

ชื่อหนังสือ คู่มือวิเคราะห์อัตราค่าจ้างของส่วนราชการ

ISBN 978-616-548-075-8

สงวนลิขสิทธิ์ ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537

โดย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.)

พิมพ์ครั้งที่ 1

จำนวน 1,000 เล่ม

เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2553

หน่วยงานเจ้าของเรื่อง

สำนักพัฒนาระบบบำนาญตำแหน่งและค่าตอบแทน

สำนักงาน ก.พ. จังหวัดนนทบุรี

โทรศัพท์ 0 2547 1394, 0 2547 1000 ต่อ 8118

โทรสาร 0 2547 1439

www.ocsc.go.th

พิมพ์ที่ บริษัท ประชุมช่าง จำกัด

โทรศัพท์ 0 2940 9400

โทรสาร 0 2940 9409

คำนำ

สำนักงาน ก.พ. ได้จัดทำคู่มือประกอบการกำหนดตำแหน่งและการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เพื่อให้ข้าราชการของส่วนราชการได้ใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดตำแหน่งและค่าตอบแทนตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

คู่มือประกอบการกำหนดตำแหน่งและการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการที่สำนักงาน ก.พ. จัดทำในครั้งนี้ประกอบด้วย

1. คู่มือการวิเคราะห์งาน
2. คู่มือการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน
3. คู่มือการวิเคราะห์อัตรากำลังของส่วนราชการ
4. คู่มือการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะสำหรับตำแหน่ง

คู่มือดังกล่าวข้างต้นจะมีการอธิบายรายละเอียดการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน พร้อมยกตัวอย่างประกอบ และมีฟอร์มในการจัดทำตลอดจนคำอธิบายการกรอกแบบฟอร์ม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถนำไปปฏิบัติตามขั้นตอนต่างๆ ได้

นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ. ยังได้จัดทำคู่มือสมรรถนะข้าราชการพลเรือนซึ่งเป็นคู่มือคำอธิบาย คู่มือชุดนี้ประกอบด้วย 1) คู่มือสมรรถนะหลัก 2) คู่มือสมรรถนะทางการบริหาร 3) คู่มือสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ซึ่งสามารถนำไปประกอบคู่มือการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะสำหรับตำแหน่ง

สำนักงาน ก.พ. หวังเป็นอย่างยิ่งว่าส่วนราชการสามารถที่จะเลือกใช้คู่มือประกอบการกำหนดตำแหน่งและการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการทั้ง 7 เล่ม สำหรับการปฏิบัติงานบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สำนักงาน ก.พ.

พฤศจิกายน 2553

สารบัญ

คำนำ	ก
สารบัญ	ข-ค
บทที่ 1 กรอบแนวคิดการวิเคราะห์กรอบอัตรากำลัง	1
1.1 แนวทางในการกำหนดกรอบอัตรากำลังของภาคราชการพลเรือน	1
1.2 กรอบแนวคิดที่จะใช้ในการกำหนดกรอบอัตรากำลัง	2
1.3 ประโยชน์ที่จะได้รับจากการกำหนดกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสม	6
1.4 ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการกำหนดกรอบอัตรากำลัง	7
1.5 แนวทางการติดตามประเมิน และปรับปรุงแผนอัตรากำลัง.....	7
บทที่ 2 กระบวนการวิเคราะห์กรอบอัตรากำลัง.....	9
2.1 ภาพรวมของกระบวนการวิเคราะห์กรอบอัตรากำลัง	9
2.2 ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนงาน.....	9
2.3 ขั้นตอนที่ 2 การพิจารณาโยกย้ายการบริหารกำลังคนภาครัฐ.....	9
2.4 ขั้นตอนที่ 3 การเก็บข้อมูลยุทธศาสตร์และภารกิจของหน่วยงาน.....	12
2.5 ขั้นตอนที่ 4 การเก็บข้อมูลกระบวนการทำงานจริง.....	12
2.6 ขั้นตอนที่ 5 การพิจารณาอุปสงค์กำลังคน.....	19
2.7 ขั้นตอนที่ 6 การพิจารณาอุปทานกำลังคน	26
2.8 ขั้นตอนที่ 7 การกำหนดจำนวน/สายงานและประเภทการจ้างกำลังคน.....	27
2.9 ขั้นตอนที่ 8 การจัดทำแผนกรอบอัตรากำลังของส่วนราชการ	32

สารบัญ

ภาคผนวก ก แบบฟอร์ม	35
ก.1 แบบฟอร์มรวบรวมข้อมูลทั่วไปของหน่วยงาน	36
ก.2 แบบฟอร์มสอบถามทัศนะด้านอัตรากำลัง	37
ก.3 แบบฟอร์มรวบรวมรายละเอียดการปฏิบัติงานของหน่วยงาน	42
ก.4 แบบฟอร์มตารางเกณฑ์การกำหนดประเภทของบุคลากรภาครัฐ	43
ก.5 แบบฟอร์มบัญชีรายชื่อตำแหน่งประกอบการกำหนดอัตรากำลัง	44
ภาคผนวก ข ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้: การพิจารณาอัตรากำลังของหน่วยงานด้วยกระบวนการตามคู่มือการวิเคราะห์อัตรากำลังของส่วนราชการ	45

บทที่ 1

กรอบแนวคิดการวิเคราะห์กรอบอัตรากำลัง

ในบทนี้จะนำเสนอกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์กรอบอัตรากำลัง เฉพาะที่จะใช้ใน ภาคราชการพลเรือนไทย เพื่อให้เป็นมาตรฐานแก่ส่วนราชการในการจัดกรอบอัตรากำลังคนที่ เหมาะสมดังต่อไปนี้

1.1 แนวทางในการกำหนดกรอบอัตรากำลังของภาคราชการพลเรือน

การกำหนดกรอบอัตรากำลัง เป็นกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ตอบสนองสอดคล้อง กับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ทุกๆ องค์กรมีความจำเป็นจะต้องมีบุคลากรเพียงพอที่จะปฏิบัติ ภารกิจให้สำเร็จ ดังนั้นองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับการทำงานในภารกิจของตน

คู่มือฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางสำหรับส่วนราชการในการวิเคราะห์และกำหนด กรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมและเป็นระบบ โดยเป็นการวางแผนว่าองค์กรต้องการกรอบอัตราที่มี คุณสมบัติและจำนวนอัตราเท่าใด ซึ่งจะมีความสำคัญมากต่อการบริหารกำลังคนของส่วนราชการ ทั้งการวางแผนด้านอุปทานกำลังคน การวางแผนการใช้และการพัฒนากำลังคน เป็นต้น

สำหรับการวิเคราะห์และกำหนดกรอบอัตรากำลังนี้จะยึดตามแนวทางการกำหนด กรอบอัตรากำลังที่กำหนดไว้ในมาตรา 47 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ดังนี้

มาตรา 47 ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญจะมีในส่วนราชการใด จำนวนเท่าใด และเป็นตำแหน่งประเภทใด สายงานใด ระดับใด ให้เป็นไปตามที่ อ.ก.พ. กระทรวงกำหนด โดยต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความไม่ซ้ำซ้อนและประหยัดเป็นหลัก ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนด และต้องเป็นไปตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งตามมาตรา 48*

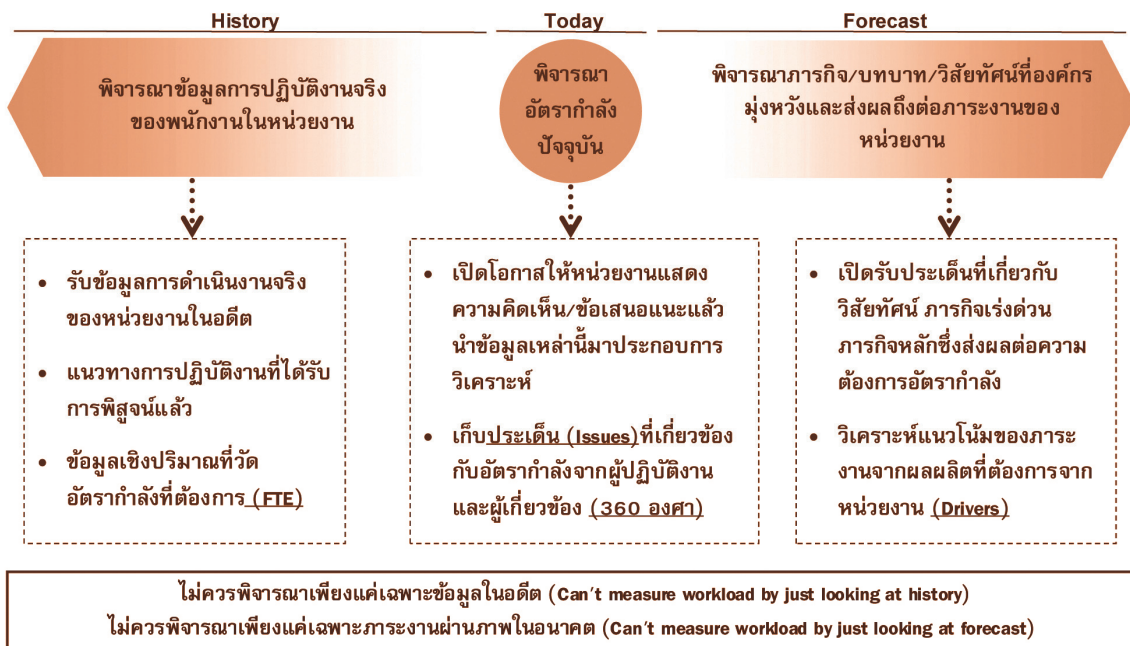
* หมายเหตุ: มาตรา 48 ให้ ก.พ. จัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง โดยจำแนกตำแหน่งเป็นประเภทและสายงานตามลักษณะงาน และจัดตำแหน่งในประเภทเดียวกันและสายงานเดียวกันที่คุณภาพของงานเท่ากันโดยประมาณเป็นระดับเดียวกัน ทั้งนี้ โดยคำนึงถึง ลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงาน

จะเห็นได้ว่าทุกส่วนราชการสามารถจัดทำแผนกรอบอัตรากำลังเสนอ อ.ก.พ. กระทรวง เพื่อนำไปสู่การกำหนดจำนวน ประเภท และระดับตำแหน่งที่พึงประสงค์ขึ้นได้ ทั้งนี้จะต้องเป็นไปตามแนวทางที่ ก.พ. กำหนด เพื่อให้เกิดความยุติธรรมและเป็นมาตรฐานเดียวกันในทุกส่วนราชการ

1.2 กรอบแนวคิดที่จะใช้ในการกำหนดกรอบอัตรากำลัง

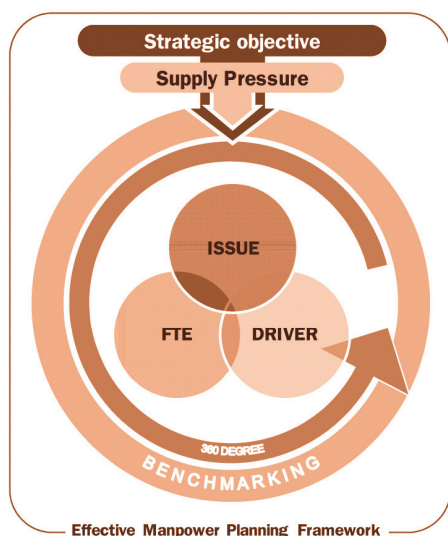
เพื่อกำหนดกรอบอัตรากำลังให้สอดคล้องกับแนวทางที่กำหนดไว้ในมาตรา 47 จึงจำเป็นต้องสร้างกระบวนการที่สะท้อนภาระงานจริงของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ไม่ซ้ำซ้อนและเกิดความประหยัดสูงสุด

โดยทางทฤษฎีแล้วการกำหนดกรอบอัตรากำลังนั้นทำได้จากการมองมิติเชิงเวลา 3 คือ มิติข้อมูลในอดีต มิติข้อมูลในปัจจุบัน และมิติข้อมูลในอนาคต ดังรูป



จากแผนภาพที่แสดงเบื้องต้นสะท้อนให้เห็นว่าการวิเคราะห์กรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมนั้น ไม่อาจขึ้นอยู่กับกระบวนการใดกระบวนการหนึ่งอย่างตายตัวได้ ต้องอาศัยการผสมผสานและความสอดคล้องสม่ำเสมอ (Consistency) ของหลายมิติที่ยืนยันตรงกันทั้งมิติในอดีต ปัจจุบันและอนาคต เช่นเดียวกันกับ American Academy of Political and Social Science ที่ได้ให้ความเห็นว่าการจัดสรรอัตรากำลังนั้นควรคำนึงถึงปัจจัยและกระบวนการต่าง ๆ มากกว่าหนึ่งตัวในการพิจารณา

จากหลักการดังกล่าว จึงสามารถนำมาสร้าง “กรอบแนวความคิดการวิเคราะห์อัตรากำลัง (Effective Manpower Planning Framework)” ได้ 6 วิธีการตามมิติของเวลา ดังนี้



องค์ประกอบที่นำมาใช้

มุมมองอดีต	มุมมองปัจจุบัน	มุมมองไปสู่นาคต
Backward-looking	Spot-looking	Forward-looking
FTE (Full Time Equivalent)	- Supply pressure 360 degree+Issue - Benchmarking	- Strategic Objective - Driver

"Any study of manpower allocation must take many factors into consideration"

American Academy of Political and Social Science

การพิจารณาอัตรากำลังด้วยการใช้เพียงวิธีการเดียว อาจเกิดความคลาดเคลื่อนขึ้นได้
จึงควรพิจารณาผ่านวิธีการที่หลากหลายและยึดโยงกันเพื่อให้ผลลัพธ์มีความน่าเชื่อถือยิ่งขึ้น

1.2.1 การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์และภารกิจองค์กร : Strategic objective

เพื่อให้การดำเนินการขององค์กรบรรลุผลตามพันธกิจที่ตั้งไว้ จำเป็นต้องจัดสรรอัตรากำลังตามหน่วยงานต่างๆ ให้เหมาะสมกับเป้าหมายการดำเนินการ โดยมุมมองนี้จะเป็นการพิจารณาว่างานในปัจจุบันที่ดำเนินการอยู่นั้นครบถ้วนและตรงตามภารกิจหรือไม่อย่างไร หากงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันไม่ตรงกับภารกิจในอนาคต ก็ต้องมีการวางแผนกรอบอัตรากำลังให้ปรับเปลี่ยนไปตามทิศทางในอนาคต รวมถึงหากงานในปัจจุบันบางส่วนไม่ต้องดำเนินการแล้ว อาจทำให้การจัดสรรกำลังคนของบางส่วนราชการเปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการเตรียมความพร้อมในเรื่องกำลังคนให้รองรับสถานการณ์ในอนาคต

1.2.2 การวิเคราะห์ต้นทุนค่าใช้จ่ายของกำลังคน : Supply pressure

เป็นการนำประเด็นค่าใช้จ่ายบุคลากรเข้ามาร่วมในการพิจารณา เพื่อการจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยในส่วนนี้จะคำนึงถึง

- การจัดระดับชั้นงานที่เหมาะสม ในพิจารณาถึงต้นทุนต่อการกำหนดระดับชั้นงานในแต่ละประเภท เพื่อให้การกำหนดตำแหน่งและปรับระดับชั้นงานเป็นไปอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด
- การจัดสรรประเภทของข้าราชการ (ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว) โดยในหลักการแล้วการจัดประเภทลักษณะงานผิดจะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและต้นทุนในการทำงานขององค์กร ดังนั้น ในการกำหนดอัตรากำลังข้าราชการในแต่ละส่วนราชการจะต้องมีการพิจารณาว่าตำแหน่งที่กำหนดในปัจจุบันมีความเหมาะสมหรือไม่ หรือควรเปลี่ยนลักษณะการกำหนดตำแหน่ง เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.2.3 การวิเคราะห์กระบวนการและเวลาที่ใช้: Full Time Equivalent (FTE)

เป็นการนำข้อมูลเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานตามกระบวนการจริง (Work process) ในอดีตเพื่อวิเคราะห์ปริมาณงานต่อบุคคลจริง โดยสมมติฐานที่ว่างานใดที่ต้องมีกระบวนการและเวลาที่ใช้มากกว่าโดยเปรียบเทียบย่อมต้องใช้อัตรากำลังคนมากกว่าโดยเปรียบเทียบ อย่างไรก็ตามในภาคราชการพลเรือนนั้นงานบางลักษณะ เช่นงานกำหนดนโยบาย มาตรฐาน กลไก หรืองานบริการบางประเภท ไม่สามารถกำหนดเวลามาตรฐานได้ ดังนั้นการคำนวณ FTE ในกรณีของภาคราชการพลเรือนนั้นจึงทำได้เพียงเป็นข้อมูลเปรียบเทียบ (Relative Information) มากกว่าจะเป็นข้อมูลที่ใช้ในการกำหนดคำนวณอัตรากำลังต่อหน่วยงานจริงเหมือนในโรงงานอุตสาหกรรมหรือในภาคเอกชน

นอกจากนั้นก่อนจะคำนวณ FTE ส่วนราชการจะต้องพิจารณาปริมาณงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติว่าสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานหรือไม่ เพราะในบางครั้งอาจเป็นไปได้ว่างานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันมีลักษณะเป็นงานโครงการพิเศษ หรืองานของหน่วยงานอื่น ก็มีความจำเป็นต้องมาประกอบประกอบการพิจารณาด้วย

1.2.4 การวิเคราะห์ผลงานที่ผ่านมาเพื่อประกอบการกำหนดกรอบอัตรากำลัง : Driver

เป็นการนำผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของแต่ละหน่วยงาน (ที่ยึดโยงกับตัวชี้วัด (KPIs) และพันธกิจขององค์กร) มายึดโยงกับจำนวนกรอบอัตรากำลังที่ต้องใช้ สำหรับการสร้างผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ให้ได้ตามเป้าหมาย โดยสมมติฐานที่ว่าหากผลงานที่ผ่านมาเปรียบเทียบกับผลงานในปัจจุบันและในอนาคตมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ อาจต้องมีการพิจารณาแนวทางในการกำหนด/เปลี่ยนอัตรากำลังใหม่ เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและสนับสนุนการทำงานตามภารกิจของหน่วยงานสูงสุด

1.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูลจากความคิดเห็นแบบ 360 องศาและประเด็นต่าง ๆ (360 Degree + Issue)

เป็นการสอบถามความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือนำประเด็นต่าง ๆ เรื่องการบริหารคน/องค์กรมาพิจารณา อย่างน้อยใน 3 ประเด็นดังนี้

- เรื่องพื้นที่และการจัดโครงสร้างองค์กร เนื่องจากการจัดโครงสร้างองค์กรและการแบ่งงานในพื้นที่นั้นจะมีผลต่อการกำหนดกรอบอัตรากำลังเป็นอย่างมาก เช่น หากกำหนดโครงสร้างที่มากมายจะทำให้เกิดตำแหน่งงานขึ้นตามมาอีกไม่ว่าจะเป็นงานหัวหน้างาน งานธุรการ สารบรรณและบริหารทั่วไปในสำนักงาน ซึ่งอาจมีความจำเป็นต้องทบทวนว่าการกำหนดโครงสร้างในปัจจุบันของแต่ละส่วนราชการนั้นมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด
- เรื่องการเกษียณอายุราชการ เนื่องจากหลาย ๆ ส่วนราชการในปัจจุบันมีข้าราชการสูงอายุจำนวนมาก ดังนั้นอาจต้องมีการพิจารณาถึงการเตรียมการเรื่องกรอบอัตรากำลังที่จะรองรับ

การเกษียณอายุของข้าราชการ ทั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นการถ่ายทอดองค์ความรู้ การปรับตำแหน่งที่เหมาะสมขึ้นทดแทนตำแหน่งที่จะเกษียณอายุไป เป็นต้น

- ความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการสอบถามจากเจ้าหน้าที่ภายในองค์กร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับส่วนราชการนั้นๆ ผ่านการส่งแบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์ ซึ่งมุมมองต่างๆ อาจทำให้การกำหนดกรอบอัตรากำลังเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.2.6 การพิจารณาเปรียบเทียบกับกรอบอัตรากำลังขององค์กรอื่น ๆ : Benchmark

กระบวนการนี้เป็นกระบวนการนำข้อมูลของอัตรากำลังในหน่วยงานที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน เช่น การเปรียบเทียบจำนวนกรอบอัตรากำลังของฝ่ายการเจ้าหน้าที่ใน กรม ก. และฝ่ายการเจ้าหน้าที่ในกรม ข. ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบคล้ายกัน โดยสมมติฐานที่ว่าแนวโน้มของการใช้อัตรากำลังของแต่ละองค์กรในลักษณะงานและปริมาณงานแบบเดียวกันน่าจะมีจำนวนและการกำหนดตำแหน่งคล้ายคลึงกันได้

การรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการทั้ง 6 วิธีนี้จะทำให้การพิจารณากรอบอัตรากำลังเป็นไปอย่างเหมาะสมและมีเหตุผลมากยิ่งขึ้น เช่น หากวิเคราะห์จากยุทธศาสตร์และภารกิจขององค์กรแล้วพบว่างานในหน่วยงานหนึ่งมีความสำคัญมาก และการเก็บข้อมูลจากกระบวนการทำงานและเวลา (FTE) ก็พบว่างานนี้เป็งานที่ใช้เวลามาก นอกจากนั้นการเก็บผลงานที่ผ่านมา (Driver) ก็พบว่ามีผลงานจำนวนมากเกิดขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับอดีตที่ผ่านมา ถ้ากรณีเช่นนี้ก็น่าจะมีเหตุผลเพียงพอที่ต้องการอัตรากำลังเพิ่ม เป็นต้น

อย่างไรก็ดีการวิเคราะห์กรอบอัตรากำลังไม่มุ่งเน้นในการเพิ่ม เกลี่ยหรือลดจำนวนกรอบอัตรากำลังเป็นสำคัญ แต่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ส่วนราชการมีแนวทางในการพิจารณากรอบอัตรากำลังที่เป็นระบบและมีความคงเส้นคงวามากขึ้น นอกจากนั้นยังมีจุดมุ่งเน้นให้ส่วนราชการพิจารณาการกำหนดตำแหน่งที่เหมาะสม (Right Jobs) มากกว่าการเพิ่ม/ลดจำนวนตำแหน่ง ตัวอย่างเช่น การวิเคราะห์ต้นทุนค่าใช้จ่าย (Supply Pressure) แล้วพบว่ากรอบตำแหน่งในประเภททั่วไปอาจมีความเหมาะสมน้อยกว่าการกำหนดตำแหน่งประเภทวิชาการในบางลักษณะงาน ทั้งๆ ที่ใช้ต้นทุนไม่แตกต่างกันมาก รวมถึงในการพิจารณาที่กระบวนการทำงาน (FTE) ก็พบว่าเป็ลักษณะงานในเชิงการวิเคราะห์ในสายอาชีพมากกว่างานในเชิงปฏิบัติงาน และส่วนราชการอื่น ก็กำหนดตำแหน่งในงานลักษณะนี้เป็นตำแหน่งประเภทวิชาการ (Benchmarking) ถ้าเกิดกรณีเช่นนี้ก็น่าจะมีเหตุผลเพียงพอที่จะกำหนดกรอบอัตรากำลังในลักษณะงานนี้เป็นตำแหน่งประเภทวิชาการ โดยไม่ได้เพิ่มจำนวนตำแหน่งของส่วนราชการเลย

โดยสรุปอาจกล่าวได้ว่ากรอบแนวคิดการวิเคราะห์อัตรากำลัง (Effective Man Power Planning Framework) นี้จะเป็นแนวทางให้ส่วนราชการสามารถมีข้อมูลเชิงวิเคราะห์อย่างเพียงพอในการที่จะอธิบายเหตุผลเชิงวิชาการสำหรับการวางแผนกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมตามภารกิจงานของแต่ละหน่วยงาน นอกจากนั้นการรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการดังกล่าวจะทำให้ส่วนราชการสามารถนำข้อมูลเหล่านี้ไปใช้ประโยชน์ในเรื่องอื่นๆ เช่น

- การใช้ข้อมูลที่หลากหลายจะทำให้เกิดการยอมรับได้มากกว่าโดยเปรียบเทียบหากจะต้องมีการเกลี้ยอัตราค่าจ้างระหว่างหน่วยงาน
- การจัดทำกระบวนการจริง (Work process) จะทำให้ได้เวลามาตรฐาน ที่จะสามารถนำไปใช้วัดประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลได้อย่างถูกต้อง รวมถึงในระยะยาว ส่วนราชการสามารถนำผลการจัดทำกระบวนการและเวลามาตรฐานนี้ไปวิเคราะห์เพื่อการปรับปรุงกระบวนการ (Process Re-engineer) อันจะนำไปสู่การใช้อัตราค่าจ้างที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- การเก็บข้อมูลผลงาน (Driver) จะทำให้สามารถพยากรณ์แนวโน้มของภาระงาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในอนาคตต่อส่วนราชการในการเตรียมปรับแต่ง 1) ยุทธศาสตร์ในการทำงาน เพื่อรองรับภารกิจนั้นที่จะเพิ่ม/ลดลง 2) แนวทางหรือวิธีการทำงานเพื่อรองรับภารกิจนั้นๆ

1.3 ประโยชน์ที่จะได้รับการกำหนดกรอบอัตราค่าจ้างที่เหมาะสม

การกำหนดกรอบอัตราค่าจ้างมีความสำคัญและเป็นประโยชน์อย่างมากต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของส่วนราชการในระยะยาว การกำหนดอัตราค่าจ้างอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องจะช่วยทำให้หน่วยงาน/ส่วนราชการสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างทันทั่วทั้งที่ รวมถึงจะทำให้การจัดหา การใช้ประโยชน์และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาจสรุปประโยชน์ของการกำหนดกรอบอัตราค่าจ้างที่เหมาะสมได้ ดังนี้

- การกำหนดกรอบอัตราค่าจ้างจะทำให้ส่วนราชการสามารถพยากรณ์สิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต จากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย และเทคโนโลยี โดยเตรียมการกำหนดกรอบอัตราค่าจ้างที่จะรองรับเหตุการณ์ดังกล่าวไว้ล่วงหน้า (Early Warning) ซึ่งจะช่วยลดปัญหาด้านการบริหารจัดการน้อยลง
- การกำหนดกรอบอัตราค่าจ้างช่วยให้ทราบข้อมูลพื้นฐานด้านอุปสงค์ของทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบันและในอนาคต จึงทำให้ส่วนราชการสามารถวางแผนล่วงหน้าเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป
- การกำหนดกรอบอัตราค่าจ้างจะเป็นกิจกรรมเชื่อมโยงระหว่างการจัดการทรัพยากรบุคคลและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของส่วนราชการ/หน่วยงานให้สอดคล้องกัน อันจะทำให้การดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ
- การกำหนดกรอบอัตราค่าจ้างช่วยให้หน่วยงานสามารถที่จะจัดจำนวน ประเภท และระดับทักษะของอัตราค่าจ้างให้เหมาะสมกับงานในระยะเวลาที่เหมาะสม ทำให้มีอัตราค่าจ้างที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ทั้งอัตราค่าจ้างและหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ของตนอันจะส่งผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดของหน่วยงานโดยรวม
- การกำหนดกรอบอัตราค่าจ้างจะทำให้การลงทุนในทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานเกิดประโยชน์สูงสุดและไม่เกิดความสูญเปล่าอันเนื่องมาจากการลงทุนผลิตและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานไม่ตรงกับความต้องการ

1.4 ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการกำหนดกรอบอัตรากำลัง

ทั้งนี้ในการดำเนินการเพื่อพิจารณาอัตรากำลังของหน่วยงานต้องอาศัยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและปัจจัยเอื้ออำนวยต่างๆ ในการผลักดันผลการศึกษา ดังต่อไปนี้

ความมุ่งมั่น จริงจังของ ผู้บริหารระดับสูง	ควรได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร มีการวางนโยบายปัจจัยหลักที่สำคัญในการจัดทำ และส่งเสริมระบบการประเมินผลให้นำไปปฏิบัติ และมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง
ผู้มีส่วนร่วมรับผิดชอบ	ควรกำหนดคณะทำงานหรือบุคคลที่เป็นผู้ประสานงานและรับผิดชอบหลักเกี่ยวกับโครงการ โดยรับผิดชอบการให้คำปรึกษาภายในหน่วยงาน การติดตามความก้าวหน้า การประสานการแก้ปัญหาและการรวบรวมข้อมูลที่เป็นเพื่อผลักดันให้ระบบเกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม
การสื่อสารภายในองค์กร	ควรสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจถึงหลักการและความสำคัญของโครงการ
ระบบข้อมูลอัตรากำลัง	ควรมีข้อมูลที่สมบูรณ์ ครบถ้วน ทันสมัย สามารถชี้เฉพาะเจาะจงได้
การติดตามงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	ควรกำหนดให้มีการประชุมหรือการรายงานความก้าวหน้าเพื่อติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องเพื่อหาแนวทางร่วมกันในการปรับปรุง การดำเนินงานและทำให้ระบบบริหารงานบุคคลเกิดขึ้นตามแผนงานและเวลาที่กำหนดไว้

1.5 แนวทางการติดตามประเมิน และปรับปรุงแผนอัตรากำลัง

การวางแผนกรอบอัตรากำลังที่ดีจะต้องมีการออกแบบแนวทางในการติดตามประเมินผล และตรวจสอบว่าได้มีการดำเนินการตามแผนการกำหนดกรอบอัตรากำลังหรือไม่ อย่างไร (เช่น มีการจัดคนลงตามกรอบอัตรากำลังที่กำหนดไว้ครบถ้วนหรือไม่ หรือในทางปฏิบัติมีการกำหนดกรอบไว้ที่หนึ่งแต่ข้าราชการทำงานจริงในอีกที่หนึ่งหรือไม่ ฯลฯ) การติดตามประเมินผลเพื่อให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการตามแผนนั้นจะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อส่วนราชการในการปรับปรุงการกำหนดกรอบอัตรากำลังในอนาคตต่อไป

การประเมินและการปรับปรุงแผนเป็นกระบวนการที่ควรทำอย่างต่อเนื่องทุกๆ ปี ทั้งนี้เพื่อลดความเสี่ยงต่อปัจจัยต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต อันอาจจะส่งผลกระทบต่อแผนอัตรากำลังได้ โดยทั่วไปการทบทวนแผนอัตรากำลังควรเกิดขึ้นเมื่อ

- แผนกลยุทธ์หรือแผนแม่บทของหน่วยงาน/ส่วนราชการมีการเปลี่ยนแปลงไป
- สมมติฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์อุปสงค์และอุปทานอัตรากำลังเริ่มเปลี่ยนแปลงไป
- บริบทและสิ่งแวดล้อมที่ยึดโยงกับภาระงานขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน

โดยสรุปการประเมินและการปรับปรุงแผนอัตรากำลังเป็นกระบวนการที่ควรทำอย่างต่อเนื่องทุก ๆ ปี ทั้งนี้เพื่อลดความเสี่ยงต่อปัจจัยต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต อันอาจจะส่งผลกระทบต่อแผนอัตรากำลังได้ โดยทั่วไปการทบทวนแผนอัตรากำลังควรดำเนินการเมื่อมีเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย พันธกิจหลัก บทบาทความรับผิดชอบขององค์กร

กระบวนการวิเคราะห์กรอบอัตรากำลัง

ในบทนี้จะนำเสนอกระบวนการวิเคราะห์กรอบอัตรากำลังขององค์กร เพื่อให้ส่วนราชการสามารถนำไปปรับใช้จริง และเป็นมาตรฐานเดียวกัน

2.1 ภาพรวมของกระบวนการวิเคราะห์กรอบอัตรากำลัง

กระบวนการในการวิเคราะห์กรอบอัตรากำลังของส่วนราชการอาจแบ่งเป็น 8 ขั้นตอนดังต่อไปนี้



2.2 ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนงาน

เป็นขั้นตอนในการกำหนดคณะทำงานและการวางแผนกระบวนการทำงานและเวลาที่ใช้ทั้งหมดเพื่อจัดทำกรอบอัตรากำลัง ซึ่งคณะทำงานอาจประกอบด้วย 1) หัวหน้าส่วนราชการ ผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการเป็นประธานคณะทำงาน 2) หัวหน้าหน่วยงานหรือข้าราชการในส่วนราชการนั้นตามที่หัวหน้าส่วนราชการเห็นสมควร ไม่น้อยกว่า 4 คน เป็นคณะทำงานและให้ 3) หัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่หรืองานบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการเป็นเลขานุการ โดยคณะทำงานชุดนี้ควรจะมีบทบาทในการดูภาพรวมของการวางแผนอัตรากำลัง และการกำกับติดตามให้งานเป็นไปตามแผนที่เลขานุการคณะทำงานเสนอ หลังจากนั้นให้ทางเลขานุการของคณะทำงานวางแผนการจัดทำกรอบอัตรากำลัง (Manpower Planning) โดยอาจกำหนดกิจกรรมและเวลาดำเนินการอย่างน้อยตามกระบวนการหลักๆ ตามคู่มือนี้ก็ได้

2.3 ขั้นตอนที่ 2 การพิจารณานโยบายการบริหารกำลังคนภาครัฐ

เป็นขั้นตอนในการพิจารณาโดยยึดโยงจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 ที่เน้นให้ส่วนราชการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีธรรมาภิบาล การกระจายอำนาจการจัดการสู่ท้องถิ่น โดยมีเป้าหมายสำคัญคือ การลดอัตรากำลังภาครัฐราชการลงร้อยละ 10 ภายใน 5 ปี เพื่อให้ระบบราชการมีขนาดกะทัดรัด มีประสิทธิภาพ ทันสมัยและมีขีดสมรรถนะสูงขึ้น และ

สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงานทุกภาคส่วน ทั้งนี้ในการวางกรอบอัตรากำลังของส่วนราชการจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงข้อจำกัดในภาพรวม การวางอัตรากำลังจึงเน้นที่การจัดสรรเกลี่ยโอน หรือลดอัตรากำลังเป็นหลัก พิจารณาปรับเปลี่ยนเฉพาะในส่วนที่จำเป็นอย่างยั่งยืนเท่านั้น นอกจากนี้ในการกำหนดกรอบอัตรากำลังควรเริ่มจากการพิจารณาปัญหา โดยอาจแบ่งเป็นปัญหาดังต่อไปนี้

- ด้านการใช้อัตรากำลัง มีการจ้างงานไม่สอดคล้องกับลักษณะงาน และไม่มีการกำหนดกรอบอัตรากำลังอย่างเป็นระบบและทันสมัย โดยอัตรากำลังส่วนนี้จะมีทั้งข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว หรือมีการใช้อัตรากำลังที่ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์
- ด้านโครงสร้างบุคลากรภาครัฐ มีการเกลี่ยและยุบรวมตำแหน่งเพื่อกำหนดเป็นระดับที่สูงขึ้น เป็นผลให้ตำแหน่งระดับล่างลดลงจึงทำให้เกิดความไม่สมดุลระหว่างระดับปฏิบัติการกับระดับบังคับบัญชา นอกจากนี้ในส่วนราชการขนาดเล็กที่มีอัตรากำลังจำกัดไม่สามารถนำตำแหน่งว่างมาเกลี่ยหรือยุบรวมได้
- ด้านคุณลักษณะเชิงประชากรของอัตรากำลังภาครัฐ กล่าวคือแนวโน้มของข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีอายุเฉลี่ยมากจะออกจากระบบราชการไป ซึ่งอาจทำให้ระบบราชการมีขนาดเล็กกลวงหากอัตรการบรรจุแต่งตั้งข้าราชการในช่วงระยะเวลาดังกล่าวมีจำนวนน้อยกว่าโดยเปรียบเทียบ อย่างไรก็ตามอาจส่งผลให้ส่วนราชการสูญเสียอัตรากำลังที่มีความรู้ความสามารถ เกิดความไม่สมดุลกันระหว่างคนรุ่นใหม่กับคนรุ่นเก่า รวมทั้งอาจเกิดปัญหาความไม่ต่อเนื่องและความพร้อมในการบริหารงานและการให้บริการสาธารณะ
- ด้านคุณภาพของอัตรากำลังไม่สมดุลกับค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร กล่าวคืองบประมาณรายจ่ายทั้งหมด รายจ่ายด้านบุคลากรไม่มีแนวโน้มที่จะลดลง และส่วนราชการยังขาดการวัดและติดตามการประเมินความคุ้มค่าด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน
- ด้านอัตรากำลังรุ่นใหม่ ขาดผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่เหมาะสม เนื่องจากระบบราชการขาดแรงดึงดูดผู้สมัครที่เก่ง ดี มีแนวคิดใหม่และมีจิตสาธารณะ อีกทั้งองค์กรในภาครัฐยังไม่ถูกพิจารณาเป็นนายจ้างที่น่าเข้าทำงานด้วยเป็นอันดับต้นๆ (Employer of Choice) ส่งผลให้ไม่สามารถรักษาอัตรากำลังที่มีความรู้ ความสามารถและดีไว้ในระบบราชการได้

การพิจารณาปัญหาต่างๆ จะทำให้ส่วนราชการสามารถเตรียมตัวรองรับปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ส่วนราชการควรนำนโยบายและยุทธศาสตร์ภาครัฐที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาตามแนวทางที่กำหนดไว้ในตาราง ดังนี้

รายการข้อมูล	ประเด็นพิจารณา
- นโยบายรัฐบาล หรือแนวทางการบริหารอัตราค่าจ้างคนภาครัฐจากสำนักงาน ก.พ. - พันธกิจ นโยบาย ยุทธศาสตร์ขององค์กรที่เกี่ยวข้องและส่งผลกระทบต่อภาระงานในอนาคต ... (ข้อมูลเชิงนโยบายที่เกี่ยวข้อง)	- ทิศทางการปรับอัตราค่าจ้างในภาพรวมของข้าราชการพลเรือนสามัญเป็นอย่างไร - ทิศทางการปรับ/เกลี่ยอัตราค่าจ้างในส่วนราชการเป็นอย่างไร - นโยบาย พันธกิจที่การเปลี่ยนแปลงแล้วส่งผลให้ภาระงานในส่วนใดที่สูงขึ้น ส่วนใดที่ลดลง

โดยผลที่ได้จะนำไปสู่การกำหนดกรอบอัตราค่าจ้างในภาพรวมของส่วนราชการ ซึ่งอาจแสดงได้ตามตารางด้านล่าง ดังนี้

กรณี	ผลต่ออัตราค่าจ้าง	เหตุผลประกอบ
✓ อัตราค่าจ้างในภาพรวมของภาครัฐ	○ หรือ ⊖	ในภาพรวมอัตราค่าจ้างภาครัฐจะคงที่หรือลดลงตามนโยบายการปรับขนาดองค์กรภาครัฐ
หน่วยงานในส่วนราชการที่รองรับภารกิจที่มีแนวโน้มสูงขึ้น	⬆	สำหรับหน่วยงานที่รองรับกับภารกิจที่มีแนวโน้มสูงขึ้นให้เกลี่ยอัตราค่าจ้างจากหน่วยงานอื่นๆ ที่มีภาระงานลดลง หรือขออัตราค่าจ้างเพิ่มเฉพาะส่วนที่ไม่สามารถทดแทนด้วยเจ้าหน้าที่ภายใน
หน่วยงานในส่วนราชการที่รองรับภารกิจที่มีแนวโน้มคงที่หรือลดลง	○ หรือ ⊖	

⬆ = อัตราค่าจ้างควรเพิ่ม ⊖ = อัตราค่าจ้างควรลด ○ = อัตราค่าจ้างควรคงที่ ? = ข้อมูลยังไม่เพียงพอ

