



**การวิเคราะห์ภาระงานเพื่อจัดทำแผนอัตรากำลัง
สถาบันมะเร็งแห่งชาติและโรงพยาบาลมะเร็งภูมิภาค
วันที่ 15 – 16 กันยายน 2558
ณ ห้องประชุมสมชาย สมบูรณ์เจริญ ชั้น 5
สถาบันมะเร็งแห่งชาติ**

**โดย : ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล
และนางศรีปัญญา วัชนาท หัวหน้ากลุ่มงานอัตรากำลัง**

วัตถุประสงค์ของการประชุม



- เพื่อรับทราบมาตรการบริหารและพัฒนาอัตรากำลังคนภาครัฐ(พ.ศ.2557-2561)
- เพื่อรับทราบนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลของกระทรวงและกรมการแพทย์
- เพื่อชี้แจง ขั้นตอน วิธีการเก็บข้อมูลภาระงาน การวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังของหน่วยงานทุกแห่งให้เป็นแนวทางเดียวกัน
- หน่วยงานวิเคราะห์ภาระงานเพื่อจัดทำแผนอัตรากำลัง เสนอ อ.ก.พ.กระทรวง
- จัดทำแผนความก้าวหน้าสายงานวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีเสนอคณะกรรมการกำหนดตำแหน่งระดับสูงของกระทรวงให้ความเห็นชอบก่อนเสนอ อ.ก.พ.กระทรวง

มาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ



(พ.ศ. 2557 - 2561)

หลักการ

- ต้องมีความสอดคล้องกับความจำเป็นในการปฏิบัติภารกิจปัจจุบัน และเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคต
- เน้นทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ของบุคลากรภาครัฐ
- กำเนึงถึงประสิทธิภาพ และความคุ้มค่าต่อภารกิจของรัฐ
- ต้องมีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับบทบาทภารกิจ ปัญหาและสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปของส่วนราชการ

3

มาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ



(พ.ศ. 2557 - 2561)

เป้าหมาย

ส่วนราชการในสังกัดฝ่ายบริหารมีกำลังที่เหมาะสมสำหรับการขับเคลื่อนนโยบาย พันธกิจและยุทธศาสตร์ในปัจจุบัน ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงบริบทการบริหารราชการในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความคุ้มค่า โดยมีอัตรากำลังและค่าใช้จ่ายด้านบุคคลที่เหมาะสมกับภารกิจ กำลังคนภาครัฐในสังกัดฝ่ายบริหารได้รับการพัฒนาให้มีขีดความสามารถที่พร้อมรองรับปฏิบัติภารกิจ มีแรงจูงใจ และมีความสุขในการปฏิบัติงาน

4

มาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. 2557-2561)



