณายุบเลิก ลด ความสำคัญ  
ลงเป็นลำดับเป็นรายปีจนกว่าจะยุบเลิกได้ถาวรในปีสิ้นสุดโครงการ การยุบเลิกสายงานมี  
ปัญหาว่าจะดำเนินการกับพนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ อย่างไร

การยุบเลิกตำแหน่งโดยมากจะกำหนดไว้ว่า ในปีหนึ่ง ๆ จะ  
ลดจำนวนคนในตำแหน่งต่าง ๆ ลงไปเป็นจำนวนเท่าไร และมักไม่รับคนเข้ามาทำงานใน  
ตำแหน่งนั้น ๆ อีก

การพิจารณาลดจำนวนคนลงจะกระทำได้ 3 วิธีคือ สับเปลี่ยน  
คนไปทำงานในตำแหน่งอื่น ๆ ยุติการจ้างใหม่ ไม่ต่ออายุการจ้าง หรือเลิกจ้าง ก่อนที่จะ  
ดำเนินการลดจำนวนคนลงจะต้องพิจารณาถึงการสูญเสียกำลังคนโดยปกติเสียก่อน การสูญเสีย  
เสียดังกล่าวได้แก่ การสูญเสียกำลังคนจากการย้ายออก การโอนออก การเกษียณ การลา

ออก หมกสภาพ ถูกให้ออก ไล่ออก และอื่น ๆ จำนวนคนที่จะต้องลดในแต่ละปีจะเท่ากับ อัตราการลดคนของตำแหน่งนั้น ๆ รายปี หักด้วยอัตราการสูญเสียกำลังคนประจำปี

- การสับเปลี่ยนกำลังคน หากมีจำนวนคนที่จะต้องลดให้  
 คำเนิการองค์การจะพิจารณาการสับเปลี่ยนโยกย้ายคนทำงานไปทำงานในตำแหน่งอื่น ๆ  
 เป็นอันดับแรก เพราะเป็นการบำรุงขวัญและรักษาคนที่มีคุณภาพให้ยังคงทำงานในองค์การ  
 คื่อไป ตำแหน่งที่จะสับเปลี่ยนจะต้องเป็นตำแหน่งที่กำลังขาดคนในการปฏิบัติงานสูง (งาน  
 ล้นคน) และคุณสมบัติของตำแหน่งตรงกัน การกำหนดว่างานล้นคนหรือไม่ พิจารณาจาก  
 อัตราส่วนเวลาในการทำงานคือ ตรวจสอบว่า เวลาที่งานต้องการมีสัดส่วนมากกว่าหรือ  
 น้อยกว่า เวลาที่คนมาทำงานจริง หากอัตราส่วนสูงแสดงว่ามีงานมากกว่าคน และในทาง  
 กลับกันหากอัตราส่วนต่ำแสดงว่ามีงานน้อยกว่าคน การพิจารณารับคนเข้ามาจะรับจำนวน  
 พอเหมาะเพื่อแก้ปัญหางานล้นคน และไม่รับเข้ามามากเกินไปจนเกิดปัญหาคนล้นงานโดยเค็ดขาด  
 ทั้งนี้ขึ้นกับนโยบายการกำหนดอัตราส่วนเวลาในการทำงานเหมาะสมของแต่ละตำแหน่ง  
 การพิจารณาคุณสมบัติที่ตองการตรวจสอบไ้จากการกำหนดคุณสมบัติของพนักงาน ( Job  
 specification )

- การยุติจ้างใหม่ เป็นการหยุดการเพิ่มของจำนวนคน  
 ทำงานโดยตรง

- การให้ออก เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่จะลดจำนวนคนลง  
 คนที่ให้ออกจะเป็นผู้ที่ไม่สามารถสับเปลี่ยนไปทำงานยังตำแหน่งอื่น ๆ ได้ อาจมีเหตุจาก  
 คุณสมบัติไม่ตรงกับความต้องการของตำแหน่งอื่น ไม่สามารถไปปฏิบัติงานอื่นได้ หรือตำแหน่ง  
 อื่น ๆ มีจำนวนคนพอเหมาะกับความตองการไม่สามารถรับคนเพิ่มขึ้นได้อีกแล้ว

#### (4) กรณีเพิ่มตำแหน่งใหม่

บางครั้งองค์การมีการขยายตัวมีงานมากขึ้น มีการ  
 เปลี่ยนแปลงระบบวิธีการทำงานใหม่ ๆ หรือปรับปรุงเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง  
 ของสถานการณ์ องค์การอาจจะมีการขยายสายงานใหม่ ๆ หรือเพียงแค่เพิ่มขยายตำแหน่ง  
 ใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อปฏิบัติงานดังกล่าว

การเพิ่มตำแหน่งใหม่จะมีแนวทาง เช่น เกี่ยวกับการขยาย



ตำแหน่ง คือ จะค่อย ๆ ขยายกำลังคนและงานความรับผิดชอบเป็นลำดับรายปีจนบรรลุเป้าหมาย การขยายกำลังคนจะกำหนดเป็นอัตราการรับคนรายปีว่ารับเพิ่มเข้ามาในตำแหน่งใดเป็นจำนวนเท่าไร การรับคนเข้ามาในแต่ละปีจะต้องเพิ่มจำนวนคนขึ้นมาพิเศษด้วยจำนวนหนึ่งคือ คนที่จะต้องสูญเสียไปโดยสาเหตุต่าง ๆ เช่น โอน ย้าย ออก ลาออก หมกสภาพ เกษียณ เป็นต้น

การพิจารณาแหล่งสรรหาคคนมาทำงานมี 3 วิธีคือ

— สับเปลี่ยนกำลังคน จะพยายามรับคนจากตำแหน่งที่ถูกยุบก่อนจึงพิจารณาปรับคนจากตำแหน่งอื่น ๆ

— การรับโอนจากผู้มีประสบการณ์อาจจะรับจากหน่วยงานอื่นหรือหน่วยงานเดียวกัน

— การรับสมัครใหม่จากผู้ที่ยังไม่มีประสบการณ์ องค์การแต่ละองค์การจะมีนโยบายต่างกัน เช่น บางแห่งกำหนดให้รับจากการสมัครใหม่หมด บางแห่งรับจากการโอนเป็นหลัก หรือบางแห่งรับจากการสับเปลี่ยนเป็นหลัก ดังนั้นองค์การแต่ละองค์การหรือแม้แต่องค์การเดียวกันแต่คนละตำแหน่งก็อาจจะกำหนดสัดส่วนในการสรรหาคคนต่างกัน เช่น นโยบายการกำหนดคณมัตราส่วนโดยประมาณ 30:30:40 ก็หมายถึงหากมีอัตราคนที่รับได้ 100 คน จะสรรหาจากการสับเปลี่ยนคนได้ประมาณ 30 คน จากการรับโอนผู้มีประสบการณ์ 30 คน และรับสมัครคนใหม่ 40 คน เป็นต้น

(5) กรณีตำแหน่งปกติไม่มีการเปลี่ยนแปลง

สายงานที่ยังคงปฏิบัติงานโดยปกติไม่เป็นสายงานที่ถูกกำหนดโดยฝ่ายบริหารว่าจะต้องถูกยุบเลิก จะมีแนวทางในการจัดการกำหนดแผนความต้องการกำลังคนสำหรับอนาคตแตกต่างไปจาก 2 กรณีแรกตรงที่ไม่สามารถกำหนดอัตรารับคนหรืออัตราการลดคนเป็นตัวเลขแน่นอนรายปีได้ แต่จำนวนคนที่ต้องการรายปีจะสามารถค้นหาจำนวนจากวิธีการต่าง ๆ ดังที่ได้อธิบายในหัวข้อ 2.3.2.2 แต่วิธีที่นิยมใช้มากที่สุดคือ "การใช้ค่าสัมพัทธ์ทางสถิติ" เมื่อกำหนดความต้องการคนได้แล้ว จะต้องเพิ่มจำนวนคนที่จะต้องสูญเสียไปโดยสาเหตุต่าง ๆ เช่น โอน ลาออก เกษียณ หมกสภาพ เลื่อนตำแหน่ง ให้ออก ฯลฯ นอกจากนี้ยังมีกำลังคนส่วนหนึ่งซึ่งจะต้องสูญเสียไป เพราะ

ถูกสับเปลี่ยนให้เข้าไปทำงานในตำแหน่งที่ค้างขึ้นใหม่สำหรับการจัดหาคนจะสามารถสรรหา  
ได้หลายวิธีด้วยกันคือ

- รับสับเปลี่ยนมาจากตำแหน่งที่ถูกยุบ
- รับจากการเลื่อนตำแหน่งขึ้นมา
- รับโอนจากผู้มีประสบการณ์
- รับสมัครจากผู้ยังไม่มีประสบการณ์

การสูญเสียกำลังคนถูกสับเปลี่ยนไปทำงานยังตำแหน่ง  
ใหม่นั้นผู้บริหารต้องกำหนดนโยบายว่า จะยินยอมให้หรือไม่ และถ้ายินยอมจะให้ไปทำงาน  
ในตำแหน่งใหม่ได้ จะใช้กำหนดกฎเกณฑ์อะไร เพื่อไม่ให้กระทบต่อการดำเนินงานของตำแหน่ง  
นั้น ๆ และตอบสนองความต้องการขององค์กรได้ควย ปกติการจะอนุมัติให้มีการถ่ายเทคน  
ได้มักกำหนด 2 แนวทางคือ คุณสมบัติต้องตรงกัน และตำแหน่งนั้น ๆ มีคนล้นงาน ดังนั้น  
ฝ่ายบริหารจะต้องกำหนดว่าที่บุคคลคนทำงานจึงพอเหมาะจะกับงาน จุดนี้จะใช้เป็นแนวทาง  
ในการพิจารณาหาจำนวนคนที่จะสามารถสับเปลี่ยนไปได้

การสรรหาคนจากแหล่งต่าง ๆ จะต้องพิจารณาการ  
รับสับเปลี่ยนคนมาจากตำแหน่งที่ถูกยุบก่อนว่ามีจำนวนเท่าใด ที่เหลือจึงไปดำเนินการสรร  
หาโดยวิธีอื่น ๆ การพิจารณากำหนดนโยบายการรับสับเปลี่ยนคนจากตำแหน่งที่ถูกยุบฝ่าย  
บริหารจะต้องตัดสินใจว่าตำแหน่งนั้นจะยินยอมรับคนเข้ามาทำงานหรือไม่ ถ้าหากรับจะรับ  
เข้ามาจำนวนเท่าใดการรับคนก็จะต้องกำหนดคุณสมบัติ และสภาพการทำงานว่างงานล้นคน  
หรือไม่

ฝ่ายบริหารจะต้องกำหนดว่าจุดใดคือจุดที่การทำงาน  
เหมาะสมแล้วใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาหาจำนวนคนที่รับเข้ามาทำงาน

การกำหนดนโยบายการสูญเสียและตำแหน่งเปิดใหม่  
เป็นขั้นต้น จากนั้นจึงค่อยกำหนดสัดส่วนต่าง ๆ ในการดำเนินการ เช่น สัดส่วนของการ  
สรรหาคนโดยวิธีต่าง ๆ (หลังจากรับจากสับเปลี่ยนจากตำแหน่งที่ถูกยุบแล้ว) เป็น  
80:10:10 ก็หมายถึงหากมีจำนวนคนที่รับได้ 100 คน จะสรรหาจากการรับโอนผู้มี  
ประสบการณ์ 10 คน รับสมัครจากผู้ยังไม่มีประสบการณ์ 10 คน และรับจากการเลื่อนตำแหน่ง  
ขึ้นมา 80 คน เป็นต้น

(6) มาตรฐานอัตราส่วนเวลาในการทำงานที่เหมาะสม  
มาตรฐานอัตราส่วนเวลาในการทำงานที่เหมาะสม  
จะมีความแตกต่างกันในแต่ละตำแหน่ง มีความสำคัญในการกำหนดนโยบายการสับเปลี่ยน  
และสรรหากำลังคนอย่างยิ่ง เพราะใช้เป็นตัวชี้ในการชี้ว่าตำแหน่งหนึ่ง ๆ มีสภาพเป็น  
เช่นไร มีจำนวนคนพอเหมาะกับปริมาณงานหรือไม่

อัตราส่วนเวลาในการทำงานที่เหมาะสม ( Time  
recovery. ) เป็นอัตราส่วนของเวลาทำงานต่อการใช้เวลาที่มีคนทำงานจริง ซึ่ง  
จะได้ผลออกมาเป็นร้อยละในงานปฏิบัติการหรืองาน Line ควรจะมีการทำงานเต็ม  
ที่ประมาณ 75-85 เปอร์เซ็นต์ ในงานช่วยอำนวยความสะดวกหรืองาน Staff ควรจะมี  
การทำงานเต็มที่ประมาณ 90-100 เปอร์เซ็นต์

อย่างไรก็ดี หน่วยงานใดหรือองค์กรใดจะใช้อัตรา  
ส่วนเท่าใดขึ้นอยู่กับพฤติกรรมในการทำงาน อุปนิสัย หรือความประพฤติกของคนที่ทำงานใน  
องค์กรนั้น ๆ และอยู่ภายใต้ันโยบายที่ฝ่ายจัดการระดับสูงจะกำหนดเป็นเกณฑ์ในการคัก  
สินใจว่าควรจะให้กำหนดว่าอัตราใดเป็นอัตราที่ถือว่าได้ทำงานเต็มที่ หากเกินอัตราคัง  
กล่าวจะต้องเพิ่มกำลังคนให้

การคำนวณวิเคราะห์หาอัตราส่วนเวลาในการทำงาน  
เหมาะสม (TR) มักจะจัดทำโดยฝ่ายวิชาการ วิธีการคำนวณหา TR มีดังนี้

- จะต้องประมวลให้ได้ว่า ในหน่วยงานนั้น ๆ มี  
กิจกรรมหลักอะไร

บ้าง

- ในงานใหญ่ ๆ นั้นมีภาระกิจงานย่อย ๆ อะไร  
- ทำการศึกษาขั้นตอนการทำงานการไหลของงาน  
โดยสังเกตและจับบันทึกเอาไว้ว่า งานแต่ละขั้นตอนจะต้องใช้เวลาเฉลี่ยเท่าไร และเวลา  
โดยเฉลี่ยนั้นให้จัดทำเป็นเวลามาตรฐานของภาระกิจย่อย ๆ และภาระกิจใหญ่ ๆ หรืองาน  
ใหญ่ต่อไป



ผลของการศึกษาขั้นตอนการทำงานก็จะทราบเวลาที่งานต้องการ จากนั้นจึงศึกษาจากสถิติหาเวลาที่คนมาทำงานจริง

$$TR = \frac{\text{เวลาที่งานต้องการ}}{\text{เวลาที่คนมาทำงานจริง}} \times 100$$

ตัวอย่าง การคำนวณหา TR ของตำแหน่ง เจ้าหน้าที่จัด

การประชุม

1) การคำนวณหาเวลาที่มีคนมาทำงานจริง

1. จำนวนวันตามปฏิทิน	31	วัน
วันหยุด	9	วัน
จำนวนวันที่ทำงานจริงใน 1 เดือน	22	วัน
2. ในหน่วยงานนี้มีลูกจ้าง	10	คน
ต้องมาทำงาน	22	คน
ทำงานวันละ	8	ชั่วโมง
∴ ใน 1 เดือนชั่วโมงทำงานทั้งสิ้น	1,760	ชั่วโมง
อัตราการลาหยุดของลูกจ้าง	14	วันทำงาน
จำนวนชั่วโมงลาหยุด	112	ชั่วโมง
∴ เหลือเวลาที่มีคนมาทำงานจริง	1,648	ชั่วโมง
หรือ	98,880	นาทีทำงาน

2) การคำนวณหาเวลาที่งานต้องการ

เวลาที่งานต้องการ คือ เวลาที่ต้องใช้ไปจริง ๆ จากการทำงานทุกอย่างหมดในเวลา 1 เดือน สมมติว่า ในหน่วยงานแห่งหนึ่งมีงานหลักอยู่ 2 งาน งานแรกคืองานนายทะเบียน และประสานงานการประชุม ซึ่งงานนี้มีภาระกิจย่อย ๆ อยู่ 8 ภาระกิจ แต่ละภาระกิจย่อยต้องใช้เวลากำเนินการโดยเฉลี่ยดังนี้

<u>งานที่ 1</u>	1. ออกหนังสือเชิญประชุม	60	นาทีทำงาน
	2. จองสถานที่เข้าประชุม	15	นาทีทำงาน
	3. ติดต่อขอเครื่องพิมพ์จากแผนกบริหาร	10	นาทีทำงาน
	4. จองโรงแรมใหญ่เข้าประชุม	15	นาทีทำงาน



5. พิมพ์รายงานการประชุมและอีกสำเนา	120	นาทีทำงาน
6. แจกจ่ายรายงานการประชุม	120	นาทีทำงาน
7. เบิกเบี้ยประชุมและจัดจ่าย	20	นาทีทำงาน
8. เบิกค่าพาหนะในการเดินทาง	60	นาทีทำงาน
สรุปงานนี้สำเร็จครั้งหนึ่ง ๆ ใช้เวลา	420	นาทีทำงาน
ใน 1 เดือนมีการประชุม	4	ครั้ง
∴ เวลาในการทำงาน	1,680	นาที

งานที่ 2 สมมติว่างานจะทำให้เสร็จขึ้นหนึ่ง ๆ ต้องใช้เวลา 200 นาที  
ในเดือนหนึ่งจะมีงานต้องทำ 440 ชิ้น

∴ งานที่สองต้องการ เวลาในการทำงานสำเร็จ  $440 \times 200$   
= 88,000 นาที

รายงานทั้งหมดที่ทำได้ใน 1 เดือนต้องการใช้เวลา 89,680 นาทีทำงาน

### จากสูตร

$$\begin{aligned}
 TR &= \frac{\text{เวลาที่งานต้องการ}}{\text{เวลาที่คนมาทำงานจริง}} + 100 \\
 &= \frac{89,680}{98,880} + 100 \\
 &= 90,70 \%
 \end{aligned}$$

