

แนวทางการวิเคราะห์
อัตรากำลัง



แนวทางการ
วางแผนกำลังคน



ลำดับการนำเสนอ



ส่วนที่ 1 กฎหมายและนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคน

ส่วนที่ 2 แนวทางการให้คำปรึกษาแนะนำเบื้องต้นแก่ส่วนราชการ

- การวิเคราะห์อัตรากำลังและวางแผนกำลังคน
- การวางแผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการพลเรือนสามัญ

ภาคเนื้อหา

ส่วนที่ 3 การวางแผนกำลังคนและการวิเคราะห์อัตรากำลัง

ส่วนที่ 4 การวางแผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการพลเรือนสามัญ

กฎหมายและนโยบายที่เกี่ยวข้อง



กฎหมาย นโยบาย ที่เกี่ยวข้อง	การวิเคราะห์อัตรากำลัง และการวางแผนกำลังคน	การวางแผนบริหารกำลังคน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุ
<p>กฎหมาย</p>	<p>พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑</p> <ul style="list-style-type: none"> มาตรา ๘ (๑) “...เสนอแนะและให้คำปรึกษา ครม. ในด้านต่างๆ รวมทั้งด้านการวางแผนกำลังคน...” มาตรา ๘ (๔) “...ก.พ. ให้ความเห็นชอบกรอบอัตรากำลังของส่วนราชการ...” มาตรา ๑๓ (๕) “...สำนักงาน ก.พ. มีหน้าที่ในการดำเนินการเกี่ยวกับแผนกำลังคนของข้าราชการพลเรือน...” <p>พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๕๖</p> <ul style="list-style-type: none"> มาตรา ๓๓ “ส่วนราชการต้องทบทวนภารกิจและจัดอัตรากำลังให้สอดคล้องกับความจำเป็น” 	<p>พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑</p> <ul style="list-style-type: none"> มาตรา ๘ (๑) “...เสนอแนะและให้คำปรึกษา ครม. ในด้านต่างๆ รวมทั้งด้านการวางแผนกำลังคน...” มาตรา ๑๓ (๕) “...สำนักงาน ก.พ. มีหน้าที่ในการดำเนินการเกี่ยวกับแผนกำลังคนของข้าราชการพลเรือน...”
<p>นโยบาย</p>	<p>แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๖๑)</p> <ul style="list-style-type: none"> ยุทธศาสตร์ที่ ๒ กลยุทธ์ที่ ๒.๒ “พัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคนและพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบราชการ” <p>Flagship: โครงการวางแผนอัตรากำลังคนเชิงกลยุทธ์</p> <p>มาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๕๗ – ๒๕๖๑</p> <ul style="list-style-type: none"> ยุทธศาสตร์ที่ ๑ “การวางแผนบริหารกำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด” กลยุทธ์ที่ ๑ “วางแผนกำลังคนให้สอดคล้องกับภารกิจของส่วนราชการ” <p>เป้าประสงค์ : ร้อยละ ๘๐ ของส่วนราชการดำเนินการจัดทำแผนกำลังคนภายในปี ๒๕๖๑</p>	<p>มติ ก.พ. ๑๑ มกราคม ๒๕๕๓ :</p> <p>“เห็นชอบแนวทางการเตรียมความพร้อม ๓ มาตรการ”</p> <p>มติ ก.พ. ๑๑ มีนาคม ๒๕๕๖ :</p> <p>“เห็นชอบมาตรการเร่งด่วนและมาตรการระยะยาว”</p> <p>มาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๕๗ – ๒๕๖๑)</p> <ul style="list-style-type: none"> ยุทธศาสตร์ที่ ๒ “การพัฒนากำลังคนและสร้างความพร้อมเชิงกลยุทธ์” กลยุทธ์ที่ ๒ “เตรียมกำลังคนเพื่อรองรับการสูญเสียจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุและการบริหารความหลากหลาย”



สรุปรายละเอียดโดยสังเขป
มาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ
(พ.ศ. ๒๕๕๗ – ๒๕๖๑)



มาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ พ.ศ. 2557-2561



หลักการ

การบริหารกำลังคนภาครัฐ (ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ) สอดคล้องกับความจำเป็นในการปฏิบัติภารกิจในปัจจุบัน และเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคต มีความยืดหยุ่นและช่วยให้ส่วนราชการใช้กำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าหมาย

ส่วนราชการในสังกัดฝ่ายบริหารมีกำลังคนที่มีขีดความสามารถเหมาะสมสำหรับการขับเคลื่อนภารกิจในปัจจุบันและอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีแรงจูงใจและปฏิบัติงานอย่างมีความสุข

ขอบเขต

ครอบคลุมกำลังคนภาครัฐ ได้แก่ ข้าราชการ (ไม่รวมทหาร) พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และกำลังคนประเภทอื่นในส่วนราชการสังกัดฝ่ายบริหารที่ใช้งบประมาณ (งบบุคลากร) จากงบประมาณรายจ่ายแผ่นดิน

มาตรการบริหารจัดการ อัตรากำลังปกติ

เน้นการใช้กำลังคนที่มีอยู่
อย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า



มาตรการบริหารจัดการ เชิงยุทธศาสตร์

เน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร
และพัฒนากำลังคนอย่างเป็นระบบแบบ
องค์รวม



มาตรการบริหารจัดการอัตรากำลังปกติ



การเพิ่มอัตราตั้งใหม่

ไม่ให้เพิ่มอัตราข้าราชการตั้งใหม่ในภาพรวม
ยกเว้นกรณีจำเป็นอันมิอาจหลีกเลี่ยงได้

การจัดสรรอัตราว่าง
จากการเกษียณอายุ
ของข้าราชการ

- ไม่ยุบเลิกอัตราข้าราชการในภาพรวม และจัดสรรอัตราข้าราชการ (พลเรือนสามัญ ครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำรวจ) จากผลการเกษียณอายุ คืบในภาพรวม ของกระทรวงหรือองค์กรกลางบริหารทรัพยากรบุคคล
- ให้ส่วนราชการที่มีตำแหน่งข้าราชการเกษียณอายุในแต่ละปี แจ้งตำแหน่งที่ เห็นสมควรยุบเลิกเท่ากับจำนวนตำแหน่งเกษียณ ไปยัง อ.ก.พ. กระทรวง หรือองค์กร กลางบริหารทรัพยากรบุคคล
- ให้ อ.ก.พ.กระทรวง หรือองค์กรกลางบริหารทรัพยากรบุคคล พิจารณาจัดสรร อัตราว่างจากผลการเกษียณอายุ ตามหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขที่ คปร. กำหนด
- ให้ อ.ก.พ. กระทรวงหรือองค์กรกลางบริหารทรัพยากรบุคคล แจ้งผลการดำเนินการ ให้ คปร. ทราบ

กรณีลูกจ้างประจำ

ให้ยุบเลิกอัตราลูกจ้างประจำที่ว่างจากการเกษียณอายุและว่างโดยเหตุอื่น
ทุกส่วนราชการ ยกเว้น สน.พระราชวัง สน.ราชเลขาธิการ กรมราชองครักษ์

กรณีลูกจ้างชั่วคราว

ไม่ให้มีการจ้างลูกจ้างชั่วคราวจากงบประมาณงบบุคลากร ยกเว้นลูกจ้างชั่วคราว 4 ประเภท ที่ต้องให้สำนักงาน ก.พ. พิจารณาก่อน

หลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขการพิจารณาจัดสรรอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุ

ข้าราชการพลเรือนสามัญ

- จัดสรรคืน โดยพิจารณาจาก

ประเภทส่วนราชการ

- สน.พระราชวังและส่วนราชการที่มีอัตราไม่เกิน 1,000 อัตรา ไม่ต้องแจ้งยุบเลิก
- ส่วนราชการที่มีอัตราข้าราชการเกิน 1,000 อัตรา : จัดสรรคืนทั้งหมดสำหรับตำแหน่งประเภทบริหาร และอำนวยการ / จัดสรรคืนให้ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 20 ของตำแหน่งประเภทอื่นที่เกษียณในส่วนราชการนั้น

- ให้ อ.ก.พ. กระทรวงพิจารณาจัดสรรส่วนที่เหลือ โดยพิจารณาประเภทภารกิจและประเภทตำแหน่งประกอบ

ประเภทภารกิจ

ภารกิจที่เป็นปัญหาสำคัญที่ต้องแก้ไขเร่งด่วนตามนโยบาย แผนบริหารราชการ ยุทธศาสตร์ประเทศ ยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้ หรือภารกิจที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะ

ประเภทตำแหน่ง

ตำแหน่งในสายงานหลักและต้องใช้ข้าราชการปฏิบัติ ตำแหน่งตามมาตราฐานโครงสร้างอัตรากำลัง ตำแหน่งในสายงานขาดแคลน วิชาชีพเฉพาะ เชี่ยวชาญเฉพาะ ตำแหน่งที่มีอัตราการสูญเสียสูง

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

- จัดสรรคืนให้ตำแหน่ง ตามเงื่อนไขต่อไปนี้

- ตำแหน่งในโรงเรียนที่มีความขาดแคลน (สาขาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ)
- ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ยกเว้นสถานศึกษาที่อยู่ในแผนการถ่ายโอนให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือโรงเรียนขนาดเล็กซึ่งมีจำนวนนักเรียนน้อยกว่า ๒๕๐ คน และอยู่ในแผนการรวบรวมสถานศึกษา
- ตำแหน่งบรรณรักษ์เรียนทุนรัฐบาล
- ตำแหน่งในโรงเรียนระดับประถมศึกษาระดับอำเภอ ตำบล ที่มีจำนวนนักเรียนไม่น้อยกว่า 250 คน และไม่อยู่ในแผนการถ่ายโอนให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และโรงเรียนในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้
- ตำแหน่งในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาระดับอำเภอ ตำบลที่มีจำนวนนักเรียนไม่น้อยกว่า 250 คน และไม่อยู่ในแผนการถ่ายโอนให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และโรงเรียนห่างไกลในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้
- ตำแหน่งในโรงเรียนการศึกษาเพื่อคนพิการ โรงเรียนการศึกษาสงเคราะห์ และโรงเรียนตามโครงการพระราชดำริ
- ตำแหน่งในวิทยาลัยสังกัดสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ในสาขานาฏศิลป์ คีตศิลป์ ดุริยางคศิลป์ และช่างศิลป์
- ตำแหน่งในวิทยาลัยระดับอำเภอ วิทยาลัยชุมชน

ข้าราชการตำรวจ

- จัดสรรคืนให้ตำแหน่ง ตามเงื่อนไขต่อไปนี้

- ตำแหน่งในภารกิจด้านการรักษาความมั่นคงและสงบเรียบร้อยในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้
- ตำแหน่งในสถานีตำรวจในพื้นที่อำเภอ ในถิ่นทุรกันดาร ที่มีไซ้ตัวจังหวัดและพื้นที่อำเภอในเขตจังหวัดที่ห่างไกลความเจริญ
- ตำแหน่งในภารกิจด้านการอารักขาและรักษาความปลอดภัยในบริเวณสถานที่ประทับ
- ตำแหน่งในภารกิจด้านการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม
- ตำแหน่งในภารกิจด้านการปราบปรามยาเสพติด
- ภารกิจที่มีเหตุผลความจำเป็นพิเศษ

มาตรการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์การบริหาร และพัฒนากำลังคนภาครัฐ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด (2557 – 2561)
1 การวางแผนบริหาร กำลังคนให้เกิด ประโยชน์สูงสุด	(1) ส่วนราชการสามารถจัดอัตรากำลังให้สอดคล้อง กับความจำเป็นตามภารกิจ และพร้อมรองรับ การเปลี่ยนแปลงบริหารราชการ (2) ส่วนราชการมีแนวทางในการติดตามตรวจสอบและ เพิ่มประสิทธิภาพการใช้กำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด	(1) ร้อยละ 80 ของส่วนราชการมีแผนกำลังคนที่สอดคล้อง กับยุทธศาสตร์การบริหารราชการ (2) ร้อยละ 80 ของส่วนราชการมีแผนปฏิบัติการเพิ่ม ประสิทธิภาพและความคุ้มค่าในการใช้อัตรากำลัง
2 การพัฒนากำลังคน และสร้างความพร้อม เชิงกลยุทธ์	(1) กำลังคนภาครัฐได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อม ในการปฏิบัติงานท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง (2) ส่วนราชการมีกำลังคนคุณภาพเพียงพอสำหรับ การเป็นผู้นำขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในภาครัฐ (3) ส่วนราชการมีความพร้อมรับการสูญเสียอัตรากำลัง จากการเกษียณอายุ เพื่อสร้างความต่อเนื่อง (4) ผู้บริหารและนักทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ มีสมรรถนะในการเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์	1) ร้อยละ 100 ของข้าราชการได้รับการพัฒนาตามแผนพัฒนา บุคลากรเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (2) สัดส่วนของกำลังคนคุณภาพเทียบกับตำแหน่งระดับสูง ในแต่ละส่วนราชการ (ร้อยละ 100) (3) ร้อยละ 80 ของส่วนราชการมีการจัดทำแผนสร้าง ความก้าวหน้าในอาชีพ หรือแผนสืบทอดตำแหน่ง (4) ร้อยละ 80 ของผู้บริหารและนักทรัพยากรบุคคลผ่าน หลักสูตรการพัฒนาเพื่อสร้างความเข้มแข็งในการบริหาร ทรัพยากรบุคคล
3 การดึงดูดและรักษา กำลังคนที่มีคุณภาพ ในภาครัฐ	(1) ส่วนราชการสามารถดึงดูดและรักษากำลังคน ที่มีคุณภาพไว้ในระบบราชการ (2) กำลังคนภาครัฐมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีแรงจูงใจ ในการสร้างและพัฒนาผลงาน	(1) ร้อยละ 50 ของส่วนราชการมีแผนปฏิบัติการปรับปรุง องค์กรไปสู่การเป็น Employer of Choice เพื่อดึงดูดคน รุ่นใหม่ (2) ร้อยละ 80 ของข้าราชการในแต่ละส่วนราชการมีความ เชื่อมั่นต่อระบบการบริหารและการประเมินผลการปฏิบัติงาน (3) ร้อยละ 80 ของข้าราชการในแต่ละส่วนราชการมีความ พึงพอใจต่อแผนงานโครงการและกิจกรรมการพัฒนา คุณภาพชีวิตของส่วนราชการ

3 ยุทธศาสตร์

8 เป้าประสงค์

9 ตัวชี้วัด

15 กลยุทธ์

3) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนภาครัฐ (WORKFORCE PRODUCTIVITY)

- 📖 พัฒนากลไกให้ส่วนราชการมีความคล่องตัวในการบริหารกำลังคน
- ★ ควบคุมการเพิ่มอัตรากำลังและค่าใช้จ่ายด้านบุคคลภาครัฐให้ครอบคลุมกำลังคนส่วนใหญ่ รวมทั้งศึกษาการนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นกรอบในการบริหารอัตรากำลัง
- 🕒 วางกลไกให้ผู้บริหารทุกระดับรับผิดชอบต่อการบริหารอัตรากำลังและค่าใช้จ่ายด้านบุคคลของหน่วยงาน

4) ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล การใช้กำลังคนภาครัฐ (WORKFORCE AUDIT)

- 🕒 พัฒนาระบบการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล การใช้กำลังคนภาครัฐ
- ★ กำหนดมาตรการปรับปรุงการบริหารและการพัฒนา กำลังคนให้สอดคล้องกับผลการ
- ★ รายงานผลการตรวจสอบให้ ก.พ. และคณะรัฐมนตรี พิจารณา โดยอาจกำหนดให้มีคณะกรรมการ ตรวจสอบการใช้กำลังคนภาครัฐ ดำเนินการก็ได้

5) พัฒนาฐานข้อมูลกำลังคนให้สมบูรณ์

- 🕒 พัฒนา เชื่อมโยงและบูรณาการฐานข้อมูลกำลังคน
- 📖 ส่งเสริมให้มีการนำสารสนเทศด้านกำลังคนมา ประกอบการวางแผน บริหารและพัฒนากำลังคน

การวางแผนและบริหาร กำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด

เป้าประสงค์

- (1) ส่วนราชการสามารถจัดอัตรากำลังให้สอดคล้องกับความจำเป็นตามภารกิจ และพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลง
- (2) ส่วนราชการมีแนวทางในการติดตาม ตรวจสอบและเพิ่มประสิทธิภาพการใช้กำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด



ตัวชี้วัด

- (1) ร้อยละ 80 ของส่วนราชการมีแผนกำลังคนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การบริหารราชการ
- (2) ร้อยละ 80 ของส่วนราชการมีแผนปฏิบัติการเพิ่มประสิทธิภาพและความคุ้มค่าในการใช้อัตรากำลัง

- ★ New Initiatives – เสนอใหม่
- 🕒 Preparation – ศึกษา/เตรียมการ
- 📖 Infant Stage – เริ่มดำเนินการแล้ว

1) การวางแผนกำลังคนให้สอดคล้องกับภารกิจ ของส่วนราชการ (WORKFORCE PLANNING)

- 📖 ทบทวนบทบาทภารกิจของหน่วยงานภาครัฐ และวางแผนการใช้กำลังคน
- ★ วิเคราะห์ความต้องการกำลังคนที่แท้จริงของส่วนราชการ ให้สอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์และการเปลี่ยนแปลง
- 📖 จัดทำแผนกำลังคนเพื่อแก้ไขปัญหากำลังคนขาด/เกิน
- 🕒 นำแผนกำลังคนไปสู่การปฏิบัติและติดตาม ประเมินผล

2) วางแผนและบริหารกำลังคนกลุ่มที่มีความสำคัญต่อยุทธศาสตร์การบริหารราชการ (STRATEGIC WORKFORCE)

- 🕒 วิเคราะห์และระบุกำลังคนในสายอาชีพที่มีความขาดแคลนและเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน หรือจำเป็นสำหรับภารกิจสำคัญตามนโยบายของรัฐบาล เช่น บุคลากรทางการแพทย์และสาธารณสุข และ นักวิทยาศาสตร์ เป็นต้น
- 🕒 วางแผนการสร้าง การสรรหาและการพัฒนาเป็นการเฉพาะ เพื่อให้ความพร้อมและความต่อเนื่อง

3) การพัฒนากำลังคนคุณภาพเพื่อให้เพียงพอสำหรับ นํ้าการเปลี่ยนแปลง (Talent Management)

- ⌚ ปรับปรุงระบบหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหา พัฒนา รักษา และจงใจกำลังคนคุณภาพภาครัฐ
- ⌚ บูรณาการวิธีการบริหารกำลังคนคุณภาพในภาครัฐ (HiPPS, นักเรียนทุนรัฐบาล, นปร. ฯลฯ)
- ★ พัฒนาระบบการเคลื่อนย้ายกำลังคนคุณภาพภายในภาครัฐและระหว่างภาครัฐกับภาคส่วนอื่น เช่น Exchange Program หรือ secondment
- ★ ติดตามประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าในการพัฒนากำลังคนคุณภาพ (Talent Contribution)

4) การพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพ Career Planning & Development

- ⌚ ส่งเสริมการจัดทำเส้นทางและวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าให้กับบุคลากรภาครัฐ
- ⌚ ส่งเสริมการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ที่สอดคล้องกับความจำเป็น เน้นการพัฒนาผลงาน สมรรถนะ ศักยภาพและคุณธรรมจริยธรรม
- ★ วางระบบติดตามและประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการลงทุนในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ (ROI)

5) พัฒนาความเป็นมืออาชีพในการบริหาร ทรัพยากรบุคคล (HR PROFESSIONALISM)

- 📖 พัฒนาสมรรถนะในการบริหารคนของผู้บริหาร
- 📖 เร่งรัดการจัดทำมาตรฐานวิชาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

การพัฒนากำลังคนและ สร้างความพร้อมเชิงกลยุทธ์ เป้าประสงค์

- (1) กำลังคนภาครัฐได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง
- (2) ส่วนราชการมีกำลังคนคุณภาพเพียงพอสำหรับการเป็นผู้นำขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในภาครัฐ
- (3) ส่วนราชการมีความพร้อมรับการสูญเสียอัตรากำลังจากการเกษียณอายุ
- (4) ผู้บริหารและนักทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการมีสมรรถนะในการเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์



ตัวชี้วัด

- (1) ร้อยละ 80 ของข้าราชการได้รับการพัฒนาตามแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
 - (2) สัดส่วนของกำลังคนคุณภาพเทียบกับตำแหน่งระดับสูง (ร้อยละ 100)
 - (3) ร้อยละ 80 ของส่วนราชการมีการจัดทำ Career Plan
 - (4) ร้อยละ 80 ของนักทรัพยากรบุคคลได้รับการพัฒนาให้เป็นมืออาชีพ
- ★ New Initiative – เสนอใหม่
 - ⌚ Preparation – ศึกษา/เตรียมการ
 - 📖 Infant Stage – เริ่มดำเนินการแล้ว

1) พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (STRATEGIC COMPETENCIES)

- 📖 พัฒนาทักษะและขีดความสามารถด้านภาษาอังกฤษ ภาษาเพื่อนบ้าน และเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้พร้อมเข้าสู่ AEC และเวทีโลก
- 📖 พัฒนาขีดความสามารถของผู้บริหารในการบริหารท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงและภาวะวิกฤติ
- ⌚ พัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐให้ตระหนักถึงการบริหารและการปฏิบัติงานในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยง
- ★ ปรับเปลี่ยนทักษะและสมรรถนะให้เหมาะสมกับภารกิจ นโยบายและทิศทางการพัฒนาประเทศ (Workforce Renewal)

2) เตรียมกำลังคนเพื่อรองรับการสูญเสียจากการ เปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุ และความหลากหลาย (INTERGENERATION AND DIVERSITY MANAGEMENT)

- ★ วางแผนสร้างความต่อเนื่องในการดำรงตำแหน่งที่มีความสำคัญเชิงกลยุทธ์ (Succession Planning)
- 📖 วางระบบการจัดการความรู้ (KM) เพื่อให้พร้อมสำหรับการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องไม่ขาดช่วง
- ★ วางระบบการขยาย/ปรับเปลี่ยนอายุเกษียณและพัฒนา รูปแบบการจ้างงานหลังการเกษียณอายุ (ในตำแหน่ง/สายงานที่จำเป็นหรือขาดแคลน)
- ⌚ เพิ่มขีดความสามารถของผู้บริหารในการบริหารกลุ่มคนต่างช่วงอายุ และมีความหลากหลาย เพื่อให้เกิดความราบรื่นและพลังร่วม

3

การดึงดูดและรักษา กำลังคนคุณภาพในภาครัฐ

เป้าประสงค์

- (1) ส่วนราชการสามารถดึงดูดและรักษากำลังคนที่มีคุณภาพไว้ในระบบราชการ
- (2) กำลังคนภาครัฐมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีแรงจูงใจในการสร้างและพัฒนาผลงาน



ตัวชี้วัด

- (1) ร้อยละ 50 ของส่วนราชการมีแผนปฏิบัติการปรับปรุงองค์กรไปสู่การเป็น Employer of Choice เพื่อดึงดูดคนรุ่นใหม่
- (2) ร้อยละ 80 ของข้าราชการในแต่ละส่วนราชการมีความเชื่อมั่นต่อระบบการบริหารและการประเมินผลงาน
- (3) ร้อยละ 80 ของข้าราชการในแต่ละส่วนราชการมีความพึงพอใจต่อแผนงานโครงการและกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพชีวิต

- ★ New Initiative – เสนอใหม่
- 📅 Infant Stage – เริ่มดำเนินการแล้ว
- 🕒 Preparation – ศึกษา/เตรียมการ

การปรับปรุงระบบการสรรหาและคัดเลือก (Recruitment, Selection & Acquisition)

- ★ ยกกระดับหน่วยงานของรัฐในตลาดแรงงานให้เป็น Employer of Choice เพื่อดึงดูดคนรุ่นใหม่/กำลังคนคุณภาพ
- 🕒 พัฒนาประสิทธิภาพและความคุ้มค่าในการสรรหากำลังคนคุณภาพเข้าสู่ภาครัฐ เช่น การสรรหาในระบบเปิด (Lateral Entry) เป็นต้น
- ★ ปรับปรุงหลักสูตร หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาเพื่อให้ได้กำลังคนที่มี Skillset และ Mindset ตรงตามที่ต้องการ และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เช่น เพิ่มการทดสอบภาษาอังกฤษ หรือประเมินทักษะและสมรรถนะอื่นๆ
- ★ สร้างความสัมพันธ์กับหน่วยผลิตกำลังคนในการกำหนดคุณลักษณะของผู้สมัครที่พึงประสงค์

การปรับปรุงค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (Total Remuneration & Benefits)

- 🕒 ปรับโครงสร้างบัญชีเงินเดือนเพื่อลดความแตกต่างระหว่างค่าตอบแทนภาครัฐและอัตราตลาด
- ★ กำหนดค่าตอบแทนของสายอาชีพ โดยเน้นสายงานที่จำเป็นและขาดแคลน/ได้รับผลกระทบจากการเคลื่อนย้ายแรงงานเสรี (MRA)
- ★ ทบทวนค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้สอดคล้องกับความหลากหลายของกำลังคน ช่วงวัย และวงจรชีวิต (Life Stages) เช่น ให้ค่าตอบแทนสูงในช่วงเริ่มต้น และเพิ่มในอัตราที่ลดลงเมื่อดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นต้น
- 🕒 ศึกษาเพื่อวางกลไกเพื่อดูแลความเสมอภาคและความเป็นธรรมด้านค่าตอบแทนของบุคลากรภาครัฐแต่ละประเภท

การพัฒนาคุณภาพชีวิตและการเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ภาครัฐ (Quality of Work Life)

- 🕒 พัฒนาระบบและวางกลไกเพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Productive Climate) และมีความสุข (Happy Workplace)
- 🕒 พัฒนาระบบและวางกลไกเพื่อให้บุคลากรภาครัฐมีความทุ่มเทและผูกพันต่อองค์กร (Engagement)
- 📅 พัฒนาทักษะการดูแลบริหารคน (People Management) ให้เกิดความรู้สึกเป็นธรรมในการบริหารงานบุคคล (Perceived Fairness)
- 📅 ปรับปรุงระบบและวิธีการทำงานเพื่อให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- 🕒 พัฒนาระบบและวิธีการทำงานที่จะนำไปสู่การให้อิสระในการทำงานและการตัดสินใจ (Empowerment)

การสร้างแรงจูงใจและพัฒนาระบบงานบริหารผลงาน

- 📅 สร้างวัฒนธรรมที่เน้นผลงาน และสร้างแรงจูงใจในการสร้างและพัฒนาผลงาน
- 📅 เพิ่มทักษะในการบริหารผลงานให้กับข้าราชการและเจ้าหน้าที่ทุกระดับ
- 📅 นำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะไปใช้ประกอบการตัดสินใจด้านทรัพยากรบุคคล
- 🕒 พัฒนาระบบเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนขีดสมรรถนะ และการบริหาร Poor Performers

การวางแผนกำลังคน



แนวคิดและความหมายของการวางแผนกำลังคน

ความหมาย ความจำเป็น และประโยชน์

ความจำเป็นของการวางแผนกำลังคนในส่วนราชการ

กระบวนการวางแผนกำลังคน

การกำหนด/ทบทวนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

การวิเคราะห์กำลังคนและการจัดทำแผนกำลังคน

การนำแผนกำลังคนไปปฏิบัติ

การติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงแผนกำลังคน

เทคนิคพื้นฐานในการวิเคราะห์อัตรากำลัง

The Big Picture: แนวคิดการวางแผนกำลังคน



แผนกลยุทธ์การบริหารงาน
ในอนาคต
(Strategic Plan)

หน่วยงานจะอุดช่องว่าง
นี้ได้อย่างไร???

สภาพกำลังคนในปัจจุบัน
Current Workforce



การวางแผนกำลังคน เป็นกระบวนการสร้าง ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ระหว่างทิศทางการบริหารงานของหน่วยงานกับกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ขององค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อให้องค์กรมีทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสม มีความรู้ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น สำหรับการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับเงื่อนไขเวลา

(Workforce planning is the strategic alignment of an organization's human capital with its business direction.
Have the *right person* with the *right skills* in the *right job* at the *right time*)

การวางแผนกำลังคน เป็นกระบวนการที่ใช้ระเบียบวิธีในการวิเคราะห์สภาพกำลังคนในปัจจุบัน กำหนด/ระบุความต้องการกำลังคนในอนาคต วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างปัจจุบันกับอนาคต กำหนดแนวทางการจัดการและนำไปปฏิบัติตลอดจนติดตามประเมินผล

(A methodical process of analyzing the current workforce, determining future needs, identifying gaps between the present and future, devising and implementing solutions, and evaluating results.)

แผนกลยุทธ์การบริหารกำลังคน (Strategic Workforce Plan)



แผนอัตรากำลัง (Manpower Plan) เป็นส่วนหนึ่งของแผนกำลังคน (Workforce Plan)



Workforce Planning Journey



ระดับ/เป้าหมายของการวางแผนกำลังคน

Level 4 : Strategic Enterprise Workforce Planning

Strategic Business & Corporate Wide Planning, HR Practice Alignment

Level 3 : Strategic Workforce Planning

Alignment Workforce with Business Strategy, HR Practice Integration

Level 2 : Workforce Planning

Skill gap Analysis and What-if scenario Workforce Segmentation Planning

Level 1 : Headcount Analysis

Headcount Data collection, Headcount Analysis Static Data and Report

ผลการศึกษาของ Bersin & Associate 2009



ใครรับผิดชอบการวางแผนกำลังคน? สิ่งท้าทายในการวางแผนกำลังคน?