ประโยชน์ของการมองภาพนโยบายและยุทธศาสตร์ในภาพรวมของภาครัฐก่อนจะทำให้ส่วนราชการแต่ละแห่งมีสมมติฐานตั้งแต่ตอนต้นว่าผลลัพธ์สุดท้ายของการกำหนดกรอบอัตราค่าจ้างของตนควรเป็นเช่นไร ควรคงที่ ลดหรือเพิ่มอัตราค่าจ้าง และหากมีความจำเป็นต้องเพิ่มหรือลดอัตราค่าจ้างจะมีการดำเนินการอย่างไรในเชิงรุกเพื่อแก้ปัญหาหรือลดข้อจำกัดต่างๆ ในอนาคต

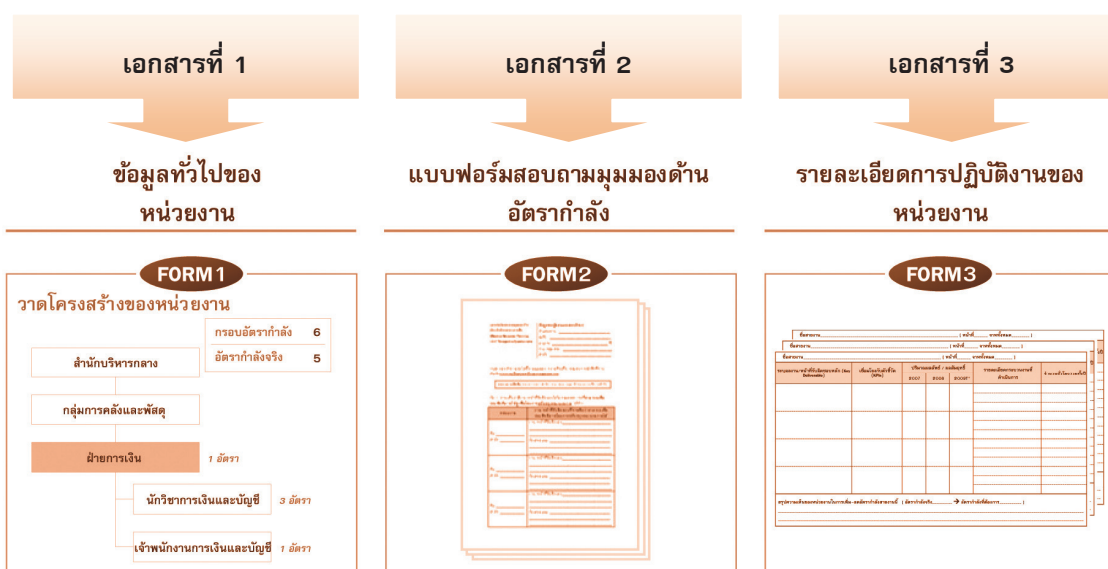
เมื่อเข้าใจถึงสมมติฐานและผลลัพธ์เบื้องต้นแล้วให้ส่วนราชการดำเนินการเก็บข้อมูลยุทธศาสตร์ขององค์กรในขั้นตอนที่ 3 และข้อมูลการทำงานจริงในขั้นตอนที่ 4 เพื่อวิเคราะห์อุปสงค์ค่าจ้างคนในรายละเอียดต่อไป

2.4 ขั้นตอนที่ 3 การเก็บข้อมูลยุทธศาสตร์และภารกิจของหน่วยงาน

ให้ส่วนราชการเก็บข้อมูลยุทธศาสตร์และภารกิจของหน่วยงานที่ต้องการจะจัดทำกรอบอัตรากำลัง โดยอาจอ้างอิงจากภารกิจตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการ และแผนยุทธศาสตร์ประจำปีของหน่วยงานที่จัดทำขึ้นตามคำรับรองของ ก.พ.ร. ซึ่งสำหรับภาคราชการพลเรือนจะใช้แผนยุทธศาสตร์ 4 ปีในการดำเนินการ โดยในการพิจารณาควรพิจารณาประเด็นภารกิจหลักสำคัญขององค์กรว่ามีเรื่องอะไรบ้างและองค์กรจะมีวิธีการดำเนินงานเหล่านั้นอย่างไร ดังนั้นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการกำหนดกรอบอัตรากำลังก็คือการที่จะต้องศึกษาแผนกลยุทธ์ขององค์กรให้ถ่องแท้เพื่อให้สามารถกำหนดกรอบอัตรากำลังเชิงกลยุทธ์และดำเนินการตามแผนให้องค์กรมีจำนวนอัตรากำลังที่ต้องการสอดคล้องกับภารกิจ อัตรากำลังมีสมรรถนะที่ต้องการ และมีอัตรากำลังทันเวลาที่ต้องการ ทั้งนี้ เพื่อให้มีการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย ทิศทางอันจะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรต่อไป หรืออาจกล่าวได้ว่าก่อนที่จะมีการจัดทำแผนอัตรากำลัง องค์กรควรจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กรให้แล้วเสร็จ (Setting Strategic Direction) มิฉะนั้นการกำหนดกรอบอัตรากำลังจะไม่สามารถดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.5 ขั้นตอนที่ 4 การเก็บข้อมูลกระบวนการทำงานจริง

เพื่อกำหนดกรอบอัตรากำลังให้สอดคล้องกับภาระงาน ส่วนราชการควรดำเนินการรวบรวมข้อมูลตามแนวทางมาตรฐานที่แนะนำ เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนพร้อมทั้งสะท้อนภาระงานจริงของหน่วยงานได้ใกล้เคียงยิ่งขึ้น โดยข้อมูลที่ได้จะมีครบทั้ง 3 มิติเชิงเวลา คือ มิติข้อมูลในอดีต มิติข้อมูลในปัจจุบัน และมิติข้อมูลในอนาคต ดังนั้นจึงเสนอให้ใช้แบบฟอร์มเก็บข้อมูลมาตรฐานเดียวกัน เพื่อเก็บข้อมูลจากหลายๆ แห่งมาประกอบการพิจารณาพร้อมทั้งยืนยันความถูกต้องเบื้องต้น โดยอาจจะเริ่มจากการเก็บข้อมูลด้วยเอกสาร 3 เอกสาร ดังนี้



โดยก่อนจะดำเนินการให้กรอกเอกสาร ทางกลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการควรดำเนินการจัดประชุมสัมมนาเพื่อชี้แจงกระบวนการกรอกข้อมูล เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องและเป็นมาตรฐานเดียวกัน อย่างไรก็ตามการที่ดียิ่งขึ้นกับงบประมาณและระยะเวลาในแผนการดำเนินงานของส่วนราชการ โดยในการกรอกเอกสารนั้นจะต้องมีตัวแทนของแต่ละส่วน/ฝ่าย/กลุ่มในแต่ละหน่วยงานอย่างน้อย 1-2 รายมาร่วมกันกรอกเอกสาร โดยตัวแทนดังกล่าวจะทำหน้าที่ในการกรอกแบบสอบถามของทั้งหน่วยงานซึ่งรวมบุคลากรทุกประเภทกล่าวคือข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว ทั้งนี้ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญคือ ความเข้าใจและความจริงใจในการให้ข้อมูลของตัวแทนหน่วยงาน และการตรวจสอบจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรายการตามแบบฟอร์มทั้งสาม ดังต่อไปนี้

แบบฟอร์มที่ 1: ข้อมูลทั่วไปของหน่วยงาน

ชื่อหน่วยงาน _____		วาดโครงสร้างของหน่วยงาน ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้ 1 อัตรา สำนักบริหารกลาง ↳ กลุ่มการคลังและพัสดุ ↳ นักวิชาการเงินและบัญชี 3 อัตรา ↳ เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี 1 อัตรา		กรอบอัตรากำลัง 6 อัตรากำลังจริง 5 ข้าราชการ 5 พนักงานราชการ 0 ลจ.ประจำ 0 ลจ.ชั่วคราว 0	ข้อมูลหน่วยงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ _____ กำนับดูแล การตรวจใบสำคัญจ่าย การวางฎีกาเบิกจ่ายและ _____ นำส่งเงินงบประมาณ การวางฎีกาเบิกจ่ายและนำส่งเงินนอก _____ งบประมาณ _____ _____ _____
วิธีการกรอก ข้อมูล	■ วาดโครงสร้างของหน่วยงานโดยสังเขปให้เห็นสายงานภายในที่ปฏิบัติงานอยู่จริงพร้อมอัตรากำลังจริง และหน่วยงานในระดับสูงขึ้นไป ■ กรอกรายละเอียดของหน่วยงาน หน้าที่ความรับผิดชอบอย่างกระชับครบถ้วนเพื่อให้เห็นขอบเขตการปฏิบัติงานโดยสังเขป				

ข้อแนะนำ สำหรับการรวบรวมข้อมูลจะดำเนินการที่ระดับสำนัก/หรือหน่วยงานใดสำนักอย่างน้อย 1 ระดับ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขนาดของหน่วยงานและความหลากหลายของหน้าที่ความรับผิดชอบ และควรดำเนินการเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร ในกรณีที่มีข้อมูลครบถ้วนจากส่วนกลางแล้ว อาจให้หน่วยงานตรวจสอบแล้วระบุการเปลี่ยนแปลงของหน้าที่ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น-ลดลง-เปลี่ยนไปเท่านั้นก็ได้ ข้อมูลในส่วนนี้จะนำไปประกอบการพิจารณาอัตราค่าจ้างของหน่วยงานซึ่งเป็นข้อมูลที่ใกล้เคียงสภาพการทำงานจริงมากที่สุด

แบบฟอร์มที่ 2: แบบฟอร์มสอบถามมุมมองด้านอัตราค่าจ้าง

ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้

ประเด็นที่สอบถามเกี่ยวกับอัตราค่าจ้าง

พิจารณาหน่วยงาน
ของตนเอง

พิจารณา
หน่วยงานอื่น

- ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพโดยการปรับปรุงกระบวนการ/หน้าที่รับผิดชอบในหน่วยงาน
- ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกฎ/ข้อบังคับ/ระเบียบ/วิธีปฏิบัติในหน่วยงานที่เป็นอุปสรรคหรือลดทอนประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งสมควรพิจารณาแก้ไขเพื่อช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้สูงขึ้น
- ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงาน/หน้าที่รับผิดชอบในองค์กรหรือในหน่วยงานที่ซ้ำซ้อนกัน และน่าจะมีการแก้ไขเพื่อให้ประสิทธิภาพโดยรวมสูงขึ้น
- ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงาน/หน้าที่รับผิดชอบในองค์กรที่สมควรจัดจ้างหน่วยงาน/บุคคลภายนอกดำเนินการแทน (Outsourcing) /หรือจ้างเป็นพนักงานราชการแทนที่จะกำหนดเป็นข้าราชการ
- ทัศนะเกี่ยวกับทิศทางการปรับอัตราค่าจ้างในแต่ละสำนักพร้อมเหตุผลประกอบ

วิธีการกรอก ข้อมูล

- กรอกรายละเอียดของหน่วยงาน พร้อมตอบคำถามดังต่อไปนี้
- ข้อ 1. ท่านเห็นว่าทีมงาน/หน้าที่ความรับผิดชอบใดในสำนักของท่านซึ่งสามารถเพิ่มประสิทธิภาพให้สูงขึ้นโดยการปรับปรุงกระบวนการได้ กรุณาระบุ
- ข้อ 2. ท่านเห็นว่ามีกฎ/ข้อบังคับ/ระเบียบ/วิธีปฏิบัติใดในสำนักของท่านที่เป็นอุปสรรคหรือลดทอนประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งสมควรพิจารณาแก้ไขเพื่อช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้สูงขึ้น
- ข้อ 3. ท่านเห็นว่าทีมงาน/หน้าที่ความรับผิดชอบใดในองค์กรนี้ที่ซ้ำซ้อนกัน และน่าจะมีการแก้ไขเพื่อให้ประสิทธิภาพโดยรวมสูงขึ้น
- ข้อ 4. ท่านเห็นว่าทีมงาน/หน้าที่ความรับผิดชอบใดในองค์กรนี้ที่สมควรจัดจ้างหน่วยงาน/บุคคลภายนอกดำเนินการแทน (Outsourcing) /หรือจ้างเป็นพนักงานราชการแทนที่จะกำหนดเป็นข้าราชการ
- ข้อ 5. ท่านเห็นว่าสำนักใดที่มีภาระงานสูงกว่าอัตราค่าจ้างปัจจุบันจะรองรับได้ และสมควรปรับเพิ่มอัตราค่าจ้างโดยเรียงลำดับความจำเป็น

แบบฟอร์มที่ 3: รายละเอียดการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

ระบุหน้าที่รับผิดชอบ	ผลสัมฤทธิ์/ผลลัพธ์	ปริมาณผลลัพธ์ / ผลสัมฤทธิ์			รายละเอียดกระบวนการงานที่ดำเนินการ	จำนวนชั่วโมงรวมทั้งปี
		ปีก่อนหน้า	ปีปัจจุบัน	ปีถัดไป		

รายละเอียดที่เกี่ยวข้อง

	แหล่งข้อมูล แบบบรรยายหน้าที่ รับผิดชอบของหน่วยงาน (Functional Description)	แบบบรรยายหน้าที่ ความรับผิดชอบของ ตำแหน่งงาน (Job Description)	ตัวชี้วัดของหน่วยงาน (KPIs)	ผลการปฏิบัติงาน/ ดำเนินงานในอดีต และเป้าหมายใน อนาคต	ประสบการณ์และ ความเข้าใจในงาน		
ความสำคัญ	ให้ข้อมูลในภาพระดับ หน่วยงานว่าต้อง รับผิดชอบต่อผลงาน/ ผลลัพธ์ใดบ้าง	ให้ข้อมูลในรายละเอียดว่า เจ้าหน้าที่มีส่วนรับผิดชอบ ต่อผลลัพธ์/ผลงานของ หน่วยงานในส่วนใด	ให้ข้อมูลว่าผลงาน/หน้าที่ ความรับผิดชอบนั้น ถูก วัดผลหรือถูกชี้ระดับ ความสำเร็จด้วยอะไร	ให้ข้อมูลเชิงสถิติและ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง ของผลการดำเนินงานซึ่ง ช่วยให้การวิเคราะห์ กำลังคนสอดคล้องกับ ความสำเร็จของผลงาน ยิ่งขึ้น	ให้ข้อมูลจริงในการ ปฏิบัติงาน พร้อมทั้งช่วย บ่งชี้ภาระงานอันนำไปสู่ การวิเคราะห์กำลังคนด้วย		
แบบฟอร์ม	ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบ	ผลสัมฤทธิ์/ผลลัพธ์	ปริมาณผลลัพธ์ / ผลสัมฤทธิ์			รายละเอียดกระบวนการงานที่ ดำเนินการ	จำนวนชั่วโมง รวมทั้งปี
			ปีก่อนหน้า	ปีปัจจุบัน	ปีถัดไป		

แบบฟอร์มตามที่ได้แสดงข้างต้นจะมีจำนวนเท่ากับจำนวนสายงานที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานดังกล่าว ตัวอย่างเช่น ส่วนอำนวยการ มีสายงานของเจ้าหน้าที่ 3 สายงานคือ นักจัดการงานทั่วไป เจ้าหน้าที่งานการเงินและบัญชี และเจ้าหน้าที่งานธุรการ ดังนั้นเมื่อกรอกข้อมูลจะกรอกแยกกันสายงานละ 1 แบบฟอร์มรวมของส่วนอำนวยการจะมีข้อมูลทั้งสิ้น 3 แบบฟอร์ม เป็นต้น เพื่อเก็บข้อมูลภาระงานจริง พร้อมผลงานที่เชื่อมโยงกับตัวชี้วัด พร้อมทั้งปริมาณผลลัพธ์ที่ต่อเนื่องกัน 2-3 ปี เพื่อให้เห็นความสม่ำเสมอและแนวโน้มของภาระงานที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงจำนวนชั่วโมงทำงานรวมทั้งปีโดยประมาณ

ทั้งนี้ส่วนราชการอาจนำแบบฟอร์มไปปรับให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรเพื่อช่วยให้การเก็บข้อมูลมีความสะดวก ชัดเจน เหมาะสม นำมาใช้ประโยชน์จริงได้มากที่สุด ในการเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการวิเคราะห์อัตราค่าจ้างตามแบบฟอร์มที่ 3 จะมีความสำคัญต่อการนำไปใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นสูง จึงควรอธิบายวิธีการกรอกข้อมูลแก่ตัวแทนหน่วยงานอย่างชัดเจน ดังต่อไปนี้

ชื่อสายงาน 1						
ระบุความหน้าที่ความรับผิดชอบ	ผลสัมฤทธิ์/ผลลัพธ์	ปริมาณของงาน / ปริมาณผลสัมฤทธิ์			รายละเอียดกระบวนการงานที่ดำเนินการ	จำนวนชั่วโมงรวมทั้งปี
		ปีก่อนหน้า	ปีปัจจุบัน	ปีถัดไป		
2	3	4			5	6
สรุปความเห็นของหน่วยงานในการเพิ่ม-ลดอัตราค่าจ้างสายงานนี้ [อัตราค่าจ้างจริง _____ → อัตราค่าจ้างที่ต้องการ _____]						7

1. ระบุชื่อสายงานที่กำลังจะกรอกรายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบ

2. ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบของสายงานนั้น

3. ระบุตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกับหน้าที่ความรับผิดชอบที่ระบุไว้ก่อนหน้า

4. ระบุปริมาณของงาน/ปริมาณผลสัมฤทธิ์ในอดีตปัจจุบัน และค่าเป้าหมายในอนาคต

5. ระบุรายละเอียดกระบวนการงานที่ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุหน้าที่ความรับผิดชอบที่ระบุไว้ก่อนหน้า

6. ระบุเวลาเป็นชั่วโมงรวมทั้งปีที่ใช้ในแต่ละกระบวนการงาน

7. แสดงความเห็นในฐานะผู้ปฏิบัติงานจริงของหน่วยงานเกี่ยวกับความจำเป็นและทิศทางของอัตราค่าจ้างที่เหมาะสมพร้อมเหตุผล

ขั้นตอนการกรอกข้อมูลที่ 1-3



ชื่อสายงาน ① [หน้าที่ จากทั้งหมด]	
ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบ	ผลสัมฤทธิ์/ผลลัพธ์
②	③

วิธีการกรอกข้อมูล

- ระบุชื่อสายงานที่กำลังจะกรอรายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบ
- หากมีรายละเอียดมากสามารถเพิ่มจำนวนหน้าได้ พร้อมระบุจำนวนรวม
- โดยปกติแต่ละสายงานในหน่วยงานจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบ 2-5 รายการ หากมากกว่านั้น อาจเกิดจากการนำกระบวนการงานมาเขียนซึ่งจะทำให้ต้องเขียนมากจนเกินไปโดยไม่จำเป็น
- ระบุตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกับหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อแสดงให้เห็นว่างานดังกล่าวได้ไปตอบสนองเป้าหมาย/จุดประสงค์ใดของหน่วยงาน

ขั้นตอนการกรอกข้อมูลที่ 3-4



ผลสัมฤทธิ์/ผลลัพธ์	ปริมาณของงาน / ปริมาณผลสัมฤทธิ์		
	ปีก่อนหน้า	ปีปัจจุบัน	ปีถัดไป
③		④	

วิธีการกรอกข้อมูล

- ระบุปริมาณของงาน/ปริมาณผลสัมฤทธิ์ เช่น ปริมาณของงาน....., จำนวนรายการการดำเนินงานเกี่ยวกับพัสดุ..... เป็นต้น
- หากเป็นงานที่ไม่สามารถวัดปริมาณงานเป็นตัวเลขได้ เช่น งานการวางแผน งานเสนอแนะนโยบาย ให้ระบุ เป็นข้อความ เช่น “ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพมีระดับเป้าหมายที่ระดับ 3 ในแต่ละปี”