จากอัตรา  $TR$  ของหน่วยงานนี้อยู่ที่นโยบายขององค์การว่ากำหนดอัตราเป็นจำนวนเท่าไรที่ถือว่าเป็นอัตราการทำงานที่เต็มที่แล้ว ถ้ากำหนดว่าหน่วยงานใดมี  $TR$  เกิน 85 % ก็ให้เพิ่มอัตรากำลังคนได้ หน่วยงานนี้จะได้เพิ่มกำลังคน แต่ถ้ากำหนดว่าหน่วยงานใดมี  $TR$  เกิน 100 % ก็ให้เพิ่มอัตรากำลังคนได้ หน่วยงานนี้จะได้เพิ่มกำลังคน เพราะ  $TR$  ต่ำกว่า 100 เป็นต้น เพื่อให้เป็นจุดตรวจสอบกำลังคนว่าไม่มากและน้อยจนเกิน โดยองค์การมักกำหนดจุดค่าสุดและสูงสุดของ  $TR$  ได้ เช่น 90-110 หากเวลาใด  $TR$  อยู่ระหว่างช่วงดังกล่าวก็ถือเป็นจุดพอเหมาะ ถ้า  $TR$  อยู่สูงหรือต่ำกว่าช่วงดังกล่าวจะต้องดำเนินการปรับให้เข้าอยู่ที่ศูนย์กลาง คือ 100

## (7) การทดแทนกำลังคน

การพิจารณากำหนดนโยบายการเตรียมกำลังคนทดแทนนั้น ฝ่ายบริหารจะต้องกำหนดว่า ตำแหน่งใดบ้างที่จะต้องจัดทำการทดแทนตำแหน่งนั้น ๆ จะมีผู้ทดแทนได้กี่คน ตำแหน่งนั้น ๆ ต้องการคุณสมบัติอะไรเพื่อใช้ในการจัดหาผู้ทดแทน

การกำหนดว่าตำแหน่งใดบ้างที่ต้องจัดเตรียมกำลังทดแทน มักจะเลือกจัดทำเฉพาะตำแหน่งสำคัญ ๆ ซึ่งถ้าไม่มีผู้ปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดผลเสีย โดยมากจะพิจารณาคำแห่งระดับผู้บริหาร เช่น หัวหน้าแผนก ผู้อำนวยการกอง ฯลฯ

คุณสมบัติที่ต้องการ มักจะกำหนดจากคุณสมบัติของตำแหน่งนั้น ๆ ความสามารถพิเศษที่ต้องการของตำแหน่ง และระดับของตำแหน่ง

สำหรับจำนวนคนที่จะต้องจัดทำทดแทน ขึ้นกับลักษณะของการจัดเตรียมผู้ทดแทนหลาย ๆ คนจะเหมาะสมและจัดหาได้ง่ายกว่าองค์การที่มีขนาดเล็กและมีพนักงานไม่มาก

ในการวิจัยนี้จะพิจารณาจัดทำแผนการทดแทนกำลังคนสำหรับตำแหน่งระดับหัวหน้างานเท่านั้น

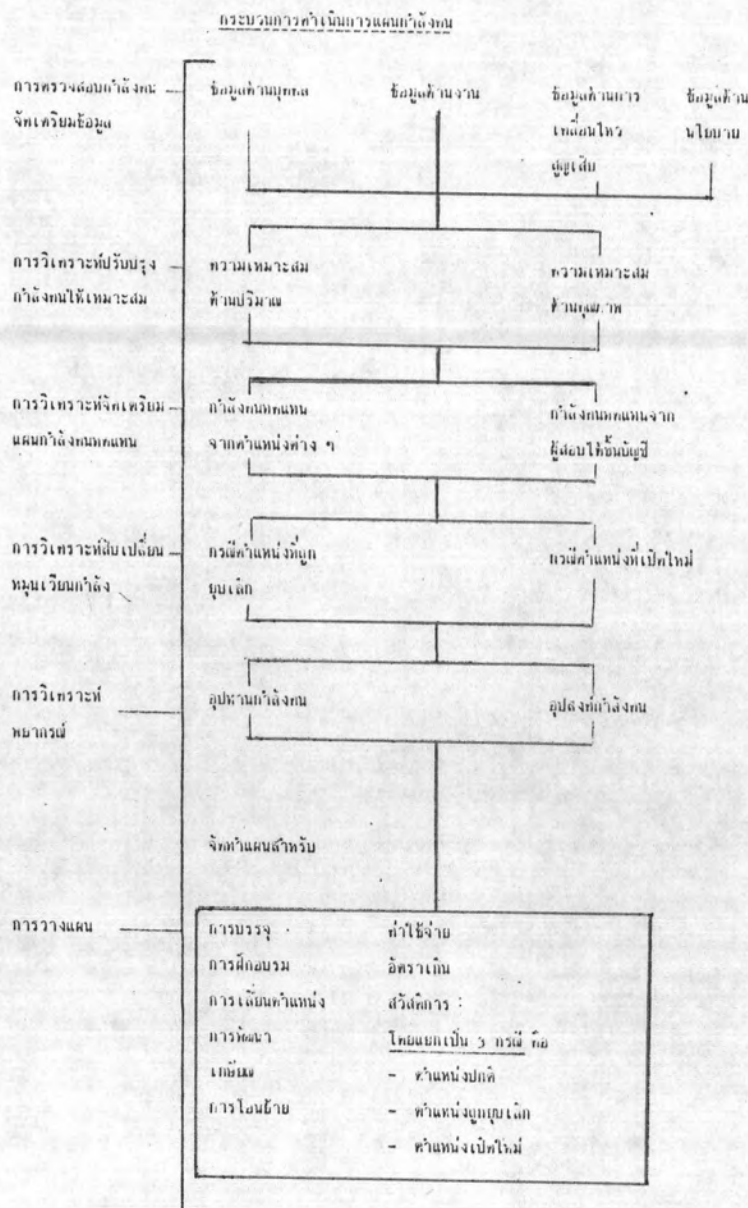
## 2.4 ขั้นตอนในการดำเนินการจัดทำแผนกำลังคน

## 2.4.1 การดำเนินการโดยทั่วไป (รูปที่ 2.7)

ขั้นตอนในการดำเนินการจัดทำแผนกำลังคนนั้นเหมือนกับงานอื่น ๆ ทั่วไป คือ มีลำดับขั้นตอนในการปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ลำดับในการปฏิบัติงานมีดังนี้

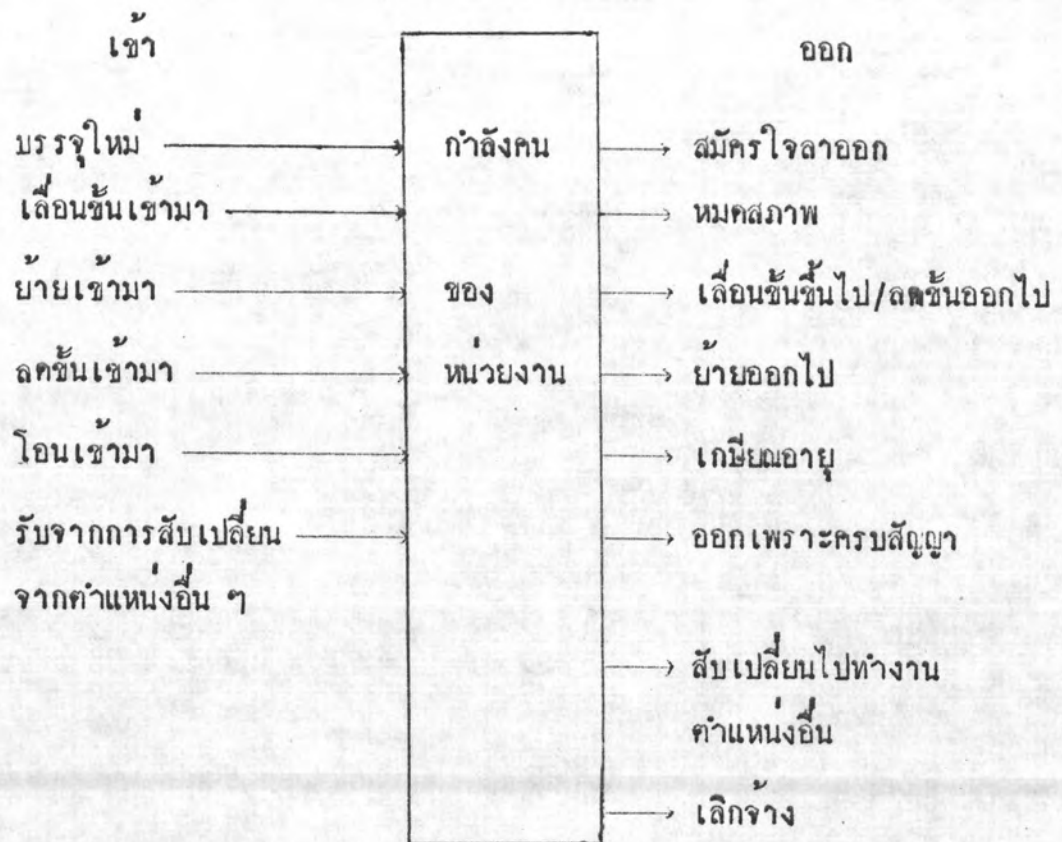
- (1) จัดเตรียมข้อมูลต่าง ๆ
- (2) วิเคราะห์และปรับปรุงกำลังคนในปัจจุบันให้เหมาะสม
- (3) วิเคราะห์และจัดเตรียมแผนกำลังคนทดแทน
- (4) วิเคราะห์และจัดเตรียมการสับเปลี่ยนหมุนเวียนคนทำงานในกรณีมีตำแหน่งยุบเลิกและตำแหน่งเปิดใหม่

- (5) วิเคราะห์และจัดทำแผนความต้องการกำลังคนในอนาคตของตำแหน่งปกติ
- (6) วิเคราะห์และจัดทำแผนความต้องการกำลังคนในอนาคตของตำแหน่งยุบเลิก
- (7) วิเคราะห์และจัดทำแผนความต้องการกำลังคนในอนาคตของตำแหน่งที่เปิดใหม่



รูปที่ 2.7 แสดงกระบวนการค่าเงินการวางแผนกำลังคน





รูปที่ 2.8 การเปลี่ยนแปลงของกำลังคนในองค์การ

#### 2.4.2 จักเตรียมข้อมูลต่าง ๆ ( Input )

สำหรับการจัดทำแผนกำลังคนข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพกำลังคนส่วนใหญ่ จะเป็นข้อมูลที่มีอยู่แล้วในแฟ้มประวัติบุคคลหรือในทะเบียนกำลังคน ข้อมูลของฝ่ายการเจ้าหน้าที่ขององค์การ ข้อมูลของฝ่ายวิชาการและข้อมูลค่านโครงการนโยบายต่าง ๆ ของฝ่ายบริหาร ซึ่งข้อมูลที่สำคัญมีรายละเอียดดังนี้

##### (1) ข้อมูลเกี่ยวกับตัวบุคคล ได้แก่

- ชื่อ นามสกุล
- วุฒิการศึกษา
- การฝึกอบรม (ความรู้ - ความสามารถพิเศษ)
- เพศ
- อายุ (วัน เดือน ปีเกิด)
- สัญชาติ, เชื้อชาติ



- การสมรส
  - สุขภาพ
  - ตำแหน่ง
  - ผลการประเมินการปฏิบัติงาน
  - เงินเดือน
- (2) ข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์การเคลื่อนไหวของกำลังคนและการสูญเสียกำลังคนในองค์การ (รูปที่ 2.8)
- จำนวนกำลังคนทั้งหมด
  - จำนวนคนในแต่ละกลุ่มหน้าที่
  - จำนวนคนที่บรรจุใหม่ ลาออก โอน ทาย และเกษียณ
  - จำนวนกำลังคนที่ได้เลื่อนตำแหน่ง
  - จำนวนกำลังคนแยกตามเพศ อายุตัวและอายุการทำงาน
  - สถิติการลาป่วย พักผ่อน ขาดงาน
- (3) ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงาน
- คุณสมบัติของคนที่ต้องการในแต่ละตำแหน่ง ( Job specification )
  - มาตรฐานการทำงานของแต่ละตำแหน่ง ( Work Standard )
  - สถิติปริมาณงานของแต่ละตำแหน่ง
  - สถิติเวลาที่ใช้ในการทำงานพิเศษนอกเหนือจากหน้าที่
- (4) ข้อมูลค่านิยมงานและนโยบายของฝ่ายบริหาร เกี่ยวกับ
- ตำแหน่งย่อยเล็ก
    - คุณสมบัติ
    - อัตราการลคน
    - ปีเริ่มต้น - สิ้นสุด
  - ตำแหน่ง เบื้องใหม่
    - คุณสมบัติ
    - อัตราการรับคน
    - ปีเริ่มต้น - สิ้นสุด

- ตำแหน่งปกติ
- สัดส่วนการพิจารณาสรรหาคนจากแหล่งต่าง ๆ
- ยินยอมให้มีการสับเปลี่ยนคนใดหรือไม่
- อัตราส่วนเวลาในการทำงานที่เหมาะสมของแต่ละตำแหน่ง
- ตำแหน่งที่ต้องจัดทำทดแทน
- จำนวนคนที่ทดแทน
- คุณสมบัติที่ต้องการ

เมื่อได้มีการจัดเตรียมข้อมูลแล้วก็จะถูกนำไปจัดระบบเพื่อจัดทำเป็นรายละเอียดเกี่ยวกับสภาพกำลังคนในร้านค้าต่าง ๆ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์และจัดทำแผนต่อไป ในการจัดเตรียมข้อมูลนั้นจะต้องใช้ทฤษฎีและสูตรต่าง ๆ ดังนี้

$$(1) \text{ อัตราการสูญเสีย} = \frac{\text{จำนวนคนที่สูญเสีย} \div 100}{\text{จำนวนคนเฉลี่ยในปีนั้น}}$$

ตัวอย่าง    หน่วยงานหนึ่งมีกำลังคนเมื่อต้นปีรวมทั้งสิ้น 110 คน และเมื่อถึงปลายปีมีคนเหลืออยู่ 90 คน โดยในระหว่างปีไม่มีการบรรจุคนใหม่เลย

$$\begin{aligned} \therefore \text{ จำนวนคนที่สูญเสีย} &= 110 - 90 \\ &= 20 \text{ คน} \\ \text{จำนวนคนเฉลี่ย} &= \frac{110 + 90}{2} \\ &= 100 \text{ คน} \\ \therefore \text{ อัตราการสูญเสีย} &= \frac{20 \div 100}{100} \\ &= 20 \% \end{aligned}$$

การสูญเสียใช้ได้ในหลายความหมาย คือ การลาออก เกษียณ โอน ย้าย เลื่อนชั้น สับเปลี่ยนตำแหน่ง เป็นต้น

$$(2) \text{ อัตราการขาดงาน} = \frac{\text{จำนวนคนที่ขาดงานทั้งปี} \div 100}{\text{จำนวนคนเฉลี่ยในปีนั้น}}$$

การขาดงานได้แก่ ลากิจ ลาป่วย พักร้อน ลาอุปสมบท ฯลฯ

- (3) มาตรฐานการทำงานต่อคน =  $\frac{\text{ผลงานที่สำเร็จทั้งหมด}}{\text{จำนวนคนที่ทำงานนั้นทั้งหมด}}$
- (4) เวลามาตรฐานของงาน 1 ชิ้น =  $\frac{\text{เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานทั้งหมด}}{\text{ผลงานที่สำเร็จทั้งหมด}}$
- (5) อัตราส่วนเวลาในการทำงานที่เหมาะสม =  $\frac{\text{เวลาที่งานต้องการ} \times 100}{\text{เวลาที่คนมาทำงานจริง}}$
- (6) อัตราการเข้าทำงาน =  $\frac{\text{จำนวนคนเข้าใหม่ในระหว่างปี} \times 100}{\text{จำนวนคนต้นปี} + \text{จำนวนคนปลายปี}}$
- (7) อัตราการออกจากงาน =  $\frac{\text{จำนวนคนที่ออกจากงานในระหว่างปี} \times 100}{\text{จำนวนคนต้นปี} + \text{จำนวนคนปลายปี}}$

หมายเหตุ เวลาที่งานที่ต้องการ เท่ากับ ปริมาณงานที่ทำใน 1 ปี คูณด้วย มาตรฐานเวลาในการทำงาน 1 ชิ้นงาน และบวกด้วยเวลาที่ใช้ในการทำงานพิเศษ นอกเหนือจากที่ได้รับมอบหมาย