ผู้รับผิดชอบการวางแผนกำลังคน	
ไม่มีเจ้าภาพชัดเจน	10%
HR Manager	18%
Staffing & Recruitment	27%
Business HR Leader	46%
Corporate HR	54%
Business-Unit Leader	60%

สิ่งท้าทายในการวางแผนกำลังคน	
ขาดเครื่องมือและวิธีการ	36%
ไม่มีการกำหนดวิธีการในการระบุกระบวนการงาน (Business processes)	36%
ไม่สามารถเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ขององค์กร (Business Strategy) กับข้อกำหนดความต้องการด้านทรัพยากรบุคคล (workforce requirement)	27%
ขาดเจ้าภาพที่ชัดเจน	24%
ขาดงบประมาณ	19%
ขาดการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร	21%
ความล้มเหลวในอดีต	10%
ขาดการสื่อสารงาน HR	10%

ทางออกในภาคราชการ?

ความสำคัญและความจำเป็นในการวางแผนกำลังคน



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

ข้อมูลและทักษะที่ใช้ในการวางแผนกำลังคนและกำหนดกรอบอัตรากำลัง



ข้อมูลในอดีต



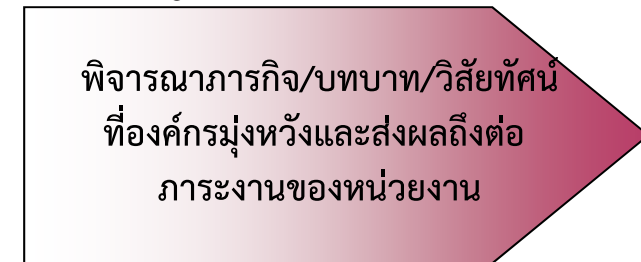
- รับข้อมูลการดำเนินงานจริงของหน่วยงานในอดีต
- แนวทางการปฏิบัติงานที่ได้รับการพิสูจน์แล้ว
- ข้อมูลเชิงปริมาณที่วัดกำลังคนที่ต้องการ (ETE)

ข้อมูลในปัจจุบัน



- เปิดโอกาสให้หน่วยงานแสดงความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะแล้วนำข้อมูลเหล่านี้มาประกอบการวิเคราะห์
- เก็บประเด็น (Issues) ที่เกี่ยวข้องกับกำลังคนจากผู้ปฏิบัติงาน และผู้เกี่ยวข้อง (360 องศา)

ข้อมูลในอนาคต

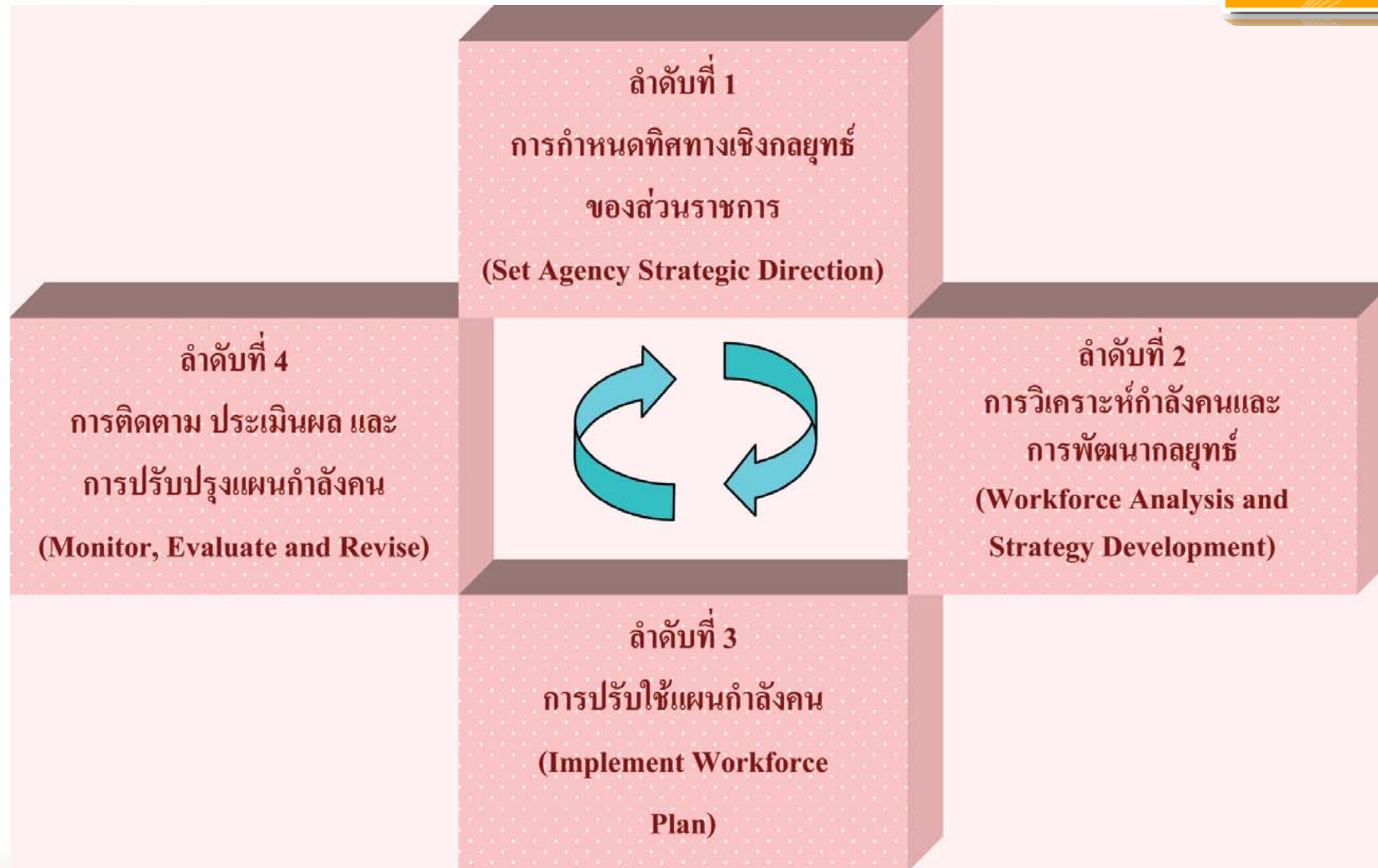


- เปิดรับประเด็นที่เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ภารกิจเร่งด่วน ภารกิจหลักซึ่งส่งผลต่อความต้องการกำลังคน
- วิเคราะห์แนวโน้มของภาระงานจากผลผลิตที่ต้องการจากหน่วยงาน (Driver)

ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น :

Business Acumen, Job Analysis, Work Flow, Process Analysis and Improvement

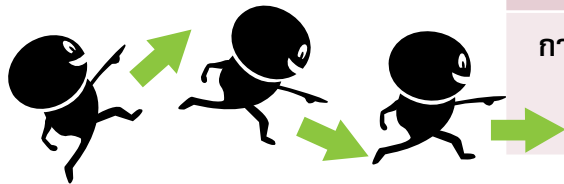
กระบวนการวางแผนกำลังคน : Workforce Planning Process



กระบวนการที่ 1 การทบทวนบทบาทภารกิจและทิศทางของหน่วยงาน

แนวคิด

- แผนยุทธศาสตร์เป็นพื้นฐานสำหรับกำหนดความต้องการกำลังคน
- แผนกำลังคน ช่วยให้หน่วยงาน Translate strategy into action โดยเป็นตัวกำหนดว่ากำลังคนของหน่วยงานจะเป็นอย่างไร ต้องมีการพัฒนาด้านใด



แผนกำลังคน

- เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ หน่วยงานต้องใช้คนเท่าใด และต้องมีทักษะ/สมรรถนะแบบใด
- หน่วยงานจะมีแนวทางในการสรรหา พัฒนาและรักษาไว้ ซึ่งคนที่มีทักษะ/สมรรถนะดังกล่าวอย่างไร

1.1 ทบทวนและวิเคราะห์บทบาทภารกิจ รวมทั้งทิศทางของหน่วยงานในอนาคต

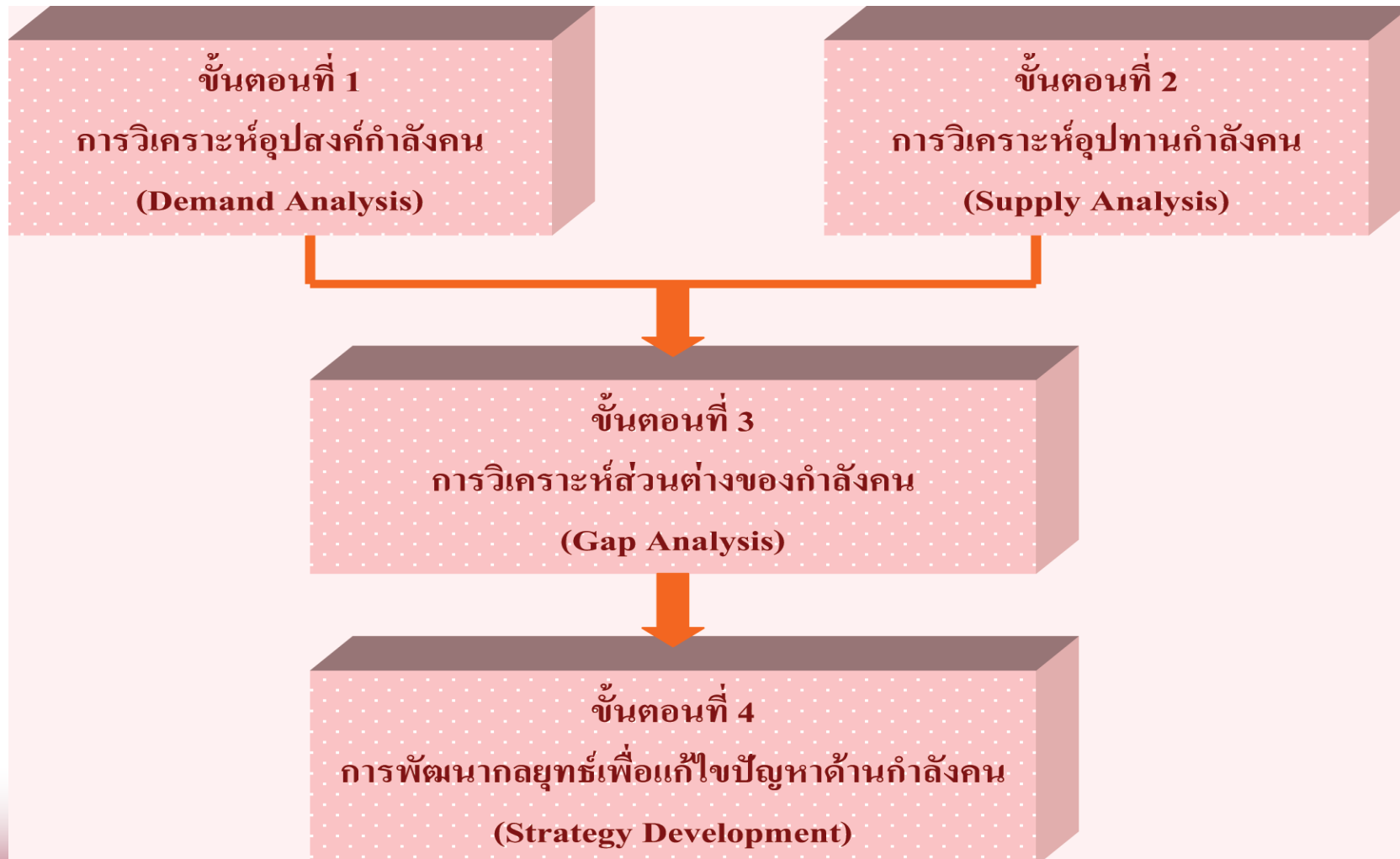
จุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน (Strategic Focus)	<ul style="list-style-type: none"> ☞ ทบทวนภารกิจและยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงใน 3-5 ปีข้างหน้า ☞ วิเคราะห์ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานและประเด็นด้านกำลังคน ☞ วิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงซึ่งอาจกระทบต่อกำลังคน
ปัญหาในการปฏิบัติงานและงบประมาณ	ปัญหาการปฏิบัติงานของบุคลากร และคาดการณ์ว่าหน่วยงานจะได้รับผลกระทบจากงบประมาณด้านกำลังคนหรือไม่ อย่างไร
การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี	การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีจะกระทบต่อวิธีการทำงานของข้าราชการหรือไม่
การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย	การเปลี่ยนแปลงกฎหมายจะกระทบต่อภารกิจของหน่วยงานหรือไม่ อย่างไร

1.2 กำหนดขอบเขตของแผนกำลังคน (Determine Scope)

พิจารณาขอบเขตของแผนกำลังคนว่าจะครอบคลุมทั้งหมด หรือเฉพาะบางกลุ่ม	<ul style="list-style-type: none"> ☞ วางแผนทั้งองค์กร ☞ เน้นเฉพาะกำลังคนที่จำเป็นสำหรับการขับเคลื่อนภารกิจ (Mission Critical Occupation) ☞ เน้นเฉพาะกำลังคนที่ยากแก่การดึงดูดและรักษาไว้ (Attract and Retain) ☞ เน้นเฉพาะกำลังคนที่จำเป็นในบางยุทธศาสตร์
--	--

กระบวนการที่ 2 การวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์กำลังคน

“Workforce Analysis”



ข้อมูลที่สำคัญในการวิเคราะห์กำลังคน

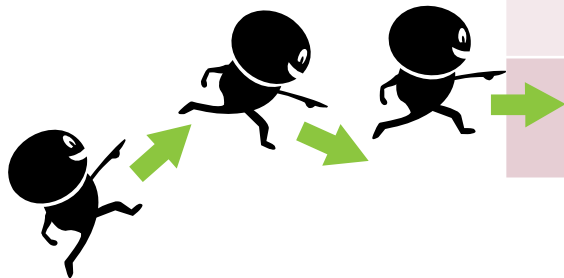


- ❖ ข้อมูลกำลังคนในหน่วยงาน (Employee Profiles)
- ❖ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพกำลังคน (Productivities Index)
- ❖ ข้อมูลเกี่ยวกับกำลังคนที่มีทั้งเชิงปริมาณ (จำนวน) และคุณภาพ Manpower demand and supply
 - Head count
 - Skill and Competencies required
- ❖ ข้อมูลเกี่ยวกับการประมาณการความต้องการกำลังคน และกำลังคนที่จะมีในอนาคต (Manpower forecast)
 - Future demand
 - Future supply – Internal / External

กระบวนการที่ 2.1 การวิเคราะห์ความต้องการกำลังคน (Demand Analysis)

แนวคิด

- วิเคราะห์ความต้องการเพื่อกำหนดกำลังคนที่จำเป็นในอนาคต
- งานที่หน่วยงานจำเป็นต้องทำจริง
- ให้ความสำคัญต่อการวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก



วิเคราะห์ปัจจัยที่กระทบต่อความต้องการกำลังคนของหน่วยงาน (ภายใน/ภายนอก)

คุณลักษณะเชิงประชากร (Demographic Change)	☞ ระบุการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะเชิงประชากรที่สำคัญ ที่จะส่งผลกระทบต่อความต้องการกำลังคนของหน่วยงาน เช่น โครงสร้างอายุประชากร เป็นต้น
ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี	☞ พิจารณว่าจะนำเทคโนโลยีมาใช้ในการให้/ขยายบริการ/ปรับปรุงการทำงานได้อย่างไร ☞ ระบุตำแหน่งงานที่จะได้รับผลกระทบจากการนำเทคโนโลยีมาใช้ ☞ ระบุว่าการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีจะกระทบต่อจำนวนคนและทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน
สถานะเศรษฐกิจ	☞ แนวโน้มสถานะเศรษฐกิจจะส่งผลต่อการบริหารงานและการส่งมอบบริการของหน่วยงานอย่างไร

รูปแบบ/วิธีการ

- ใช้แบบสอบถามหรือแบบสัมภาษณ์
- ใช้การทบทวนข้อมูล/วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง
- Focus Groups

สรุปคำถามสำคัญในการวิเคราะห์

- ☞ จำเป็นต้องเปลี่ยนวิธีการทำงานหรือไม่
- ☞ ต้องมีภารกิจ แผนงาน โครงการ เพิ่มหรือลด
- ☞ กำลังคนในปัจจุบันมีทักษะที่จำเป็นสำหรับงานในอนาคตหรือไม่
- ☞ ภาระงาน (Workload) จะเปลี่ยนแปลงหรือไม่
- ☞ ต้องใช้คนเพิ่มหรือควรถอดคนในภารกิจใด

การวิเคราะห์ความต้องการกำลังคนในอนาคต Demand Analysis : Issues and Techniques



ประเด็นที่ต้องพิจารณา

- พยากรณ์จำนวนคนที่ต้องการ (ทั้งประเภทตำแหน่งและสายงาน)
- คาดการณ์ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุพันธกิจและเป้าประสงค์ของหน่วยงานเนื่องจากอาจเปลี่ยนแปลงตามช่วงเวลาและลักษณะของภารกิจ (ประเมินช่องว่าง : Assess skills available Vs Required)



การวิเคราะห์เชิงปริมาณ/สถิติ

- Trend analysis
- Ratio analysis
- Regression analysis
- Work Study / Process Analysis
- Productivity /Cost
- Skills Gap Analysis (เชิงคุณภาพ)

การใช้ดุลพินิจทางการบริหาร

- Group brainstorming
- Top Down Policy

ใช้ทั้งสองแนวทางผสมผสานกัน

กระบวนการที่ 2.2 การวิเคราะห์กำลังคนที่มีอยู่ (Supply Analysis)

<p>แนวคิด</p>	<p>ระบุกำลังคนที่มีอยู่ (Determine the Internal Supply Factors)</p>	
<ul style="list-style-type: none"> วิเคราะห์กำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันและคาดว่าจะมีในอนาคต (Existing and future workforce supply) Create the exiting profile: <ul style="list-style-type: none"> Create a current workforce profile Review trend data Project future workforce supply Create the future profile: 	<p>ระบุคุณลักษณะเชิงประชากรของกำลังคนในหน่วยงาน</p> <p>(STOCK & FLOW)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ระบุคุณลักษณะเชิงประชากรของกำลังคน เช่น อายุ อายุงาน เพศ การศึกษา เป็นต้น ระบุความรู้ ทักษะ สมรรถนะของกำลังคน โดยอาจเปรียบเทียบกลุ่มที่มีผลงานโดดเด่น ผลงานปกติ และยังต้องปรับปรุง ระบุประเด็นด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่กระทบต่อกำลังคนในหน่วยงาน
	<p>ร่วมมือและขอคำปรึกษาแนะนำจากผู้บริหาร</p>	<ul style="list-style-type: none"> ระบุว่ากำลังคนกลุ่มใดที่มีแนวโน้มที่จะเกิดปัญหา ทั้งในปัจจุบันและอนาคต
<p>รูปแบบ/วิธีการ</p>	<p>แนวโน้มตลาดแรงงานและการจ้างงาน</p>	<ul style="list-style-type: none"> ข้อมูลเกี่ยวกับผู้สำเร็จการศึกษา รูปแบบการจ้างงานอื่น ๆ
<ul style="list-style-type: none"> ใช้แบบสอบถามหรือแบบสัมภาษณ์ ใช้การทบทวนข้อมูล/วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง Focus Groups 	<p>ระบุกำลังคนที่จะมีในอนาคต (Determine Future Supply Factors)</p> <p>(LOSS & Back Up)</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> ทบทวนข้อมูลเกี่ยวกับอัตราการลาออก การรักษาไว้ การเลื่อน การลา เป็นต้น วิเคราะห์ว่าการสูญเสียอัตรากำลังกระทบต่อการทำงานเพียงใด ทบทวนรูปแบบของการเกษียณอายุ ระบุแนวโน้มความต้องการกำลังคนในอนาคต หากไม่มีการบรรจุคนใหม่ นำข้อมูลจาก Exit Interview มาพิจารณา (หากมี) พิจารณาว่ามาตรการกำหนดขนาดกำลังคน กระทบต่อหน่วยงานอย่างไร สิ่งท้าทายที่จะกระทบต่อการสรรหาและรักษาไว้ซึ่งกำลังคนที่มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับหน่วยงาน 	

การวิเคราะห์กำลังคนที่มีอยู่ (ทั้งใน-นอก หน่วยงาน)

(Forecasting Supply – Internal and External)



- วิเคราะห์กำลังคนที่มีอยู่ในหน่วยงาน โดยแยกตามประเภท กลุ่ม หน่วยงาน ระดับตำแหน่ง (Manpower Stock)
- วิเคราะห์แนวโน้มการเคลื่อนไหว (Manpower Flow)
- วิเคราะห์แนวโน้มการสูญเสีย (Manpower Losses)
- วิเคราะห์ขีดความสามารถ (ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ) (Skill and Competencies Audits)

- วิเคราะห์กำลังคนในตลาดแรงงาน:
 - ภายใน
 - นอกประเทศ
- วิเคราะห์ความเคลื่อนไหวของโครงสร้างประชากร โดยเฉพาะในวัยกำลังแรงงาน
 - General population density
 - Population movements
 - Age distribution
 - Unemployment rates
 - Education Level
 - Proportion with higher education
 - Skill levels/Skills shortages

กระบวนการที่ 2.3 การวิเคราะห์ส่วนต่างของกำลังคน (Gap Analysis)

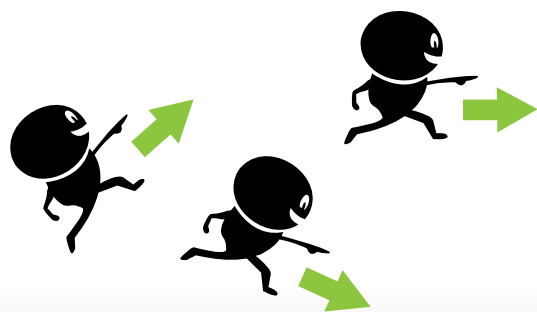


แนวคิด

- เปรียบเทียบการคาดการณ์สภาพกำลังคนในอนาคต (workforce supply projection) กับการคาดการณ์ความต้องการกำลังคน (workforce demand forecast)

เปรียบเทียบ Demand กับ Supply

- ☞ จำนวน ทักษะหรือสมรรถนะใหม่ที่หน่วยงานต้องการสำหรับการบรรลุพันธกิจในอนาคต
- ☞ ปัจจุบันกำลังคนในหน่วยงานมีจำนวน ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับอนาคตแล้วหรือยัง
- ☞ งานไหนหรือกำลังคนกลุ่มไหนที่อาจจะไม่จำเป็นอีกต่อไปขาดหรือมีมากเกินไป



ส่วนขาด (Gap)

- กำลังคนในอนาคตจะไม่เพียงพอต่อความต้องการ
- ต้องวางแผนสรรหาและพัฒนา

ส่วนเกิน (Surplus)

- ทราบว่ากำลังคนส่วนไหนที่จะไม่เป็นที่ต้องการในอนาคต
- ต้องหามาตรการจัดการกับกำลังคนส่วนเกิน เช่น Re-Deployment

กระบวนการที่ 2.4 การกำหนดยุทธศาสตร์กำลังคน (Strategic Development)



แนวคิด

- เป็นการพัฒนากลยุทธ์ขึ้นมาจัดการกับส่วนขาดและส่วนเกิน
- รวมถึงแผนงาน/โครงการ ในการสรรหา พัฒนา รักษาไว้ ใช้ ประโยชน์ กำลังคน เพื่อขับเคลื่อน ภารกิจและยุทธศาสตร์ของ หน่วยงาน
- กลยุทธ์ควรคำนึงถึง เวลา ทรัพยากร และรายละเอียดเฉพาะ ขององค์กร เช่น ความตั้งใจใน การพัฒนาตนเอง

กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง

- ☞ การทบทวนระบบงานและตำแหน่ง
- ☞ การเงินและค่าตอบแทน
- ☞ การพัฒนาบุคลากร
- ☞ การสรรหา/คัดเลือก
- ☞ การรักษาบุคลากร
- ☞ การเกลี่ยและ Redeploy
- ☞ การวางแผนสร้างความต่อเนื่อง (succession Plan)
- ☞ การจัดการความรู้

Situation Plans

Redundancy
Redeployment
Retirement
Recruitment
Training
Retention
Succession

Optional Plans

Outsource



ตัวอย่างกลยุทธ์ในแผนกำลังคนที่ใช้สำหรับจัดการกับปัญหาคนขาด

Dealing with an Undersupply of Personnel



❖ จ้าง/บรรจุเพิ่ม

Hire additional workers

❖ ให้ทำงานล่วงเวลา

Use overtime

❖ ให้ควงกะ/ทำงานเพิ่มกะ

Add additional shifts

❖ ใช้พนักงาน/ลูกจ้างชั่วคราว

Use temporary workers

❖ มอบหมายงานใหม่

Reassign jobs

❖ รักษาคนไว้ไม่ให้ออก

Improve retention

❖ อบรม/พัฒนาเพื่อเพิ่ม

ประสิทธิภาพการทำงาน

Improve productivity

through training

❖ ปรับปรุงกระบวนการงาน

Improve work processes

❖ ใช้เทคโนโลยีช่วย

Use technology

ตัวอย่างกลยุทธ์ในแผนกำลังคนที่ใช้สำหรับจัดการกับปัญหาคนเกิน

Dealing with an Oversupply of Manpower



- ❖ ตรึงอัตรากำลัง/ไม่เปิดรับสมัคร
Freeze hiring
- ❖ ควบคุม/ลดค่าล่วงเวลา
Restrict overtime
- ❖ พัฒนาเพื่อปรับเปลี่ยนทักษะหรือการมอบหมายงานใหม่
Retrain/redeploy
- ❖ เปลี่ยนรูปแบบการจ้างงาน
Switch to part-time employees
- ❖ ให้หยุดงานโดยไม่จ่ายค่าจ้าง
Use unpaid vacations

- ❖ ลดเวลาการทำงานในหนึ่งสัปดาห์
Use a shorter workweek
- ❖ ลดค่าจ้าง Use pay reductions
- ❖ ให้ลาพักเพื่อทำวิจัยหรือเขียนตำรา
Use sabbaticals
- ❖ การเกษียณก่อนกำหนด
Encourage early retirements

กระบวนการที่ 3 การนำแผนกลยุทธ์กำลังคนไปปฏิบัติ

ควรมีแผนปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม โดย คำนึงถึง

- ☞ ผู้บริหารสนับสนุน
- ☞ มีงบประมาณและทรัพยากรเพียงพอ
- ☞ มีผู้รับผิดชอบชัดเจน
- ☞ มีกรอบระยะเวลาการดำเนินงานที่ชัดเจน
- ☞ มีดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการ
- ☞ สื่อสาร



ข้อเตือนใจ

- ถ้าแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเปลี่ยน เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มผู้รับบริการ ผู้บริหาร กฎหมายหรือปัจจัยอื่น ๆ แผนกลยุทธ์ด้านกำลังคนต้องเปลี่ยนแปลงตามด้วย



กระบวนการที่ 4 การติดตามประเมินผลและทบทวนแผนกลยุทธ์ด้านกำลังคน



ควรมีการติดตามทบทวนเป็นระยะ

- ▶ ทบทวนผลการดำเนินงาน
- ▶ ประเมินว่าแผนไหนใช้ได้/ใช้ไม่ได้
- ▶ ปรับแผน
- ▶ นำประเด็นใหม่มาพิจารณา

ข้อเตือนใจ: คำถาม

- ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเปลี่ยนแปลงหรือไม่
- การวิเคราะห์ Demand/Supply ที่ทำไว้ยังใช้ได้หรือไม่
- มีการเปลี่ยนแปลงใดที่ส่งผลกระทบต่อแผนกำลังคน



เทคนิคพื้นฐานในการวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลัง



ท่านรู้จักวิธีการวิเคราะห์เหล่านี้หรือไม่?