ขั้นตอนการกรอกข้อมูลที่ 5-6



รายละเอียดกระบวนการงานที่ดำเนินการ	จำนวนชั่วโมงรวมทั้งปี
5	6

วิธีการกรอกข้อมูล

- ระบุรายละเอียดกระบวนการงานที่ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่ระบุไว้ก่อนหน้า
- ในแต่ละผลงาน/หน้าที่ความรับผิดชอบ ควรแตกออกเป็น “รายละเอียดกระบวนการงานที่ดำเนินการโดยสรุป” ประมาณจำนวน 2-4 รายการ (หากมากกว่านี้ให้พยายามรวมรายการที่ใกล้เคียง/หรือต่อเนื่องกันเข้าด้วยกัน)
- ระบุเวลาเป็นชั่วโมงรวมทั้งปีที่ใช้ในแต่ละกระบวนการงาน

ตัวอย่างการคำนวณเวลา

- ตัวอย่าง 1: เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีปฏิบัติงานเกี่ยวกับการตรวจใบสำคัญจ่ายจำนวน 300 รายการต่อปี ใช้เวลาโดยเฉลี่ย 0.5 ชั่วโมงต่อรายการ และมีรายการที่ยากเป็นพิเศษซึ่งใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมงต่อรายการจำนวน 50 รายการ ดังนั้นจำนวนชั่วโมงรวมทั้งปีจึงเป็น $300 \times 0.5 + 50 \times 1 = 200$ ชั่วโมง
- ตัวอย่าง 2: เจ้าพนักงานธุรการ 2 อัตราช่วยกันดำเนินการรับ-ส่งหนังสือและลงทะเบียนจำนวนคนละ 500 รายการต่อปี โดยใช้เวลาประมาณ 5 นาทีต่อรายการ ดังนั้นจำนวนชั่วโมงรวมทั้งปีจึงเป็น $(500+500) \times (5/60) = 83.3$ ชั่วโมง

หมายเหตุ: เสนอแนะให้ใช้ 230 วันเนื่องจากเป็นตัวเลขที่เป็นมาตรฐานและสามารถใช้คำนวณเวลาเป็นหน่วยต่อไตรมาส หรือต่อเดือนได้อย่างลงตัว

ขั้นตอนการกรอกข้อมูลที่ 7



ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบ	ผลสัมฤทธิ์/ผลลัพธ์	ปริมาณของงาน / ปริมาณผลสัมฤทธิ์			รายละเอียดกระบวนการงานที่ดำเนินการ	จำนวนชั่วโมงรวมทั้งปี
		ปีก่อนหน้า	ปีปัจจุบัน	ปีถัดไป		
สรุปความเห็นของหน่วยงานในการเพิ่ม-ลดกำลังคนสายงานนี้ [กำลังคนจริง → กำลังคนที่ต้องการ]						
7						

วิธีการกรอกข้อมูล

- แสดงความเห็นในฐานะผู้ปฏิบัติงานจริงของหน่วยงานเกี่ยวกับทิศทางของกำลังคนที่เหมาะสม พร้อมเหตุผลประกอบ ได้แก่
 - ควรปรับเพิ่มกำลังคน เนื่องจาก..... (ระบุเหตุผลประกอบที่ชัดเจน หรือมีข้อมูลประกอบที่พิสูจน์ได้ เช่น จำนวนข้อมูลที่เพิ่มขึ้น ปริมาณผลผลิตที่เพิ่มขึ้น ฯลฯ)
 - ควรคงระดับกำลังคนไว้ เนื่องจาก
 - ควรปรับลดกำลังคนลง เนื่องจาก
 - ควรปรับเป็นสายงาน แทนเนื่องจาก
- ระบุกำลังคนที่หน่วยงานเห็นว่าเหมาะสมที่สุดในช่อง “กำลังคนที่ต้องการ”

ข้อสังเกต

- ความเห็นและทัศนะดังกล่าวจะช่วยสะท้อนให้เห็นถึงประเด็นเฉพาะของหน่วยงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานจริงได้รับรู้ได้ และสามารถนำมาประกอบการวิเคราะห์กำลังคน

2.6 ขั้นตอนที่ 5 การพิจารณาอุปสงค์กำลังคน

เมื่อได้รับข้อมูลจากแบบฟอร์มทั้งหมดครบถ้วนจากทุกหน่วยงานแล้ว นำมาจัดหมวดหมู่เป็นรายหน่วยงานพร้อมตรวจสอบเบื้องต้นว่าได้รับข้อมูลตามที่ระบุแล้วหรือไม่ และอาจให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือปฏิบัติงานใกล้เคียงกันช่วยตรวจสอบอีกครั้ง เช่น หน่วยงานที่มีศูนย์/สำนักงานในภูมิภาค อาจให้ศูนย์/ภูมิภาคอื่นๆ ช่วยกันตรวจสอบความเรียบร้อยของข้อมูลซึ่งกันและกัน แล้วนำเข้าสู่กระบวนการพิจารณาอัตรากำลัง 5 ขั้นตอนหลัก ดังนี้



ในแต่ละขั้นตอนการพิจารณาอัตรากำลังจะได้อัตราการปรับอัตรากำลัง ได้แก่ ควรปรับเพิ่ม / ลด / คงอัตรากำลังเมื่อเทียบกับจำนวนที่มีอยู่ และเมื่อผลการพิจารณาอัตรากำลังจากหลายๆ ขั้นตอนมีความสอดคล้องกัน (Consistency) จะสามารถสรุปการกำหนดกรอบอัตรากำลังได้เหมาะสม

ขั้นตอนการพิจารณาอัตรากำลัง A: พิจารณาความสอดคล้องของงานจริงกับหน้าที่ความรับผิดชอบที่กำหนด



ข้อมูลการปฏิบัติงานจริง
(จากแบบฟอร์มเก็บข้อมูลเพื่อวิเคราะห์กำลังคน)

งานที่ไม่ถูกระบุในหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานแต่ปรากฏในการปฏิบัติงานจริง

งานที่ถูกระบุในหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานแต่ไม่ปรากฏในการปฏิบัติงานจริง

vs.

หน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน
(สะท้อนหน้าที่ความรับผิดชอบรวมที่องค์กรคาดหวัง)

แสดงเป็นตัวอย่างเท่านั้น

แนวทางการ
พิจารณา

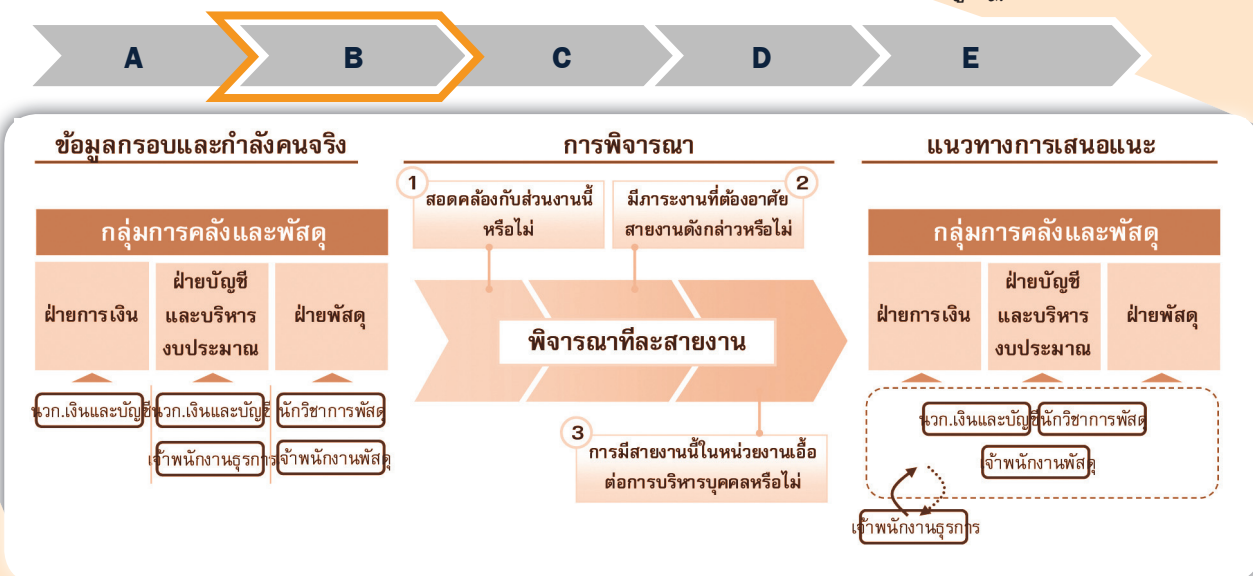
- พิจารณาหน้าที่ความรับผิดชอบหลักที่ตัวแทนจากหน่วยงานกรอกมา
- เปรียบเทียบข้อมูลระหว่างหน้าที่ความรับผิดชอบหลักที่ตัวแทนจากหน่วยงานกรอกกับหน้าที่ความรับผิดชอบหลักที่กำหนดอยู่ใน Functional Description หรือเอกสารที่อ้างอิงได้อื่นๆ
- พิจารณาว่า หน้าที่ความรับผิดชอบหลักรายการใดผู้ปฏิบัติงานกรอกมา แต่ไม่ปรากฏในหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของหน่วยงาน (Functional Description) ให้รวบรวมแล้วพิจารณาต่อว่า จะกำหนดเพิ่มลงในหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของหน่วยงานหรือไม่ → และมีความจำเป็นต้องกำหนดอัตราค่าจ้างเพิ่มเติมสำหรับภาระงานดังกล่าวหรือไม่
- พิจารณาว่า หน้าที่ความรับผิดชอบหลักรายการใดผู้ปฏิบัติงานไม่ได้กรอกมา แต่ปรากฏในหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของหน่วยงาน (Functional Description) ให้รวบรวมแล้วพิจารณาต่อว่า จะลบออกจากหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของหน่วยงานหรือไม่ → และมีความจำเป็นต้องลดอัตราค่าจ้างให้เหมาะสมหรือไม่

กรณี	ผลต่อ อัตราค่าจ้าง
- เป็นการปฏิบัติงานในส่วนที่เกินกว่าความจำเป็นหรือหน้าที่หลักของหน่วยงาน	⬇ ○
- เป็นความผิดพลาด / กรอกข้อมูลไม่ถูกต้อง	?
- เป็นการทำงานไม่ครบตามหน้าที่ความรับผิดชอบเนื่องจากอัตราค่าจ้างไม่เพียงพอ	⬆ ○

⬆ = อัตราค่าจ้างควรเพิ่ม ⬇ = อัตราค่าจ้างควรลด ○ = อัตราค่าจ้างควรคงที่ ? = ข้อมูลยังไม่เพียงพอ

ไปดูผลของขั้นตอนอื่นประกอบด้วย

ขั้นตอนการพิจารณาอัตราค่าจ้าง B: พิจารณาการกระจายของงานและการกำหนดผู้ปฏิบัติงาน



แนวทางการพิจารณา

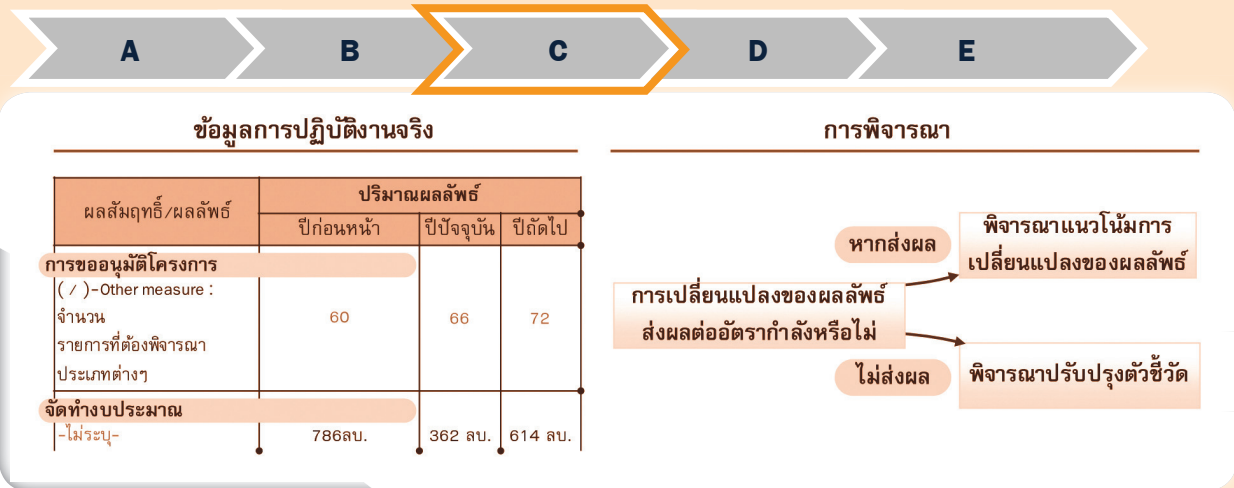
- พิจารณากรอบหน้าที่ความรับผิดชอบ ลักษณะงาน
- พิจารณาสายงานของเจ้าหน้าที่ซึ่งจะสายงานว่า
 - สอดคล้องกับหน่วยงาน/ส่วนงานนี้หรือไม่
 - มีภาระงานที่ต้องอาศัยสายงานดังกล่าวหรือไม่
 - การมีสายงานนี้ในหน่วยงานอื่นต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลหรือไม่
- พิจารณาปรับเปลี่ยนสายงานเมื่อพบว่า
 - ลักษณะความเชี่ยวชาญไม่สอดคล้องกับงานหลักของหน่วยงาน
 - ไม่มีภาระงาน/ความรับผิดชอบที่ต้องอาศัยสายงานดังกล่าว / หรือทดแทนด้วยสายงานอื่นที่เหมาะสมกว่าได้
 - การมีสายงานนี้ในหน่วยงานมิได้ช่วยเอื้อต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การโอนย้าย การวางแผนทางเดินสายอาชีพ เป็นต้น

กรณี	ผลต่ออัตราค่าจ้าง
- ลักษณะความเชี่ยวชาญไม่สอดคล้องกับงานหลักของหน่วยงาน	⬇ ○
- ไม่มีภาระงาน/ความรับผิดชอบที่ต้องอาศัยสายงานดังกล่าว / หรือทดแทนด้วยสายงานอื่นที่เหมาะสมกว่าได้	⬇ ○
- การมีสายงานนี้ในหน่วยงานมิได้ช่วยเอื้อต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การโอนย้ายการวางแผนทางเดินสายอาชีพ เป็นต้น	⬇ ○

⬇ = อัตราค่าจ้างควรเพิ่ม ⬆ = อัตราค่าจ้างควรลด ○ = อัตราค่าจ้างควรคงที่ ? = ข้อมูลยังไม่เพียงพอ

ไปดูผลของขั้นตอนอื่นประกอบด้วย

ขั้นตอนการพิจารณาอัตราค่าจ้าง C: พิจารณาแนวโน้มของปริมาณงานและความเชื่อมโยงกับตัวชี้วัด



แนวทางการพิจารณา

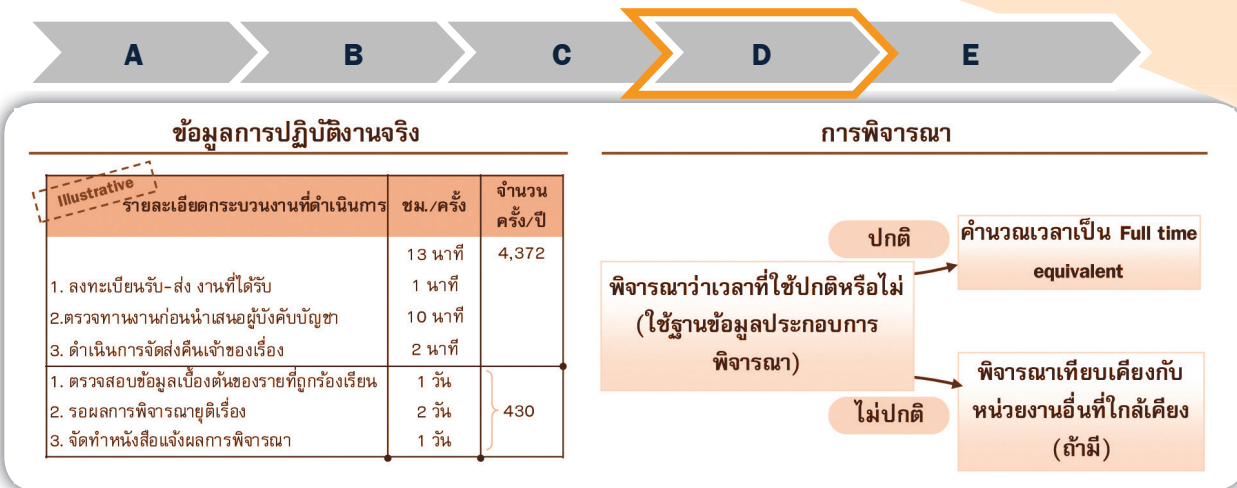
- ตรวจสอบว่าปริมาณผลลัพธ์ที่เพิ่มขึ้นมีผลต่อภาระงานและอัตราค่าจ้างจริง
- พิจารณาแนวโน้มปริมาณผลลัพธ์ / เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน / จำนวนเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ดังกล่าว
- หากปริมาณผลลัพธ์ดังกล่าวมีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของงาน อาจเป็นผลพลอยได้ในการนำไปประกอบการจัดทำตัวชี้วัดได้
- ตัวอย่างผลงานที่ส่งผลกระทบต่อภาระงาน เช่น จำนวนหนังสือที่ต้องจัดพิมพ์ จำนวนผู้รับบริการ จำนวนครั้งการให้บริการ เป็นต้น

กรณี	ผลต่ออัตราค่าจ้าง
- ปริมาณผลลัพธ์มีส่วนสัมพันธ์กับภาระงานและอัตราค่าจ้างตามลำดับ	⬆ ⬇
- ผลลัพธ์มีส่วนสัมพันธ์กับภาระงานน้อย หรือมีปัจจัยอื่นซึ่งกระทบต่อผลลัพธ์ดังกล่าวสูงกว่ามาก	?
- ปริมาณผลลัพธ์มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นสม่ำเสมอ / คาดว่าจะสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องและมีความต้องการขององค์กร	⬆
- ผลลัพธ์สม่ำเสมอไม่เปลี่ยนแปลง	○
- ผลลัพธ์มีแนวโน้มลดลง หรือผลลัพธ์ดังกล่าวมิได้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรอย่างชัดเจน	⬆

⬆ = อัตราค่าจ้างควรเพิ่ม ⬇ = อัตราค่าจ้างควรลด ○ = อัตราค่าจ้างควรคงที่ ? = ข้อมูลยังไม่เพียงพอ

ไปดูผลของขั้นตอนอื่นประกอบด้วย

ขั้นตอนการพิจารณาอัตราค่าจ้าง D: พิจารณา Full Time Equivalent ประกอบกับ Benchmarking