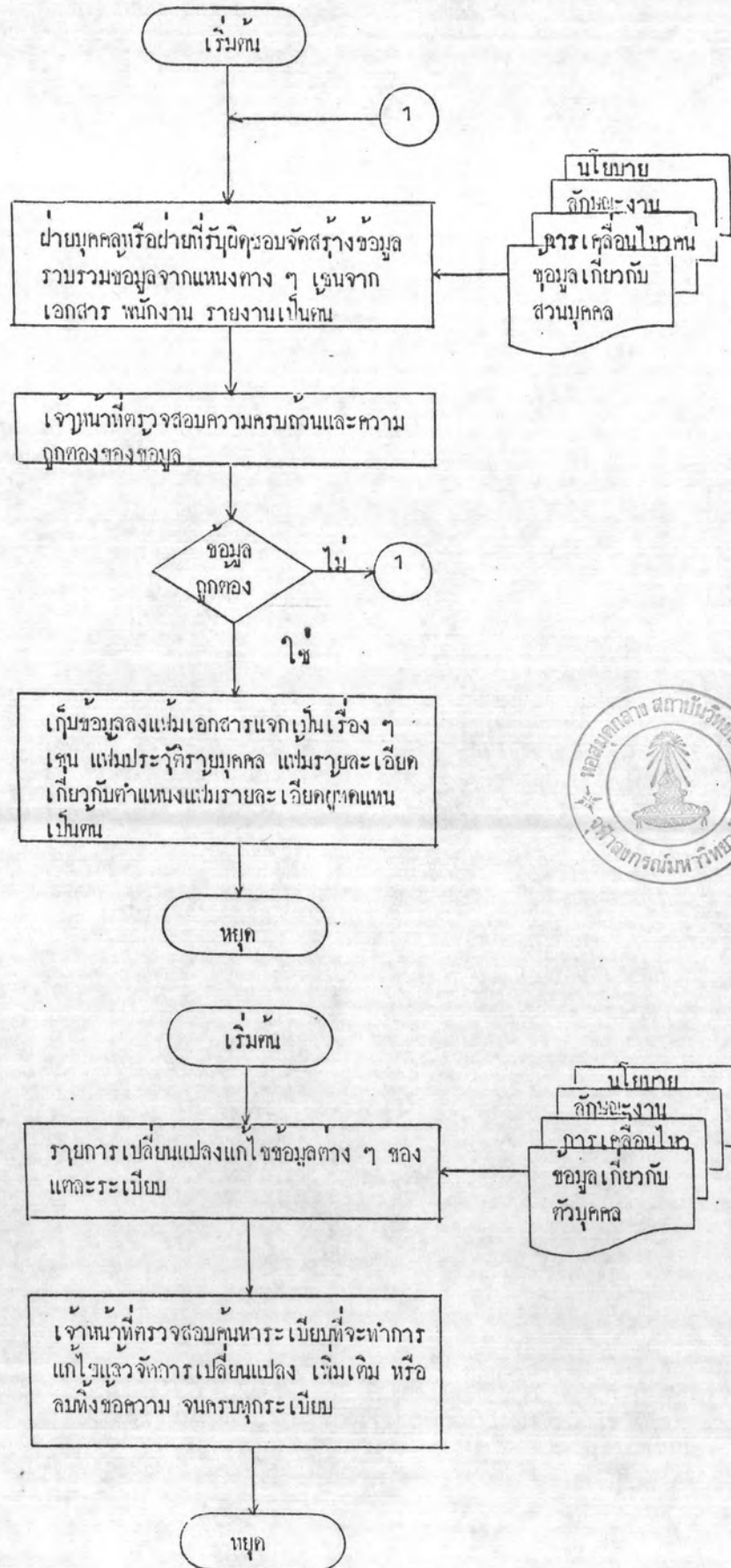
เวลาที่คนมาทำงานจริง เท่ากับ จำนวนวันใน 1 ปี คูณด้วย 6 ชั่วโมง คูณ 60 นาที จำนวนคนทำงานเฉลี่ยในตำแหน่งนี้ ทั้งหมดคูณด้วย 6 ชั่วโมง คูณ 60 นาที คูณ จำนวนวันที่ลาทั้งหมดใน 1 ปี

หลังจากได้จัดเตรียมข้อมูลต่าง ๆ แล้ว จะคงมีการปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัย และถูกต้องอยู่เป็นประจำ ได้แก่ การแก้ไข เพิ่มเติม ลบทิ้ง เป็นต้น การปรับปรุงข้อมูลจะกระทำเมื่อใด บ่อยครั้งเพียงใด ขึ้นกับปริมาณการเปลี่ยนแปลงข้อมูลในองค์การ บางแห่งอาจจะทำการแก้ไขเปลี่ยนแปลงปีละครั้ง ในขณะที่บางแห่งคงทำการปรับปรุงข้อมูลทุก ๆ เดือน ดังนั้น ความถี่ในการปรับปรุงข้อมูล จึงขึ้นกับปริมาณการเปลี่ยนแปลงของข้อมูลของแต่ละองค์การ เป็นหลัก ตามผังงานดังรูปที่ 2.9

#### 2.4.3 วิเคราะห์และปรับปรุงกำลังคนในปัจจุบันให้เหมาะสม

ขั้นตอนในการปรับปรุงกำลังคนในปัจจุบัน เป็นการตรวจสอบกำลังคนทั้งหมดขององค์การ พิจารณาว่า กำลังคนในแต่ละตำแหน่งเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน





รูปที่ 2.9 แสดงรายละเอียดขั้นตอนในการจัดเตรียมแม่แบบเอกสาร และการเปลี่ยนแปลงแก้ไข

หรือไม่

การกำหนดตำแหน่งจะประกอบด้วย 2 ประการ คือ

1. หน้าที่ความรับผิดชอบที่สัมพันธ์และคล้ายคลึงกัน เพื่อจะได้มอบหมายให้บุคคลหนึ่งปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. คุณสมบัติและความรู้ ความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่งเพื่อจะได้บรรจุบุคคลให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามความมุ่งหมายของการจัดตำแหน่งหรือกำหนดตำแหน่ง

ดังนั้น ตำแหน่งต่าง ๆ จะต้องมีการกำหนดให้มีการเลือกตำแหน่งและบุคคลให้ตรงกับความสามารถหรือ " Put the right man on the right Job "

แต่ละตำแหน่งจะต้องมีงานที่รับผิดชอบโดยตรงไม่ปะปนกับตำแหน่งอื่น ๆ ในการจัดคนจะต้องพิจารณาจำนวนคนที่พอเพียงกับปริมาณงานที่รับผิดชอบด้วย สำหรับการตรวจความเหมาะสมมีดังนี้

(1) ตรวจความเหมาะสมของกำลังคนในตำแหน่ง ตรวจสอบว่าในแต่ละตำแหน่ง มีกำลังคนปฏิบัติงานเพียงพอหรือไม่ มีจำนวนมากมากหรือน้อยเกินไปหรือไม่ หากตรวจพบว่ามีกำลังคนมากเกินไปเกินความจำเป็น จะต้องพิจารณาลดคนลงโดยการสับเปลี่ยนคนที่เกินไปทำงานตำแหน่งอื่นหรือพิจารณาเลิกจ้าง หากตรวจพบว่ามีกำลังคนน้อยเกินไปก็ต้องพิจารณาสรรหาคนมาทำงานเพิ่มเติมโดยการรับคนเพิ่มสรรหาจากตำแหน่งอื่น ๆ ที่มีคนมากเกินไป เป็นต้น การดำเนินการวิเคราะห์หาจำนวนคนที่เหมาะสมต้องพิจารณาจากสถิติปริมาณงานที่รับผิดชอบ และจำนวนคนที่รับผิดชอบทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ

ในทางปฏิบัติองค์การจะต้องจัดให้มีรายงานผลการปฏิบัติการประจำปี หรืออาจละเอียดถึงจัดรายงานเป็นรายเดือน โดยรายงาน ๆ นี้จะรวบรวมปริมาณงานของงานต่าง ๆ ซึ่งได้ปฏิบัติสำเร็จไปจำนวนเท่าไรในแต่ละคาบเวลา (อาจเป็นปี, เดือน) สำหรับจำนวนคนที่ปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง สามารถตรวจสอบได้จากรายงานประจำปีขององค์การ หรือตรวจสอบจากฝ่ายบุคคล ว่าในตำแหน่งหนึ่ง ๆ มีจำนวนผู้ปฏิบัติการเท่าไร (ตารางที่ 2.2 และ 2.3)

งาน/โครงการ	ปริมาณงานรายปี			
	พ.ศ. 2526	พ.ศ. 2527	พ.ศ. 2528	พ.ศ. 2529
<u>แผนกการเจ้าหน้าที่</u>				
1. งานอัตรากำลัง, บรรจุ และแต่งตั้ง				
—งานสารบรรณของแผนก	1100 เรื่อง	3900 เรื่อง		
—งานขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มเติม ของข้าราชการพลเรือน	72 ราย	—		
—บรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการ	7 ราย	30		
—ปรับวุฒิ และเลื่อนระดับ	4 ราย	15		

ตารางที่ 2.2 ตัวอย่าง รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี

งาน/โครงการ	จำนวนเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน 2526
<u>แผนกการเจ้าหน้าที่</u>	
เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 7	1
นักวิชาการศึกษา 6	1
นักวิชาการศึกษา 5	2
เจ้าหน้าที่ธุรการ 4	3
พนักงานพิมพ์ดีด 2	2

ตารางที่ 2.3 ตัวอย่าง รายงานจำนวนเจ้าหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ



เมื่อได้ตรวจสอบรายงานผลการปฏิบัติงาน และรายงานจำนวนเจ้าหน้าที่  
ในตำแหน่งต่าง ๆ แล้ว จะต้องศึกษาจากพรรณงาน ( job descriptions ) ซึ่งจะ  
ระบุว่าตำแหน่งใดต้องทำงานไ้ม่าง

หลังจากทราบรายละเอียดแล้วจึงคำนวณหาจำนวนคนที่เหมาะสมต่อไป  
ดังนี้ (ตารางที่ 2.4)

1. คำนวณหาอัตราส่วนเวลาในการทำงานที่เหมาะสม (TR)
2. พิจารณาเปรียบเทียบกับมาตรฐานอัตราส่วนเวลาในการทำงานที่  
เหมาะสม
3. ปรับปรุงจำนวนคนให้เหมาะสม
4. พิมพ์รายงานการวิเคราะห์อัตรากำลังคนที่เหมาะสม

#### ตัวอย่าง

ตำแหน่งหนึ่งมีอัตราส่วนเวลาในการทำงานที่เหมาะสมระดับ 90.70 %  
และฝ่ายบริหารได้กำหนดไว้ว่า ตำแหน่งนี้มีมาตรฐาน อัตราส่วนเวลาในการทำงาน  
ที่เหมาะสมอยู่ระหว่าง 95 - 105 % ตำแหน่งนี้มีผู้ปฏิบัติงานอยู่ 10 คน จะต้องปรับ  
ปรุงจำนวนคนเพิ่มหรือลดลงเท่าไร

จำนวนคนทำงานเหมาะสมที่ระดับ  $\times$  (5.6) เท่ากับ

$$\frac{\text{จำนวนคนทั้งหมด} \times \text{อัตราส่วนเวลาในการทำงานที่เหมาะสม}}{\text{มาตรฐานอัตราส่วนเวลาในการทำงานที่เหมาะสม}}$$

$$\therefore \text{จำนวนคนทำงานเหมาะสมที่ระดับ } 95 \% = \frac{10 \times 90.7}{95}$$

$$= 9.55$$

$$= 10 \text{ คน}$$

$$\therefore \text{จำนวนคนทำงานเหมาะสมที่ระดับ } 105 \% = \frac{10 \times 90.7}{105}$$

$$= 8.64 \text{ คน}$$

$$= 9 \text{ คน}$$

จำนวนคนที่เหมาะสมอยู่ระหว่าง 9 - 10 คน

$$\begin{aligned} \therefore \text{ต้องลดจำนวนคนงานลง} &= 10 - 1 \text{ คน} \\ &= 1 \text{ คน หรือ } 0 \text{ คน} \end{aligned}$$

ฝ่ายบุคคลจะสามารถกำหนดได้ว่า จะต้องตัดคนงานลงจำนวนเท่าไร ในที่นี้  
อาจพิจารณาไม่ตัดก็ได้

แผนก	กองเจ้าหน้าที่	งานกฎหมาย
ตำแหน่ง	120	18
	121	32
	220	
จำนวนคน	10	6
	12	4
	8	
TR	90.7	93
	86	91
	97	
TR (standard)	95 - 100	95 - 100
	95 - 100	95 - 100
	95 - 100	
จำนวนคนที่เหมาะสม	9 - 10	5 - 6
	10 - 11	4 - 4
	7 - 8	
เพิ่ม / ลด (+, -)	-1/0	-1/0
	-2/-1	-0/0
	-1/0	

ตาราง 2.4 ตัวอย่าง รายงานผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมของจำนวนคนในตำแหน่ง  
ต่าง ๆ

ผลการพิจารณาความเหมาะสมของจำนวนคนในตำแหน่งต่าง ๆ จะชี้ให้ผู้บริหารได้ทราบว่า มีคนล้นงานหรืองานล้นคนอยู่ในระดับใด และจะต้องเพิ่ม/ลดคนไปจำนวนเท่าไร (ตารางที่ 2.4 และผังงานรูปที่ 2.10)

## (2) ตรวจสอบความเหมาะสมของกำลังคนในค่านคุณภาพ

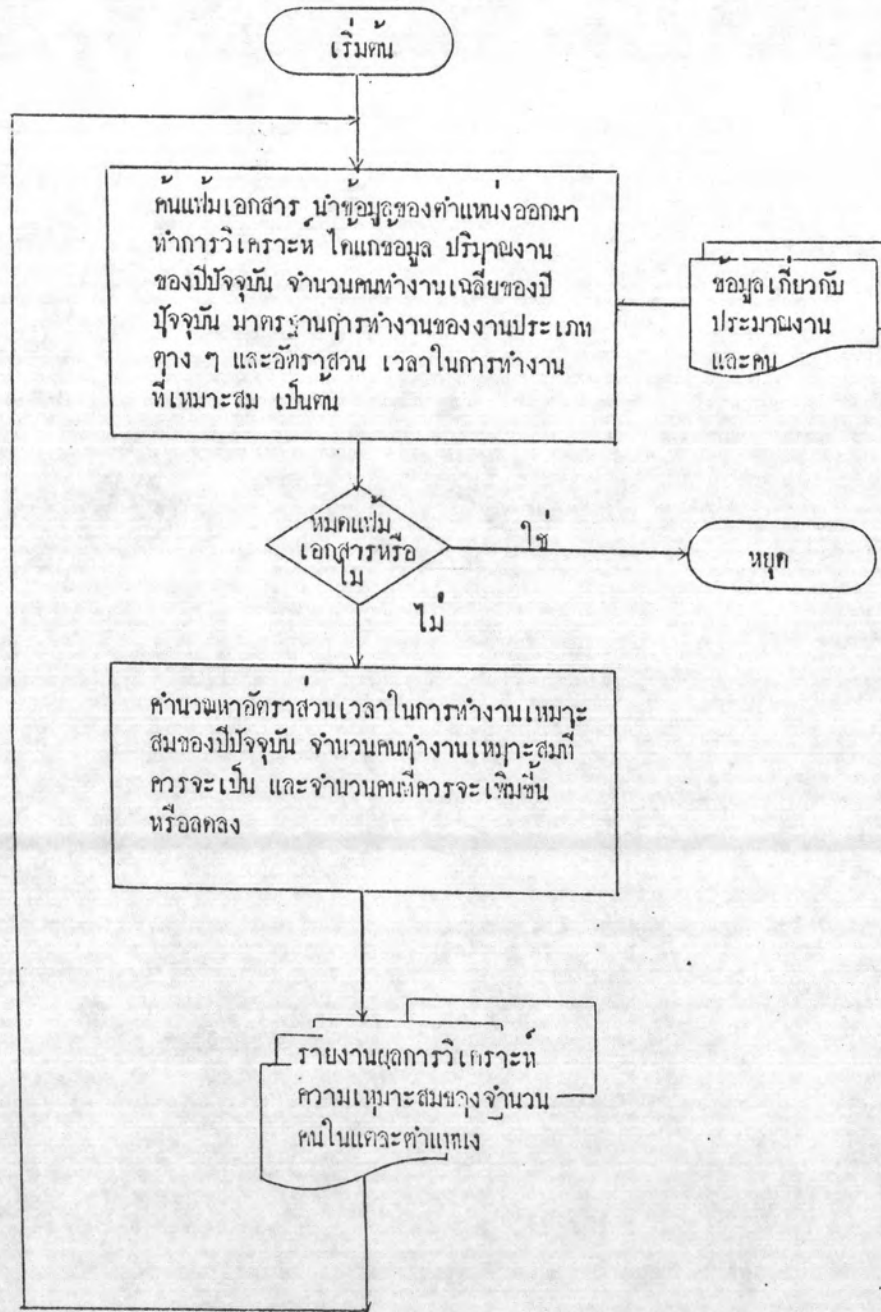
นอกจากตรวจสอบปริมาณคนแล้วยังต้องตรวจสอบคุณสมบัติของกำลังคนด้วยว่าตรงกับความต้องการที่ระบุไว้ในตำแหน่งหรือไม่

การตรวจสอบต้องพิจารณาจากทะเบียนประวัติรายบุคคลและตรวจสอบรายงานการระบุงาน ( Job specification ) แล้วจัดการแจกแจงออกเป็นกลุ่ม 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีคุณสมบัติตรงกับความต้องการของตำแหน่งและกลุ่มที่มีคุณสมบัติไม่ตรงกับความต้องการของตำแหน่ง แล้วคำนวณหาเปอร์เซ็นต์ ของแต่ละกลุ่มแยกตามตำแหน่ง (ตารางที่ 2.5)

แผนก	ตำแหน่ง (หมายเลข)	วุฒิการศึกษา	จำนวนคน	เปอร์เซ็นต์
การเจ้าหน้าที่	120	ปริญญาตรีการบริหาร งานบุคคล วุฒิอื่น ๆ	1	100
	121	ปริญญาตรีบริหารงาน การศึกษา วุฒิอื่น ๆ	9	75
	220	ประกาศนียบัตรวิชาชีพ	7	87.5
		เลขานุการ อื่น ๆ	1	12.5

ตารางที่ 2.5 ตัวอย่าง รายงานผลการแจกแจงคุณสมบัติ พิจารณารายตำแหน่ง





รูปที่ 2.10 แสดงรายละเอียดการตรวจสอบความเหมาะสมของกำลังคนในค้ำ ปริมาณ

ผลของการตรวจความเหมาะสมของกำลังคนในค่านคุณภาพจะช่วยชี้ให้  
หน่วยงานทราบว่า คนที่ทำงานอยู่จะทำงานได้ถูกต้องตรงความสามารถเพียงใด  
(ตารางที่ 2.5 และผังงานรูปที่ 2.11)

#### 2.4.4 การจัดเตรียมกำลังคนทดแทน

หลังจากที่ฝ่ายบริหารได้กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการทดแทนกำลัง  
คนแล้ว ฝ่ายบุคคลากรจะต้องดำเนินการจัดเตรียมและดำเนินการ เพื่อสร้างระบบกำลัง  
คนทดแทน ทั้งนี้การจัดทำจะจัดทำหลังจากที่ได้ปรับปรุงคนทำงานให้เหมาะสมแล้ว ใน  
การจัดเตรียมคนเพื่อทดแทนตำแหน่งที่ต้องการสามารถจัดหาได้จาก 2 แหล่งคือ กำลัง  
คนภายในที่ปฏิบัติงานในสายงานเดียวกัน และกำลังคนภายในหรือภายนอกที่สอบขึ้นบัญชี  
ตำแหน่งว่าง ๆ ไว้