- The Per capita Approach
- The Benchmarking Approach
- The Minimum Staffing Approach
- The Authorized Level Approach
- The Strategic Approach
- The Workload Approach



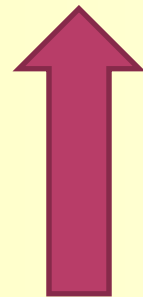
Workforce Analysis:



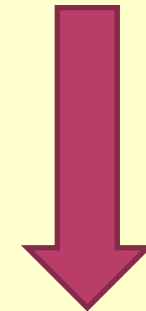
เทคนิคการวิเคราะห์กำลังคน - อัตรากำลัง



การวิเคราะห์อัตรากำลังจาก (งาน) ยุทธศาสตร์
(Strategic Workforce Scenario Planning)



**Workforce Planning:
A Simple Guide to Get Start**



การวิเคราะห์อัตรากำลังจากกระบวนการงานและผลผลิต
(Output and Process Analysis)
(งานประจำ)



แนวคิดในการกำหนดความต้องการอัตรากำลัง
จากยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน



ตัวอย่าง...แนวทางการวิเคราะห์อัตรากำลังจากยุทธศาสตร์

แบบฟอร์มที่ 1/3

การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงการบริหารราชการต่อกำลังคนของส่วนราชการ

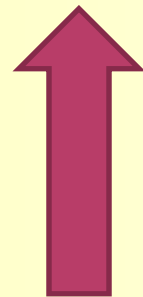
<p>1</p> <p>ระบุการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ทางการบริหารใน 5- 10 ปี (หรือตามรอบของแผนบริหารราชการ)</p>	<p>2</p> <p>ระบุจุดเน้นของประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Focuses/Strategic Priority) ใน 5 – 10 ปี ข้างหน้า (หรือตามรอบของแผนบริหารราชการ)</p>	<p>3</p> <p>ระบุบทบาท/ภารกิจที่อาจเพิ่มหรือลด จากการเปลี่ยนแปลงจุดเน้นของประเด็น เชิงยุทธศาสตร์ใน 5 – 10 ปี ข้างหน้า (หรือ ตามรอบของแผนบริหารราชการ)</p>	<p>4</p> <p>ระบุระบบงานหรือกระบวนการที่ เปลี่ยนแปลงจากการเปลี่ยนแปลง บทบาทภารกิจตาม 3</p>	<p>5</p> <p>ระบุผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง บทบาทภารกิจ ระบบงานและ กระบวนการทำงาน(ตาม 3 และ 4) ต่อกำลังคนของส่วนราชการ</p>
<ul style="list-style-type: none"> • • • • • • • • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • • • • • • • • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • • • • • • • • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • • • • • • • • • • 	<p><u>เชิงปริมาณ/จำนวน</u> (ระบุตำแหน่งและจำนวน)</p> <ul style="list-style-type: none"> • • • • • <p><u>เชิงคุณภาพ/ทักษะ สมรรถนะ</u> (ระบุสมรรถนะที่ต้องการ)</p> <ul style="list-style-type: none"> • • • •

Workforce Analysis:

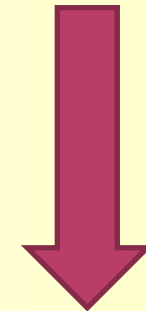
เทคนิคการวิเคราะห์กำลังคน - อัตรากำลัง



การวิเคราะห์อัตรากำลังจากงานยุทธศาสตร์
(Workforce Scenario Planning)



**Workforce Planning:
A Simple Guide to Get Start**



การวิเคราะห์อัตรากำลังจากกระบวนการงานและผลผลิต
(Output and Process Analysis)



เทคนิคการวิเคราะห์ความต้องการกำลังคน: Demand Forecast

เป็นเทคนิคที่ใช้ในการกำหนดว่าในงาน ๑หนึ่งจะมีอัตรากำลังที่เหมาะสมจำนวนเท่าใด

- ❖ **เทคนิคการใช้ดุลพินิจ (Judgmental)**
 - ❖ **Managerial Forecast**
 - ❖ **Nominal Group**
- ❖ **เทคนิคที่เน้นการศึกษางานอย่างเป็นวิทยาศาสตร์ (เน้นการวิเคราะห์กระบวนการ –Process Focus)**
 - ❖ **Time and Motion Study**
 - ❖ **Work Flow Analysis**
 - ❖ **Full Time Equivalent**
- ❖ **เทคนิคคณิตศาสตร์ (Mathematical)**
 - ❖ **Trend Analysis**
 - ❖ **Regression**

เทคนิคการวิเคราะห์ความต้องการกำลังคน: Demand Forecast

เป็นเทคนิคที่ใช้ในการกำหนดว่าในงาน ๑ หนึ่งจะมี(ต้องการ)อัตรากำลังที่เหมาะสมจำนวนเท่าใด

✘ เทคนิคการใช้อัตราส่วนมาตรฐาน (Standard Ratios)

เป็นวิธีการกำหนดอัตรากำลังที่เน้นผลผลิต (Output Focus) โดยพิจารณาจากลักษณะของตำแหน่งงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์หรือพึ่งพากัน เพื่อให้ทำงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

✘ Output-Input Ratios

- ✘ คำนวณจากชิ้นงาน
- ✘ คำนวณจากพื้นที่
- ✘ คำนวณจากจำนวนลูกค้า
- ✘ คำนวณจากการลงทุน

✘ Staff Ratios

- ✘ อัตราส่วนผู้บังคับบัญชา ต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชา
- ✘ อัตราส่วนกำลังคนในงานที่เกี่ยวข้องกัน
- ✘ อัตราส่วนอัตรากำลังหลัก กับ อัตรากำลังเสริม

✘ Machine Ratio

✘ เทคนิคการเทียบเคียงมาตรฐาน (Benchmarking)

เป็นวิธีการกำหนดอัตรากำลังโดยเปรียบเทียบกับอัตรากำลังในตำแหน่งงาน/ภารกิจ ในองค์กร หรืออุตสาหกรรม (ภาคส่วน) ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน

✘ Benchmark for verification

✘ Benchmark for improvement

การเลือกใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความต้องการกำลังคน ให้เหมาะสมกับลักษณะงาน และควรใช้หลายวิธีประกอบกัน



กลุ่มเทคนิคพยากรณ์ กำลังคน	เทคนิคการพยากรณ์กำลังคน	ใช้กับลักษณะงาน
Scientific Methods	<ul style="list-style-type: none"> ● Value Chain/ Process Analysis ● Work Load/FTE 	<ul style="list-style-type: none"> ● งานประจำ ● งานที่มีกระบวนการชัดเจน
Project Based Methods	<ul style="list-style-type: none"> ● Project Based 	<ul style="list-style-type: none"> ● งานโครงการ ● งานเฉพาะกิจ
Judgmental Methods	<ul style="list-style-type: none"> ● Managerial Forecast ● Expert Forecast/Nominal Group Approach 	<ul style="list-style-type: none"> ● การมีส่วนร่วมจากผู้บริหาร ● คณะกรรมการที่แต่งตั้งพยากรณ์ความต้องการคนกลุ่มงานนั้นๆ
Mathematical Methods	<ul style="list-style-type: none"> ● Standard Ratios ● Regression 	<ul style="list-style-type: none"> ● มีมาตรฐานกำหนดเป็นที่ยอมรับ ● นำผลมาสร้างสมการพยากรณ์

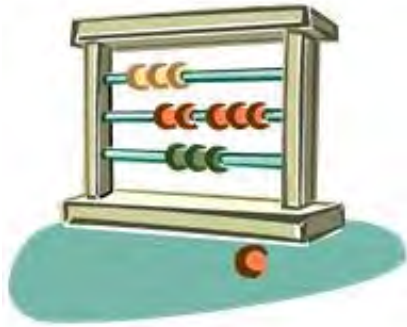
การวิเคราะห์ความต้องการกำลังคน

เทคนิคและวิธีการวิเคราะห์ห้อัตรากำลัง ที่ใช้บ่อยๆ ในองค์กรทั่วไป

www.ocsc.go.th



เทคนิคและวิธีการวิเคราะห์กำลังคน



การวิเคราะห์กำลังคน (Workforce Analysis)

เป็นกระบวนการสำคัญในการวางแผน

กำลังคน ซึ่งต้องใช้ข้อเท็จจริงเป็นฐานในการวิเคราะห์ เพื่อจัดทำแผนกำลังคนต่อไป จึงเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัย ความรู้ความเข้าใจในเชิงเทคนิค ผลการวิเคราะห์ความต้องการ กำลังคน (ที่แท้จริง) ขององค์กรจะเป็นเช่นไร ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับ เทคนิค วิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์

เพื่อ

1. ต้องการอัตรากำลังเท่าใด
2. ต้องการระดับใด
3. ต้องการบุคลากรประเภทใด (ขรก. พกร. ลจ. ชั่วคราว)



การวิเคราะห์ความต้องการกำลังคน

เทคนิคการวิเคราะห์ความต้องการกำลังคน

Demand Analysis Techniques

www.ocsc.go.th



เทคนิคการวิเคราะห์ความต้องการกำลังคน



1. การศึกษาการทำงาน (Work Study)



ศึกษาถึงรายละเอียดของ
ขั้นตอน กิจกรรม แนวทาง
หรือระเบียบวิธีปฏิบัติของ
กระบวนการในการทำงาน
หรือการผลิต

Job (หน้าที่งาน)



Task (งาน/ชิ้นงาน)



Process or Activity

(กระบวนการทำงาน/กิจกรรม)

Task ไม่จำเป็นต้องมี
กิจกรรมหรือขั้นตอน
การทำงาน
(Process or Activity)
ที่เหมือนกันเสมอไป



ประโยชน์ในการปรับปรุงระบบและกระบวนการในการทำงาน
หรือการเพิ่มผลผลิต และใช้เป็นข้อมูลในการศึกษาคำนวณระยะเวลาที่ใช้ใน
การปฏิบัติงานในลักษณะของชั่วโมงการทำงาน
ซึ่งสามารถนำมาคำนวณหาอัตรากำลังที่จำเป็นได้ด้วย

เทคนิคการวิเคราะห์ความต้องการกำลังคน



1. การศึกษาการทำงาน (Work Study) (ต่อ)

Job



งานหรือกลุ่มของงานด้านใดด้านหนึ่ง เช่น งานท่องเที่ยว งานบริหารจัดการ
ทรัพยากรป่าไม้ ซึ่งไม่สามารถบอกได้ว่า ทำงานอะไร หรืองานนั้นต้องทำอะไร

Task



งานหรือชิ้นงานอันเป็นส่วนประกอบของหน้าที่งาน

Process or Activity



กระบวนการทำงาน/กิจกรรม

ข้อแตกต่าง



Task ช่วยให้เราทราบถึงกิจกรรมหรือขั้นตอนต่าง ๆ
นับแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดท้ายของการทำงาน

ตัวอย่างการจำแนกคำว่า Job กับ Task

- งานบริหารบุคคลเป็น Job ไม่ทราบว่าผู้รับผิดชอบคือใคร งานอะไร อาจหมายถึง ผอ. กอง หรือ ผอ. กอ. หรืองานสรรหา งานทะเบียน ประวัตติ์ ไม่สามารถระบุขั้นตอนหรือวิธีการทำงานได้
- การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง เป็น Task เพราะผู้ปฏิบัติงานสามารถอธิบายให้ข้อมูล ได้ว่า ในการสรรหามีกระบวนการหรือกิจกรรมใดที่ต้องดำเนินการบ้าง



เทคนิคการวิเคราะห์ความต้องการกำลังคน



1. การศึกษาการทำงาน (Work Study) (ต่อ)

Job → งานป้องกันรักษาป่า

Task →

- ป้องกันการบุกรุกทำลายพื้นที่ป่าไม้
- งานจัดการที่ดินป่าไม้
- งานวิจัยพัฒนาด้านการป่าไม้
- งานส่งเสริมการปลูกป่า

Process or Activity →

- ลาดตระเวน
- งานมวลชนสัมพันธ์
- งานเก็บตัวอย่างพันธุ์พืช
- ฯลฯ



กรณี
กรมป่าไม้





2. การใช้ดุลยพินิจผู้บริหาร

การเจ้าหน้าที่

ง่าย



- ข้อมูลสนับสนุน
- เป้าหมายขององค์กร
- ยอดขายที่จะได้เพิ่ม
- ค่าจ้างที่จะต้องจ่ายเพิ่ม
- ความยากง่ายของงาน
- สถิติย้อนหลัง
- กระบวนการทำงาน
- ฯลฯ



เทคนิควิเคราะห์ความต้องการกำลังคน



3. การกำหนดอัตราตามหน้าที่และความรับผิดชอบหรือโครงสร้างของหน่วยงาน

กำหนด
จำนวนตาม
หน้าที่ความ
รับผิดชอบ
หรือ
โครงสร้าง
ขององค์กร



หน้าที่ความรับผิดชอบ + โครงสร้างขององค์กร



เทคนิควิเคราะห์ความต้องการกำลังคน



4. คำนวณอัตรากำลังตามเครื่องมือ เครื่องจักร หรืออุปกรณ์การทำงาน



พิจารณา
กำลังคนตาม
ประเภท
ชนิด
จำนวน
เครื่องมือ
เครื่องจักร

บุคลากร

เครื่องมือ / เครื่องจักร



ยานพาหนะ

ฯลฯ



เทคนิควิเคราะห์ความต้องการกำลังคน



5. คำนวณอัตรากำลังตามผลัดหรือกะ



ต้องมี

บุคลากร

จำนวนบุคลากร
แต่ละผลัดหรือกะ

บุคลากร



จำนวนผลัดหรือกะ
ต่อวัน

ปฏิบัติงาน

เวลาในการหยุดพัก

ตลอด 24 ชม.

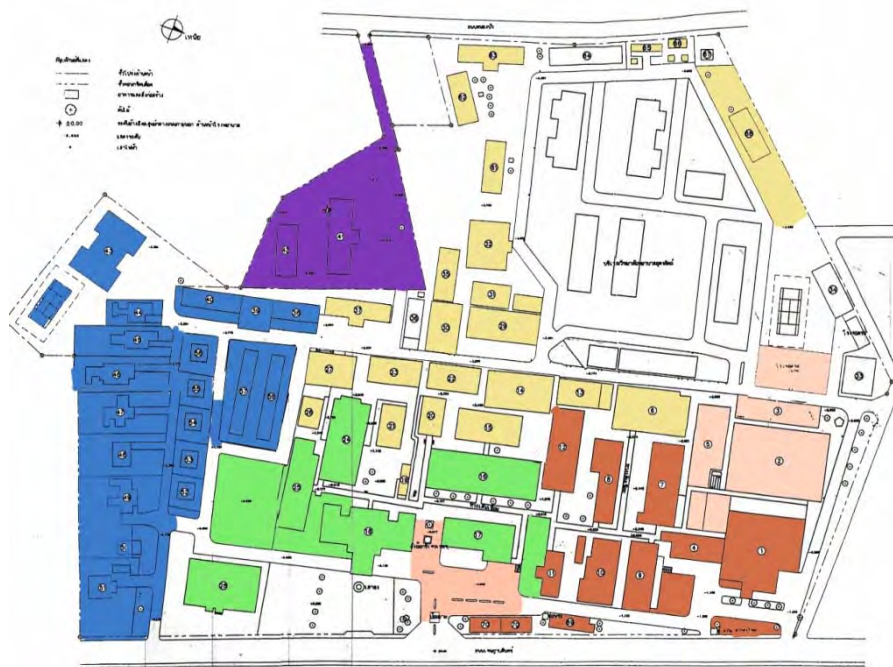


เทคนิควิเคราะห์ความต้องการกำลังคน



6. จำนวนอัตรากำลังตามเขตพื้นที่รับผิดชอบ

เป็นการกำหนดอัตรากำลังตามปริมาณพื้นที่ที่บุคลากร 1 คนจะต้องรับผิดชอบ



*ภาพประกอบจาก Uttaradit Hospital

สูตร

$$\text{จำนวนบุคลากร} = \frac{\text{พื้นที่รับผิดชอบทั้งหมด}}{\text{จำนวนพื้นที่รับผิดชอบ/คน}}$$

ตัวอย่าง

$$\begin{aligned} \text{จำนวนพนักงาน รพ.} &= \frac{\text{พื้นที่รับผิดชอบทั้งหมด}}{\text{จำนวนพื้นที่รับผิดชอบ/คน}} \\ &= \frac{1000 \text{ ตารางเมตร}}{100 \text{ ตารางเมตร/คน}} \\ &= 10 \text{ คน} \end{aligned}$$