มาตรการปกติ

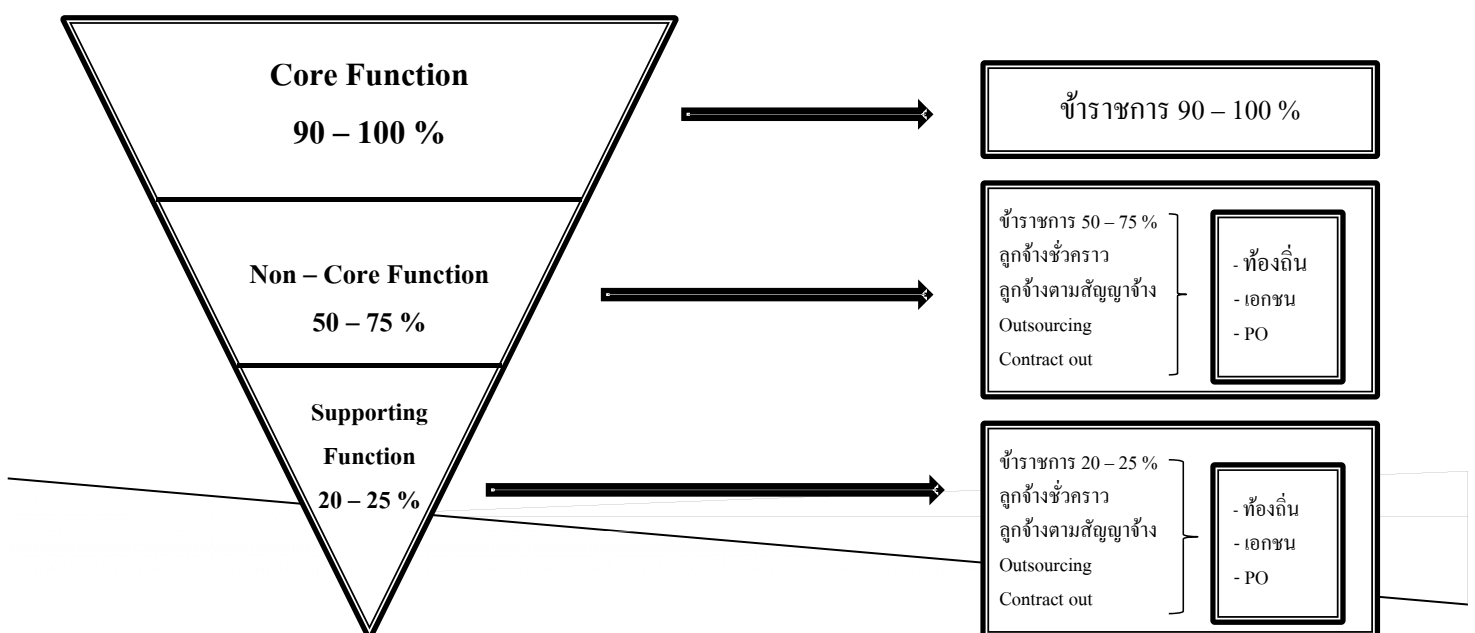
- ไม่ให้เพิ่มอัตราข้าราชการอัตราตั้งใหม่ในภาพรวมทุกประเภท
- ให้ส่วนราชการแจ้งตำแหน่งที่เห็นสมควรยุบเลิกแทนตำแหน่งข้าราชการเกษียณอายุในแต่ละปีเท่ากับจำนวนที่เกษียณ เสนอ อ.ก.พ.กระทรวง
- คปร.มอบอำนาจ ให้ อ.ก.พ.กระทรวงจัดสรรอัตราว่างจากการเกษียณอายุ
 - จัดสรรคืนให้ส่วนราชการไม่น้อยกว่าร้อยละ 20
 - ส่วนที่เหลือให้ อ.ก.พ.พิจารณาจัดสรรตำแหน่งให้ส่วนราชการในสังกัดเป็นตำแหน่งสายงานหลักของส่วนราชการ ตำแหน่งสายงานขาดแคลนประเภทวิชาชีพเฉพาะ ตำแหน่งขาดแคลนที่มีการสูญเสียสูง
- ให้อยุบเลิกอัตราลูกจ้างประจำที่เกษียณอายุและว่างทุกกรณี
- ไม่ให้อจ้างลูกจ้างชั่วคราวจากเงินงบประมาณ
- ให้ส่วนราชการรายงานข้อมูลอัตรากำลังคนทุกประเภทได้แก่ ขรก. พรก. ลจ.ปจ. ให้ คปร. ปีละ ๒ ครั้ง

5

แนวทางการใช้คนในองค์กรภาครัฐ



การใช้กำลังคนที่เหมาะสมตามภารกิจของส่วนราชการ



6

นโยบายการบริหารกำลังคนของกระทรวงสาธารณสุข



☐ มติที่ประชุมคณะกรรมการบริหารกำลังคนของกระทรวงสาธารณสุขเมื่อวันที่ 29 มกราคม 2558

ให้ทุกกรมในกระทรวงวิเคราะห์ภาระงานตามแนวทาง FTE เพื่อทำแผนอัตราจ้างปี 2558- 2562 เพื่อกำหนดกรอบอัตราจ้างที่ควรจะมี เป็นตำแหน่งประเภทใด ข้าราชการ พนักงานราชการ พนักงานกระทรวงสาธารณสุข จำนวนเท่าใด เสนอ อ.ก.พ.กรมให้ความเห็นชอบก่อนเสนอ อ.ก.พ.กระทรวงเห็นชอบโดยให้วิเคราะห์ต้นทุน Labor Cost ทุกประเภทเป็นรายละเอียดในแผนอัตราจ้าง