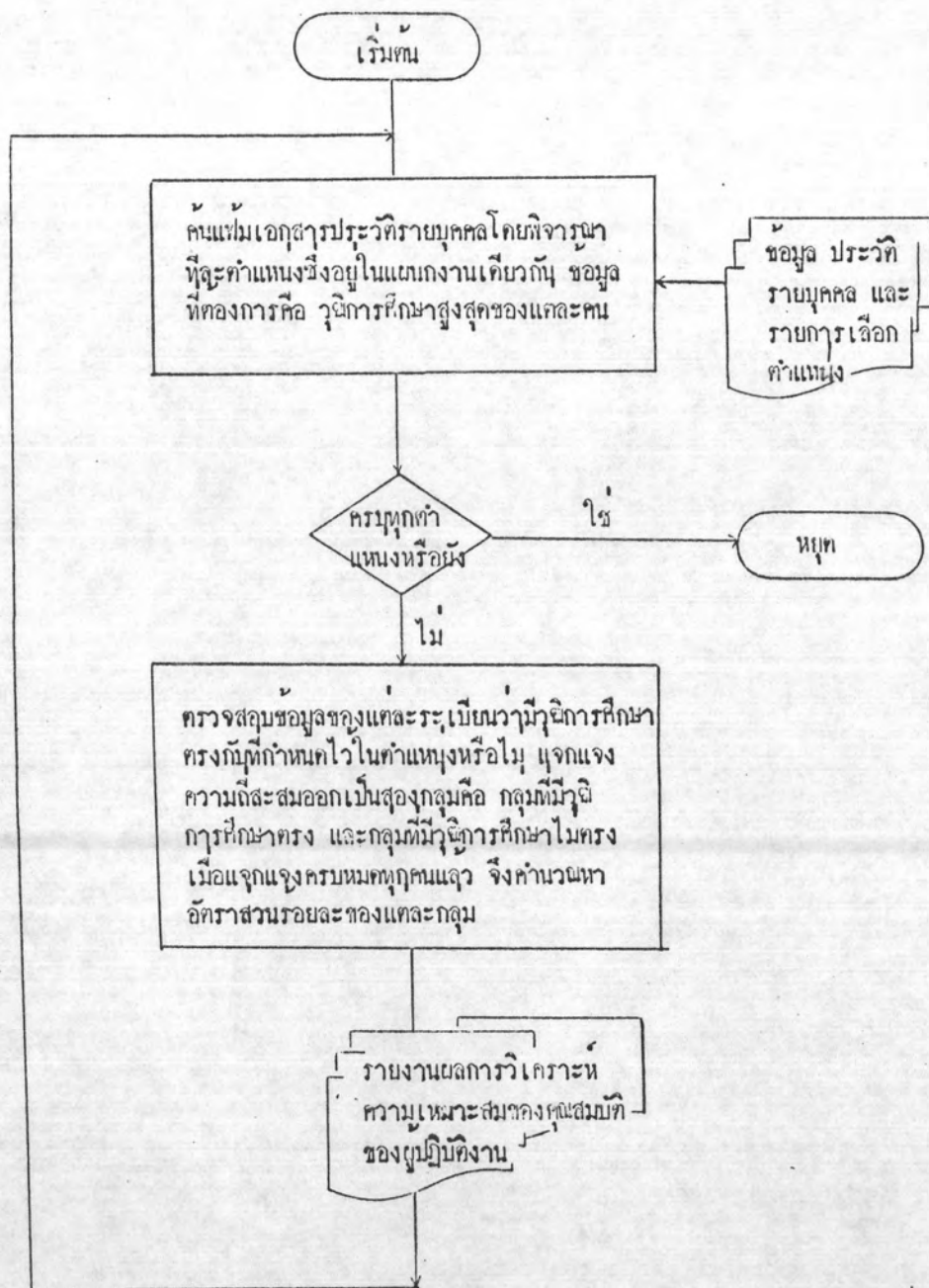
ขั้นตอนในการจัดเตรียมกำลังคนทดแทนมีดังนี้

1. กำหนดตำแหน่งที่จะต้องจัดทำการทดแทน
2. ตรวจสอบคุณสมบัติต่าง ๆ ที่จำเป็นในการทำงานของตำแหน่ง
3. ตรวจสอบในสายงานเดียวกันหาผู้ที่มีคุณสมบัติตรงกัน
4. พิจารณาให้ลำดับความสำคัญของแต่ละคน
5. สร้างแผนตำแหน่งการทดแทน บันทึกรายละเอียดเจ้าของ  
ตำแหน่งและรายละเอียดของบุคคลอื่น ๆ ที่เป็นผู้ทดแทน

เมื่อได้จัดเตรียมแผนตำแหน่งทดแทนแล้ว ก็จะต้องตรวจสอบแก้ไขรายละเอียด  
แยกต่าง ๆ ให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ เช่น การฝึกอบรม การเลื่อนไหวต่าง ๆ การ  
สับเปลี่ยนทดแทน เป็นต้น เมื่อใดเกิดมีตำแหน่งหนึ่งตำแหน่งใดว่างลง ฝ่ายบุคคลก็จะ  
ตรวจสอบและคัดลอกรายละเอียดของตำแหน่งอื่น ๆ ออกมา (ผังรูปที่ 2.12 และตารางที่ 2.6)

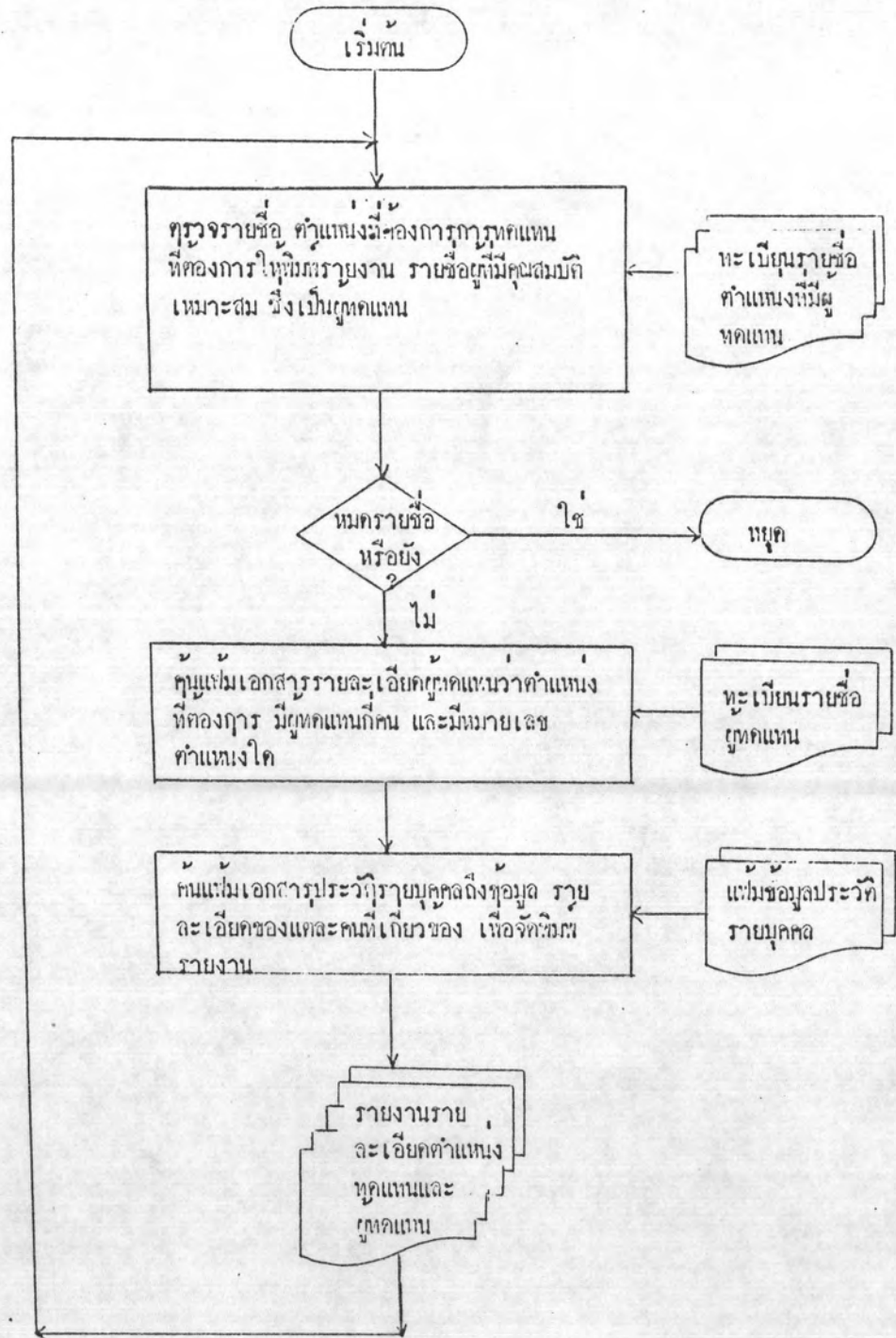
สำหรับผู้ทดแทนที่ได้สอบขึ้นบัญชีไว้ ก็สามารถตรวจสอบและค้นหาแต่ละคน  
จากบัญชีผู้สอบขึ้นบัญชี หากว่ามีผู้ใดที่มีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งที่ว่าง หากพบก็จะคัดลอกราย  
ละเอียดของบุคคลนั้นอื่น ๆ ออกมา (ผังรูปที่ 2.13 และตารางที่ 2.7)

รายงานแสดงรายละเอียดการทดแทนจะนำเสนอเพื่อฝ่ายบริหารเพื่อ  
พิจารณาคัดเลือก เมื่อคัดเลือกแล้ว ฝ่ายบุคคลจะต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงแก้ไขข้อมูล



รูปที่ 2.11 แสดงรายละเอียดการตรวจสอบความเหมาะสมของกำลังคนในตำแหน่งสมัคร





รูปที่ 2.12 แสดงรายละเอียดการจัดเตรียมกำลังคนทดแทนจากระบบกำลังคนทดแทน

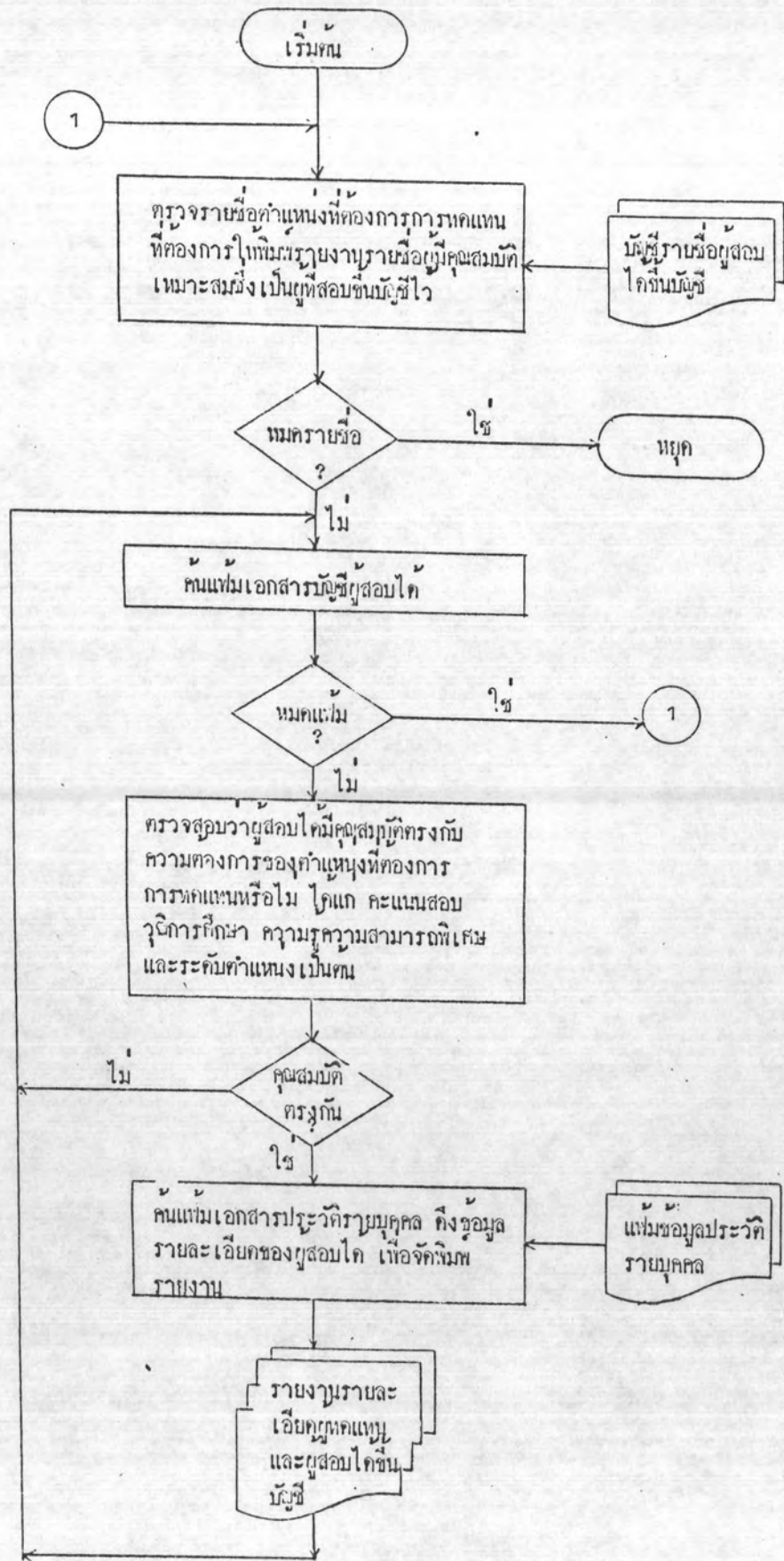
ข้อมูลต่าง ๆ ให้เป็นปัจจุบัน ตามความเป็นจริง

ตำแหน่ง.....	ผู้จัดการ-ชาย (แผนกสินค้าอุปโภคไฟฟ้า)	
ชื่อเจ้าของตำแหน่ง	เงินเดือน	อายุ
นายชยัน หมั่นเพียร	25,000	38
อายุย้ายใน .....	5.....ปี	
ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน.....	ดี	
สุขภาพ.....	ปกติ	
คุณสมบัติพิเศษ	1. ....ปริญญาตรี การตลาด	
	2. ....ภาษาอังกฤษ	
	3. ....	
มีผู้ทดแทน .....	2 ....คน.	

ตารางที่ 2.6 ตัวอย่าง รายละเอียดตำแหน่งที่ต่องการการทดแทน

ผู้ทดแทนลำดับที่.....	1..... ตำแหน่ง...ผู้จัดการ-ชาย (แผนกสินค้าอุปโภคไฟฟ้า)	
ชื่อผู้ทดแทน	เงินเดือน	อายุ
นายอาทร รั้งงาน	19,000	33
ตำแหน่งปัจจุบัน.....	รองผู้จัดการ-ชาย	
ประสิทธิภาพในการทำงาน.....	ดีมาก	
สุขภาพ.....	ปกติ	
การจ้างงาน.....	10 ปี มีในบริษัท ....3 ปี เฉพาะตำแหน่งนี้	
ความพร้อมที่จะเข้าปฏิบัติหน้าที่แทน.....	ทันที	
คุณสมบัติ	1. ....ปริญญาตรี การตลาด	
	2. ....ภาษาอังกฤษ	
	3. ....การวิจัยการตลาด	
การต้องการอบรม.....	อบรมด้านการขยายตลาดอุปโภค	เครื่องปรับอากาศ

ตารางที่ 2.6 ตัวอย่าง รายละเอียดผู้ทดแทน



รูปที่ 2.13 แสดงรายละเอียดการคัดเลือกผู้เตรียมกำลังคนทดแทน โดยพิจารณาผู้เหมาะสม จากผู้ที่สอบได้ชั้นบัญชีไว้ ของกองการ



ตำแหน่งที่สอบ.....นักวิชาการเกษตร 5  
 ผู้สอบไต่ถามหมายเลข.....1.....  
 ชื่อ.....นายสมศักดิ์ วีรศ  
 อายุ.....42  
 เพศ.....ชาย  
 วุฒิการศึกษา...วิทยาศาสตร์บัณฑิต (เกษตรศาสตร์)  
 ประสิทธิภาพในการทำงาน...ดีมาก  
 ตำแหน่งปัจจุบัน.....นักวิชาการศึกษา 5  
 เงินเดือน.....5,465  
 การทำงาน...7 ปี                      ในตำแหน่งนี้... 2 ปี  
 คะแนนผลการสอบ .....364 (เต็ม 500)