เทคนิควิเคราะห์ความต้องการกำลังคน



7. การกำหนดอัตรากำลังตามปริมาณงานและมาตรฐานเวลาการปฏิบัติงาน



กำหนดอัตรากำลังตามปริมาณงานเทียบกับมาตรฐานงาน

ระบุชิ้นงาน (Task)

ขั้นตอนหลักในการทำงาน

ระบุระยะเวลาที่ใช้ในแต่ละขั้นตอน

ระบุปริมาณงาน

มาตรฐานเวลาปฏิบัติงาน

- 1 ปี มี 52 สัปดาห์
- 1 สัปดาห์ มี 5 วัน
- 1 ปี มีวันหยุดต่าง ๆ เฉลี่ย 30 วัน
 - พักผ่อนประจำปี 10 วัน
 - หยุดโอกาสสำคัญต่าง ๆ 13 วัน
 - ลาป่วย ลากิจ 7 วัน

1 ปี มีวันทำงาน = 230 วัน

เวลาต่อวันสำหรับใช้ในการคำนวณ 6 ชั่วโมง หรือ 7 ชั่วโมง หรือ 8 ชั่วโมง

ค่อนข้างแม่นยำ แต่ใช้เวลาในการดำเนินการ นาน



การวิเคราะห์ความต้องการกำลังคน

เทคโนโลยีสารสนเทศประเภทของบุคลากรภาครัฐ

www.ocsc.go.th



มาตรการบริหารกำลังคนภาครัฐ ปี 2552-2556




ใช้กำลังคน
ตามภารกิจ

1. ข้าราชการปฏิบัติงานในภารกิจหลักงานทางเทคนิคที่ต่อเนื่อง
2. พนักงานราชการปฏิบัติภารกิจสนับสนุน
3. ลูกจ้างประจำปฏิบัติงานทักษะ
4. ลูกจ้างชั่วคราวปฏิบัติงานเสริมในภารกิจรองและภารกิจสนับสนุนที่มีเวลาสิ้นสุด

1. ภารกิจหลัก (Core Function) ใช้ข้าราชการ 90-100%
2. ภารกิจรอง (Core Function) สนับสนุนการดำเนินการตามภารกิจหลัก เช่น งานข้อมูล งานวิจัย ใช้ข้าราชการ 50-75% นอกนั้นเป็นลูกจ้าง พนักงานราชการ Outsourcing
3. ภารกิจสนับสนุน (Supporting Function) เช่น งานธุรการ บริการ ใช้ข้าราชการ 20-25% นอกนั้นเป็นลูกจ้าง พนักงานราชการ Outsourcing



ข้อ	เกณฑ์การกำหนดประเภทของบุคลากรภาครัฐ	ผลการพิจารณา	เหตุผลประกอบ
1.	เป็นภารกิจหลัก หรือหน้าที่ความรับผิดชอบหลักขององค์กร	<input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	
2.	มีผลต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และนโยบายขององค์กรในระยะยาว	<input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	
3.	มีผลต่อเป้าหมายเชิงนโยบายที่มีกรอบเวลาเริ่มต้น-สิ้นสุด ในการดำเนินการที่ชัดเจน	<input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	
4.	ผลสัมฤทธิ์ของงาน สัมพันธ์กับภารกิจหลักขององค์กร	<input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	
5.	ต้องการกำหนดระดับของบริการ (Service Level) ที่ชัดเจน เช่น เวลาเสร็จสิ้น สัดส่วนความผิดพลาด ฯลฯ	<input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	
6.	องค์กรขาดแคลนบุคลากรในงานหลัก (Core Functions) และต้องการทุ่มทรัพยากรไปในงานหลักแทน	<input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	
7.	ปัจจุบันมีองค์กร หรือหน่วยงานในภาครัฐที่ใช้บุคลากรประเภทอื่นแทนข้าราชการเพื่อรับผิดชอบงานดังกล่าว	<input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	
8.	ต้นทุนในการจ้างในระยะยาวของข้าราชการคุ้มค่ากว่า	<input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	
9.	เป็นงานที่ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญพิเศษ มีประสบการณ์จากภายนอก เป็นที่ยอมรับในวงกว้างที่เกี่ยวข้อง	<input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	
10.	เป็นงานในลักษณะโครงการ หรืองานเร่งด่วนที่มีความสำคัญและไม่อาจหาบุคลากรจากภายในได้	<input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	
11.	เป็นงานที่ต้องดำเนินการเป็นช่วง-ฤดูกาลที่ชัดเจน เช่น ทุก ๆ 4 ปี ทุก ๆ 5 ปี เป็นต้น	<input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	
12.	เป็นงานที่ต้องดำเนินการอย่างสม่ำเสมอและติดต่อกันในระยะยาวเกินกว่า 5 ปีขึ้นไป	<input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	
13.	เป็นงานที่สร้างองค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญที่จำเป็นในระยะยาวต่อองค์กร	<input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	
14.	เป็นงานที่สามารถหาผู้ดำเนินการแทนในตลาดได้	<input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	
15.	เป็นงานที่สามารถกำหนดกรอบการดำเนินการหรือสัญญาจ้างงานได้อย่างชัดเจน	<input type="checkbox"/> ใช่ <input type="checkbox"/> ไม่ใช่	

พิจารณาและจัดประเภทของบุคลากรภาครัฐ (ต่อ)



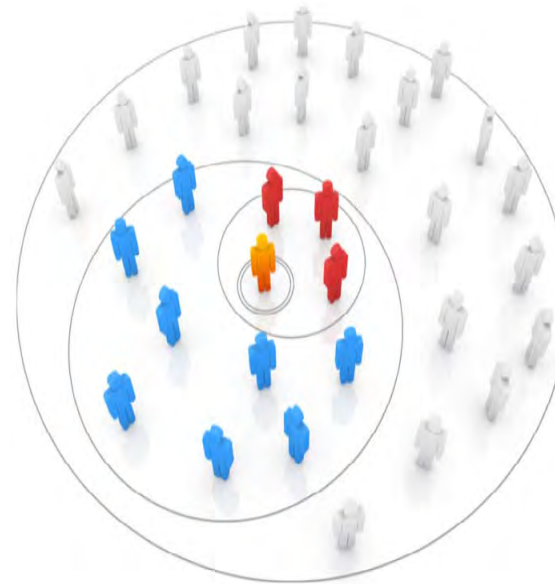
เมื่อตอบเงื่อนไขทั้ง 15 ข้อแล้ว จะเห็นแนวโน้มว่างานดังกล่าวควรพิจารณากำหนดเป็นบุคลากรภาครัฐในประเภทใด หรือสามารถใช้ตารางการกำหนดประเภทบุคลากรตามลักษณะภารกิจ ประกอบการพิจารณา

กรณีของแต่ละเงื่อนไข	ประเภทของบุคลากรภาครัฐที่เหมาะสม
ตอบใช่ในข้อ 1, 2, 4, 8, 12, 13	หากตอบใช่มากกว่า 50% ควรกำหนดเป็นข้าราชการ
ตอบใช่ในข้อ 3, 5, 6, 7, 9, 10, 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

ตารางการกำหนดประเภทบุคลากรตามลักษณะภารกิจ

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

เทคนิคการวิเคราะห์ห่วงโซ่มูลค่า



(Supply Analysis Techniques)

เทคนิคที่ 1

ดัชนีการสูญเสียกำลังคน (Manpower Turnover Index)

เป็นการวิเคราะห์สภาพการสูญเสียกำลังคนในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยการคำนวณดัชนีการสูญเสียจะคิดเป็นร้อยละของจำนวนกำลังคนของหน่วยงานนั้นๆ ในช่วงเวลาเดียวกัน

$$\text{ดัชนีการสูญเสีย} = \frac{\text{จำนวนกำลังคนที่สูญเสียในช่วงระยะเวลาที่กำหนด} \times 100}{\text{จำนวนกำลังคนที่มีอยู่ในระยะเวลาเดียวกัน}}$$



*ภาพประกอบจาก www.buzzle.com

ตัวอย่าง

หน่วยงาน A ในปีที่ผ่านมา มีผู้ลาออกในตำแหน่งเดียวกัน 9 คน จากกำลังคนที่มีทั้งหมด 10 คน ในปีเดียวกัน

$$\text{อัตราการสูญเสีย} = \frac{9 \times 100}{10} = 90 \%$$

เทคนิคที่ 2

ดัชนีการคงที่ของกำลังคน (Manpower Stability Index)

เป็นการวิเคราะห์สภาพการสูญเสียกำลังคนในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยการคำนวณดัชนีการคงที่ที่คิดจากกำลังคนที่มีอายุงานมากกว่า 1 ปี เทียบเป็นร้อยละของจำนวนกำลังคนของหน่วยงานนั้นๆ

$$\text{ดัชนีการคงที่} = \frac{\text{จำนวนกำลังคนที่มีอายุงานมากกว่า 1 ปี} \times 100}{\text{จำนวนกำลังคนที่มีอยู่ในปีที่ผ่านมา}}$$



*ภาพประกอบจาก www.buzzle.com

ตัวอย่าง

หน่วยงาน A ในปีที่ผ่านมา มีอัตรากำลังที่มีอายุงานมากกว่า 1 ปี อยู่ 9 คน จากกำลังคนที่มีทั้งหมด 10 คน ในปีเดียวกัน

$$\text{อัตราการคงที่} = \frac{(9 \times 100)}{10} = 90 \%$$

ตัวอย่างช่วยกันคิด



บริษัทดำจำกัดมีพนักงานในปี 2554 จำนวน 100 คน และมีสถิติการลาออกอยู่ที่ 90 คน
เมื่อสิ้นปีบริษัทดำจำกัดมีพนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 1 ปี เหลืออยู่ 90 คน

บริษัทแดงจำกัดมีพนักงานในปี 2554 จำนวน 100 คน และมีสถิติการลาออกอยู่ที่ 90 คน
เมื่อสิ้นปีบริษัทแดงจำกัดมีพนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 1 ปี เหลืออยู่ 10 คน

ดัชนีการสูญเสียและดัชนีการคงที่ของกำลังคน บริษัททั้งสองบริษัทเป็นเท่าใด

บริษัท	ดัชนีการสูญเสีย	ดัชนีการคงที่
บริษัท ดำ จำกัด	$(90 \times 100)/100 = 90 \%$	$(90 \times 100) \times 100 = 90 \%$
บริษัท แดง จำกัด	$(90 \times 100)/100 = 90 \%$	$(10 \times 100) \times 100 = 10 \%$

เทคนิคที่ 3

การวิเคราะห์แบบแบ่งกลุ่ม (Cohort Analysis)

เป็นการวิเคราะห์โดยแบ่งกลุ่มการศึกษาเพื่อศึกษาอัตราการสูญเสียในแต่ละกลุ่มมีภายในช่วงเวลาเดียวกัน โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดช่วงเวลาสำหรับแบ่งกลุ่ม กำหนดกลุ่มเริ่มต้น และกลุ่มสุดท้ายของการเก็บข้อมูล
2. กำหนดช่วงเวลาที่จะศึกษาการสูญเสียของกำลังคนในกลุ่มต่างๆ
3. รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนกำลังคนในแต่ละกลุ่มที่ได้รับการบรรจุและจำนวนที่สูญเสียตามช่วงเวลาที่กำหนดในข้อ 1 และข้อ 2
4. คำนวณอัตราการสูญเสียในแต่ละช่วงเวลา
5. วิเคราะห์สาเหตุของการสูญเสียกำลังคนที่มีอัตราการสูญเสียสูงและที่มีอัตราการสูญเสียต่ำ

ตัวอย่างแนวทางการวิเคราะห์



หน่วยงาน ก พบว่า อัตราการสูญเสียบุคลากรบรรจุใหม่ในช่วงระยะเวลา 15 เดือนแรกมีสูงแต่หลังจากช่วงเวลาดังกล่าวแล้ว การสูญเสียมีน้อยมากจนไม่เป็นปัญหาสำคัญหน่วยงานนี้จึงกำหนดเป้าหมายที่จะลดอัตราการสูญเสียบุคลากรในช่วง 15 เดือนแรกให้น้อยลง และได้เริ่มทำการศึกษาหาสาเหตุด้วยเทคนิคการวิเคราะห์แบบแบ่งกลุ่ม (Cohort Analysis)

กลุ่มที่ 1	ช่วงเวลาที่บรรจุ	จำนวนที่บรรจุ	จำนวนการสูญเสียในแต่ละช่วง (ช่วงละ 3 เดือน)					รวม
			หนึ่ง	สอง	สาม	สี่	ห้า	
1	ต.ค. - ธ.ค. 2545	35	4	6	0	1	0	11
2	เม.ย. - มิ.ย. 2546	60	9	18	6	3	1	37
3	ต.ค. - ธ.ค. 2546	105	18	26	15	3	2	64
4	เม.ย. - มิ.ย. 2547	88	12	16	11	14	2	55
รวม		288	43	66	32	21	5	167

กลุ่มที่	ช่วงเวลาของการบรรจุ (ช่วงละ 3 เดือน)					รวม
	หนึ่ง	สอง	สาม	สี่	ห้า	
1	0.11	0.17	0	0.03	0	0.31
2	0.15	0.3	0.1	0.05	0.02	0.62
3	0.17	0.25	0.14	0.03	0.02	0.61
4	0.14	0.18	0.12	0.16	0.02	0.62
อัตราเฉลี่ย	0.14	0.23	0.09	0.07	0.02	0.54

ตารางที่ 1

จำนวนการบรรจุและจำนวนการสูญเสียบุคลากร
จำแนกตามกลุ่ม

ตารางที่ 2

อัตราการสูญเสียบุคลากรจำแนกตามกลุ่ม

ตัวอย่างแนวทางการวิเคราะห์



หน่วยงาน ก ให้ความสนใจกับช่วงระยะที่ 2(6 เดือน) ของการบรรจุเป็นพิเศษ เนื่องจากมีอัตราการสูญเสียกำลังคนของทุกกลุ่มในช่วงระยะเวลานี้สูงกว่าช่วงเวลาอื่น จึงทำการศึกษาเพิ่มเติมโดยออกแบบสำรวจสอบถามบุคลากรที่มีอายุงานระหว่าง 4 ถึง 6 เดือน และผลสำรวจปรากฏว่าช่วงระยะที่ 2 (6 เดือน) เป็นช่วงที่บุคลากรบรรจุใหม่ต่างเริ่มทำงานโดยอิสระหลังจากผ่านการศึกษางานมาเป็นเวลาประมาณ 3 เดือน กลุ่มบุคลากรเหล่านี้ให้ความเห็นว่ารู้สึกถูกกดดันมาก เนื่องจากมีความรู้สึกที่ตนเองยังไม่พร้อมที่จะทำงานอย่างเป็นอิสระได้ ดังนั้น สาเหตุการสูญเสียจึงน่าจะเกี่ยวข้องกับความกดดันที่เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจำเป็นต้องรับผิดชอบงานต่างๆ ด้วยตนเอง