7

นโยบายกรมการแพทย์ตั้งแต่ ปี 2557



🐜 ให้ทุกหน่วยงานทบทวนการวิเคราะห์ FTE ของทุกสายงานอย่างละเอียด

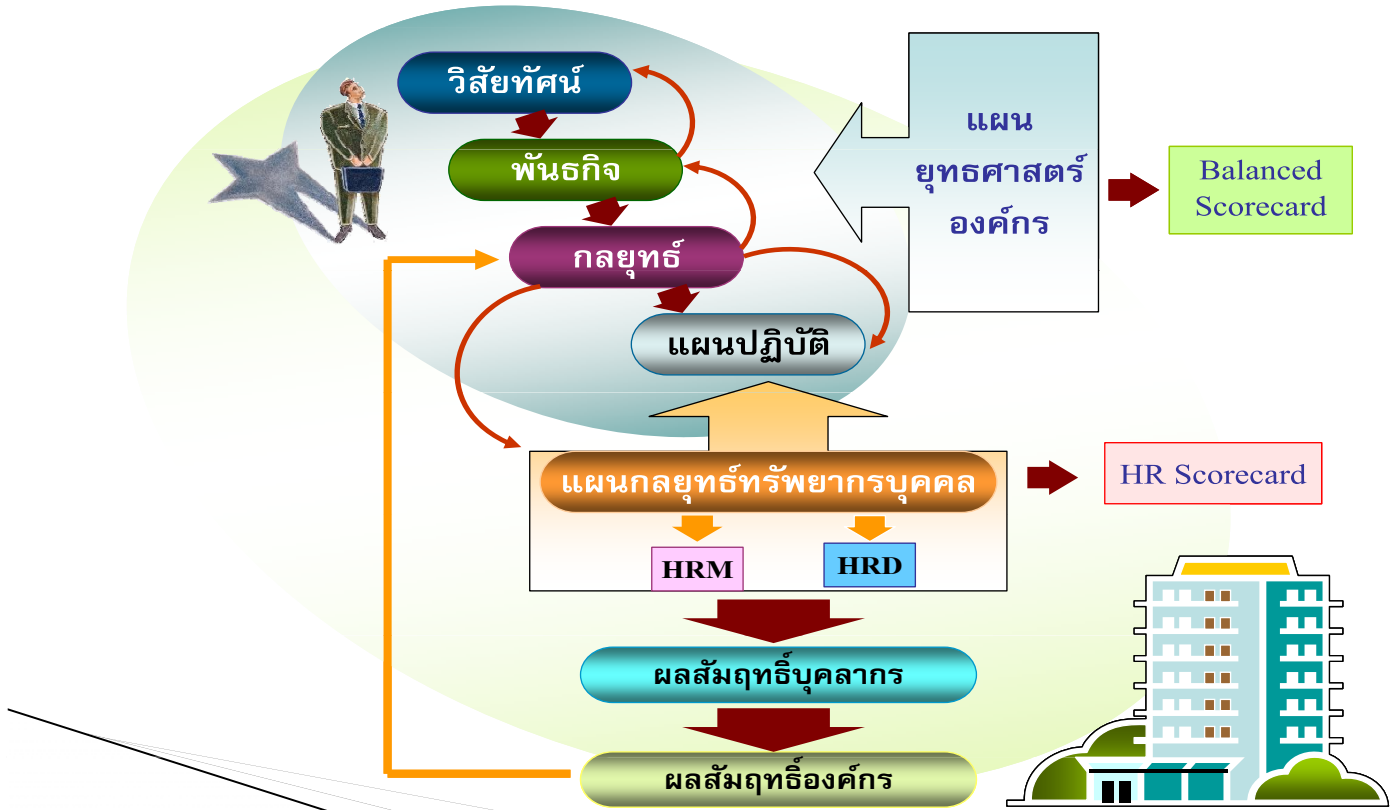
🐜 การขอรับจัดสรรตำแหน่งต้องมีเหตุผลความจำเป็น และต้องผ่านการวิเคราะห์ FTE ด้วย

🐜 นำตำแหน่งพนักงานราชการที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการทางการแพทย์ที่ว่างนำมารวมไว้ที่ส่วนกลาง โดยจะจัดสรรให้หน่วยงานเป็นตำแหน่งภายใต้กลุ่มงานสนับสนุน ตาม FTE ที่จะขาดแคลนในอนาคต