แนวทางการพิจารณา

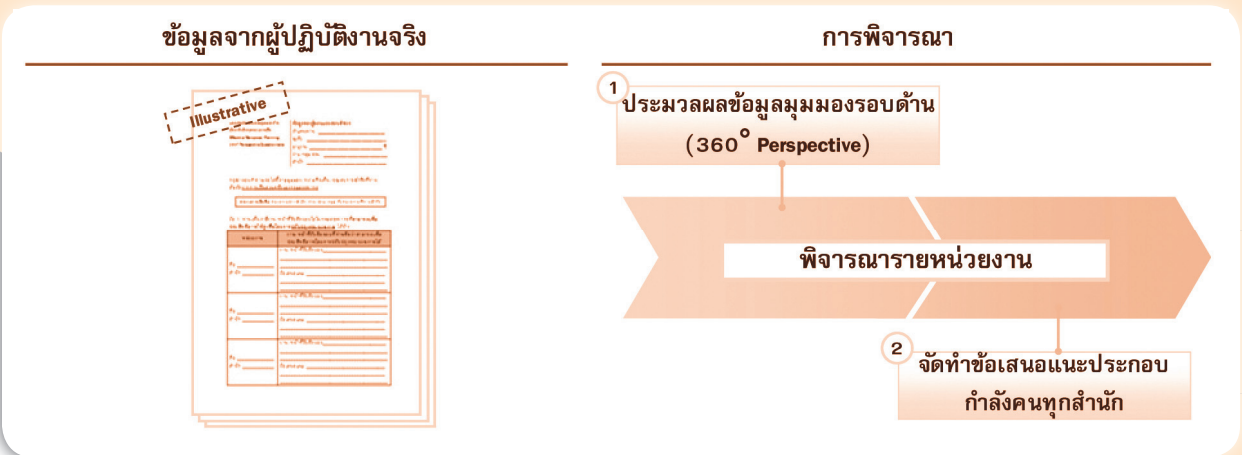
- ตรวจสอบเบื้องต้นว่าเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (FTE: Full Time Equivalent) ไม่มากหรือน้อยจนผิดปกติ
- นำเวลาในแต่ละกิจกรรมมารวมกันเพื่อให้เห็นว่า เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานรวมสุทธิของแต่ละสายงานเป็นกี่ชั่วโมง
- เทียบเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานกับ เวลามาตรฐานที่เจ้าหน้าที่ 1 คนสามารถทำงานได้ใน 1 ปีซึ่งคิดเป็น
 $6 \text{ ชั่วโมง/วัน} \times 5 \text{ วัน/สัปดาห์} \times 4 \text{ สัปดาห์/เดือน} \times 12 \text{ เดือน/ปี} = 1,440 \text{ ชั่วโมง/ปี}$
- ตัวอย่าง: เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานของนักวิชาการเงินและบัญชีของสำนัก ก คือ 7,632 ชั่วโมง/ปี เพราะฉะนั้นต้องใช้นักวิชาการเงินและบัญชีรวม $7,632 / 1,440 = 5.3$ หรือ 5 อัตรา

กรณี	ผลต่ออัตราค่าจ้าง
- คำนวณได้เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (FTE) สูงกว่าอัตราค่าจ้างที่มีอยู่	⬆
- คำนวณได้เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (FTE) ใกล้เคียงกับอัตราค่าจ้างที่มีอยู่	○
- คำนวณได้เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (FTE) น้อยกว่าอัตราค่าจ้างที่มีอยู่	⬇
- เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (FTE) สูงกว่าหน่วยงานที่คล้ายกันโดยเปรียบเทียบ	⬆
- เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (FTE) ต่ำกว่าหน่วยงานที่คล้ายกันโดยเปรียบเทียบ	⬇

⬆ = อัตราค่าจ้างควรเพิ่ม ⬇ = อัตราค่าจ้างควรลด ○ = อัตราค่าจ้างควรคงที่ ? = ข้อมูลยังไม่เพียงพอ

ไปดูผลของขั้นตอนอื่นประกอบด้วย

ขั้นตอนการพิจารณาอัตราค่าจ้าง E: พิจารณามุมมองรอบด้าน (360 องศา) และจัดทำข้อเสนอแนะ



แนวทางการพิจารณา

- เพื่อให้ข้อมูลที่น่ามาใช้ในการพิจารณาอัตราค่าจ้างมีความเที่ยงตรงยิ่งขึ้น ในมุมมองจากผู้ปฏิบัติงานรายอื่นๆ ซึ่งไม่มีส่วนได้ส่วนเสียในการปรับอัตราค่าจ้างมาประกอบ การพิจารณา (มุมมอง 360 องศา)
- ข้อมูลที่ได้เป็นมุมมองจากภายนอก (Outside perspective) ที่ไม่สามารถเก็บได้จากหน่วยงานโดยตรง ซึ่งอาจเป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาอัตราค่าจ้างด้วย
- เป็นประโยชน์ต่อการบริหารอัตราค่าจ้างในอนาคต เนื่องจากให้ข้อมูลและข้อเสนอแนะจากผู้ปฏิบัติงานจริงในเรื่องของการปรับปรุงกระบวนการงาน การลดภาระงานที่ซ้ำซ้อน การจัดจ้างบุคคลภายนอก (Outsourcing) เป็นต้น

กรณี	ผลต่ออัตราค่าจ้าง
- มีกระบวนการบางส่วนที่ยังสามารถเพิ่มประสิทธิภาพขึ้นได้	⬇️ ○
- มีกฎ/ข้อบังคับ/ วิธีปฏิบัติที่ลดทอนประสิทธิภาพของหน่วยงาน ซึ่งสามารถแก้ไขได้	⬇️ ○
- มีงานบางส่วนที่ซ้ำซ้อนกันอยู่ และสามารถแก้ไขได้	⬇️ ○
- มีงานบางส่วนอาจสามารถจัดจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทนได้ (Outsourcing)	⬇️ ○
- เป็นหน่วยงานที่ถูกมองว่าขาดอัตราค่าจ้าง / อัตราค่าจ้างไม่เพียงพอต่อภาระงาน	⬇️
- เป็นหน่วยงานที่ถูกมองว่าอัตราค่าจ้างเกิน / อัตราค่าจ้างเพียงพอต่อภาระงาน	⬇️

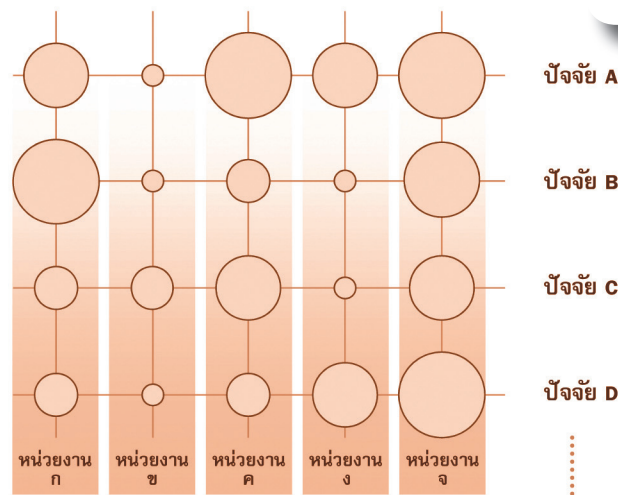
⬇️ = อัตราค่าจ้างควรเพิ่ม ⬇️ = อัตราค่าจ้างควรลด ○ = อัตราค่าจ้างควรคงที่ ? = ข้อมูลยังไม่เพียงพอ

ไปดูผลของขั้นตอนอื่นประกอบด้วย

ในกรณีที่มีหน่วยงานหลายที่ซึ่งสามารถเทียบเคียงกันได้ เช่น ธนารักษ์พื้นที่ สรรพากรพื้นที่ อุตสาหกรรมจังหวัด คลังจังหวัด ฯลฯ แนะนำให้นำผลที่ได้จากขั้นตอนการพิจารณาอัตราค่าจ้าง A-E มาประกอบกับผลการวิเคราะห์โดยใช้ปัจจัยขับเคลื่อน (Manpower Driven Model) ซึ่งอาจเป็น ปัจจัย / ปริมาณงาน / ปริมาณผลงาน / ผลลัพธ์ ซึ่งส่งผลต่อภาระงานและความต้องการอัตราค่าจ้างโดยตรง ตามกระบวนการ ดังต่อไปนี้

(ตัวอย่างการวิเคราะห์อัตราค่าจ้างของหน่วยงานที่มีส่วนราชการย่อยตามภูมิภาค)

ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้



แนวทางการพิจารณา

- ตัวอย่างข้างต้นแสดงการวิเคราะห์หาอัตราค่าจ้างของหน่วยงาน
- ขั้นแรกเลือกปัจจัย (Manpower Driven Model) โดยพิจารณาจากปัจจัย / ปริมาณงาน / ปริมาณผลงาน / ผลลัพธ์ ซึ่งส่งผลต่อภาระงานและความต้องการอัตราค่าจ้างโดยตรง ซึ่งผู้ปฏิบัติงานและผู้เชี่ยวชาญในงานจะสามารถให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ได้
- ขั้นตอนมา นำมาเปรียบเทียบกัน เช่น ปัจจัยที่เลือกมา 3 ตัว คือ จำนวนแบบแสดงรายการ จำนวนผู้ประกอบการที่กำกับดูแล จำนวนเม็ดเงินรวม
- เมื่อเทียบกันจะได้สัดส่วนกลางที่เหมาะสมสำหรับการเกลี่ยอัตราค่าจ้าง เช่น
 - จำนวนแบบแสดงรายการ 100,000 ฉบับ : เจ้าหน้าที่ 1 อัตรา
 - จำนวนผู้ประกอบการ 100 ราย : เจ้าหน้าที่ 1 อัตรา
 - จำนวนเม็ดเงินรวม 900,000 บาท : เจ้าหน้าที่ 1 อัตรา
- ดังนั้นสามารถคำนวณอัตราค่าจ้างที่เหมาะสมของแต่ละหน่วยงานได้ จากการเทียบสัดส่วนปัจจัยแต่ละตัว

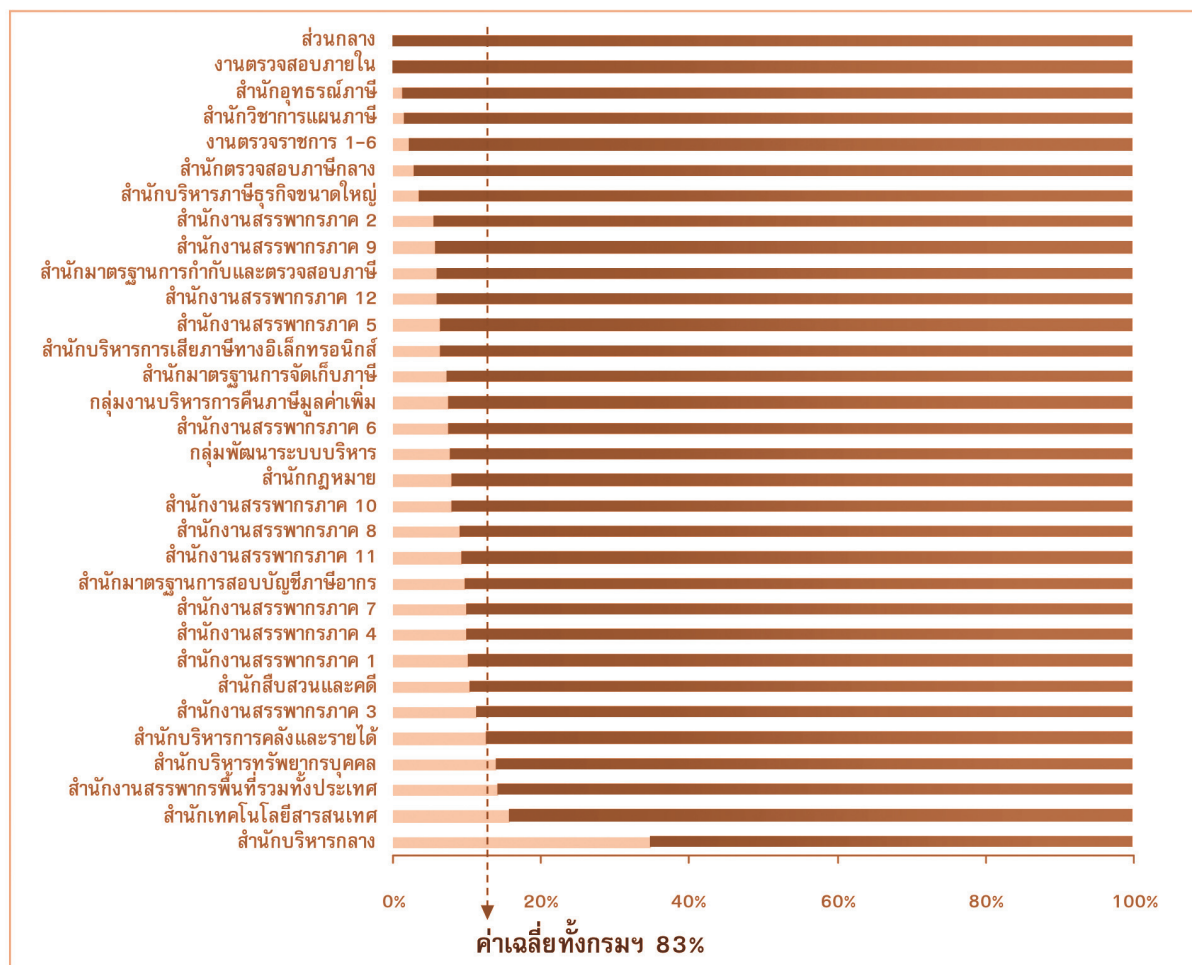
ไปดูผลของขั้นตอนอื่นประกอบด้วย

2.7 ขั้นตอนที่ 6 การพิจารณาอุปทานกำลังคน

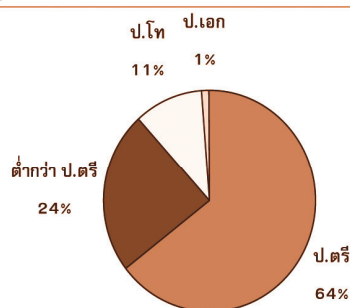
หลังจากที่พิจารณาข้อมูลเพื่อประกอบการกำหนดอุปสงค์กำลังคนแล้ว อันดับต่อไปให้ส่วนราชการวิเคราะห์อุปทานประกอบเฉพาะในด้านที่เกี่ยวข้องกับระดับการศึกษา-วุฒิการศึกษาของผู้ดำรงตำแหน่งในปัจจุบันเป็นหลัก เนื่องจากจะมีผลต่อการกำหนดตำแหน่งในปัจจุบันและการเตรียมพร้อมเพื่อปรับตำแหน่งในอนาคต ตัวอย่างเช่น ผลจากการวิเคราะห์กรอบอัตรากำลังของตำแหน่งที่เหมาะสมกับลักษณะงานนั้นๆ ที่ถูกต้องควรกำหนดให้เป็นตำแหน่งนักจัดการงานทั่วไป (ประเภทวิชาการ) แต่ปัจจุบันผู้ดำรงตำแหน่งยังมีวุฒิการศึกษาในระดับที่ต่ำกว่าปริญญาตรี จึงควรกำหนดตำแหน่งดังกล่าวให้เป็นตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ (ประเภททั่วไป) และนำอัตราตำแหน่งดังกล่าวขึ้นบัญชีพิเศษหรือทำเครื่องหมาย (Remark) ไว้เพื่อในอนาคตเมื่อผู้ดำรงตำแหน่งเกษียณหรือโอนย้ายออกไปแล้วจึงกำหนดกรอบอัตรากำลังใหม่ที่เหมาะสมขึ้น และดำเนินการได้เลยหากเป็นอัตราว่างหรือสามารถดำเนินการปรับเปลี่ยนได้โดยปรับไปสู่งานที่ตรงกับหน้าที่รับผิดชอบและผู้ดำรงตำแหน่งปัจจุบันมีคุณสมบัติตรงด้วย เป็นต้น

แผนภาพแสดงระดับการศึกษา / วุฒิการศึกษาของเจ้าหน้าที่

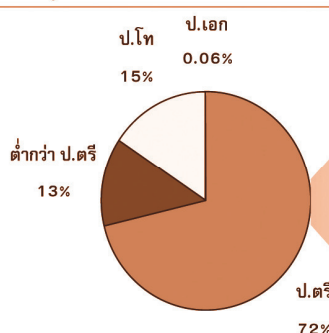
ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้



วุฒิการศึกษาของข้าราชการในฝ่ายพลเรือน



วุฒิการศึกษาของข้าราชการกรมฯ



สาขาวิชาส่วนใหญ่

- สาขา/วุฒิส่วนใหญ่ของข้าราชการกรมฯ มีดังนี้
- บช.บ.
 - บธ.บ.
 - ศศ.บ.
 - บธ.ม.
 - น.บ.

แผนภาพแสดงระดับการศึกษาในภาพรวมขององค์กรซึ่งแสดงให้เห็นการกระจายตัวของระดับการศึกษาของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานต่างๆ เป็นข้อมูลประกอบการจัดสรรอัตรากำลังให้สอดคล้องกับความต้องการภายใต้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด โดยจากตัวอย่างของกรม ก. พบว่าข้าราชการกรม ก. กว่า 83% จบการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรี หรือเทียบเท่า ซึ่งถือว่าสูงเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นในภาคราชการพลเรือน หากพิจารณาในรายละเอียดจะพบว่าข้าราชการที่ไปศึกษาเพิ่มเติมระหว่างทำงานส่วนใหญ่ได้แก่ บช.บ., บธ.บ., ศศ.บ., บธ.ม., น.บ.

โดยจุดเน้นหลักที่นำมาพิจารณาคือคุณสมบัติในเชิงของการศึกษาทั้งระดับ-วุฒิการศึกษาเอื้อให้การจัดสรรอัตรากำลังทำได้ทันทีหรือไม่ จำเป็นต้องรอให้ผู้ดำรงตำแหน่งบางส่วนเกษียณ-โอนย้ายก่อนเพื่อกำหนดตำแหน่งที่สอดคล้องกับลักษณะงานที่แท้จริงแทน

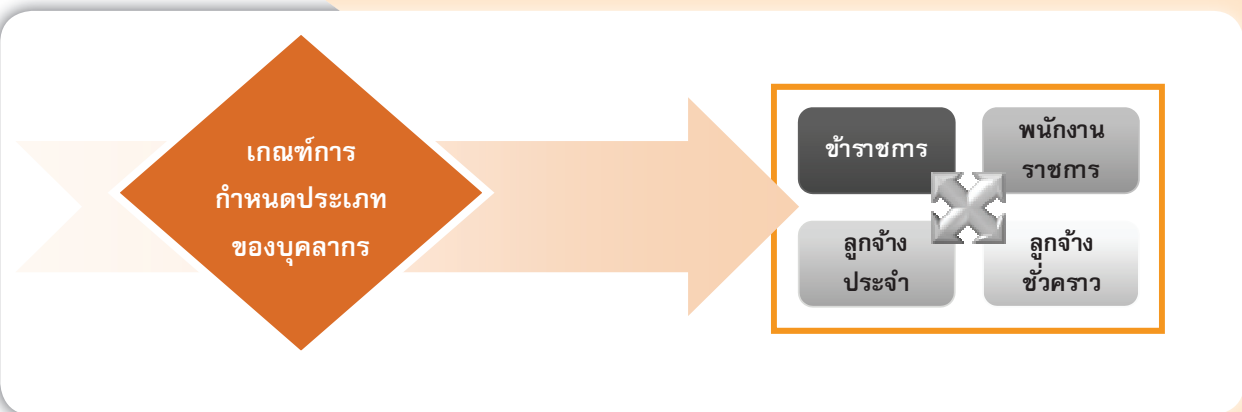
2.8 ขั้นตอนที่ 7 การกำหนดจำนวน/สายงานและประเภทการจ้างกำลังคน

หลังจากที่พิจารณาขั้นตอนที่ 3-6 ก็จะทำให้ได้จำนวนกรอบอัตรากำลังคนที่สอดคล้องกับภาระงาน โดยในจำนวนทั้งหมดดังกล่าวนั้น ส่วนราชการสามารถวางประเภทของบุคลากรภาครัฐตามความเหมาะสมให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ที่เน้นความยืดหยุ่น แก้ไขง่าย กระจายอำนาจการบริหารจัดการ มีความคล่องตัว และมีเจ้าภาพที่ชัดเจน อีกทั้งยังได้กำหนดให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีด้วย ในการกำหนดประเภทบุคลากรภาครัฐ ควรเน้นใช้อัตรากำลังแต่ละประเภทอย่างเหมาะสมกับภารกิจ โดยให้หน่วยงานกลางร่วมกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกำหนดกรอบให้สอดคล้องกับภารกิจและลักษณะงานของส่วนราชการ ดังนี้

- **ข้าราชการ:** ปฏิบัติงานในภารกิจหลัก ลักษณะงานที่เน้นการใช้ความรู้ความสามารถและทักษะเชิงเทคนิค หรือเป็นงานวิชาการ งานที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายหรือลักษณะงานที่มีความต่อเนื่องในการทำงาน
- **พนักงานราชการ:** ปฏิบัติงานในภารกิจรองและภารกิจสนับสนุน เป็นงานที่มีกำหนดระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดแน่นอนตามความจำเป็นของภารกิจ มีการจ้างงานในระบบสัญญาจ้างและต่อสัญญาจ้างได้