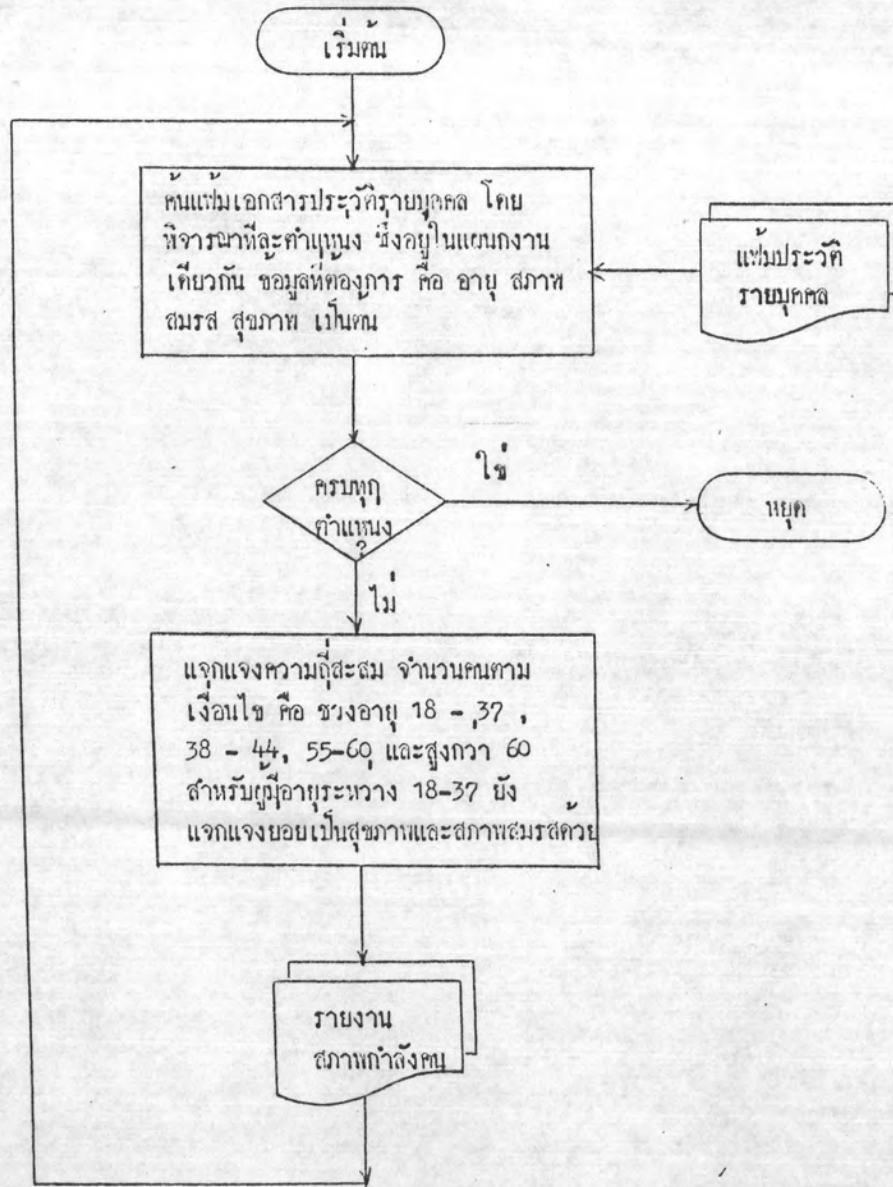
ตาราง 2.7 ตัวอย่าง รายละเอียดผู้สอบไต่ถามบัญชี

นอกจากการจัดทำรายละเอียดผู้ทดแทนกำลังคนแล้ว ฝ่ายบุคคลจะต้องพยายามศึกษาความเคลื่อนไหวของกำลังคนด้วยว่าแต่ละตำแหน่ง เป็นเช่นไร เพื่อจะศึกษาคุณแนวโน้ม เป็นแนวทางในการเตรียมการ การทดแทนกำลังคนได้ดียิ่งขึ้น

(1) การตรวจสอบสภาพกำลังคน เป็นรายละเอียดในการรายงานสภาพกำลังคนว่าเป็นเช่นไร โดยแจกแจงคนออกเป็นกลุ่ม ๆ ตามอายุ เพศ การสมรส สุขภาพ เป็นต้น (ตารางที่ 2.8 และผังงานรูปที่ 2.14 ในทางทฤษฎีการบริหารบุคคลถือว่า ผู้ที่มีอายุระหว่าง 18 - 37 เป็นกำลังที่มีคุณภาพมากที่สุด (1)

ลำดับที่	ชื่อตำแหน่ง	จำนวนพนักงานทั้งหมด	สูงกว่า 60	55-60	55-54	38-44	ต่ำกว่า 18	มีปัญหาสุขภาพ	มีบุตร	แต่งงานยังไม่ มีบุตร	โสด
1	นักวิชาการศึกษา 4	3	-	-	-	1	-	1	1	1	-

ตารางที่ 2.8 ตัวอย่างการตรวจสอบสภาพกำลังคน



รูปที่ 2.14 แสดงขั้นตอนการวิเคราะห์หรือออกรายงานการตรวจสอบสภาพกำลังคน

(2) การตรวจสอบความเคลื่อนไหวกำลังคน เป็นรายละเอียดในการตรวจสอบโอกาสในการเปลี่ยนแปลงของกรณีต่าง ๆ และระบุเป็นข้อมูลของแต่ละกรณี ซึ่งจะสามารถวิเคราะห์ จำนวนความต้องการที่ต้องมีการทดแทนได้ (รูปที่ 2.15)

ตำแหน่ง	การเคลื่อนไหว					
	ย้ายเข้า	ย้ายออก	เลื่อนชั้น	พ้นสภาพ	เปลี่ยนแปลง	คงสภาพเดิม
นักวิชาการศึกษา 4	10%	20%	10%	5%	15%	40%

ตารางที่ 2.9 ตัวอย่างตารางแสดงการเคลื่อนไหว

ข้อมูลที่จะต้องจัดเตรียมเพื่อการออกตารางการเคลื่อนไหวได้แก่

- จำนวนคนที่ย้ายเข้าในแต่ละตำแหน่ง
- จำนวนคนที่ย้ายออกในแต่ละตำแหน่ง
- จำนวนคนที่เลื่อนตำแหน่งในแต่ละตำแหน่ง
- จำนวนคนที่เปลี่ยนแปลงหรือสับเปลี่ยนไปทำงานยังตำแหน่งอื่น
- จำนวนคนที่ทำงานทั้งหมดในตำแหน่งนั้น ๆ

การคำนวณหาโอกาสของการเคลื่อนย้ายกำลังคนมีดังนี้

$$(1) \text{โอกาสของคนย้ายเข้า} = \frac{\text{จำนวนคนย้ายเป็นระบบ}}{\text{จำนวนคนทั้งหมดของระบบเฉลี่ย}} \times 100$$

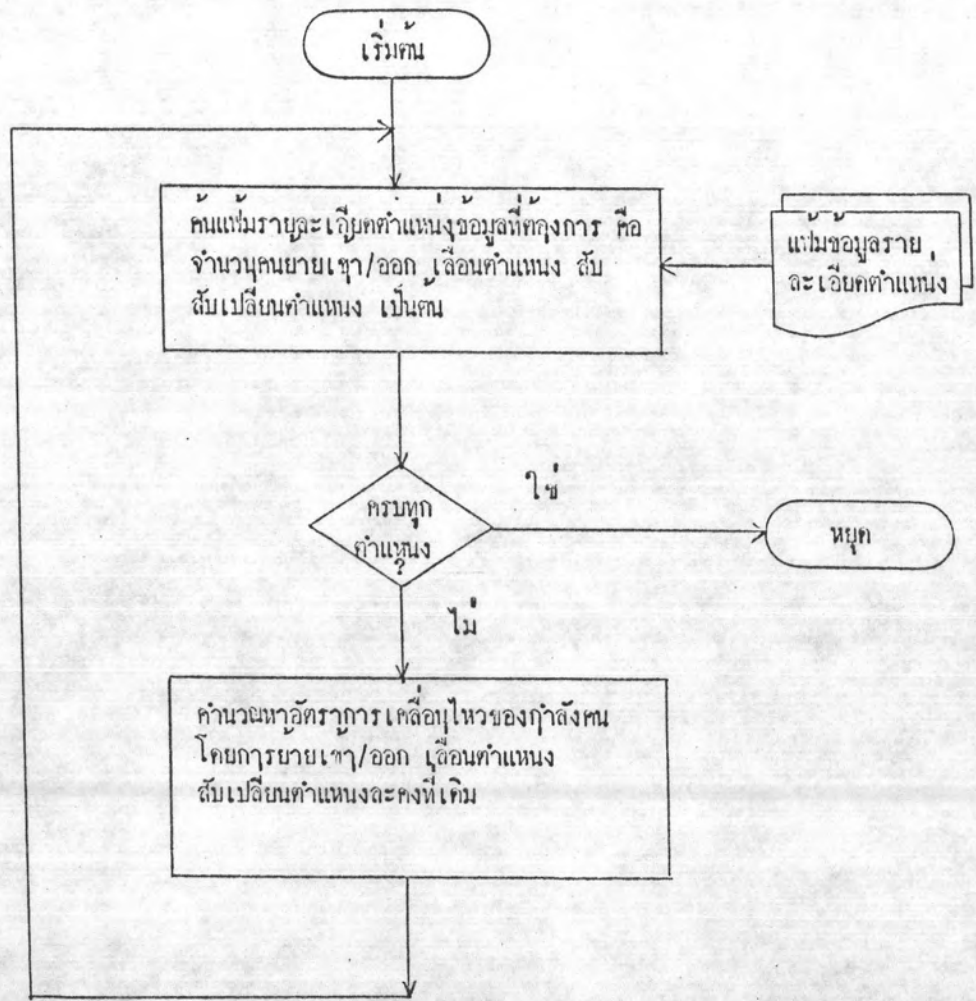
$$(2) \text{โอกาสของการย้ายออก} = \frac{\text{จำนวนคนย้ายออกจากระบบ}}{\text{จำนวนคนทั้งหมดของระบบเฉลี่ย}} \times 100$$

$$(3) \text{โอกาสของการเลื่อนตำแหน่ง} = \frac{\text{จำนวนคนที่เลื่อนตำแหน่งภายใน}}{\text{จำนวนคนทั้งหมดของระบบเฉลี่ย}} \times 100$$

$$(4) \text{โอกาสของการสับเปลี่ยนตำแหน่ง} = \frac{\text{จำนวนคนที่สับเปลี่ยนตำแหน่ง}}{\text{จำนวนคนทั้งหมดของระบบเฉลี่ย}} \times 100$$

$$(5) \text{โอกาสที่คงตำแหน่งเดิม} = 100 - (1) - (2) - (3) - (4)$$





รูปที่ 2.15 แสดงขั้นตอนการวิเคราะห์ และออกรายงานความเคลื่อนไหวกำลังคน

#### 2.4.5 การพิจารณาปรับเปลี่ยนกำลังคนของตำแหน่งที่ถูกยุบ

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ บางครั้งมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานบางอย่าง อาจจะต้องยุบเลิกสายงานหรือ บางตำแหน่งที่ไม่มีความจำเป็นออกไป การยุบเลิกตำแหน่งจะมีผลกระทบต่อจำนวนคนทำงานในแต่ละตำแหน่ง องค์การจะต้องค้นหาวิธีการที่จะจัดการกับคนเหล่านี้เพื่อให้เกิดความเครียดน้อย ยุติธรรม และได้รับความพอใจในทุก ๆ ฝ่าย ๆ วิธีการที่จะลดจำนวนคนลงได้แก่ การสับเปลี่ยนไปทำงานตำแหน่งอื่น ๆ การออกเองตามสภาพ เช่น ลาออก เกษียณ และวิธีสุดท้ายให้ออก-เลิกจ้าง

การสับเปลี่ยนจะต้องพิจารณาสับเปลี่ยนคนไปทำงานตำแหน่งอื่น ๆ ที่มีคุณสมบัติตรงกันและกำลังขนาดคน ในกรณีที่องค์การมีการเพิ่มตำแหน่งหรือสายงานใหม่ การสับเปลี่ยนจะต้องพิจารณาให้ไปทำงานในตำแหน่งใหม่เป็นอันดับแรก จำนวนคนที่จะย้ายเข้าไปได้จะต้องไม่เกินความต้องการของตำแหน่งนั้น ๆ

ขั้นต้นของการดำเนินการจะต้องวิเคราะห์และตรวจสอบความเหมาะสมของตำแหน่งต่าง ๆ ว่าจะต้องเพิ่มและลดคนจำนวนเท่าไร หากจำนวนคนที่จะต้องเพิ่มในแต่ละตำแหน่ง สำหรับตำแหน่งใหม่ให้ตรวจสอบนโยบายในการรับคนว่าจะรับคนจากการสับเปลี่ยนเป็นจำนวนเท่าไร เมื่อได้ทราบจำนวนคนที่สามารถรับได้แล้ว ก็ตรวจสอบตำแหน่งที่ยูบว่ามีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งเปิดใหม่หรือตำแหน่งอื่น ๆ หรือไม่ ถ้าตรงกัน ก็ตรวจสอบดูว่าตำแหน่งใดมีความต้องการเพิ่มมากกว่ากัน จากนั้นจึงพิจารณาสับเปลี่ยนคนให้เข้าไปทำงานในตำแหน่งอื่น ๆ และตำแหน่งเปิดใหม่ที่มีความเครียดต้องการคนมากที่สุดเป็นอันดับแรก หลังจากสับเปลี่ยนคนไปสู่ตำแหน่งต่าง ๆ ครบทุกตำแหน่งแล้ว จำนวนคนที่เหลือจากการสับเปลี่ยน หักด้วยจำนวนคนที่จะพ้นจากองค์การโดยการลาออก เกษียณ ฯลฯ คือจำนวนคนที่องค์การจะต้องให้ออกหรือเลิกจ้าง คนกลุ่มที่ถูกเลิกจ้างจะเป็นคนที่ไม่มีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งอื่นหรือตำแหน่งอื่น ๆ ไม่สามารถรับคนเพิ่มได้อีกแล้ว

ฝ่ายบริหารจะเป็นผู้กำหนดว่าสายงานใดตำแหน่งใดจะต้องถูกยุบเลิก เพื่อให้สะดวกแก่ฝ่ายบุคคล ฝ่ายบริหารต้องกำหนดนโยบายและข้อกำหนดเพื่อเป็นแนวทางในการจัดกำลังคน ขอมูลต่าง ๆ ได้แก่

##### 1. ตำแหน่งที่ถูกยุบเลิก

2. คุณสมบัติประจำตำแหน่ง
3. จำนวนคนที่ถูกคัดลง
4. ปีเริ่มต้น - สิ้นสุดโครงการ

เมื่อฝ่ายบุคคลได้วิเคราะห์และจัดการสับเปลี่ยนคนเรียบร้อยแล้ว จะจัดทำพิมพ์รายงาน ผลการวางแผนกำลังคนสำหรับตำแหน่งที่ถูกยุบ เพื่อใช้เป็นแนวในการบริหารงานบุคคลต่อไป (ตารางที่ 2.10 และ 2.11 และผังงานรูปที่ 2.16 - 2.17 - 2.18)

<u>ตารางสรุปผลการตัดตำแหน่งบางตำแหน่งในสายงาน</u>						
กอง.....ฝ่ายแผนงาน..... แผนก.....วิจัย.....ประเมินผล ชื่อตำแหน่งที่ถูกตัด/ยุบ.....นักประชาสัมพันธ์.3..... คุณสมบัติของตำแหน่ง.....ปริญญาตรีภายในประเทศ.สังคมศาสตร์... หมายเลขตำแหน่ง.....06032303..... ปีเริ่มต้น/สิ้นสุดโครงการ.....2525-2527..... อัตราการลดคน.....1.....คน/ปี						
ปีงบประมาณ		2525	2526	2527	2528	2529
การดำเนินการ						
จำนวนคนทั้งหมด		3	2	1		
การจัดการตัด กำลังคนออก	โอนออก, ลาออก, เกษียณ พ้นสภาพ	-	-	-		
	การย้ายไปตำแหน่งอื่น ๆ	1	1	-		
	ไล่ออก-เลิกจ้าง	-	-	1		
	รวมกำลังคนที่คัดลง	1	1	1		
กำลังคนที่คงเหลือ (ยกไป)		2	1	0		

ตารางที่ 2.10 ตัวอย่างตารางสรุปผลการตัดตำแหน่งของตำแหน่งที่ถูกยุบเลิก

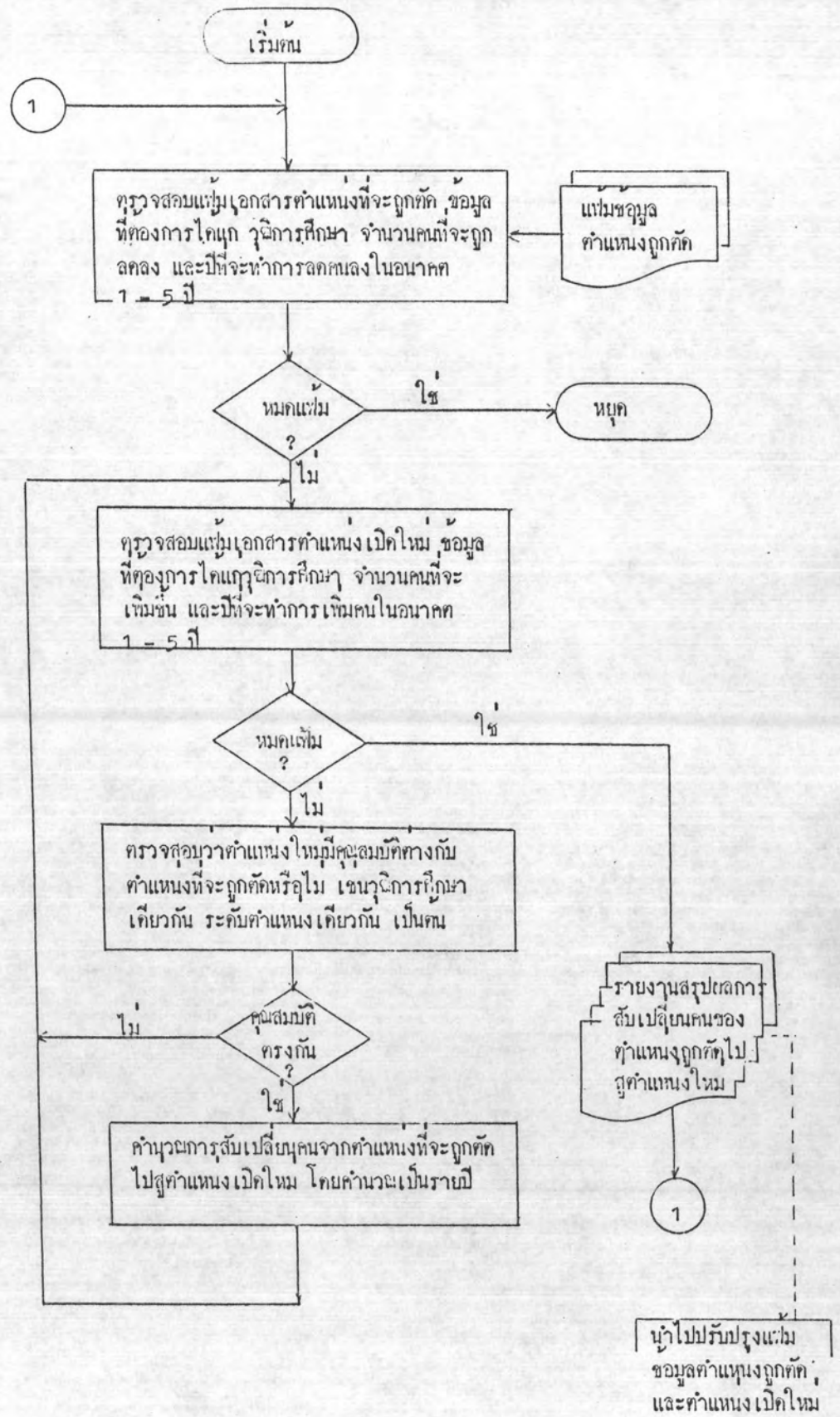


<u>ตารางสรุปการยุบตำแหน่ง</u>					
กอง.....ฝ่ายแผนงาน					
แผนก.....วิจัยประเมินผล					
ชื่อตำแหน่ง	หมายเลขตำแหน่ง	อัตราการ ลค คน/ปี	จำนวนคน ขณะเริ่มคน	ปีเริ่มต้น- สิ้นสุด	จำนวนคนที่ จะจัดสรร สู่ตำแหน่งอื่น
นักประชาสัมพันธ์	06032303	1	3	2525	1
3	.....	.....	.....	2526	1
.....	.....	.....	.....	.....	.....