🐜 ให้ใช้การวิเคราะห์ FTE มาเป็นฐานในการจัดทำแผนความก้าวหน้าในสายงานต่างๆ และเรื่องอื่นๆ

8

ความเชื่อมโยงผลสัมฤทธิ์ของแผนกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรบุคคลและยุทธศาสตร์ขององค์กร

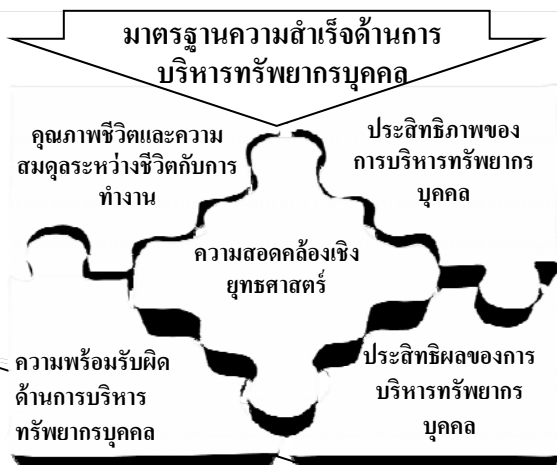


HR Scorecard : เครื่องมือในการปรับบทบาท



ไปสู่การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ของส่วนราชการ

คือ การประเมิน **ความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยรวม** ของส่วนราชการและจังหวัด ตามหลักการประเมินผลแบบสมดุล (HR Scorecard) ซึ่งเน้นทั้งประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Process) และประสิทธิผลหรือผลสัมฤทธิ์ด้านการบริหารงานบุคคล (Outcomes)



เป้าหมายของการประเมิน

- เพื่อทราบสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด
- เพื่อพัฒนาและยกระดับสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด
- เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับส่วนราชการและจังหวัดในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Improvement) ให้เกิดความคุ้มค่า และสอดคล้องกับ พ.ร.ฎ.ว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

การบูรณาการเรื่องต่างๆ ใน HRSC



เป็นโอกาสเนื่องจากเรื่องต่างๆ ที่หน่วยงานดำเนินการอยู่แล้ว แต่ยังไม่จัดทำข้อมูลให้เป็นระบบ จึงนำองค์ประกอบ ตัวชี้วัดต่างๆ ในเรื่อง que ทุกหน่วยงานต้องดำเนินการ เช่น PMQA HR Scorecard ความเสมอภาคหญิงชาย ความเสี่ยง แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ แผนคุณธรรมจริยธรรม การพัฒนาคุณภาพ และอื่นๆ มาวิเคราะห์ว่ามีอะไรใกล้เคียงกันหรือทำร่วมกันได้ โดยนำทุกเรื่องมารวมในแผน HR Scorecard เพื่อใช้ในการมอบหมายงานที่ชัดเจน และการติดตามงานที่สำคัญคือเกิดการคิดอย่างเป็นระบบเชื่อมโยง ลดภาระงานเนื่องจากการทำงานครั้งเดียวสามารถนำไปตอบได้หลายๆ เรื่อง

มิตินที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ของ HR Scorecard



ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	แผนงาน / โครงการ	ตัวชี้วัด (KPIs)	ผู้รับผิดชอบ	นำผลไปตอบ
วางแผนและบริหารกำลังคนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกรมและกระทรวง	1.1 วางแผนกำลังคนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกรมและกระทรวง	การจัดทำแผนอัตรากำลัง	1. จำนวนหน่วยงานที่มีการจัดทำแผนอัตรากำลัง	ทุกหน่วยงานและสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล	1) ยุทธศาสตร์กรมการแพทย์มาตรการ 1.3 ตัวชี้วัดที่ 1.3.1 2) แผนยุทธศาสตร์กำลังด้านสุขภาพของ กสธ. ให้ทุกกรมวิเคราะห์ FTE 3) ขอรับการจัดสรรตำแหน่งเกษียณอายุราชการคืนจาก อ.ก.พ. กระทรวง ตั้งแต่ปี 2557 เป็นต้นไป 4) ขอเกลี้ยอัตรากำลังข้าราชการจากหน่วยงานอื่นๆ ภายในกรม 5) แผนความก้าวหน้าของข้าราชการสายงานวิทยาศาสตร์ฯ 15 สายงาน 6) ขอรับการจัดสรรพนักงานราชการอัตราตั้งใหม่ปี 2558 – 2561 7) ทำกรอบอัตรากำลังพนักงานราชการ 4 ปี ส่ง คพร. กพ. 8) ทำกรอบ พกส. 4 ปี

ก่อนวางแผนอัตรากำลังต้องตรวจสอบบทบาทภารกิจ



แผนอัตรากำลัง คือ ????