- **ลูกจ้างประจำ:** ปฏิบัติงานที่ต้องใช้ทักษะและประสบการณ์ เมื่อปรับใช้ระบบพนักงานราชการหรือการจ้างเหมาบริการแทน จึงไม่มีการกำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่และไม่มีการบรรจุบุคคลในตำแหน่งดังกล่าว
- **ลูกจ้างชั่วคราว:** ปฏิบัติงานเสริมในการกิจรอง การกิจสนับสนุน งานที่มีกำหนดระยะเวลา การปฏิบัติงานเริ่มต้นและสิ้นสุดที่แน่นอนตามโครงการหรือภารกิจในระยะสั้น

เมื่อพิจารณาจากลักษณะการจ้างงานในภาครัฐพบว่ามีลักษณะงาน ตำแหน่ง ค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ การเลื่อนเงินเดือน คุณสมบัติบางประการ กรอบอัตราค่าจ้าง การสรรหาและเลือกสรร ระยะเวลาทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน วินัย และการสิ้นสุดสัญญาจ้างของเจ้าหน้าที่ของรัฐ จึงแนะนำมาตรฐานเกณฑ์การกำหนดประเภทของบุคลากรภาครัฐ ตามตารางต่อไปนี้



ข้อ	เกณฑ์การกำหนดประเภทของบุคลากรภาครัฐ	กรณีใช่ แนะนำให้กำหนดเป็น:	กรณีไม่ใช่ แนะนำให้กำหนดเป็น:
1	เป็นภารกิจหลัก หรือหน้าที่ความรับผิดชอบหลักขององค์กร	1. ข้าราชการ 2. พนักงานราชการ (หากไม่ติดขัดในเรื่องข้อกฎหมาย)	1. พนักงานราชการ 2. ลูกจ้างชั่วคราว
2	มีผลต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และนโยบายขององค์กรในระยะยาว	1. ข้าราชการ 2. พนักงานราชการ (พร้อมวางแผนการทดแทนเมื่อครบสัญญา)	1. ลูกจ้างชั่วคราว 2. จ้างดำเนินการ (Outsourcing)
3	มีผลต่อเป้าหมายเชิงนโยบายที่มีกรอบเวลาเริ่มต้น-สิ้นสุดในการดำเนินการที่ชัดเจน	1. พนักงานราชการ 2. ลูกจ้างชั่วคราว 3. จ้างดำเนินการ (Outsourcing)	1. ข้าราชการ (หากเป็นเป้าหมายที่ต่อเนื่องและดำเนินการในระยะยาว)
4	ผลสัมฤทธิ์ของงาน สัมพันธ์กับภารกิจหลักขององค์กร	1. ข้าราชการ 2. พนักงานราชการ	1. ลูกจ้างชั่วคราว
5	ต้องการกำหนดระดับของบริการ (Service Level) ที่ชัดเจน เช่น เวลาเสร็จสิ้น สัดส่วนความผิดพลาด ฯลฯ	1. จ้างดำเนินการ (Outsourcing) 2. พนักงานราชการ 3. ลูกจ้างชั่วคราว	1. ข้าราชการ

ข้อ	เกณฑ์การกำหนดประเภทของบุคลากรภาครัฐ	กรณีใช่ แนะนำให้กำหนดเป็น:	กรณีไม่ใช่ แนะนำให้กำหนดเป็น:
6	องค์กรขาดแคลนบุคลากรในงานหลัก (Core functions) และต้องการทุ่มเททรัพยากรไปในงานหลักแทน	ให้กำหนดบุคลากรในภารกิจรอง-ภารกิจสนับสนุนเป็นพนักงานราชการหรือลูกจ้างชั่วคราว	เกลี่ยโอนอัตรากำลังให้หน่วยงานที่ขาดแคลนแทน
7	ปัจจุบันมีองค์กร หรือหน่วยงานในภาครัฐที่ใช้บุคลากรประเภทอื่นแทนข้าราชการเพื่อรับผิดชอบงานดังกล่าว	1. พนักงานราชการ 2. ลูกจ้างชั่วคราว	1. ข้าราชการ
8	ต้นทุนการจ้างในระยะยาวของข้าราชการคุ้มค่ากว่า	1. ข้าราชการ	1. พนักงานราชการ 2. ลูกจ้างชั่วคราว
9	เป็นงานที่ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญพิเศษ มีประสบการณ์จากภายนอก เป็นที่ยอมรับในวงการที่เกี่ยวข้อง	1. จ้างดำเนินการ (Outsourcing) (เป็นรายโครงการ-กิจกรรม) 2. พนักงานราชการ (เชี่ยวชาญเฉพาะ, เชี่ยวชาญพิเศษ)	1. ลูกจ้างชั่วคราว
10	เป็นงานในลักษณะโครงการ หรืองานเร่งด่วนที่มีความสำคัญและไม่อาจหาบุคลากรจากภายในได้	1. จ้างดำเนินการ (Outsourcing) (เป็นรายโครงการ-กิจกรรม) 2. พนักงานราชการ	1. ลูกจ้างชั่วคราว
11	เป็นงานที่ต้องดำเนินการเป็นช่วง-ฤดูกาลที่ชัดเจน เช่น ทุกๆ 4 ปี ทุกๆ 5 ปี เป็นต้น	1. จ้างดำเนินการ (Outsourcing) (เป็นรายโครงการ-กิจกรรม) 2. พนักงานราชการ	1. ลูกจ้างชั่วคราว
12	เป็นงานที่ต้องดำเนินการอย่างสม่ำเสมอและติดต่อกันในระยะยาวเกินกว่า 5 ปีขึ้นไป	1. ข้าราชการ 2. พนักงานราชการ (พร้อมวางแผนการทดแทนเมื่อครบสัญญา)	1. ลูกจ้างชั่วคราว 2. จ้างดำเนินการ (Outsourcing)
13	เป็นงานที่สร้างองค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญที่จำเป็นในระยะยาวแก่องค์กร	1. ข้าราชการ	1. ลูกจ้างชั่วคราว
14	เป็นงานที่สามารถหาผู้ดำเนินการแทนในตลาดได้ (Availability of outsourcing service)	1. จ้างดำเนินการ (Outsourcing)	1. ข้าราชการ 2. พนักงานราชการ 3. ลูกจ้างชั่วคราว
15	เป็นงานที่สามารถกำหนดกรอบการดำเนินการหรือสัญญาการจ้างงานได้อย่างชัดเจน	1. จ้างดำเนินการ (Outsourcing) 2. พนักงานราชการ	1. ข้าราชการ (ในกรณีที่เป็นภารกิจหลัก) 2. ลูกจ้างชั่วคราว (ภารกิจสนับสนุน)

เมื่อตอบเงื่อนไขทั้ง 15 ข้อแล้ว จะเห็นแนวโน้มว่างานดังกล่าวควรพิจารณากำหนดเป็นบุคลากรภาครัฐในประเภทใด หรือสามารถใช้ตารางด้านล่างเป็นเครื่องมือสนับสนุนการพิจารณา กำหนดประเภทอย่างเหมาะสม ดังนี้

กรณีของแต่ละเงื่อนไข	ประเภทของบุคลากรภาครัฐที่เหมาะสม
ตอบใช่ในข้อ 1, 2, 4, 8, 12, 13	หากตอบใช่มากกว่า 50% ควรกำหนดเป็นข้าราชการ
ตอบใช่ในข้อ 3, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 13, 14, 15	หากตอบใช่มากกว่า 50% ควรกำหนดเป็นพนักงานราชการ อย่างไรก็ตามถ้าในคำตอบไม่มีข้อ 3, 6, 7 และ 13 เลย ควรพิจารณาจ้าง Outsourcing
ตอบไม่ใช่ในข้อ 2, 4, 6, 9, 10, 11, 12, 13	หากตอบใช่มากกว่า 50% ควรกำหนดเป็นลูกจ้างชั่วคราว

ในการพิจารณาสามารถใช้แบบฟอร์มการกำหนดประเภทของบุคลากรภาครัฐ ประกอบได้ ซึ่งแนบไว้ในภาคผนวกของคู่มือนี้

ข้อ	เกณฑ์การกำหนดประเภทของบุคลากรภาครัฐ	ผลการพิจารณา	เหตุผลประกอบ
1	เป็นภารกิจหลัก หรือหน้าที่รับผิดชอบหลักขององค์กร	☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่	
2	มีผลต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และนโยบายขององค์กร	☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่	
3	มีผลต่อเป้าหมายกรอบเวลาเริ่มต้นดำเนินการที่ชัดเจน		
4	ผลสัมฤทธิ์ของงานหลักขององค์กร	☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่	
5	ต้องการกำหนดระดับของบริการ (Service Level) ที่ชัดเจน เช่น เวลาเสร็จสิ้น สัดส่วนความผิดพลาด ฯลฯ	☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่	
6	องค์กรขาดแคลนบุคลากรในงานหลัก (Core functions) และต้องการทุ่มเททรัพยากรไปในงานหลักแทน	☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่	
7	ปัจจุบันมีองค์กร หรือหน่วยงานในภาครัฐที่ใช้บุคลากรประเภทอื่นแทนเป็นข้าราชการเพื่อรับผิดชอบงานดังกล่าว	☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่	

ดูตัวอย่างแบบฟอร์มจริงในภาคผนวก

ในการกำหนดประเภทบุคลากรภาครัฐนอกจากจะพิจารณาตามลักษณะ และคุณสมบัติข้างต้นแล้ว ให้คำนึงถึงภารกิจและประเภทงานของหน่วยงานตามตาราง ดังต่อไปนี้

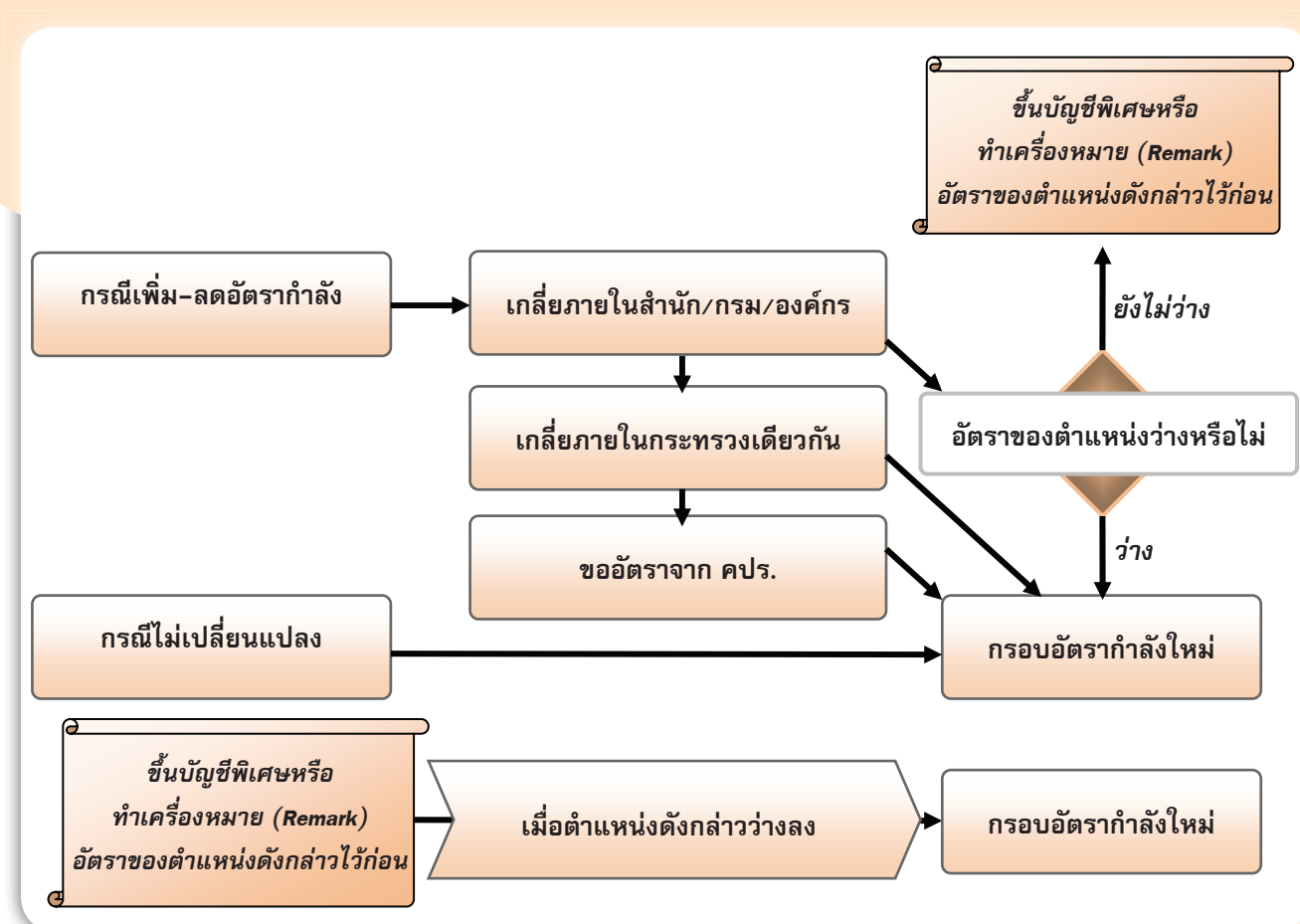
ภารกิจ	แนวทางการกำหนดประเภทของบุคลากรภาครัฐ
ภารกิจหลัก	ควรพิจารณากำหนดเป็นข้าราชการทั้งหมด / หรือเกือบทั้งหมดตามแนวคิดที่ว่าภาครัฐควรปฏิบัติงานที่สำคัญ
ภารกิจรอง	ควรพิจารณากำหนดให้เป็นข้าราชการประมาณร้อยละ 50 ที่เหลือเป็นบุคลากรภาครัฐประเภทอื่นๆ
ภารกิจสนับสนุน	ควรพิจารณากำหนดให้เป็นข้าราชการประมาณร้อยละ 20 ที่เหลือเป็นบุคลากรภาครัฐประเภทอื่นๆ ทั้งนี้ควรทบทวนปรับตำแหน่งข้าราชการในกลุ่มงานสนับสนุนที่ว่างไปใช้การจ้างพนักงานราชการหรือการจ้างเหมาบริการแทน

หลังจากที่กำหนดประเภทการจ้างได้แล้วนั้น ให้ส่วนราชการกำหนดสายงานและคุณสมบัติให้ตรงกับบทบาทและภารกิจของแต่ละหน่วยงาน เนื่องจากการกำหนดสายงานที่สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบมากที่สุดจะเอื้อต่อการดำเนินการให้หน่วยงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเอื้อต่อระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล อันได้แก่การประเมินผลการปฏิบัติราชการ การโอนย้ายหรือการวางแผนทางเดินสายอาชีพ เป็นต้น โดยแนวทางในการพิจารณาควรมีกระบวนการและขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

1. กำหนดว่าลักษณะงานในหน่วยงานดังกล่าวควรประกอบด้วยตำแหน่งในประเภทใดและระดับใดบ้าง เช่นควรประกอบด้วยตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับต้น-สูง ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับใด และตำแหน่งประเภททั่วไประดับใด เป็นต้น
2. กำหนดว่าลักษณะงานดังกล่าวควรกำหนดเป็นตำแหน่งในสายงานใด โดยให้พิจารณาดังนี้
 - ให้พิจารณางานเทียบกับหน้าที่รับผิดชอบและคุณสมบัติของแต่ละสายงานตามมาตรฐานตำแหน่งในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 ซึ่งมีทั้งหมด 245 สายงานใน 8 กลุ่มอาชีพ และระเบียบอื่นที่เกี่ยวข้อง
 - สำหรับพนักงานราชการหรือลูกจ้าง ให้ดูตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยพนักงานราชการ พ.ศ. 2547 และระเบียบอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยจำแนกตามกลุ่มงานที่เหมาะสมทั้ง 6 กลุ่มงาน ได้แก่ งานบริการ งานเทคนิค งานบริหารทั่วไป งานวิชาชีพ เฉพาะ งานเชี่ยวชาญเฉพาะ หรืองานเชี่ยวชาญพิเศษ
3. เมื่อระบุสายงานได้แล้ว อาจมีการกำหนดชื่อตำแหน่งทางการบริหารประกอบ เช่นเป็นผู้อำนวยการกลุ่มงาน หรือเป็นหัวหน้าฝ่าย เป็นต้น (ทั้งนี้อาจเป็นการมอบหมายภายในตามสมควรก็ได้)
4. ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบโดยสังเขปที่สำคัญ เพื่อสนับสนุนการกำหนดสายงานนั้น รวมถึงเป็นการสร้างความชัดเจนในการมอบหมายงานเพื่อนำไปจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานที่เหมาะสมต่อไป
5. ระบุกรอบอัตรากำลังปัจจุบันเพื่อการเปรียบเทียบ พร้อมทั้งอัตรากำลังใหม่ที่เสนอและส่วนต่าง (กรอบอัตรากำลังที่เสนอ - กรอบอัตรากำลังปัจจุบัน)

อย่างไรก็ดีการกำหนดสายงานนั้นอาจมีความจำเป็นต้องดูวัฒนธรรมการวางแผนทางเดินสายอาชีพในส่วนราชการประกอบด้วย เช่น การกำหนดสายงานหลักตามภารกิจหลัก อย่างเช่นนักวิชาการอุตสาหกรรม หรือนักวิชาการสรรพากร แทนที่จะเป็นนักวิเคราะห์นโยบายและแผนในกลุ่มงานนโยบายและแผนของบางส่วนราชการอาจมีความเหมาะสมมากกว่าโดยเปรียบเทียบนอกจากนั้นควรมีการพิจารณาความเหมาะสมของการกำหนดกลุ่มอาชีพด้วย เช่นการกำหนดสายงานที่ต้องการเพียง 1 อัตราเป็นสายอาชีพเฉพาะอาจไม่เหมาะสมกับทางเดินสายอาชีพของเขในองค์กรดังกล่าวในระยะยาว เป็นต้น

เมื่อกำหนดสายงานเรียบร้อยแล้วให้ดำเนินการจัดทำกรอบอัตราค่าจ้างใหม่ซึ่งเป็นไปได้ใน 2 กรณีดังต่อไปนี้



หรืออาจสรุปได้ ดังตารางต่อไปนี้

กรณี	แนวทางการดำเนินการ
1. กรณีเพิ่ม-ลดอัตราค่าจ้าง	- ดำเนินการภายในองค์กรก่อน → พิจารณาจัดสรรอัตราที่สอดคล้องกับงาน - เปลี่ยนระดับกรม → เปลี่ยนระดับกระทรวง → ส่งเหตุผลความจำเป็นให้คณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ (คปร.) พิจารณา
2. กรณีไม่เปลี่ยนแปลง	กำหนดกรอบอัตราค่าจ้างใหม่พร้อมอัตราที่มีการเปลี่ยนแปลง

2.9 ขั้นตอนที่ 8 การจัดทำแผนกรอบอัตราค่าจ้างของส่วนราชการ

เมื่อสามารถกำหนดประเภทบุคลากรและสายงาน ตลอดจนจำนวนที่ต้องการได้แล้วให้ส่วนราชการนำผลลัพธ์ทั้งหมดไปจัดทำบัญชีรายชื่อตำแหน่งประกอบการกำหนดอัตราค่าจ้างดังตัวอย่าง (หรือดูรายละเอียดตามแบบฟอร์ม ก.5 ในภาคผนวก) หลังจากนั้นจึงนำบัญชีนี้เสนอเข้า อ.ก.พ. กรม และ อ.ก.พ. กระทรวงตามลำดับเพื่อพิจารณาตามหลักการในมาตรา 47 ของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ต่อไป

สำหรับลูกจ้างประจำ

ที่	ชื่อตำแหน่ง ในการ บริหาร	สายงาน	ประเภท ระดับ	หน่วยงาน	งานที่ รับผิดชอบ โดยสังเขป	กรอบ อัตรากำลัง ปัจจุบัน	กรอบ อัตรากำลัง ที่เสนอ	ส่วน ต่าง	เหตุผล ประกอบการ เสนอ
1									
2									
...									