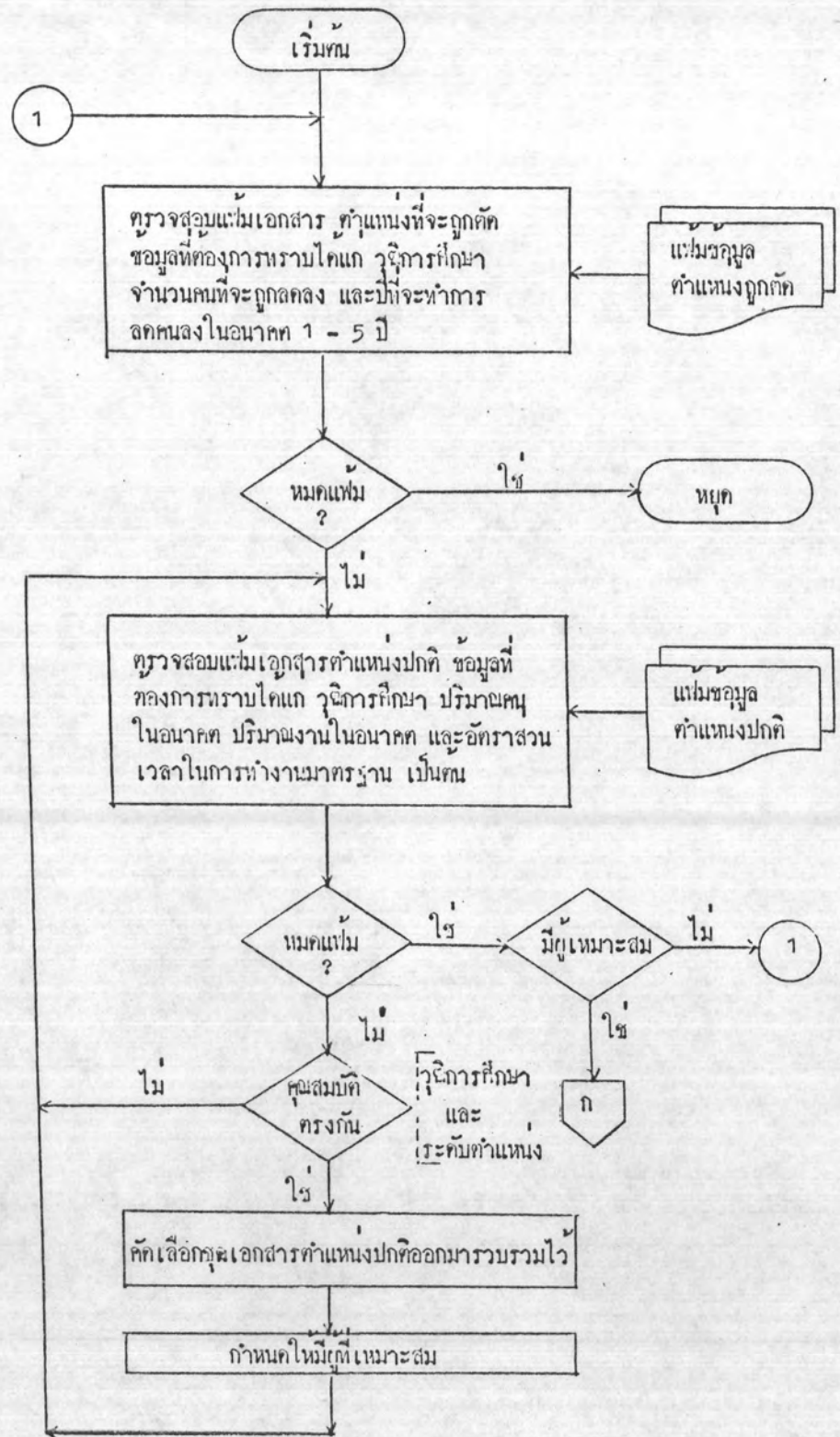
ตารางที่ 2.11 ตัวอย่างรายงานสรุปผลการสับเปลี่ยนคนของตำแหน่งถูกยุบ

#### 2.4.6 การพิจารณาสรรหาคนของตำแหน่งเปิดใหม่

องค์การที่ขยายตัวปริมาณงานความรับผิดชอบกว้างขึ้น มีการเพิ่มเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานใหม่ ๆ จำเป็นต้องขยายเพิ่มสายงาน เพิ่มตำแหน่งใหม่ ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามนโยบายขององค์การ การเพิ่มสายงานหรือตำแหน่งใหม่ ๆ เป็นผลให้องค์การต้องจัดหาคนมาเพิ่มหรือสับเปลี่ยนคนจากตำแหน่งอื่น ๆ มาทำงาน การรับคนเข้ามาฝ่ายบุคคลควรพิจารณาจากแหล่งภายในด้วยเพราะเป็นการส่งเสริมขวัญและกำลังใจของบุคคลที่ทำงานอยู่ นอกจากจะได้ผลทางค่านักจ้างใจแก่เจ้าหน้าที่ขององค์การแล้ว ยังเป็นการประหยัดอีกด้วยที่ไม่ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการรับสมัครบุคคลภายนอก อบรม ประชุมนิเทศเจ้าหน้าที่ใหม่ ดังนั้น แหล่งที่จะสรรหาคนมาทำงานได้แก่ การสับเปลี่ยนกำลังคนภายใน จากการย้าย/เลื่อนตำแหน่งเข้ามา รับโอนจากผู้มีประสบการณ์และรับสมัครใหม่จากบุคคลที่ไม่มีประสบการณ์เป็นต้น การพิจารณารับคนเข้ามาจะต้องคำนึงถึงการสูญเสียกำลังคนด้วย เพราะแม้จะเป็นตำแหน่งเปิดใหม่ก็ตามก็อาจเกิดการสูญเสียกำลังคนได้ เช่น การโอน ลาออก เกษียณ เลื่อนตำแหน่งออก และย้ายสับเปลี่ยนไปทำงานตำแหน่งอื่น ๆ

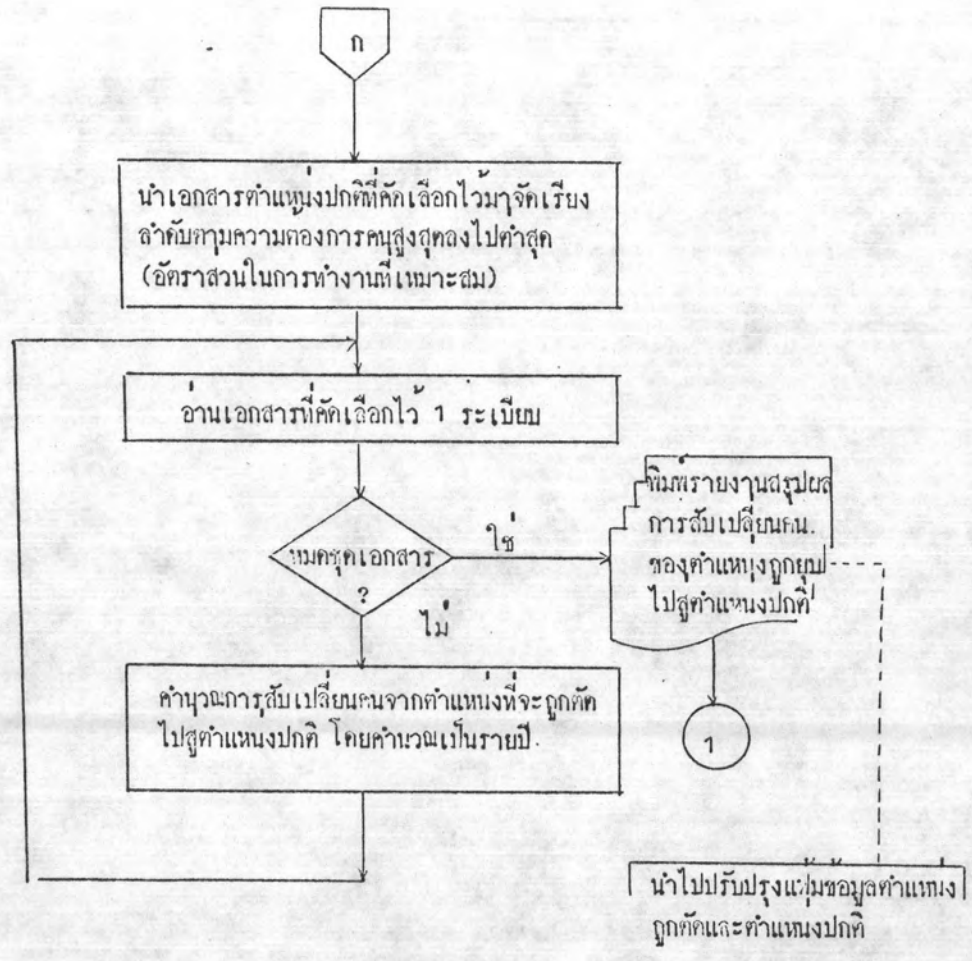


รูปที่ 2.16 แสดงรายละเอียดการสืบเปลี่ยนกำลังคนของตำแหน่งที่ถูกยุบไปสู่อำแหน่งเปิดใหม่

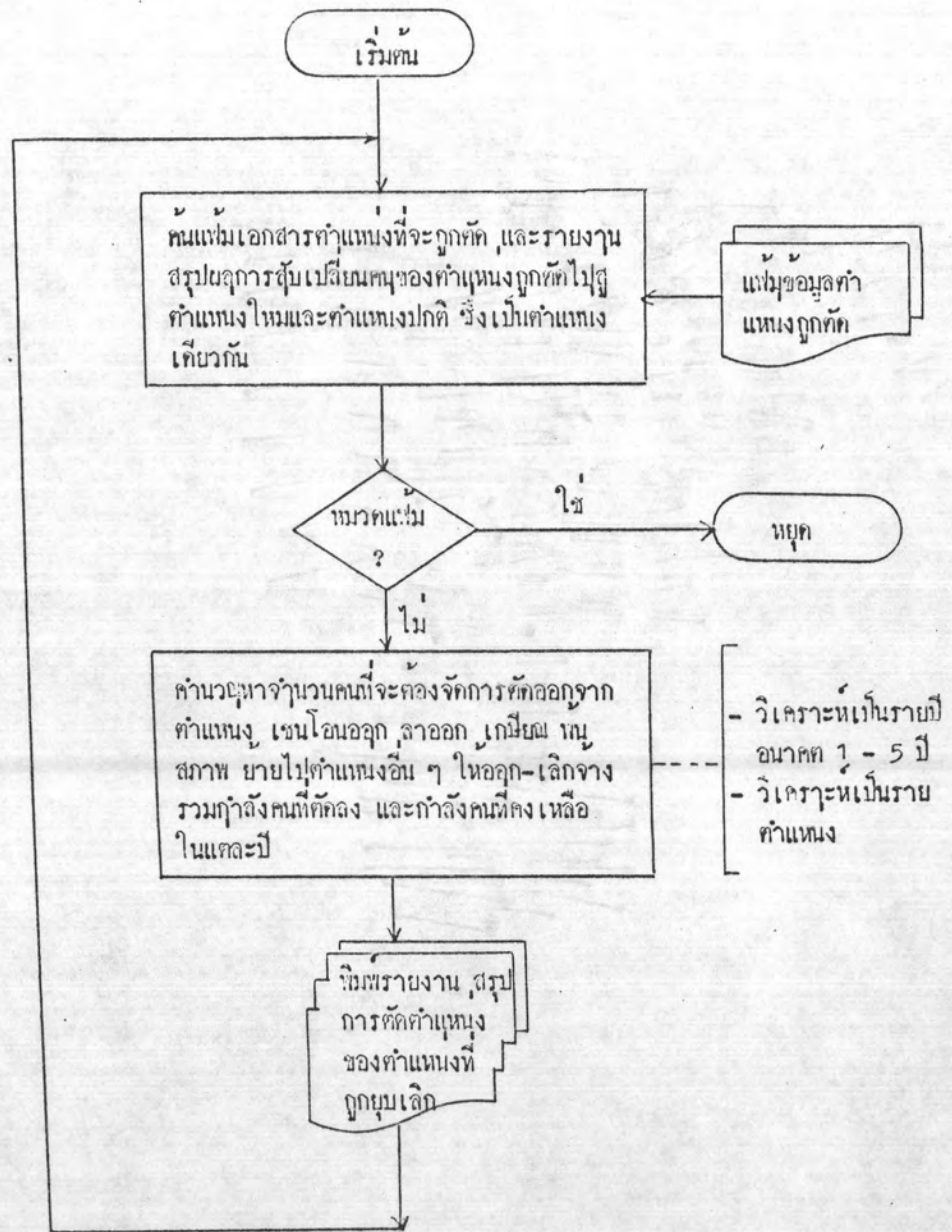


รูปที่ 2.17 แสดงรายละเอียดการสืบเปลี่ยนกำลังคนของตำแหน่งที่ถูกขยับไปสูตำแหน่งปกติ





รูปที่ 2.17 แสดงรายละเอียดการสืบเปลี่ยนกำลังคนของตำแหน่งที่ถูกขุมไปสู่อำแหน่งปกติ (ต่อ)



รูปที่ 2.18 รายละเอียดการจัดการคนออกจากตำแหน่งที่ถูกคัดเลือก

การสรรหาจะต้องพิจารณารับสมัครจากตำแหน่งที่ถูกยุบเลิกก่อน (ถ้ามี) แล้วจึงพิจารณาคำแหน่งอื่น ๆ ทั้งนี้เพื่อบรรเทาความเดือดร้อนของพนักงานคนที่รับเข้ามาจะต้องมีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการ และจำนวนที่จะรับเข้ามาจะขึ้นกับนโยบายว่า ตำแหน่งใหม่นี้จะรับคนเข้ามาได้กี่คนและสัดส่วนเท่าไรของการรับสมัครทั้งหมดโดยวิธีอื่น ๆ เมื่อได้พิจารณาคำแหน่งที่ถูกยุบเรียบร้อยแล้ว จึงพิจารณาคำแหน่งอื่น ๆ ค่อยไปโดยอาศัยหลักการคล้ายคลึงกันแต่จะพิจารณาเฉพาะตำแหน่งที่มีคนเหลือมากที่สุด (มีปัญหาคณลันงานมากที่สุด) และมีคุณสมบัติตรงกัน

จำนวนคนที่เหลือหลังจากรับจากการสับเปลี่ยนมาจากตำแหน่งอื่น ๆ แล้วจะต้องดำเนินการสรรหาคนโดยวิธีต่าง ๆ ซึ่งจำนวนคนที่รับจากวิธีต่าง ๆ จะรับจำนวนเท่าไรขึ้นอยู่กับนโยบายในการรับสมัครของตำแหน่งใหม่ ซึ่งกำหนดโดยฝ่ายบริหาร

ฝ่ายบริหารจะเป็นผู้กำหนดว่าสายงานใด ตำแหน่งใดจะต้องเพิ่มใหม่เพื่อให้สะดวกแก่ฝ่ายบุคคล ฝ่ายบริหารต้องวางนโยบายและข้อกำหนดเพื่อให้เป็นแนวทางในการจัดการกำลังคนของตำแหน่งเปิดใหม่ ได้แก่

1. ตำแหน่งที่เปิดใหม่
2. คุณสมบัติประจำตำแหน่ง
3. จำนวนคนที่รับรายปี
4. ปีเริ่มต้น - สิ้นสุดโครงการ
5. นโยบายการรับสมัครจากแหล่งต่าง ๆ

เมื่อฝ่ายบุคคลได้วิเคราะห์และจัดการสรรหาคนเรียบร้อยแล้วก็จะจัดพิมพ์ผลการวางแผนกำลังคนสำหรับตำแหน่งที่จะเปิดใหม่ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคลต่อไป (ตารางที่ 2.12 และ 2.13 และผังงานรูปที่ 2.19 - 2.20)



อุปสงค์/อุปทานกำลังคน		ปีงบประมาณ					
		2525	2526	2527	2528	2529	
จำนวนคนทั้งหมด		0	2	4	6	8	
จำนวนคนเพิ่มขึ้น		2	2	2	2	2	
อุปสงค์	ชกเซย	ไอณ, ลาดอก, เกมียณ, หมคสภภาพ	-	-	-	-	-
	การ	เลื้อนค้ำแห่ง	-	-	-	1	1
	สูญเสย	สับ เเปลยยนไปท้างานค้ำแห่งอืณ	-	-	-	-	1
	รวมกำลังคนที่ต้องการทั้งหมด		2	2	2	3	4
อุปทาน	สรรหา	บรรรจุจากผูไม่มีประสมภการณ	1	1	-	1	1
	จาก	รับไอณจากผูมีประสมภการณ	-	1	1	1	1
	ภายนออก						
	สรรหา	ย้าย/เลื้อน	-	-	-	-	1
	จาก	สับ เเปลยยนมาจากค้ำแห่งอืณ ๑	1	-	1	1	1
รวมกำลังคนที่ไคมา		2	2	2	3	4	