หน่วยงาน ก จึงนำผลการสำรวจที่ได้นำไปปรับปรุงแนวทาง รูปแบบและวิธีการอบรมบุคลากรบรรจุใหม่ เพื่อให้สามารถลดอัตราการสูญเสียกำลังคนของหน่วยงาน



*ภาพประกอบจาก www.drumbeatmarketing.net

เทคนิคที่ 4

การวิเคราะห์อัตราการคงเหลือ (Survival Rate)

มีขั้นตอนสำคัญๆ ดังต่อไปนี้

1.หาอัตราการคงเหลือของกำลังคน ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนย่อย คือ

- 1.1. กำหนดช่วงเวลาที่จะใช้เป็นเกณฑ์ในการแบ่งกำลังคนของหน่วยงานออกเป็นกลุ่ม โดยกำหนดให้มีกลุ่มเริ่มต้น และกลุ่มสุดท้ายของการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 1.2. กำหนดระยะเวลาการติดตามการดำรงอยู่ของกำลังคนหรือข้าราชการกลุ่มเป้าหมาย
- 1.3. รวบรวมข้อมูลจำนวนกำลังคนที่ได้รับการบรรจุในแต่ละกลุ่มและจำนวนกำลังคนในแต่ละกลุ่มที่ยังคงเหลืออยู่
- 1.4. คิดคำนวณหาอัตราการคงเหลือ และอัตราการเฉลี่ยในแต่ละช่วงเวลาโดยการนำจำนวนกำลังคนที่เหลืออยู่ในแต่ละช่วงเวลา หารด้วยจำนวนกำลังคน แรกเริ่มของกลุ่ม

2.คาดการณ์ อุปทานกำลังคนของหน่วยงาน โดยนำอัตราการเฉลี่ยคูณกับจำนวนกำลังคนที่วางแผนไว้ว่าจะสรรหาและบรรจุเข้ามาใหม่

ตัวอย่างแนวทางการวิเคราะห์อัตราคงเหลือ



สถานพยาบาลของราชการแห่งหนึ่ง วางแผนจะเปิดแผนกคนไข้นอกเพิ่มขึ้น และได้รับอนุมัติอัตรากำลังเพิ่มใหม่ในช่วงระยะเวลา 5 ปี จำนวน 200 คน สถานพยาบาลแห่งนี้มีข้อมูลว่า อัตราการสูญเสียของพยาบาลที่สรรหาและบรรจุเข้ามาใหม่มีสถิติสูงมากแต่หลังจากพยาบาลที่สรรหาเข้ามาใหม่ได้ปฏิบัติงานและมีอายุงานมากกว่า 5 ปีขึ้นไปแล้ว อัตราการสูญเสียกำลังคนจะน้อยลง จนไม่นับเป็นเรื่องที่สำคัญ สถานพยาบาลแห่งนี้ ต้องการทราบว่า ถ้าวางแผนการสรรหากำลังคนปีละ 70 คน ในช่วงระยะเวลา 5 ปีติดต่อกัน เมื่อสิ้นปีที่ 5 หรือปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 จะมีพยาบาลใหม่ครบ 200 คน ตามที่ต้องการหรือไม่ ?



ตัวอย่างแนวทางการวิเคราะห์อัตราคงเหลือ



กลุ่มที่	ปีงบประมาณ	จำนวน	จำนวนที่คงเหลือในปีต่าง ๆ				
			หนึ่ง	สอง	สาม	สี่	ห้า
1	2541	35	29	18	18	17	17
2	2542	60	42	33	27	24	23
3	2543	105	87	61	46	43	41
4	2544	88	76	60	49	35	33
รวม		288	234	172	140	119	114

กลุ่มที่	อัตราคงเหลือในแต่ละปี				
	หนึ่ง	สอง	สาม	สี่	ห้า
1	0.83	0.51	0.51	0.49	0.49
2	0.7	0.55	0.45	0.4	0.38
3	0.83	0.58	0.44	0.41	0.39
4	0.86	0.68	0.56	0.4	0.38
อัตราคงเหลือเฉลี่ย	0.81	0.58	0.49	0.43	0.41

ปีงบประมาณ	จำนวนที่รับเข้ามา	จำนวนที่คงเหลือเมื่อสิ้นปีงบประมาณ				
		2548	2549	2550	2551	2552
2548	70	57	41	34	30	29
2549	70	-	57	41	34	30
2550	70	-	-	57	41	34
2551	70	-	-	-	57	41
2552	70	-	-	-	-	57
รวมเหลือ		57	98	132	162	191

สรุป

เมื่อสถานพยาบาลแห่งนี้วางแผนสรรหาและบรรจุพยาบาลใหม่ปีละ 70 คน ติดต่อกันเป็นระยะเวลา 5 ปีแล้ว

- สิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 จะมีพยาบาลที่บรรจุใหม่ คงเหลือ 57 คน
- สิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 จะมีพยาบาลที่บรรจุใหม่ คงเหลือ 98 คน
- สิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 จะมีพยาบาลที่บรรจุใหม่ คงเหลือ 132 คน
- สิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 จะมีพยาบาลที่บรรจุใหม่ คงเหลือ 162 คน
- สิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 จะมีพยาบาลที่บรรจุใหม่ คงเหลือ 191 คน

เทคนิคที่ 5

ดัชนีฮาล์ฟ ไลฟ์ (Half-Life Index)

Half-Life Index ไม่มีการกำหนดระยะเวลาของการติดตาม แต่กำหนดว่าจะติดตามการสูญเสียของคนในแต่ละรุ่น จนกระทั่งจำนวนคนในแต่ละรุ่นนั้นมีจำนวนลดลงและมีอัตราเฉลี่ยของจำนวนกำลังคนคงเหลือที่เป็นจุดวิกฤติ เช่น 50% ของจำนวนคนซึ่งเป็นกลุ่มที่ศึกษา ซึ่งจุดวิกฤตินี้อาจเปลี่ยนไปตามความต้องการของหน่วยงาน เช่น 30% หรือ 70% ก็ได้

ข้อจำกัดของวิธีการนี้คือ กว่าจะถึงระยะเวลาที่ขนาดของกำลังคนของกลุ่มที่ศึกษาจะลดลงจนถึงจุดวิกฤติ อาจเป็นระยะเวลานานนับสิบปี หรือบางครั้งขนาดของกำลังคนของกลุ่ม อาจจะไม่ลดลงจนถึงจุดวิกฤติที่กำหนดไว้เลยก็ได้

ตัวอย่างแนวทางการวิเคราะห์ half life Index



กลุ่มวิเคราะห์	จำนวนเริ่มต้น	จำนวนกำลังคนคงเหลือ				
		ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ก	40	35	28	26	22	20
ข	32	25	24	19	18	16
ค	48	39	33	30	25	24
ง	38	32	27	24	22	19
จ	42	36	30	26	23	21
อัตราเฉลี่ย	100%	83%	71%	62%	55%	50%

หากหน่วยงานสามารถวางแผนบริหารของหน่วยงาน โดยสามารถขยายระยะเวลาของการสูญเสียกำลังคนที่คงเหลือถึงจุดวิกฤติให้ยาวนานมากขึ้น เช่น จุดวิกฤติของกำลังคนคือ 50 % จากเดิมใช้ระยะเวลาประมาณ 5 ปี เป็นระยะเวลา 7 ปี แสดงว่า หน่วยงานหรือหน่วยงานมีความสามารถในการรักษากำลังคนของหน่วยงานได้ดีขึ้น

เทคนิคที่ 6

การวิเคราะห์โครงสร้างอายุของกำลังคน (Aging Analysis)

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับอายุของบุคลากรของหน่วยงานโดยศึกษาอายุเฉลี่ย การกระจายของกำลังคนในช่วงอายุต่างๆ และแนวโน้มการสูญเสียกำลังคนจากการเกษียณอายุ โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

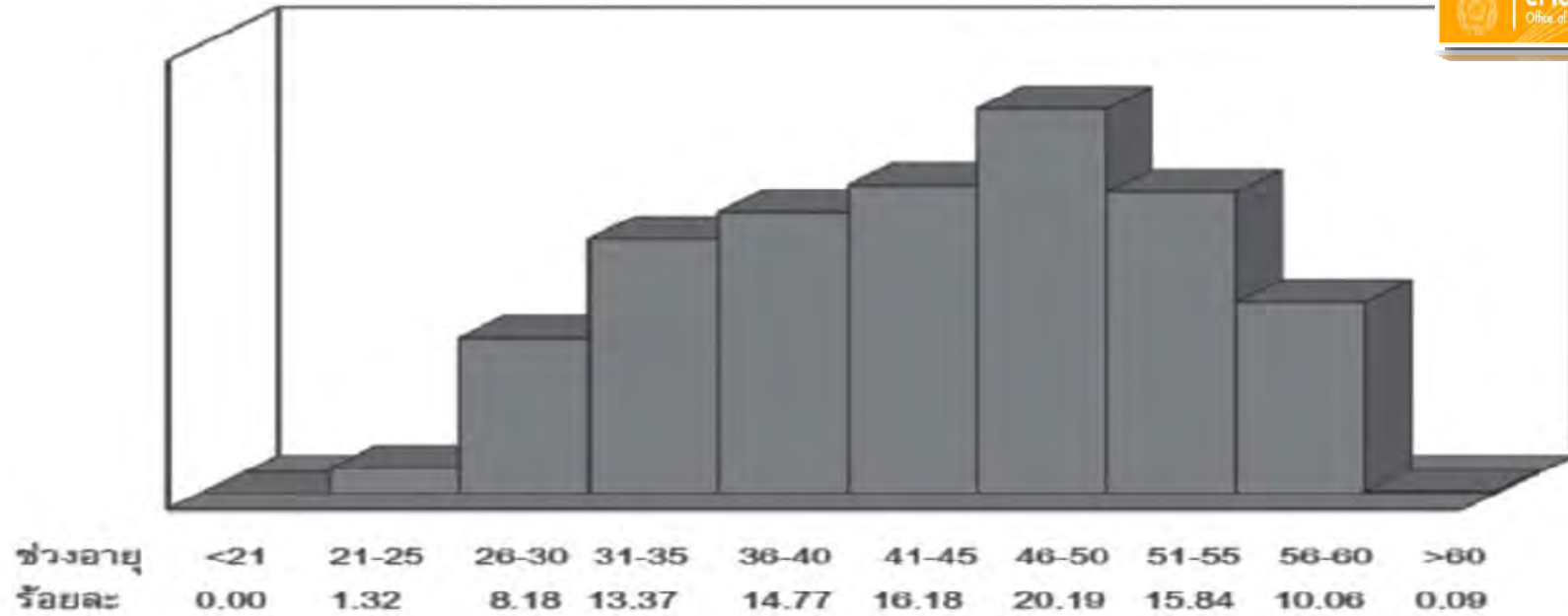
1. เพื่อให้เห็นภาพรวมของกำลังคนในหน่วยงานว่ามีโครงสร้างอายุในลักษณะใด
2. เพื่อวิเคราะห์ว่าลักษณะของการกระจายของกำลังคนตามช่วงอายุต่างๆ นั้นจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงาน

การวิเคราะห์โครงสร้างอายุของกำลังคนจะทำให้เห็นสภาพกำลังคนทั้งหมดในภาพรวมของหน่วยงาน และจะวิเคราะห์เป็นบางตำแหน่งงาน บางสายงาน หรือบางสายอาชีพสำคัญของหน่วยงานก็ได้



*ภาพประกอบจาก www.homehelpersphilly.com

ตัวอย่างแนวทางการวิเคราะห์



โครงสร้างอายุกำลังคนของหน่วยงานส่วนใหญ่เป็นผู้มีอายุมากเกินกว่า 40 ปี
ผลดี คือกำลังคนส่วนใหญ่เป็นบุคคลที่มีประสบการณ์ มีวิจรรณญาณน่าเชื่อถือ
ผลเสีย นำเทคโนโลยีสมัยใหม่หรือแนวความคิดใหม่ๆ มาใช้ ได้ยาก

เทคนิคที่ 7

การวิเคราะห์การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion Analysis)

เป็นการศึกษารูปแบบการเลื่อนตำแหน่งของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง และนำมาวิเคราะห์เพื่อคาดการณ์ว่า การเลื่อนตำแหน่งของบุคลากรในหน่วยงานจะมีผลกระทบต่อกำลังคนของหน่วยงานอย่างไร โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. การนำผลการวิเคราะห์รูปแบบการเลื่อนตำแหน่งในอดีตมาเปรียบเทียบกับโครงสร้างด้านอายุ (ตัว) และอายุงานหรืออายุราชการของกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน และที่คาดว่าจะเป็นในอนาคต
2. วิเคราะห์การเลื่อนตำแหน่งโดยเปรียบเทียบระหว่างสายอาชีพ สายงานหรือสาขาวิชาต่างๆ
3. ศึกษาวิเคราะห์ความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลที่ได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น



*ภาพประกอบจาก marketingdeviant.com

เทคนิคที่ 8

การวิเคราะห์การย้ายสับเปลี่ยนกำลังคน (Rotation Analysis)

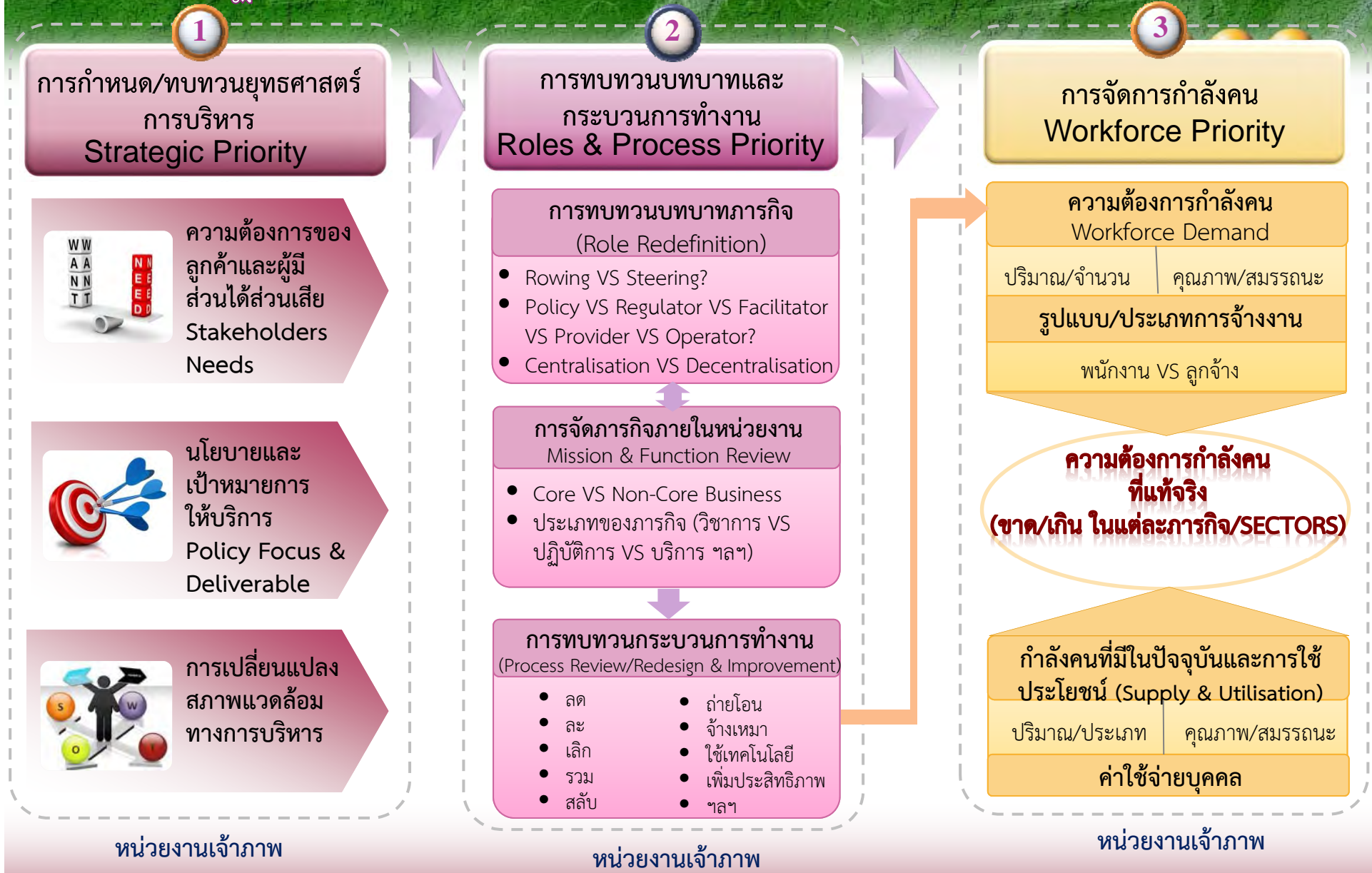
เป็นการวิเคราะห์ความเคลื่อนไหว (Mobility) ของกำลังคนในหน่วยงานซึ่งมีประโยชน์ คือ