ความหมายของการวางแผนอัตรากำลัง

International Personnel Management Association (IPMA)

การวางแผนอัตรากำลัง คือ การวางแผนกลยุทธ์ด้านกำลังคนให้สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจขององค์กร โดยการวิเคราะห์สภาพกำลังคนขององค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบัน เปรียบเทียบกับความต้องการกำลังคนในอนาคตว่ามีส่วนต่างอย่างไร เพื่อที่จะพัฒนาคนหรือวางแผนดำเนินการให้องค์กรบรรลุภารกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้



ความหมายของการวางแผนอัตรากำลัง (ต่อ)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)

การวางแผนอัตรากำลัง หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบในการวิเคราะห์และพยากรณ์เกี่ยวกับอุปสงค์และอุปทานด้านกำลังคน เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลวิธีที่จะให้ได้กำลังคนในจำนวนและสมรรถนะที่เหมาะสมมาปฏิบัติงานในเวลาที่ต้องการ โดยมีแผนการใช้และพัฒนากำลังคนเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง เพื่อธำรงรักษากำลังคนที่เหมาะสมไว้ในองค์กร

ความจำเป็นในการวางแผนอัตรากำลัง



- ❁ การเปลี่ยนแปลงด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี นโยบาย
- ❁ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร ด้านต่างๆ – ข้าราชการ
- ❁ การปฏิรูประบบราชการ ใช้งานภาครัฐมีรูปแบบหลากหลายมากขึ้น
- ❁ การปรับบทบาทภารกิจกระทรวงสาธารณสุขเป็น NHA
การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน และสังคมผู้สูงอายุ

17

ความจำเป็นในการวางแผนอัตรากำลัง ของกรมการแพทย์



- การปรับบทบาทภารกิจกรมการแพทย์เป็น NHA
- การปรับโครงสร้างการแบ่งงานภายในกรมการแพทย์
- กรมการแพทย์ได้รับตำแหน่งข้าราชการอัตราตั้งใหม่จำนวน 1,764 ตำแหน่ง
- ระบบการจ้างพนักงานราชการ / พนักงานกระทรวงสาธารณสุข
- การวิเคราะห์สภาพกำลังคนและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุ
และงบประมาณในหน่วยงานสังกัดกรมการแพทย์

18

การจัดทำแผนความต้องการกำลังคน (FTE)

1. เพื่อวิเคราะห์อัตรากำลังให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และภาระงานของหน่วยงาน ว่าควรมีอัตรากำลังจำนวนเท่าใด เป็นตำแหน่งประเภทใด สายงานใด
2. เพื่อใช้กำหนดประเภท ตำแหน่ง ให้สอดคล้องกับลักษณะงานที่ต้องเป็นข้าราชการ หรือพนักงานราชการ
3. เพื่อใช้เป็นข้อมูลการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านอื่นๆ เช่น การสรรหาบุคคล การพัฒนา การเตรียมคนเพื่อทดแทนตำแหน่งที่เกษียณอายุราชการ การสร้างแผนความก้าวหน้าในสายงาน เป็นต้น

ประโยชน์ของการวางแผนกำลังคน



- ❖ ใช้กำลังคนให้สอดคล้องกับภารกิจเพื่อให้เกิดความคุ้มค่า
- ❖ เตรียมกำลังคน (ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต)
- ❖ เป็นเครื่องช่วยตัดสินใจในการบริหารทรัพยากรบุคคล
 - การวางแผนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เพื่อลด Recruitment Gaps
 - การพัฒนาบุคลากร (Training and Development)

ประโยชน์ของการวางแผนกำลังคน (ต่อ)