ตารางที่ 2.12 ตัวอย่างตารางสรุปแผนกำลังคนสำหรับตำแหน่ง เบิกใหม่

<u>ตารางสรุปการ เพิ่มตำแหน่ง</u>					
กอง.....ฝ่ายแผนงาน.....					
ตำแหน่งที่เพิ่มใหม่.....เจ้าหน้าที่สถิติ 2					
ปีที่เริ่มตั้งสายงาน.....2525-2529.....					
ชื่อตำแหน่ง	หมายเลขตำแหน่ง	จำนวนคนที่ ต้องการ	ปีเริ่มต้น/ สิ้นสุด	อัตราผู้รับ คนเพิ่มรายปี	จำนวนคนรับ จากภายใน
เจ้าหน้าที่สถิติ 2 2	06021402	10	2525	2	1
			2526	2	-
			2527	2	1
			2528	2	1
			2529	2	1

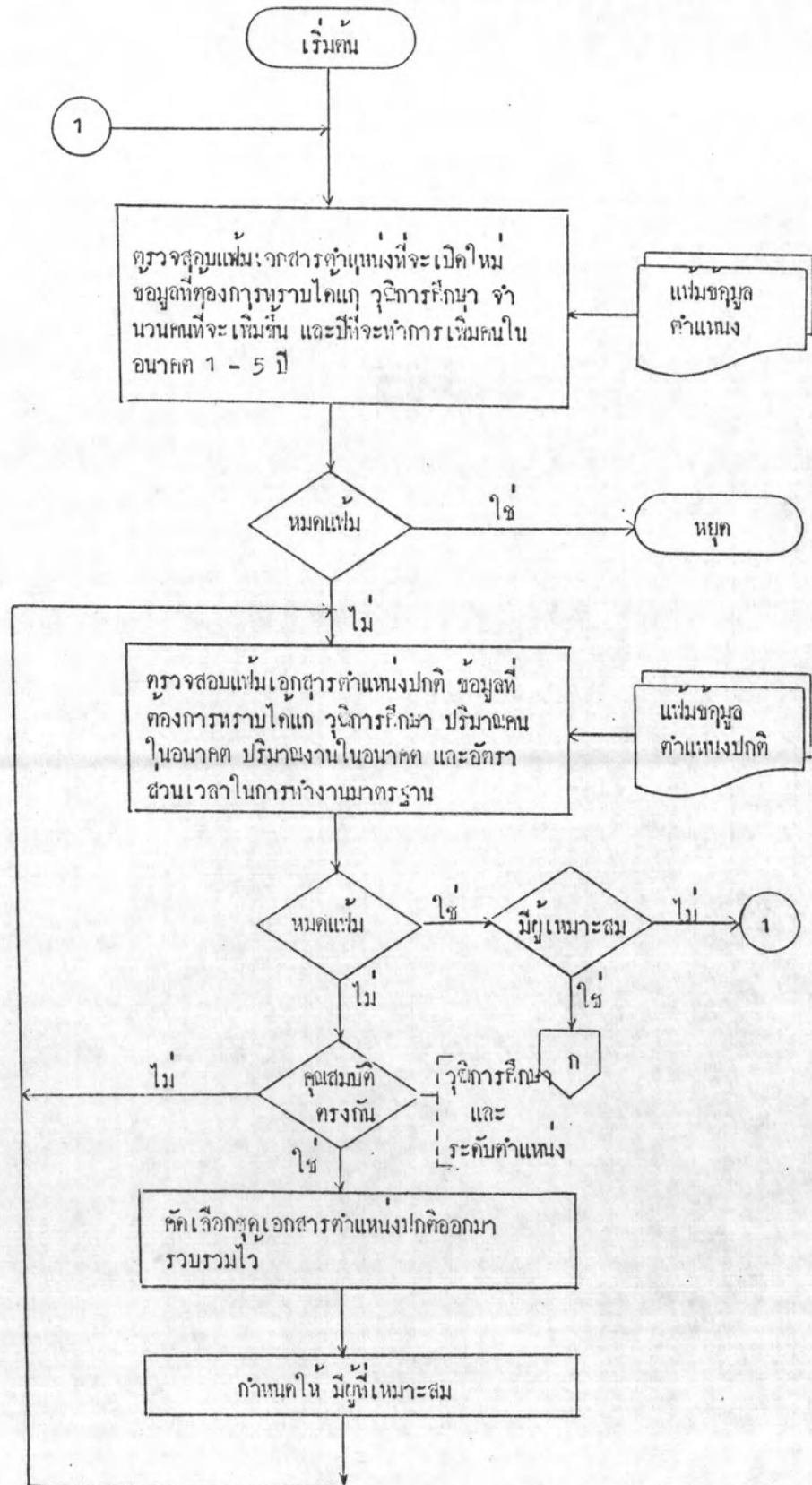
ตารางที่ 2.13 ตัวอย่างตารางสรุปผลการสรรหาคนจากตำแหน่งอื่น

2.4.7 การพิจารณาจัดทำแผนกำลังคนในกรณีตำแหน่งไม่เปลี่ยนแปลง  
(ปกติ) ตามรูปที่ 2.21

ตำแหน่งที่ปฏิบัติงานตามปกติ ไม่มีการเพิ่มหรือลด การวางแผนความต้องการกำลังคน จะใช้หลักคล้ายคลึงกันกับการคำนวณการของตำแหน่งย่อยเล็กและตำแหน่ง  
เปิดใหม่

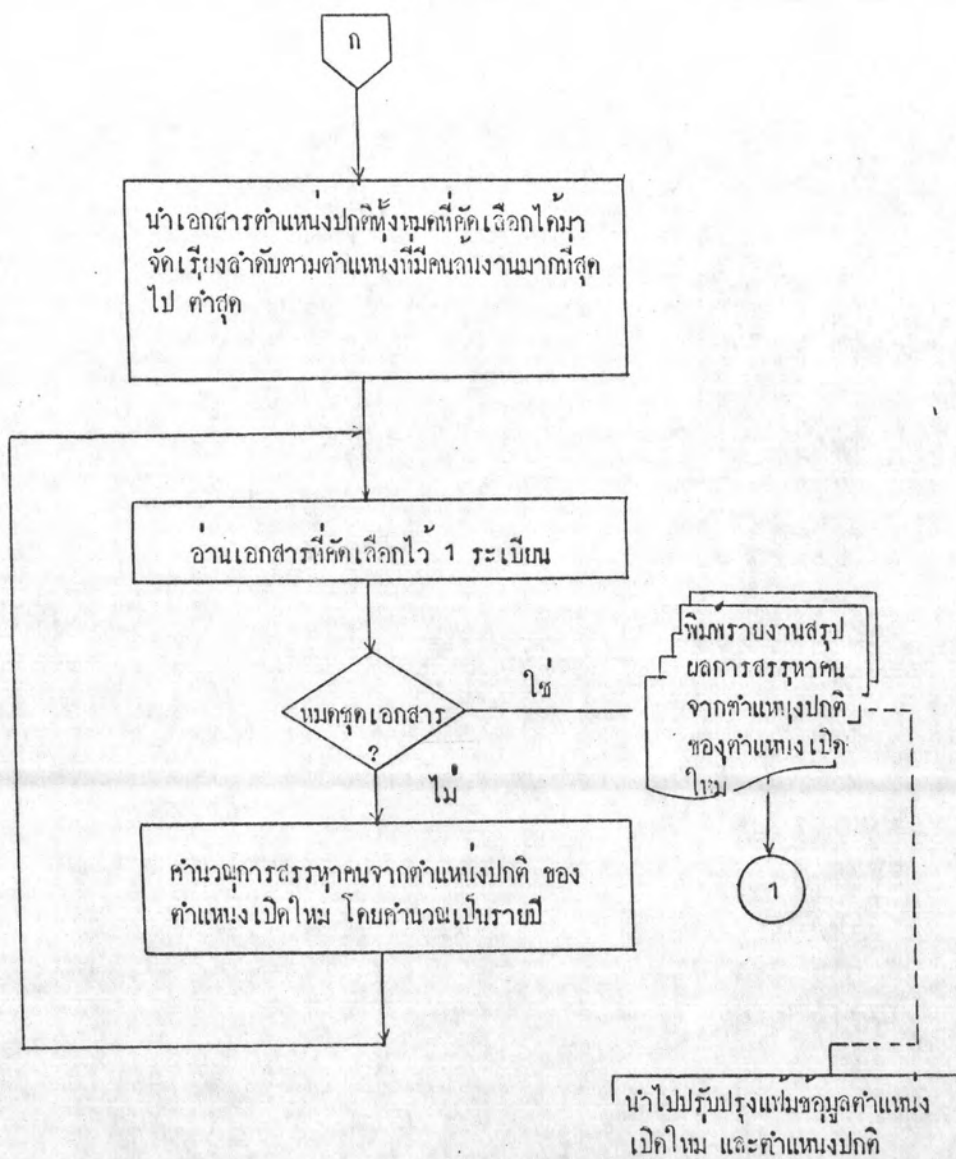
ขั้นตอนในการจัดทำแผนกำลังคนมีดังนี้

1. พยากรณ์ปริมาณงาน ปริมาณเจ้าหน้าที่ในอนาคต
2. คำนวณหาจำนวนเจ้าหน้าที่ที่เหมาะสม
3. วิเคราะห์หาอัตราการสูญเสียกำลังคนของตำแหน่ง

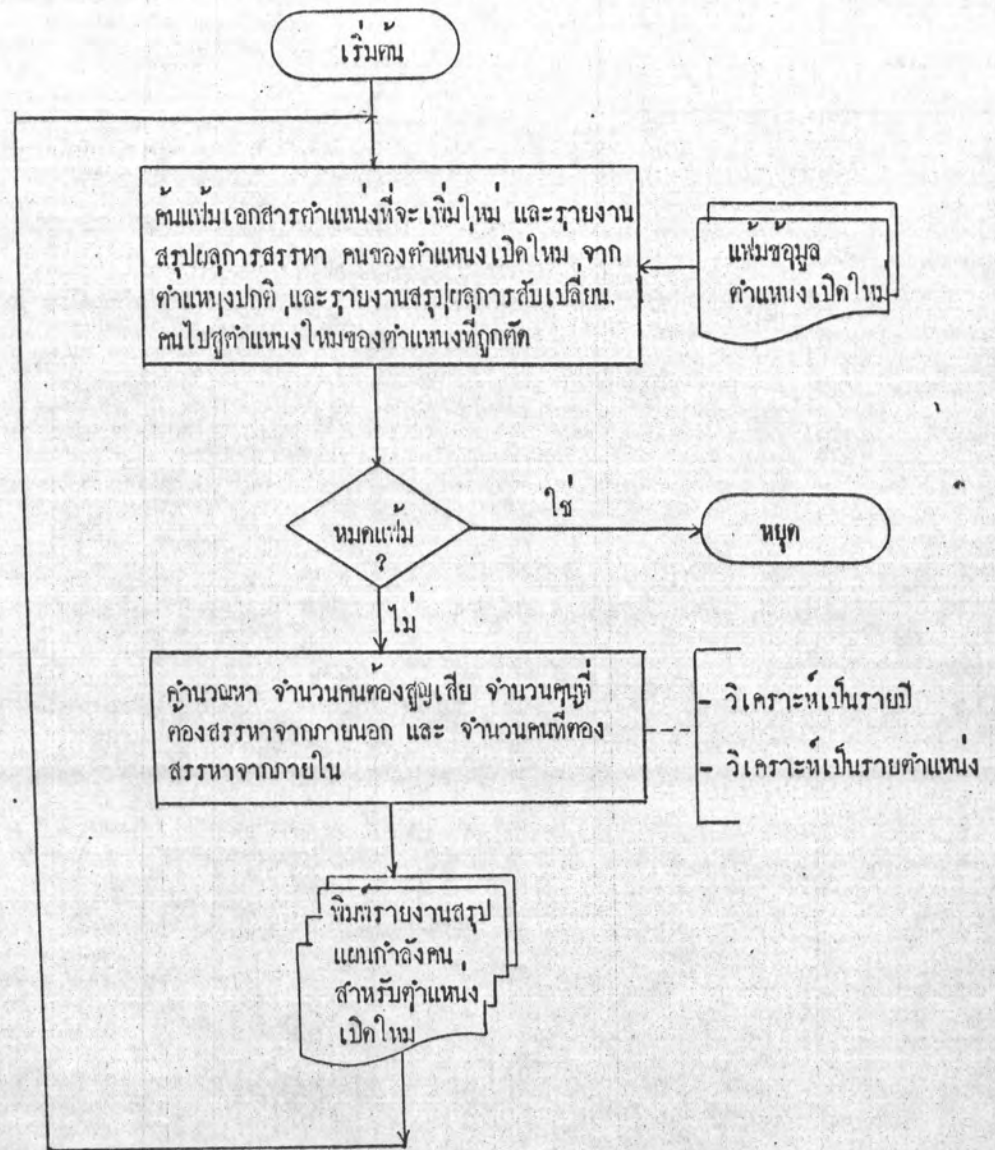


รูปที่ 2.19 แสดงรายละเอียดการสรรหากำลังคนของตำแหน่งเปิดใหม่ จากตำแหน่งปกติ



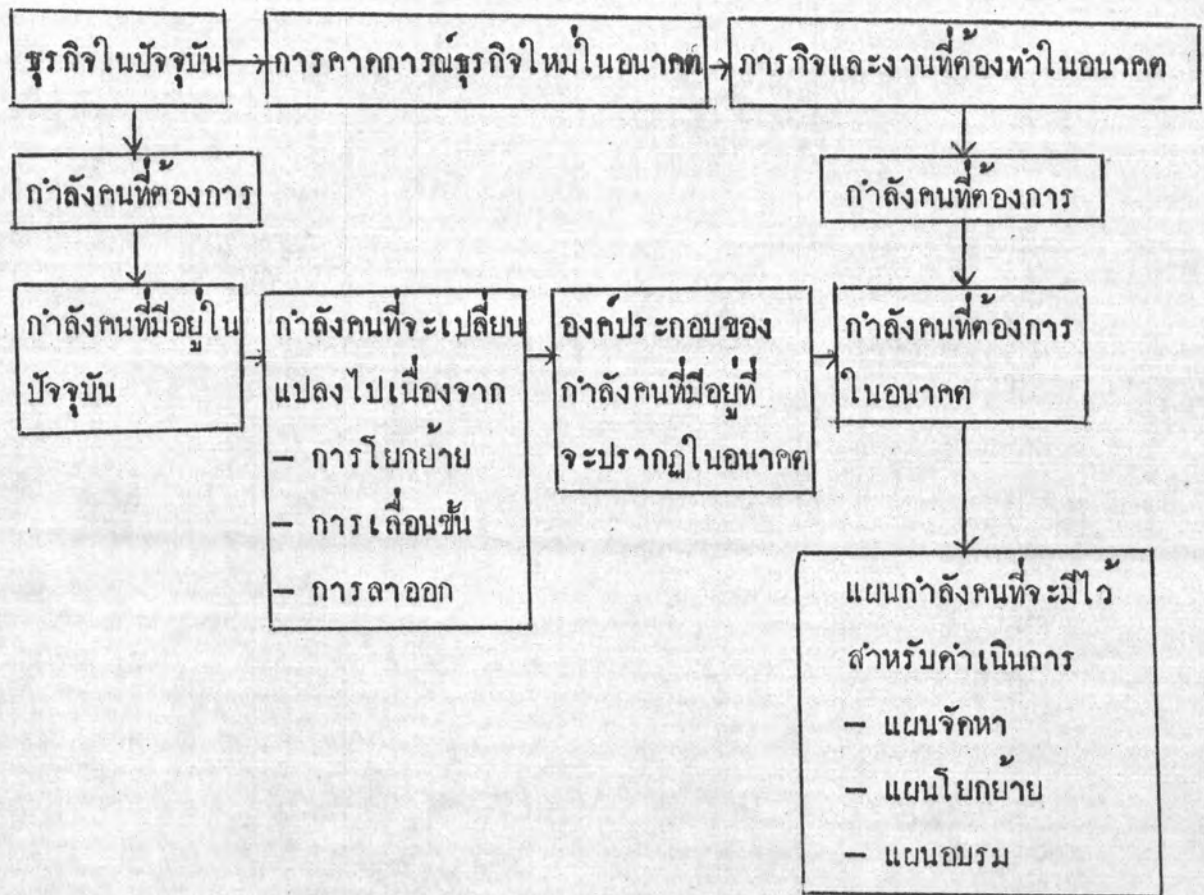


รูปที่ 2.19 แสดงรายละเอียดการสรรหากำลังคนของตำแหน่ง เปิดใหม่ จากตำแหน่งปกติ (ต่อ)



รูปที่ 2.20 รายละเอียดขั้นตอนในการจัดทำแผนกำลังคนสำหรับตำแหน่ง เปิดใหม่

4. คำนวณหากำลังคนที่ต้องการสุทธิ (อุปสงค์)
5. วิเคราะห์หาจำนวนที่จะต้องสรรหา (อุปทาน)
6. พิมพ์รายงานผลการวิเคราะห์



รูปที่ 2.21 แสดงกระบวนการจัดทำแผนกำลังคนในอนาคต

ขั้นที่ 1 พยากรณ์ปริมาณงาน ปริมาณเจ้าหน้าที่ในอนาคต จากสถิติอดีตของรายงานประเมินผลการปฏิบัติงานและจำนวนเจ้าหน้าที่ของแต่ละตำแหน่ง นำเอามาวิเคราะห์หอนุกรมเวลา เพื่อทำนายข้อมูลในอนาคตว่า จะเป็นเช่นไร หากมีจำนวนข้อมูลในอดีตมากพอและองค์การไม่มีการเปลี่ยนแปลงมากนัก ข้อมูลที่ได้จากการพยากรณ์จะมีความถูกต้องและแม่นยำสูงในการพยากรณ์จะกระทำเป็นเวลา 5 ปี ข้างหน้า นอกจากคำนวณจากสถิติเดิมแล้วยังต้องรวมงานโครงการที่จะเพิ่มขยายพิเศษด้วย



ขั้นที่ 2 คำนวณหาจำนวนเจ้าหน้าที่ที่เหมาะสม

จำนวนเจ้าหน้าที่ที่เหมาะสม =

$$\left[ \frac{\text{เวลาเฉลี่ยในการทำงานพิเศษ+ปริมาณงานทั้งหมด/เวลามาตรฐานของงาน 1 ชิ้น}}{\text{เวลาทั้งหมดของคน}} \right]$$