สำหรับลูกจ้างชั่วคราว

ที่	ชื่อตำแหน่ง ในการ บริหาร	สายงาน	ประเภท ระดับ	หน่วยงาน	งานที่ รับผิดชอบ โดยสังเขป	กรอบ อัตรากำลัง ปัจจุบัน	กรอบ อัตรากำลัง ที่เสนอ	ส่วน ต่าง	เหตุผล ประกอบการ เสนอ
1									
2									
...									

กล่าวโดยสรุปในคู่มือนี้จะเป็นการเสนอแนวทางในการกำหนดกรอบอัตรากำลังของแต่ละส่วนราชการโดยเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์อุปสงค์กำลังคนผ่านการเก็บข้อมูลและพิจารณา 6 ปัจจัยหลัก กล่าวคือการพิจารณายุทธศาสตร์ของส่วนราชการ (Strategic Objective) การพิจารณาต้นทุนกำลังคน (Supply Pressure) การพิจารณาปริมาณงานกับเวลาที่ใช้ (Full-time Equivalent (FTE)) การพิจารณาจำนวนผลผลิตและผลลัพธ์ของงาน (Driver) การพิจารณามุมมองของหน่วยงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น (360 องศา) และการเปรียบเทียบกรอบอัตรากำลังกับหน่วยงานอื่นๆ ในภาครัฐ (Benchmarking) เพื่อนำไปกำหนดจำนวนกรอบอัตรากำลังและลักษณะสายงาน/ตำแหน่งที่ต้องการ

หลังจากได้จำนวนและตำแหน่งที่ต้องการแล้วก็ให้ส่วนราชการพิจารณาอุปทานกำลังคนประกอบเพื่อให้มั่นใจว่าการกำหนดตำแหน่งนั้นเหมาะสมกับการใช้งานกำลังคนในปัจจุบัน รวมถึงให้พิจารณาว่าจำนวนและตำแหน่งดังกล่าวควรกำหนดเป็นบุคลากรของรัฐในประเภทข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำหรือลูกจ้างชั่วคราว

เมื่อส่วนราชการได้ดำเนินการดังกล่าวเรียบร้อยแล้วให้นำผลลัพธ์ที่ได้ อันได้แก่ผลการกำหนดตำแหน่ง และจำนวนอัตรากำลังคนมาใส่ลงในบัญชีรายชื่อตำแหน่งประกอบการกำหนดอัตรากำลัง เพื่อนำเสนอ อ.ก.พ. กรม และ อ.ก.พ. กระทรวงตามลำดับต่อไป ทั้งนี้การดำเนินการทั้งหมดให้คำนึงถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความไม่ซ้ำซ้อนและความประหยัดซึ่งเป็นหลักการตามแนวทางของมาตรา 47 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

ภาคผนวก ก

แบบฟอร์มที่ใช้ประกอบ
การกำหนดกรอบอัตรากำลัง

เอกสาร แบบฟอร์มที่ใช้ประกอบการกำหนดกรอบอัตราค่าจ้าง

ในบทนี้จะนำเสนอเอกสาร แบบฟอร์มหลักที่ออกแบบมาให้เหมาะสมกับการนำมาใช้ใน
องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้ในทางปฏิบัติ องค์การอาจนำไปปรับปรุงในรายละเอียดเพื่อเพิ่ม
ระดับความสอดคล้องและเหมาะสมในการดำเนินการจริงได้

Form 1

ก.1 แบบฟอร์มรวบรวมข้อมูลทั่วไปของหน่วยงาน

ชื่อหน่วยงาน _____	
วาดโครงสร้างของหน่วยงาน	กรอบอัตราค่าจ้าง อัตราค่าจ้างจริง
_____ อัตรา	
	_____ อัตรา _____ อัตรา _____ อัตรา _____ อัตรา _____ อัตรา
ข้อมูลหน่วยงาน	
หน้าที่รับผิดชอบ _____	
(กรอกหน้าที่ความรับผิดชอบของ หน่วยงานโดยสังเขป)	
_____ _____ _____ _____	

ก.2 แบบฟอร์มสอบถามทัศนคติด้านอัตรากำลัง

Form 2 หน้า 1

แบบฟอร์มสอบถามทัศนคติต่ออัตรากำลัง

Effective Manpower Planning: 360 ☐ Perspective Questionnaire

โดย หน่วยงาน _____ (กรอกชื่อหน่วยงาน)

กรุณาตอบคำถามต่อไปนี้ตามมุมมอง/ความคิดเห็น/ประสบการณ์จริงที่ท่านสัมผัสจากการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนี้ ซึ่งจะถูกรวบรวมเพื่อเสนอแก่ผู้บริหารและนำไปผลักดันสำหรับข้อเสนอที่ก่อให้เกิดประโยชน์จริงในภาพรวมขององค์กร

ข้อ 1. ท่านเห็นว่าม้งาน/หน้าที่ความรับผิดชอบใดในสำนักของท่านซึ่ง **สามารถเพิ่มประสิทธิภาพให้สูงขึ้นโดยการปรับปรุงกระบวนการ** ได้ กรุณาระบุ

หน่วยงาน	งาน/หน้าที่ความรับผิดชอบที่ท่านคิดว่าสามารถเพิ่มประสิทธิภาพโดยการปรับปรุงกระบวนการได้
กลุ่ม _____ (กรอกชื่อหน่วยงาน ที่กล่าวถึง) สำนัก _____	งาน/หน้าที่ความรับผิดชอบ _____ (ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบที่แนะนำให้ ปรับปรุงกระบวนการ) ข้อเสนอแนะ _____ (ระบุข้อเสนอแนะในการปรับปรุง กระบวนการ)
กลุ่ม _____ สำนัก _____	งาน/หน้าที่ความรับผิดชอบ _____ _____ ข้อเสนอแนะ _____ _____ _____
กลุ่ม _____ สำนัก _____	งาน/หน้าที่ความรับผิดชอบ _____ _____ ข้อเสนอแนะ _____ _____ _____

Form 2 หน้า 2

ข้อ 2. ท่านเห็นว่ามีกฎ/ข้อบังคับ/ระเบียบ/วิธีปฏิบัติใดในสำนักของท่านที่เป็น **อุปสรรคหรือลดทอนประสิทธิภาพในการดำเนินงาน** ซึ่งสมควรพิจารณาแก้ไขเพื่อช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้สูงขึ้น

กฎ/ข้อบังคับ/ระเบียบ/ วิธีปฏิบัติ	ปัญหา	ข้อเสนอแนะ/ แนวทางแก้ไข
(ระบุกฎ/ข้อบังคับ/ ระเบียบ/วิธีปฏิบัติที่ท่านเห็นว่า เป็นอุปสรรคในการ ปฏิบัติงาน)	(ระบุประเด็นปัญหา)	(ระบุข้อเสนอแนะการ แก้ไขปัญหา)

Form 2 หน้า 3

ข้อ 3. ท่านเห็นว่าม้งาน/หน้าที่ความรับผิดชอบใดในองค์กรนี้ที่ซ้ำซ้อนกัน และสมควรมีการแก้ไข เพื่อให้ประสิทธิภาพโดยรวมสูงขึ้น

กรณีภายในหน่วยงานเดียวกัน	กรณีต่างหน่วยงานกัน
■ หน่วยงาน _____ สังกัด _____ งาน/หน้าที่ความรับผิดชอบที่ซ้ำซ้อน _____ (ระบุงานที่ซ้ำซ้อน) _____ _____ _____	■ หน่วยงาน(A) _____ สังกัด (A) _____ กับหน่วยงาน (B) _____ สังกัด (B) _____ งาน/หน้าที่ความรับผิดชอบที่ซ้ำซ้อนกัน _____ (ระบุงานที่ซ้ำซ้อน) _____ _____
■ หน่วยงาน _____ สังกัด _____ งาน/หน้าที่ความรับผิดชอบที่ซ้ำซ้อน _____ _____ _____ _____ _____	■ หน่วยงาน(A) _____ สังกัด (A) _____ กับหน่วยงาน (B) _____ สังกัด (B) _____ งาน/หน้าที่ความรับผิดชอบที่ซ้ำซ้อนกัน _____ _____ _____

Form 2 หน้า 4

ข้อ 4. ท่านเห็นว่ามีงาน/หน้าที่ความรับผิดชอบใดในองค์กรนี้ที่**สมควร**จัดจ้างหน่วยงาน/บุคคลภายนอกดำเนินการแทน (Outsourcing) แทนที่จะกำหนดเป็นข้าราชการ

ทั้งนี้กรุณาเสนองาน/หน้าที่ความรับผิดชอบที่ท่านคิดว่าสมควร Outsourcing โดยคำนึงถึงเงื่อนไขดังต่อไปนี้

- ไม่ควรเป็นงานที่เป็นความลับทางราชการ/ความลับขององค์กร
- ไม่ควรเป็นงานที่สนับสนุน/ส่งเสริมความเชี่ยวชาญแก่เจ้าหน้าที่ในระยะยาว อันสมควรเก็บเอาไว้ภายในกรมฯ
- ผลประโยชน์จากการ Outsourcing ควรสูงกว่าการดำเนินการเองในองค์กร ตลอดจนผลประโยชน์ในด้านต้นทุนด้วย

หน่วยงาน	งาน/หน้าที่ความรับผิดชอบที่ท่านคิดว่าควร Outsourcing
กลุ่ม _____ สำนัก _____	(ระบุงานที่ท่านเห็นว่าเหมาะสมจะ Outsourcing) _____ _____ _____ _____
กลุ่ม _____ สำนัก _____	_____ _____ _____ _____
กลุ่ม _____ สำนัก _____	_____ _____ _____ _____

Form 2 หน้า 5

ข้อ 5. จากการสังเกต ท่านเห็นว่าสำนัก/ส่วน/กอง/กลุ่มงาน ไตที่มีภาระงานไม่สอดคล้องกับอัตรากำลังในปัจจุบัน และสมควรปรับ (+) **เพิ่มอัตรากำลัง** / (-) **ลดอัตรากำลัง** / (=) **คงอัตรากำลังเอาไว้** โดยเขียนสัญลักษณ์หน้าชื่อหน่วยงาน ดังนี้

_____ สำนัก _____ (ระบุชื่อหน่วยงานพร้อมใส่สัญลักษณ์ +, -, =)

_____ สำนัก _____

_____ สำนัก _____

_____ สำนัก _____

_____ สำนัก _____

_____ สำนัก _____

_____ สำนัก _____

_____ สำนัก _____

_____ สำนัก _____

_____ สำนัก _____

หากท่านมีข้อคิดเห็นเพิ่มเกี่ยวกับการปรับอัตรากำลังของหน่วยงานในองค์กรให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น สามารถระบุเพิ่มเติมได้ในช่องว่างด้านล่าง เพื่อนำไปใช้กำหนดกรอบอัตรากำลังในอนาคต

ก.3 แบบฟอร์มรวบรวมรายละเอียดการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

(รายละเอียดวิธีการกรอกข้อมูลดูในบทที่ 3)

Form 3

ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบ	ผลสัมฤทธิ์/ ผลลัพธ์	ปริมาณผลลัพธ์ / ผลสัมฤทธิ์			รายละเอียด กระบวนการที่ ดำเนินการ	จำนวน ชั่วโมง รวมทั้งปี
		ปีก่อนหน้า	ปีปัจจุบัน	ปีถัดไป		

ก.4 แบบฟอร์มตารางเกณฑ์การกำหนดประเภทของบุคลากรภาครัฐ

ข้อ	เกณฑ์การกำหนดประเภทของบุคลากรภาครัฐ	ผลการพิจารณา	เหตุผลประกอบ
1	เป็นภารกิจหลัก หรือหน้าที่ความรับผิดชอบหลักขององค์กร	☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่	(กรอกเหตุผลประกอบ)
2	มีผลต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และนโยบายขององค์กรในระยะยาว	☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่	
3	มีผลต่อเป้าหมายเชิงนโยบายที่มีกรอบเวลาเริ่มต้น-สิ้นสุดในการดำเนินการที่ชัดเจน	☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่	
4	ผลสัมฤทธิ์ของงาน สัมพันธ์กับภารกิจหลักขององค์กร	☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่	
5	ต้องการกำหนดระดับของบริการ (Service Level) ที่ชัดเจน เช่น เวลาเสร็จสิ้น สัดส่วนความผิดพลาด ฯลฯ	☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่	
6	องค์กรขาดแคลนบุคลากรในงานหลัก (Core functions) และต้องการทุ่มทรัพยากรไปในงานหลักแทน	☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่	
7	ปัจจุบันมีองค์กร หรือหน่วยงานในภาครัฐที่ใช้บุคลากรประเภทอื่นแทนข้าราชการเพื่อรับผิดชอบงานดังกล่าว	☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่	
8	ต้นทุนในการจ้างในระยะยาวของข้าราชการคุ้มค่ากว่า	☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่	
9	เป็นงานที่ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญพิเศษ มีประสบการณ์จากภายนอก เป็นที่ยอมรับในวงการที่เกี่ยวข้อง	☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่	
10	เป็นงานในลักษณะโครงการ หรืองานเร่งด่วนที่มีความสำคัญและไม่อาจหาบุคลากรจากภายในได้	☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่	
11	เป็นงานที่ต้องดำเนินการเป็นช่วง-ฤดูกาลที่ชัดเจน เช่น ทุกๆ 4 ปี ทุกๆ 5 ปี เป็นต้น	☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่	
12	เป็นงานที่ต้องดำเนินการอย่างสม่ำเสมอและติดต่อกันในระยะยาวเกินกว่า 5 ปีขึ้นไป	☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่	
13	เป็นงานที่สร้างองค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญที่จำเป็นในระยะยาวต่อองค์กร	☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่	
14	เป็นงานที่สามารถหาผู้ดำเนินการแทนในตลาดได้ (Availability of outsourcing service)	☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่	
15	เป็นงานที่สามารถกำหนดกรอบการดำเนินการหรือสัญญาจ้างงานได้อย่างชัดเจน	☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่	

ก.5 แบบฟอร์มบัญชีรายชื่อตำแหน่งประกอบการกำหนดอัตราค่าจ้าง

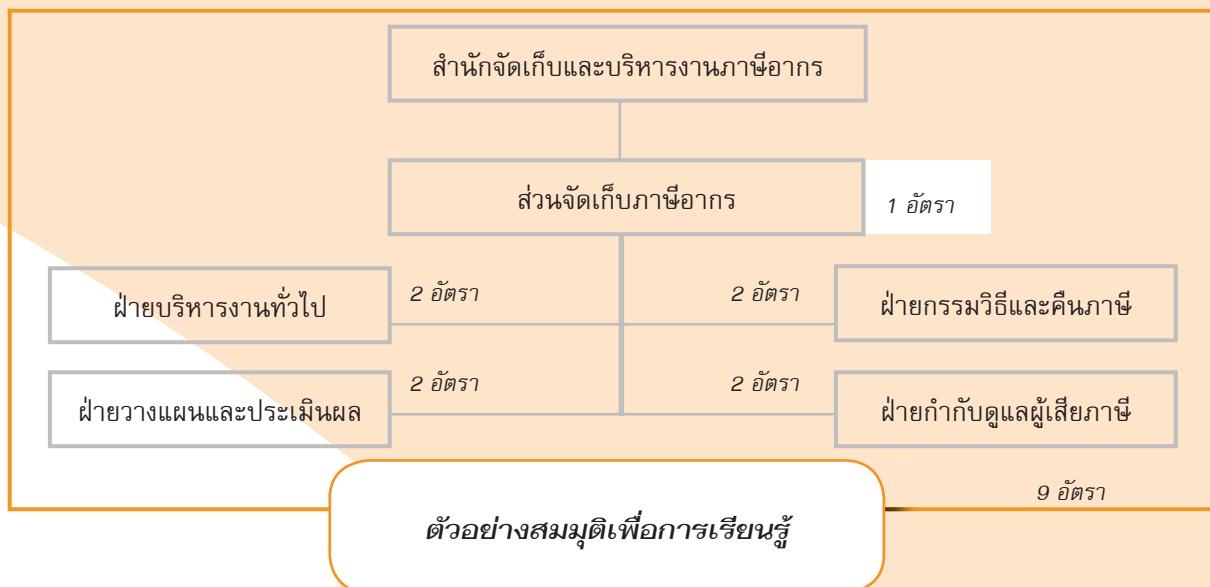
ที่	ชื่อตำแหน่ง ในการ บริหาร	สายงาน	ประเภท ระดับ	หน่วยงาน	งานที่ รับผิดชอบ โดยสังเขป	กรอบ อัตราค่าจ้าง ปัจจุบัน	กรอบ อัตราค่าจ้าง ที่เสนอ	ส่วน ต่าง	เหตุผล ประกอบ การเสนอ
1									
2									
...									