1. ช่วยให้ทราบสัดส่วนลักษณะและรูปแบบการย้ายสับเปลี่ยนกำลังคนระหว่างหน่วยงานต่างๆ
2. ช่วยให้ทราบถึงผลกระทบอันเกิดจากการย้ายหรือการสับเปลี่ยนหมุนเวียนที่เกิดขึ้น
3. ทำให้สามารถนำข้อมูลและผลการวิเคราะห์มาใช้ในการเสนอแนะนโยบาย และจัดทำแผนการบริหารกำลังคน
4. สามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร



*ภาพประกอบจาก www.businessmanagementdaily.com

แนวทางปฏิบัติในการพิจารณาความต้องการกำลังคนที่แท้จริง



การวิเคราะห์อัตรากำลัง: สรุปลขั้นตอนอย่างง่าย

วิเคราะห์ความต้องการ
กำลังคนขององค์กร
Workforce Demand Analysis

วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและ
แนวโน้มกำลังคนในองค์กร
Workforce Supply Analysis

วิเคราะห์ส่วนต่างของ
กำลังคนในองค์กร
Workforce Gap Analysis

แผนอัตรากำลัง



แบบวิเคราะห์อัตรากำลังและการวางแผนกำลังคน

(Workforce Analysis & Planning Workbook)



เอกสารประกอบการให้คำปรึกษาแนะนำในการวิเคราะห์อัตรากำลังและการวางแผนกำลังคน (ปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม)

สำนักพัฒนาระบบงานตำแหน่งและค่าตอบแทน

สำนักงาน ก.พ.

ส่วนที่ 1

การทบทวนบทบาทภารกิจของส่วนราชการ

หลักการ	ความเข้าใจบทบาทภารกิจของส่วนราชการเป็นพื้นฐานของการวิเคราะห์อัตรากำลังและการวางแผนกำลังคน
วิธีการ	<ul style="list-style-type: none">• ทบทวนข้อมูลทั่วไปของส่วนราชการ (วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย/ผลลัพธ์/ยุทธศาสตร์ ฯลฯ)• ศึกษาผังโครงสร้างองค์กรและกรอบอัตรากำลังในปัจจุบัน• วิเคราะห์สภาพปัญหากำลังคนและปัญหาการบริหาร/การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ• วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงการบริหารราชการต่อกำลังคนของส่วนราชการ

LOGO

ข้อมูลทั่วไปของส่วนราชการ

แบบฟอร์มที่ 1/1

ชื่อส่วนราชการ _____ กระทรวง _____

วิสัยทัศน์

พันธกิจ

เป้าหมาย/ผลลัพธ์สุดท้าย (ตามแผนบริหารราชการ)

ยุทธศาสตร์การบริหารราชการ (ตามแผนบริหารราชการ)

ศึกษาโครงสร้างองค์กร กรอบอัตรากำลังและสภาพปัญหา

แบบฟอร์มที่ 1/2

*ผังโครงสร้างองค์กรและกรอบอัตรากำลัง

สภาพปัญหากำลังคนและปัญหาการบริหาร/การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

สภาพปัญหากำลังคน (ปริมาณ/คุณภาพ)

-
-
-

สภาพปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคล

-
-
-

สภาพปัญหาการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

-
-
-

*หมายเหตุ : กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ

การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงการบริหารราชการต่อกำลังคนของส่วนราชการ

<p>1</p> <p>ระบุการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางการบริหารใน 5- 10 ปี (หรือตามรอบของแผนบริหารราชการ)</p>	<p>2</p> <p>ระบุจุดเน้นของประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Focuses/Strategic Priority) ใน 5 - 10 ปี ข้างหน้า (หรือตามรอบของแผนบริหารราชการ)</p>	<p>3</p> <p>ระบุบทบาท/ภารกิจที่อาจเพิ่มหรือลดจากการเปลี่ยนแปลงจุดเน้นของประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ใน 5 - 10 ปี ข้างหน้า (หรือตามรอบของแผนบริหารราชการ)</p>	<p>4</p> <p>ระบุระบบงานหรือกระบวนการที่เปลี่ยนแปลงจากการเปลี่ยนแปลงบทบาทภารกิจตาม 3</p>	<p>5</p> <p>ระบุผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงบทบาทภารกิจ ระบบงานและกระบวนการทำงาน(ตาม 3 และ 4) ต่อกำลังคนของส่วนราชการ</p>
<ul style="list-style-type: none"> • • • • • • • • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • • • • • • • • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • • • • • • • • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • • • • • • • • • • 	<p><u>เชิงปริมาณ/จำนวน</u> (ระบุตำแหน่งและจำนวน)</p> <ul style="list-style-type: none"> • • • • • • • • • • <p><u>เชิงคุณภาพ/ทักษะ สมรรถนะ</u> (ระบุสมรรถนะที่ต้องการ)</p> <ul style="list-style-type: none"> • • • • • • • • • •

หมายเหตุ : แนวทางการทบทวนบทบาทภารกิจตามมาตรา 33 แห่ง พ.ร.ฎ. ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546



ส่วนที่ 2

การวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังของส่วนราชการ

(Workforce Demand Analysis)

หลักการ	ภาระงานเป็นปัจจัยกำหนดความต้องการอัตรากำลังของส่วนราชการ
วิธีการ	<ul style="list-style-type: none">• การประเมินความต้องการกำลังคน (อุปสงค์) เบื้องต้น โดยระบุปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการกำลังคน• การวิเคราะห์กระบวนการงานเพื่อกำหนดอัตรากำลัง• การวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังจากผลผลิต ภาระงานและเวลาการปฏิบัติงาน

การประเมินความต้องการกำลังคน (อุปสงค์) เบื้องต้น : Workforce Demand Analysis

ส่วนราชการ.....

กลุ่มงาน/ฝ่าย.....

สำนัก/สถาบัน/ศูนย์.....

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดความต้องการกำลังคนของส่วนราชการ (Workforce Driver)	ผลกระทบต่อความต้องการกำลังคนในอนาคต *																	
	❶ ไม่มีผลกระทบ	❷ ต้องเพิ่มต้องการกำลังคนเนื่องจากมีการงานเพิ่มขึ้น** (ให้ระบุตำแหน่ง/รูปแบบการจ้างงานและจำนวน)					❸ ต้องเพิ่มอัตรากำลังเนื่องจากยังไม่มีการกำหนดตำแหน่งที่มีความรู้ความสามารถทักษะและสมรรถนะรองรับการเปลี่ยนแปลงบทบาทภารกิจของส่วนราชการ (ให้ระบุตำแหน่ง/รูปแบบการจ้างงานและจำนวน)					❹ ไม่ต้องเพิ่มอัตรากำลังแต่ต้องมีการพัฒนาขีดความสามารถของผู้ที่ดำรงตำแหน่ง*** (ให้ระบุว่าตำแหน่งใดที่ต้องได้รับการพัฒนาขีดความสามารถ และต้องพัฒนาในเรื่องใด)	❷+❸ สรุปความต้องการกำลังคนของส่วนราชการ (ให้ระบุตำแหน่ง/รูปแบบการจ้างงานและจำนวน)					
		ตำแหน่ง	จำนวน/รูปแบบการจ้าง			ตำแหน่ง	จำนวน/รูปแบบการจ้าง			ตำแหน่ง	จำนวน/รูปแบบการจ้าง							
			ขรก.	พรก.	สจ.		ขรก.	พรก.	สจ.		ขรก.	พรก.	สจ.					

หมายเหตุ *ระยะปานกลางควรพิจารณาให้สอดคล้องกับแผนบริหารราชการ 4 ปี/ระยะยาวพิจารณาแนวโน้มในอนาคต 8- 10 ปี

** ต้องวิเคราะห์กระบวนการงาน (Process Analysis) เพื่อยืนยันจำนวนอัตราที่เหมาะสม ส่วนรูปแบบการจ้างงานอาจพิจารณาจากแนวทางการใช้กำลังคนตามมาตรฐานการบริหารกำลังคนภาครัฐ (พ.ศ.2552 – 2556)

***อาจเทียบเคียงกับมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่ ก.พ. กำหนด

แบบฟอร์มที่ 2/3 การศึกษาการทำงาน (Work Study)
การวิเคราะห์กระบวนการงานเพื่อกำหนดสัดส่วนค่าจ้าง (การระบุกระบวนการทำงาน/กิจกรรม)



กรม
ชื่อสำนัก/กอง ชื่อกลุ่ม/ส่วน/ฝ่าย
ผู้ให้ข้อมูล

งาน (Task)

ผลลัพธ์ (Outcome)

กระบวนการทำงานหรือกิจกรรม (Process/Activity)

การวิเคราะห์ภาระงานเพื่อกำหนดความต้องการอัตรากำลัง

สำนัก/สถาบัน/ศูนย์.....

กลุ่มงาน/ฝ่าย.....

ชื่อกระบวนการ.....

ลำดับ	งาน/กิจกรรม	ชื่อหน่วยงาน (ครั้ง/อัน/ฉบับ อาสา)	① เวลามาตรฐานหรือเวลา ที่ใช้ในการปฏิบัติงานต่อ หน่วย	② ปริมาณงานต่อปี	③ เวลาที่ใช้ในการ ปฏิบัติงานทั้งหมด ต่อปี (① X ②)	④ จำนวนอัตรากำลัง ที่ต้องการ (③/เวลามาตรฐาน ในการปฏิบัติงาน/ปี)**	ประเภทและจำนวน ของบุคลากร			ตำแหน่ง
							ขรก.	พวก.	อจ.	
รวมอัตรากำลังในกระบวนการนี้										

หมายเหตุ : ความต้องการอัตรากำลังของสำนัก/สถาบัน/ศูนย์ = ผลรวมความต้องการอัตรากำลังในแต่ละกระบวนการ



ชีตรายการความต้องการกำลังคน (แบบสรุปความต้องการกำลังคนขั้นต้น)

กรม

ชื่อสำนัก/กอง

ชื่อกลุ่ม/ส่วน/ฝ่าย

ผู้ให้ข้อมูล

รายการงานที่วิเคราะห์ (Task)	เวลางาน	ปริมาณงาน	เวลาที่ใช้ (ชม.)
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
จำนวนอัตราคน (คน)			
ปรับเป็นจำนวนเต็ม (คน)			

เวลาการทำงานของราชการมาตรฐานปีละ 230 วัน

วันละ 6 ชม.

ส่วนที่ 3

การวิเคราะห์สภาพกำลังคนของของส่วนราชการ (อุปทาน)

(Workforce Supply Analysis)

หลักการ	การวางแผนกำลังคนต้องพิจารณาสภาพกำลังคน(ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ) ที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Current Workforce) และที่คาดว่าจะมีในอนาคต (ตามรอบของแผนบริหารราชการ)
วิธีการ	<ul style="list-style-type: none">• การศึกษารวบรวมข้อมูลอัตรากำลังที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Manpower Stock)• การประมาณการอัตรากำลังที่คาดว่าจะมีในอนาคต<ul style="list-style-type: none">- การไหลเวียนของกำลังคน (Manpower Flow)- การสูญเสียกำลังคน (Manpower Loss)- กำลังคนที่เตรียมไว้ (Manpower Backup)

ส่วนที่ 4

การวิเคราะห์ส่วนต่างของกำลังคนและการกำหนดกลยุทธ์เพื่อจัดทำแผนกำลังคน
(Workforce Gap Analysis & Workforce Strategic Plan)

หลักการ	กลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารกำลังคนขึ้นอยู่กับผลการวิเคราะห์ส่วนต่างของกำลังคน
วิธีการ	<ul style="list-style-type: none">• วิเคราะห์ส่วนต่างของกำลังคนโดยเปรียบเทียบอุปสงค์และอุปทานกำลังคน• เลือกกลยุทธ์เพื่อจัดการกับอัตรากำลังที่ขาด อัตรากำลังส่วนเกิน และการเพิ่มขีดความสามารถของกำลังคน

การวิเคราะห์ส่วนต่างของกำลังคนและการกำหนดกลยุทธ์เพื่อจัดทำแผนกำลังคน

ส่วนราชการ.....

สำนัก/สถาบัน/ศูนย์.....

กลุ่มงาน/ฝ่าย.....

ผลการวิเคราะห์กำลังคน (Workforce Analysis)	อัตรากำลัง ที่จะเพิ่มหรือลด				ขีดความสามารถที่จำเป็น (ให้ระบุความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะ ของกำลังคน)	กลยุทธ์/แนวทาง ในการจัดทำแผนกำลังคน
	ตำแหน่ง	จำนวน/รูปแบบการจ้าง				
		ชวก.	พวก.	สจ.		
การวิเคราะห์อุปสงค์กำลังคน (Demand Analysis)						
การวิเคราะห์อุปทานกำลังคน (Supply Analysis)						
การวิเคราะห์ส่วนต่าง (Gap)						

THANK YOU



ต้องการคำปรึกษาแนะนำเพิ่มเติม
ติดต่อ
สำนักพัฒนาระบบบำนาญตำแหน่งและค่าตอบแทน
สำนักงาน ก.พ.