โดยที่

- ปริมาณงานทั้งหมดเป็นปริมาณงานที่ได้จากการพยากรณ์ เอาเวลามาตรฐานของงาน 1 ชิ้น เป็น Work standard จากการหา Work Load

Analysis

- เวลาเฉลี่ยในการทำงานพิเศษ เป็นเวลาที่เจ้าหน้าที่ใช้ไปในการทำงานอื่น ๆ พิเศษนอกเหนือจากงานในหน้าที่ (โดยเฉลี่ย)
- เวลาทั้งหมดของคน เป็นเวลาที่คนมาทำงานจริงของตำแหน่งหนึ่ง ๆ เท่ากับ จำนวนวันทำงานทั้งหมด  $\div$  ทำงานวันละกี่ชั่วโมง  $\div$  จำนวนคนทั้งหมดเฉลี่ยของแต่ละปี
- หน่วยของเวลาคิดเป็น นาที
- จำนวนเจ้าหน้าที่ที่เหมาะสม หน่วยเป็น คน ใน 1 ปี

จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์หาจำนวนคนที่ต้องรับเพิ่มหรือต้องลดจำนวนลง

ดังนี้

$$\text{จำนวนคนที่ต้องเพิ่ม/ลด} = \left[ \begin{array}{c} \text{จำนวนเจ้าหน้าที่} \\ \text{ที่เหมาะสม} \end{array} \right] - \left[ \begin{array}{c} \text{จำนวนเจ้าหน้าที่ ณ ปี} \\ \text{ที่} \end{array} \right] \text{ (พยากรณ์)}$$

- หากผลลัพธ์เป็นบวก แสดงว่าจะต้องจัดหาคนเพิ่ม
- หากผลลัพธ์เป็นลบ แสดงว่าจะต้องพิจารณาลดคนลง

ขั้นที่ 3 วิเคราะห์หาอัตราการสูญเสียกำลังคนของตำแหน่ง

การสูญเสียกำลังคนแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. การขาดงาน (Absenteeism) คืออาการที่คนงานไม่มาทำงานเมื่อถึงเวลาของงาน การลา หรือการหยุดพักประจำปีไม่จัดเป็นการขาดงาน แม้ว่าจะทำให้งาน

ลดลงไปถึงจริง เรื่องการขาดงานเป็นสิ่งที่ต้องมีอยู่เสมอไม่ว่าขณะใดหรือกิจการชนิดไหน อัตราการขาดงานที่ดีถือว่าเป็นปกติก็คือตั้งแต่ 3% ถึง 6% ถ้าการวิเคราะห์กำลังคนแสดงว่าในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งมีอัตราการขาดงานสูงกว่า 6% ผู้บริหารหรือหัวหน้าฝ่ายบุคคลจะต้องพิจารณาหาข้อเท็จจริงและจัดการแก้ไขโดยทันที

ไม่ว่าจะเกิดจากเหตุใดก็ตามฝ่ายบุคคลจะต้องศึกษาหาทางแก้ไขหรือจำกัดกำลังคนเพิ่มเติม ย้อนกลับไปถึงตัวอย่างเดิม จากการวิเคราะห์ปริมาณงานหาจำนวนคนที่เหมาะสมแล้วนั้น สมมติว่าใคร่ทราบว่าจำนวนคนที่จำเป็นแล้วว่าจะต้องมี 11 คน แต่จากการสำรวจทำการวิเคราะห์กำลังคน ปรากฏว่าการขาดงานในแผนกนี้สูงถึง 9% ซึ่งแปลงว่าโดยเฉลี่ยแล้ว ทุก ๆ วันในแผนกนี้จะมีการขาดงาน 1 คน เสมอ ก่อนอื่นจำเป็นจะต้องสืบสวนเพื่อหาทางแก้ไข ถ้าไม่สามารถแก้ไขได้ก็จะต้องเพิ่มกำลังคนในแผนกนี้ขึ้นอีก 1 คน เพื่อให้มีกำลังคนครบ 11 คน ทุก ๆ วัน และสามารถทำงานได้เสร็จตามกำหนดได้

2. การหมุนเวียนของแรงงาน (Turn Over) ปัญหาการสูญเสียกำลังคนโดยการปลดชรา โยกย้าย มรณกรรมและการลาออก การหมุนเวียนที่เกิดขึ้น อาจจะเรียกได้ว่าเป็นสิ่งที่แน่นอนว่าจะเกิดขึ้นเมื่อใด จากประวัติที่ผ่านมาประกอบกับประวัติการงานของแต่ละคนก็จะสามารถคะเนได้ว่าในปีหนึ่งหรือชั่วระยะเวลาหนึ่ง อัตราการหมุนเวียนในเรื่องนี้จะเป็นเท่าใด

สมมติว่า อัตราการหมุนเวียนแรงงานออกมาเป็น 9% ก็หมายความว่า จะต้องพิจารณาเพิ่มคนงานอีก 1 คน รวมเป็น 13 คน

นอกจากการสูญเสียโดยเหตุข้างต้นแล้ว ฝ่ายบุคคลจะต้องคำนึงถึงจำนวนคนงานที่จะต้องถูกสับเปลี่ยน โยกย้ายไปทำงานยังตำแหน่งเปิดใหม่ด้วย (ถ้ามี) สมมติว่าตำแหน่งนี้ได้มีการศึกษาและกำหนดไว้แล้วว่า จะต้องสับเปลี่ยนคนออกไป 1 คน ก็หมายความว่าตำแหน่งนี้จะต้องจัดหาคนเพิ่มเป็นจำนวน 14 คน

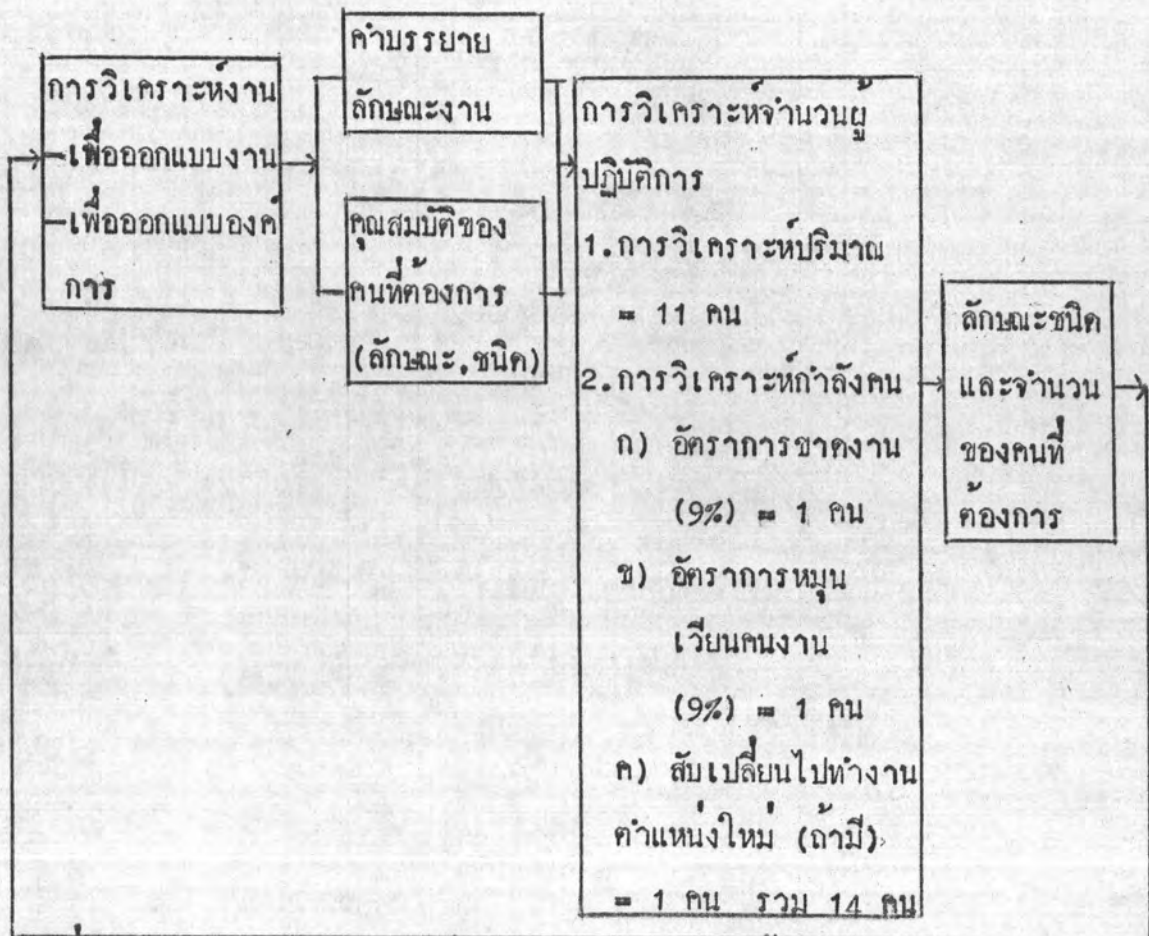
ขั้นที่ 4 คำนวณหากำลังคนที่ต้องการสุทธิ หรืออุปสงค์ การคำนวณเป็นผลจากการคำนวณในขั้นที่ 1, 2 และ 3

$$\begin{aligned} \text{กำลังคนที่ต้องการสุทธิ} &= \text{กำลังคนที่เหมาะสม} + \text{กำลังคนทดแทนการขาดงาน} \\ &+ \text{กำลังคนทดแทนการหมุนเวียนคนงาน} \\ &+ \text{กำลังคนที่จะถูกสับเปลี่ยนไปทำงานตำแหน่งอื่น} \end{aligned}$$

ขั้นที่ 5 วิเคราะห์หาจำนวนคนที่จะต้องสรรหา หรืออุปทาน เมื่อได้ทราบแล้วว่า จะต้องจัดการสรรหาคนเป็นจำนวนทั้งสิ้นเท่าใด ต่อไปจะต้องวิเคราะห์ว่าจะสรรหาได้จากแหล่งใ้ใ้ใ้ใ้ การสรรหาจะมาจาก

1. แหล่งภายนอก เช่นการรับโอนจากผู้มีประสบการณ์และรับสมัครใหม่จากผู้ไม่มีประสบการณ์
2. แหล่งภายใน เช่นการย้าย/เลื่อน และสับเปลี่ยนย้ายมาจากตำแหน่งอื่นที่ ถูกยุบ (ถ้ามี)

ก่อนที่จะดำเนินการวิเคราะห์จะต้องตรวจสอบนโยบายขององค์การก่อนว่ามีนโยบายรับคนจากแหล่งใ้ใ้ใ้ และมีน้ำหนักอัตราส่วนในการรับคนเป็นเช่นไร การพิจารณาสรรหากำลังคนจะพิจารณาจากการรับคนโดยการ สับเปลี่ยนมาจากตำแหน่งอื่นที่ ถูกยุบก่อน จำนวนคนที่เหลือจากการรับคนโดยวิธีนี้จะถูกนำไปแจกแจงให้แก่แหล่งอื่น ๆ ต่อไป



รูปที่ 2.22 รูปแบบความสัมพันธ์ของการวิเคราะห์จำนวนผู้ปฏิบัติงาน



สมมติว่าตำแหน่งนี้จะต้องสรรหาคนเพิ่ม 6 คน และไ้รับคนจากตำแหน่งที่ยุบแล้ว 1 คน ดังนั้นจะเหลือคนที่ต้องสรรหาอีก 5 คน จากนโยบายการสรรหาคนฝ่ายบริหารกำหนดว่าอัตราส่วนในการทำงาน จากการโอบอุ้มผู้มีประสบการณ์ รับสมัครบุคคลใหม่และย้าย/เลื่อนตำแหน่งขึ้นมาเป็น 20 : 20 : 60 ดังนี้

คนที่รับจากการรับโอบอุ้มผู้มีประสบการณ์ เท่ากับ 1 คน

คนที่รับจากการสมัครใหม่ เท่ากับ 1 คน

คนที่รับจากการย้าย/เลื่อนคนภายใน เท่ากับ 1 คน

ชั้นที่ 6 จักพิมพ์รายงานตารางแบบกำลังคนซึ่งได้วิเคราะห์แล้วแจกแจงเป็นรายปี รายตำแหน่ง จำแนกตามแผนกและกอง (ตารางที่ 2.14 และผังงานรูปที่ 2.23)

#### 2.4.8 โครงการต่าง ๆ

จากรายงานผลการวางแผนกำลังคนสำหรับกรณีปกติ ตำแหน่งเปิดใหม่ ตำแหน่งถูกยุบ จะช่วยให้ฝ่ายบุคคลนำไปใช้ในการดำเนินการโครงการต่าง ๆ เช่น โครงการอบรม โครงการโยกย้าย โครงการบรรจุ ฯลฯ

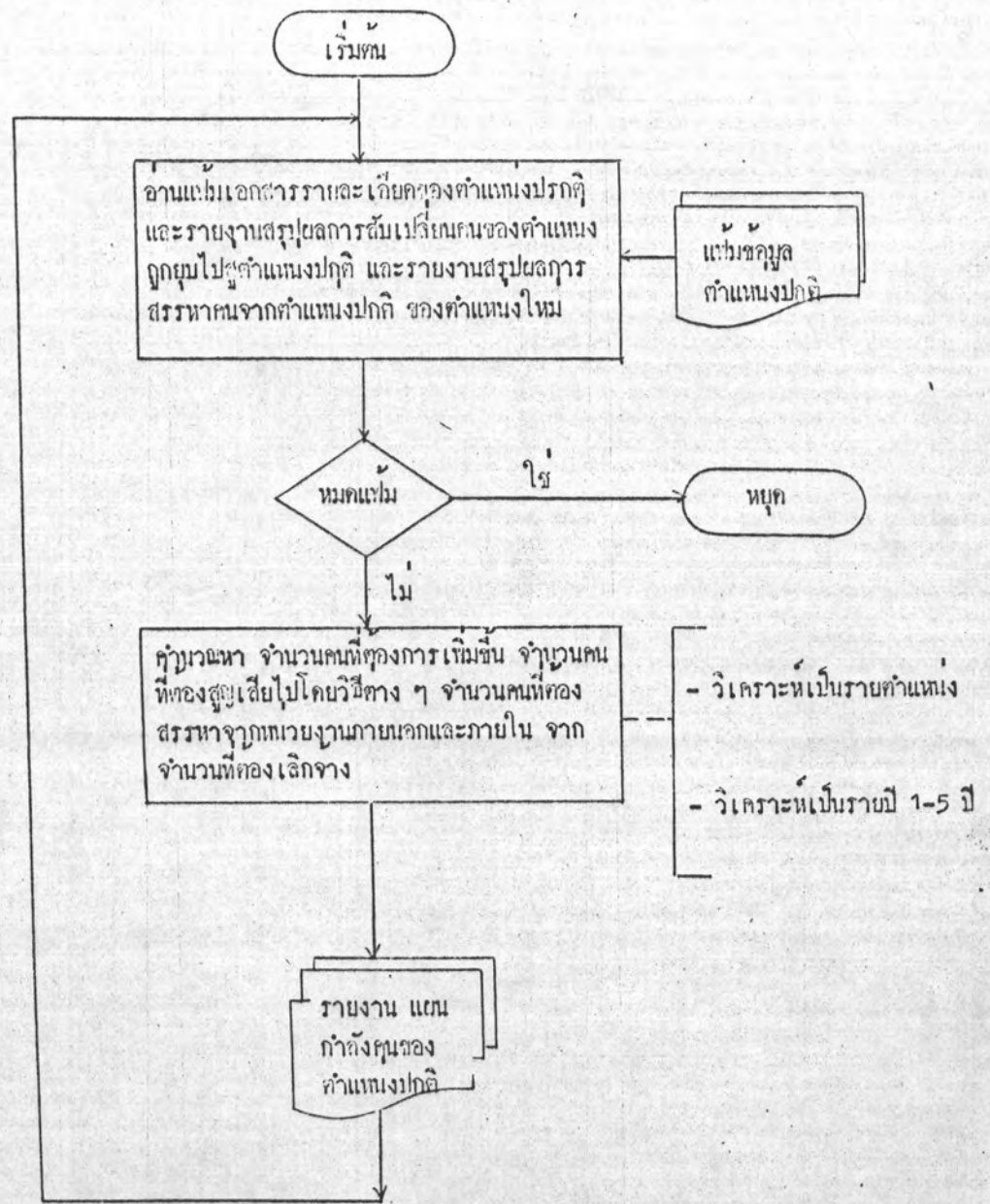
ตารางการวิเคราะห์แผนกำลังคน

กอง..... แผนก .....

หมายเลขตำแหน่ง.....

อุปสงค์/อุปทานกำลังคน		2528	2529	2530	2531	2532	
อุปสงค์ กำลังคน	จำนวนตำแหน่งทั้งหมด						
	จำนวนตำแหน่ง ในปี	มีคน					
		ไม่มีคน					
	จำนวนตำแหน่งเพิ่มใหม่						
	รวมจำนวนคนที่ต้องการเพิ่มขึ้น						
อุปทาน	ชดเชยการ สูญเสีย และการ เคลื่อนย้าย ตำแหน่ง ภายใน	โอนออก, ลาออก, อกนียณ					
		เลื่อนตำแหน่งออก					
	การย้ายไป ตำแหน่ง อื่น (สับเปลี่ยน)						
		ให้ออก					
	รวมกำลังคนที่ต้องการทั้งหมด						
	สรรหากำลังคน จากหน่วยงาน ภายนอก	บรรจุจากผู้ที่ไม่มี ประสบการณ์					
		รับโอนจากผู้มีประสบการณ์					
	สรรหากำลังคน จากหน่วยงาน ภายใน	ย้ายเลื่อนชั้นขึ้นมา					
		ย้ายมาจากตำแหน่งที่ถูกยุบ					
	รวมกำลังคนที่ไ้มา						

ตารางที่ 2.14 ตัวอย่างแบบฟอร์มรายงานแผนกำลังคนของตำแหน่งปกติ



รูปที่ 2.23 รายละเอียดขั้นตอนในการจัดทำแผนกำลังคนสำหรับตำแหน่งปกติ