ภาคผนวก ข

ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้
การพิจารณาอัตราค่าจ้างของหน่วยงาน
ด้วยกระบวนการตามคู่มือการวิเคราะห์อัตราค่าจ้างของส่วนราชการ

แบบฟอร์มรวบรวมข้อมูลทั่วไปของหน่วยงาน

ชื่อหน่วยงาน ส่วนจัดเก็บภาษีอากร สำนักจัดเก็บและบริหารงานภาษีอากร



ข้อมูลหน้าที่ความรับผิดชอบ

หน้าที่ความรับผิดชอบ (ปฏิบัติจริงตามที่หน่วยงานให้ข้อมูล)	หน้าที่ความรับผิดชอบ (ตามประกาศอย่างเป็นทางการ)
- จัดทำแผนกลยุทธ์ แผนระยะยาว และแผนปฏิบัติงานประจำปีของหน่วยงาน - ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงาน และตามเป้าหมายการปฏิบัติงาน - ให้คำปรึกษาแนะนำ และแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานที่เกิดจากกระเปียบ - ควบคุมเกี่ยวกับการวางแผนการกำกับดูแล ผู้เสียภาษี การสำรวจและขยายฐานภาษี การตรวจปฏิบัติการแก่หน่วยงานในท้องที่ - ปรับปรุงระบบงานของหน่วยงานในท้องที่ กรณีที่มีปัญหา เกี่ยวกับการกำกับดูแลผู้เสียภาษี	- ออกหนังสือรับรองการหักภาษี ณ ที่จ่ายเป็นภาษาอังกฤษ - ควบคุมเกี่ยวกับการวางแผนงานกรณวิธีและการคืนภาษีแก่หน่วยงานในท้องที่ - แก้ไข ปรับปรุงระบบงานของหน่วยงานในท้องที่ กรณีที่มีปัญหาเกี่ยวกับงานกรณวิธีและการคืนภาษี - ให้คำปรึกษาแนะนำ และแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานที่เกิดจากกระเปียบ - ควบคุมเกี่ยวกับการวางแผนการกำกับดูแล ผู้เสียภาษี การสำรวจและขยายฐานภาษี การตรวจปฏิบัติการแก่หน่วยงานในท้องที่ - ปรับปรุงระบบงานของหน่วยงานในท้องที่ กรณีที่มีปัญหาเกี่ยวกับการกำกับดูแลผู้เสียภาษี

ตัวอย่างการวิเคราะห์ตามขั้นตอนการพิจารณาอัตรากำลัง A:

พิจารณาความสอดคล้องของงานจริงกับหน้าที่ความรับผิดชอบที่กำหนด

ตัวอย่างสมมุติเพื่อการเรียนรู้

หน้าที่ความรับผิดชอบ (ปฏิบัติจริงตามที่หน่วยงานให้ข้อมูล)	หน้าที่ความรับผิดชอบ (ตามประกาศอย่างเป็นทางการ)	
- จัดทำแผนกลยุทธ์ แผนระยะยาว และแผนปฏิบัติงานประจำปีของหน่วยงาน - ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงาน และตามเป้าหมายการปฏิบัติงาน		หน้าที่ซึ่งปฏิบัติจริงแต่ไม่ปรากฏในประกาศอย่างเป็นทางการ (FTE = 2.5)
- ให้คำปรึกษาแนะนำ และแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานที่เกิดจากกระเปียบ - ควบคุมเกี่ยวกับการวางแผนการกำกับดูแล ผู้เสียภาษี การสำรวจและขยายฐานภาษี การตรวจปฏิบัติการแก่หน่วยงานในท้องที่ - ปรับปรุงระบบงานของหน่วยงานในท้องที่ กรณีที่มีปัญหา เกี่ยวกับการกำกับดูแลผู้เสียภาษี	- ให้คำปรึกษาแนะนำ และแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานที่เกิดจากกระเปียบ - ควบคุมเกี่ยวกับการวางแผนการกำกับดูแล ผู้เสียภาษี การสำรวจและขยายฐานภาษี การตรวจปฏิบัติการแก่หน่วยงานในท้องที่ - ปรับปรุงระบบงานของหน่วยงานในท้องที่ กรณีที่มีปัญหา เกี่ยวกับการกำกับดูแลผู้เสียภาษี	หน้าที่ปกติ (ปฏิบัติจริงและปรากฏในประกาศอย่างเป็นทางการ) (FTE = 5.9)
	- ออกหนังสือรับรองการหักภาษี ณ ที่จ่ายเป็นภาษาอังกฤษ - ควบคุมเกี่ยวกับการวางแผนงานกรรมวิธีและการคืนภาษีแก่หน่วยงานในท้องที่ - แก้ไข ปรับปรุงระบบงานของหน่วยงานในท้องที่ กรณีที่มีปัญหาเกี่ยวกับงานกรรมวิธีและการคืนภาษี	หน้าที่ซึ่งขาดไปไม่ถูกปฏิบัติจริง (FTE = 1.2 อาจมาจากหน่วยงานที่ทำงานใกล้เคียงกัน)

ผลการวิเคราะห์:	ผลต่อ อัตรากำลัง
พบว่างานที่ปฏิบัตินอกเหนือจากที่ประกาศไว้อย่างเป็นทางการเป็นงานใหม่ที่มีความจำเป็น และงานในส่วนที่ไม่ถูกปฏิบัติก็พบว่าเป็นงานที่จำเป็นเช่นเดียวกันดังนั้น อัตรากำลังที่เหมาะสมจากการพิจารณาความสอดคล้องของงานจริงกับหน้าที่ความรับผิดชอบที่กำหนด (A) ควรมีอัตรากำลัง $2.5 + 5.9 + 1.2 = 9.6$ หรือ 10 อัตรา	ก

ตัวอย่างการวิเคราะห์ตามขั้นตอนการพิจารณาอัตราค่าจ้าง B:
พิจารณาการกระจายของงานและการกำหนดผู้ปฏิบัติงาน

ตัวอย่างสมมติเพื่อการเรียนรู้

หน้าที่ความรับผิดชอบ	สายงานที่รับผิดชอบ (ปัจจุบัน)	สายงานที่รับผิดชอบ (ที่เหมาะสม)
- จัดทำแผนกลยุทธ์ แผนระยะยาว และแผนปฏิบัติงานประจำปีของหน่วยงาน - ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงาน และตามเป้าหมายการปฏิบัติงาน	นักวิชาการภาษี	นักวิชาการภาษี
- ให้คำปรึกษาแนะนำ และแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานที่เกิดจากระเบียบ - ควบคุมเกี่ยวกับการวางแผนการกำกับดูแล ผู้เสียภาษี การสำรวจและขยายฐานภาษี การตรวจปฏิบัติการแก่หน่วยงานในท้องที่ - ปรับปรุงระบบงานของหน่วยงานในท้องที่ กรณีที่มีปัญหา เกี่ยวกับการกำกับดูแลผู้เสียภาษี	นักตรวจสอบภาษี นักวิชาการสรรพากร นิติกร	นักตรวจสอบภาษี นักวิชาการสรรพากร
- ออกหนังสือรับรองการหักภาษี ณ ที่จ่ายเป็นภาษาอังกฤษ - ควบคุมเกี่ยวกับการวางแผนงานกรรมวิธีและการคืนภาษีแก่หน่วยงานในท้องที่ - แก้ไข ปรับปรุงระบบงานของหน่วยงานในท้องที่ กรณีที่มีปัญหาเกี่ยวกับงานกรรมวิธีและการคืนภาษี	นักจัดการงานทั่วไป เจ้าพนักงานสรรพากร เจ้าพนักงานธุรการ	นักวิชาการสรรพากร

ผลการวิเคราะห์:	ผลต่อ อัตราค่าจ้าง
พบว่าสายงานในปัจจุบันมีหลากหลายเกินไปซึ่งอาจไม่สะดวกต่อการบริหารจัดการเมื่อพิจารณาตามลักษณะกรอบหน้าที่ความรับผิดชอบแล้ว เสนอให้มีสายงาน นักวิชาการภาษี นักตรวจสอบภาษี และนักวิชาการสรรพากร	มีผลต่อสายงาน

ไปดูผลของขั้นตอนอื่นประกอบด้วย

ตัวอย่างการวิเคราะห์ตามขั้นตอนการพิจารณาอัตราค่าจ้าง C:

พิจารณาแนวโน้มของปริมาณงานและความเชื่อมโยงกับตัวชี้วัด

ตัวอย่างสมมุติเพื่อการเรียนรู้

ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Key Accountabilities)	ผลสัมฤทธิ์ของ หน้าที่ความ รับผิดชอบหลัก	ปริมาณผลลัพธ์ / ผลสัมฤทธิ์			จำนวนชั่วโมง รวมทั้งปี
		ปีก่อนหน้า	ปีปัจจุบัน	ปีถัดไป	
ควบคุมเกี่ยวกับการวางแผนการ กำกับดูแล ผู้เสียภาษี การสำรวจ และขยายฐานภาษี การตรวจ ปฏิบัติการแก่หน่วยงานในท้องที่	มีแนวทางการ กำกับดูแล ผู้เสีย ภาษี การสำรวจ และขยายฐานภาษี	เป็นงานเชิง แผนงาน-นโยบาย			2350
ออกหนังสือรับรองการหักภาษี ณ ที่ จ่ายเป็นภาษาอังกฤษ	หนังสือรับรองฯ ถูกต้อง ใช้งานได้	211 ฉบับ	230 ฉบับ	253 ฉบับ	1240
ให้คำปรึกษาแนะนำ และแก้ไข ปัญหาการปฏิบัติงานที่เกิดจาก ระเบียบ	แก้ไขปัญหา เบื้องต้นที่เกี่ยวข้อง	1022 ราย	1150 ราย	1219 ราย	1820

พิจารณาแนวโน้มของปริมาณงาน

ผลการวิเคราะห์:	ผลต่อ อัตราค่าจ้าง
พบว่าแนวโน้มของภาระงานเกี่ยวกับการออกหนังสือรับรองการหักภาษี ณ ที่จ่าย เป็นภาษาอังกฤษ การให้คำปรึกษาแนะนำ และแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานที่เกิด จากระเบียบมีทิศทางเพิ่มขึ้นในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา จึงมีความจำเป็นต้องจัดสรร อัตราค่าจ้างเพิ่มเติมเพื่อรองรับภาระงานที่เปลี่ยนแปลงไปในอนาคตด้วย ดังนั้น อัตราค่าจ้างในปัจจุบันซึ่งมีอยู่ 9 อัตรา น่าจะมีแนวโน้มที่ต้องเพิ่มขึ้น โดยพิจารณา เพิ่มในสายงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานดังกล่าว ประมาณ 7%-12% ตามยอด การเติบโตของปริมาณภาระงาน	↑

ไปดูผลของขั้นตอนอื่นประกอบ

ตัวอย่างการวิเคราะห์ตามขั้นตอนการพิจารณาอัตราค่าจ้าง D:

พิจารณา Full Time Equivalent ประกอบกับ Benchmarking

ตัวอย่างสมมุติเพื่อการเรียนรู้

ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Key Accountabilities)	ผลสัมฤทธิ์ของ หน้าที่ความ รับผิดชอบหลัก	ปริมาณผลลัพธ์ / ผลสัมฤทธิ์			จำนวนชั่วโมง รวมทั้งปี
		ปีก่อนหน้า	ปัจจุบัน	ปีถัดไป	
ควบคุมเกี่ยวกับการวางแผนการ กำกับดูแล ผู้เสียภาษี การสำรวจ และขยายฐานภาษี การตรวจ ปฏิบัติการแก่หน่วยงานในท้องที่	มีแนวทางการ กำกับดูแล ผู้เสีย ภาษี การสำรวจ และขยายฐานภาษี	เป็นงานเชิง แผนงาน-นโยบาย			2,350
ออกหนังสือรับรองการหักภาษี ณ ที่ จ่ายเป็นภาษาอังกฤษ	หนังสือรับรองฯ ถูกต้อง ใช้งานได้	211 ฉบับ	230 ฉบับ	253 ฉบับ	1,240
ให้คำปรึกษาแนะนำ และแก้ไข ปัญหาการปฏิบัติงานที่เกิดจาก ระเบียบ	แก้ไขปัญหา เบื้องต้นที่เกี่ยวข้อง	1,022 ราย	1,150 ราย	1,219 ราย	1,820
พิจารณาเวลาที่ใช้ในการ ทำงาน (FTE)					+ เวลาของงาน อื่น ๆ รวม = 14,688

ผลการวิเคราะห์:	ผลต่อ อัตราค่าจ้าง
พบว่าเมื่อคำนวณเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (FTE: Full Time Equivalent) โดยรวม เวลาของทุกหน้าที่ความรับผิดชอบในรอบหนึ่งปีที่ผ่านมา เพื่อให้เห็นว่าใช้เวลาไป ในหน้าที่ความรับผิดชอบต่างๆ เท่าใดบ้าง จากตัวอย่างข้างต้น เวลารวมของทุก หน้าที่ความรับผิดชอบเป็น 14,688 ชั่วโมง/ปี ดังนั้นคิดเป็น $14,688 / 1,440 =$ 10.2 หรือ 10 อัตรา (มากกว่าเดิมซึ่งมีอยู่เพียง 9 อัตรา)	↑

ไปดูผลของขั้นตอนอื่นประกอบด้วย

ตัวอย่างการวิเคราะห์ตามขั้นตอนการพิจารณาอัตราค่าจ้าง E:

พิจารณามุมมองรอบด้าน (360 องศา) และจัดทำข้อเสนอแนะ

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสอบถามผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจริงซึ่งช่วยสะท้อนความเหมาะสมของอัตราค่าจ้างในปัจจุบันว่า ควรปรับเพิ่ม / ลด / หรือคงปริมาณอัตราค่าจ้างไว้ ตารางต่อไปนี้จะแสดงผลสรุปมุมมองจากหน่วยงานอื่นๆ ซึ่งมีต่อหน่วยงานตัวอย่าง (ส่วนจัดเก็บภาษีอากร สำนักจัดเก็บและบริหารงานภาษีอากร)

หน่วยงาน	มุมมองที่มีต่อหน่วยงานตัวอย่าง
ส่วนการเงิน	↑
ส่วนกำกับดูแลผู้เสียภาษี	↓
ส่วนควบคุมแบบแสดงรายการ	↑
ส่วนควบคุมมาตรฐานตรวจสอบและรับรองบัญชี	↑
ส่วนจำแนกตำแหน่งและประเมินผลอัตราค่าจ้าง	↑
ส่วนช่วยอำนวยความสะดวกและประสานราชการ	↑
ส่วนตรวจสอบภาษี	↑
ส่วนทะเบียนและสารสนเทศ	↑
ส่วนนวัตกรรมการเรียนรู้	○
ส่วนบริการยื่นแบบและรับชำระภาษี	↑
ส่วนบริการสัมพันธ์	↓
ส่วนบริการออกไปรับรองอิเล็กทรอนิกส์	○
ส่วนบริหารงานทั่วไป	↓

ตัวอย่างสมมุติเพื่อการเรียนรู้

ผลการวิเคราะห์:	ผลต่ออัตราค่าจ้าง
พบว่าหน่วยงานภายนอกส่วนใหญ่มีความเห็นที่สอดคล้องกันกว่าร้อยละ 62 ที่เห็นว่าควรปรับเพิ่มอัตราค่าจ้าง และเห็นว่าควรลด / คงอัตราค่าจ้างไว้ที่ ร้อยละ 23, 15 ตามลำดับ ดังนั้นจึงสรุปเบื้องต้นได้ว่า มุมมองจากภายนอกส่วนใหญ่เห็นว่าควรปรับอัตราค่าจ้างของส่วนจัดเก็บภาษีอากร สำนักจัดเก็บและบริหารงานภาษีอากรนี้เพิ่มขึ้น (เพิ่มจากเดิมที่มีอยู่ 9 อัตรา)	↑

ไปดูผลของขั้นตอนอื่นประกอบด้วย

สรุปจากกระบวนการทั้งหมด A, B, C, D, E พบว่า

ขั้นตอน	A	B	C	D	E
ผลต่ออัตราค่าจ้าง	↑	มีผลต่อการปรับสายงาน	↑	↑	↑
อัตราค่าจ้างที่เหมาะสม	9.6 อัตรา	-	เพิ่ม 7%-12%	10.2 อัตรา	-

↑ = อัตราค่าจ้างควรเพิ่ม ↓ = อัตราค่าจ้างควรลด ○ = อัตราค่าจ้างควรคงที่ ? = ข้อมูลยังไม่เพียงพอ

อัตราค่าจ้างของหน่วยงานตัวอย่าง (ส่วนจัดเก็บภาษีอากร สำนักจัดเก็บและบริหารงานภาษีอากร) นี้ควรพิจารณาปรับเพิ่มอัตราค่าจ้างจากปัจจุบัน 9 อัตราเป็น 10 อัตรา ให้สอดคล้องปริมาณภาระงานจริง และในกรณีที่ข้อมูลไม่สะท้อนทิศทางการปรับอัตราค่าจ้างอย่างชัดเจน แนะนำให้เชิญผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอันได้แก่ ผู้บริหารที่กำกับดูแลหน่วยงานที่พิจารณา หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคล หน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานอย่างน้อย 1 หน่วยงานประชุมหาข้อสรุปร่วมกัน

ตัวอย่างการพิจารณากำหนดประเภทของบุคลากรภาครัฐ

ตัวอย่างสมมุติเพื่อการเรียนรู้

ข้อ	เกณฑ์การกำหนดประเภทของบุคลากรภาครัฐ	ผลการพิจารณา	เหตุผลประกอบ
1	เป็นภารกิจหลัก หรือหน้าที่ความรับผิดชอบหลักขององค์กร	☒ ใช่ ☐ ไม่ใช่	หน้าที่ของหน่วยงานเกี่ยวข้องกับภารกิจองค์กรโดยตรง แต่ในบางภารกิจ ได้แก่ การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงาน และตามเป้าหมายการปฏิบัติงาน การให้คำแนะนำปรึกษานั้น สามารถกำหนดเป็นพนักงานราชการได้
2	มีผลต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และนโยบายขององค์กรในระยะยาว	☒ ใช่ ☐ ไม่ใช่	
3	มีผลต่อเป้าหมายเชิงนโยบายที่มีกรอบเวลาเริ่มต้น-สิ้นสุดในการดำเนินการที่ชัดเจน	☒ ใช่ ☐ ไม่ใช่	
4	ผลสัมฤทธิ์ของงาน สัมพันธ์กับภารกิจหลักขององค์กร	☒ ใช่ ☐ ไม่ใช่	
5	ต้องการกำหนดระดับของบริการ (Service Level) ที่ชัดเจน เช่น เวลาเสร็จสิ้น สัดส่วนความผิดพลาด ฯลฯ	☒ ใช่ ☐ ไม่ใช่	
6	องค์กรขาดแคลนบุคลากรในงานหลัก (Core functions) และต้องการทุ่มทรัพยากรไปในงานหลักแทน	☒ ใช่ ☐ ไม่ใช่	
7	ปัจจุบันมีองค์กร หรือหน่วยงานในภาครัฐที่ใช้บุคลากรประเภทอื่นแทน ข้าราชการเพื่อรับผิดชอบงานดังกล่าว	☒ ใช่ ☐ ไม่ใช่	
8	ต้นทุนในการจ้างในระยะยาวของข้าราชการคุ้มค่ากว่า	☐ ใช่ ☒ ไม่ใช่	
9	เป็นงานที่ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญพิเศษ มีประสบการณ์จากภายนอก เป็นที่ยอมรับในวงกว้างที่เกี่ยวข้อง	☐ ใช่ ☒ ไม่ใช่	เนื่องจากงานมีความสม่ำเสมอ และเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่หลักขององค์กรจึงไม่ควรใช้วิธีการจ้างดำเนินการ (Outsourcing) ในการดำเนินการ ซึ่งจะทำให้องค์กรขาดการสั่งสมความเชี่ยวชาญที่จำเป็นในระยะยาว ดังนั้นจึงกำหนดเป็นพนักงานราชการบางส่วน และเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อเจ้าหน้าที่ในปัจจุบัน จึงกำหนดให้อัตรากำลังเพิ่มขึ้น 1 อัตรานั้นเป็นพนักงานราชการ
10	เป็นงานในลักษณะโครงการ หรืองานเร่งด่วนที่มีความสำคัญและไม่อาจหาบุคลากรจากภายในได้	☐ ใช่ ☒ ไม่ใช่	
11	เป็นงานที่ต้องดำเนินการเป็นช่วง-ฤดูกาลที่ชัดเจน เช่น ทุกๆ 4 ปี ทุกๆ 5 ปี เป็นต้น	☐ ใช่ ☒ ไม่ใช่	
12	เป็นงานที่ต้องดำเนินการอย่างสม่ำเสมอและติดต่อกันในระยะยาวเกินกว่า 5 ปีขึ้นไป	☒ ใช่ ☐ ไม่ใช่	
13	เป็นงานที่สร้างองค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญที่จำเป็นในระยะยาวต่อองค์กร	☒ ใช่ ☐ ไม่ใช่	
14	เป็นงานที่สามารถหาผู้ดำเนินการแทนในตลาดได้ (Availability of outsourcing service)	☒ ใช่ ☐ ไม่ใช่	
15	เป็นงานที่สามารถกำหนดกรอบการดำเนินการหรือสัญญาการจ้างงานได้อย่างชัดเจน	☒ ใช่ ☐ ไม่ใช่	

(หากตอบใช่ในข้อ 3, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 14, 15 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ควรพิจารณากำหนดบุคลากรในงานดังกล่าวเป็นพนักงานราชการทดแทน หรือพิจารณาใช้การจ้างดำเนินการ (Outsourcing))

ตัวอย่างการพิจารณากำหนดสายงาน

ตัวอย่างสมมุติเพื่อการเรียนรู้

ที่	ชื่อตำแหน่ง ในการ บริหาร	สายงาน	ประเภท ระดับ	หน่วยงาน	งานที่ รับผิดชอบ โดยสังเขป	กรอบ อัตรากำลัง ปัจจุบัน	กรอบ อัตรากำลัง ที่เสนอ	ส่วน ต่าง	เหตุผล ประกอบการ เสนอ
1	นักจัดการ งานทั่วไป	นัก จัดการ งาน ทั่วไป	วิชาการ- ปฏิบัติการ	ส่วน อำนวยการ สำนัก บริหาร กลาง	ดูแลงาน ธุรการ งาน สารบรรณ งาน บริหารงาน บุคคล งาน พัสดุครุภัณฑ์ งาน งบประมาณ	5	3	-2	โอนภาระงาน บางส่วนให้ หน่วยงานที่ รับผิดชอบ โดยตรง ดำเนินการ
2									
...									

คู่มือวิเคราะห์อัตรากำลังของส่วนราชการ

โครงการศึกษาข้อมูลและพัฒนางานรองรับการกำหนดตำแหน่งในส่วนราชการ