- การวางแผนก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development)
- การสืบทอดตำแหน่ง/สร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ (Succession Planning)
- การบริหารค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร เช่น ค่าตอบแทน สวัสดิการ (Staff Costings)
- การตัดสินใจลดหรือเพิ่มกำลังคนด้วยมาตรการต่างๆ (Expansion/Restructuring/Reduction/Redundancy)

21

ประโยชน์ของการวิเคราะห์ FTE ของหน่วยงาน



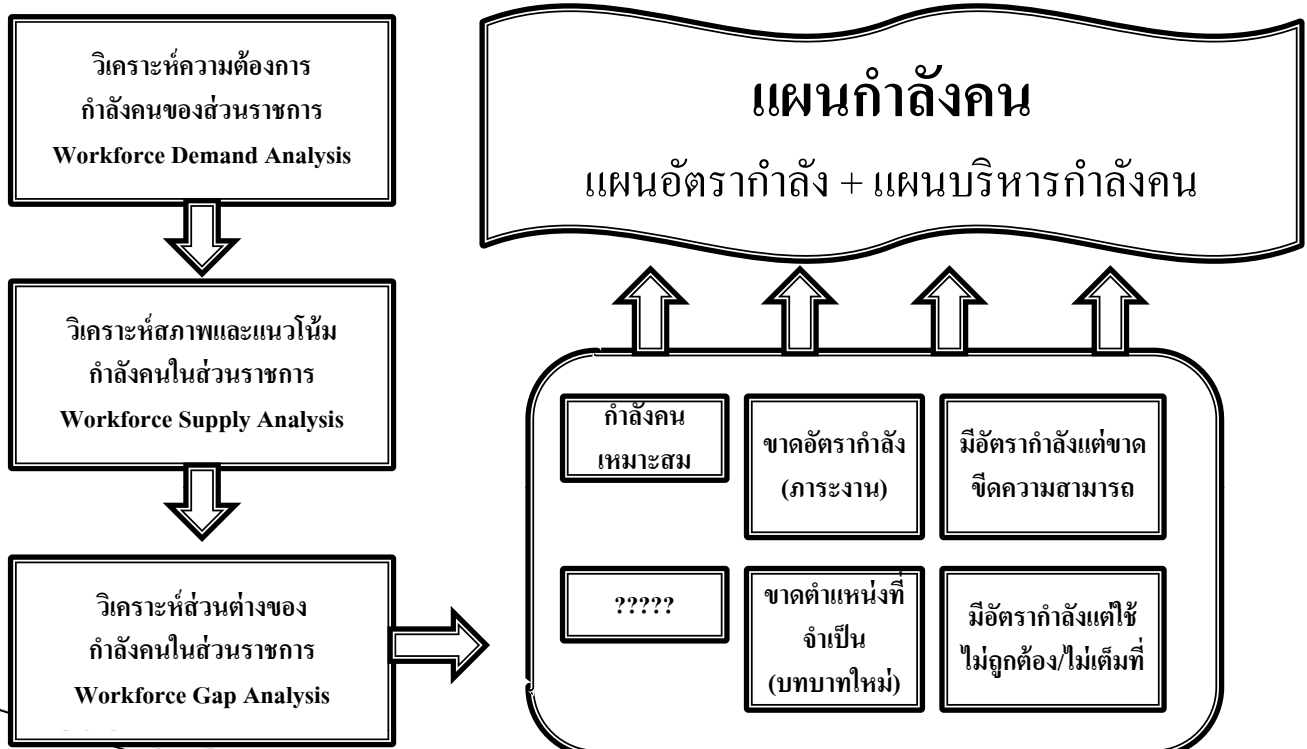
- ☀ การขอรับจัดสรรคืนตำแหน่งเกษียณอายุราชการ จาก อ.ก.พ. กระทรวง
- ☀ ขอรับจัดสรรตำแหน่งข้าราชการที่นำมารวมไว้ที่ส่วนกลาง
- ☀ ขอรับจัดสรรตำแหน่งพนักงานราชการอัตราตั้งใหม่
- ☀ เป็นข้อมูลในการกำหนดตำแหน่งพนักงานกระทรวง สาธารณสุขของหน่วยงาน
- ☀ ใช้เป็นฐานในการกำหนดแผนความก้าวหน้าในสายงาน

22

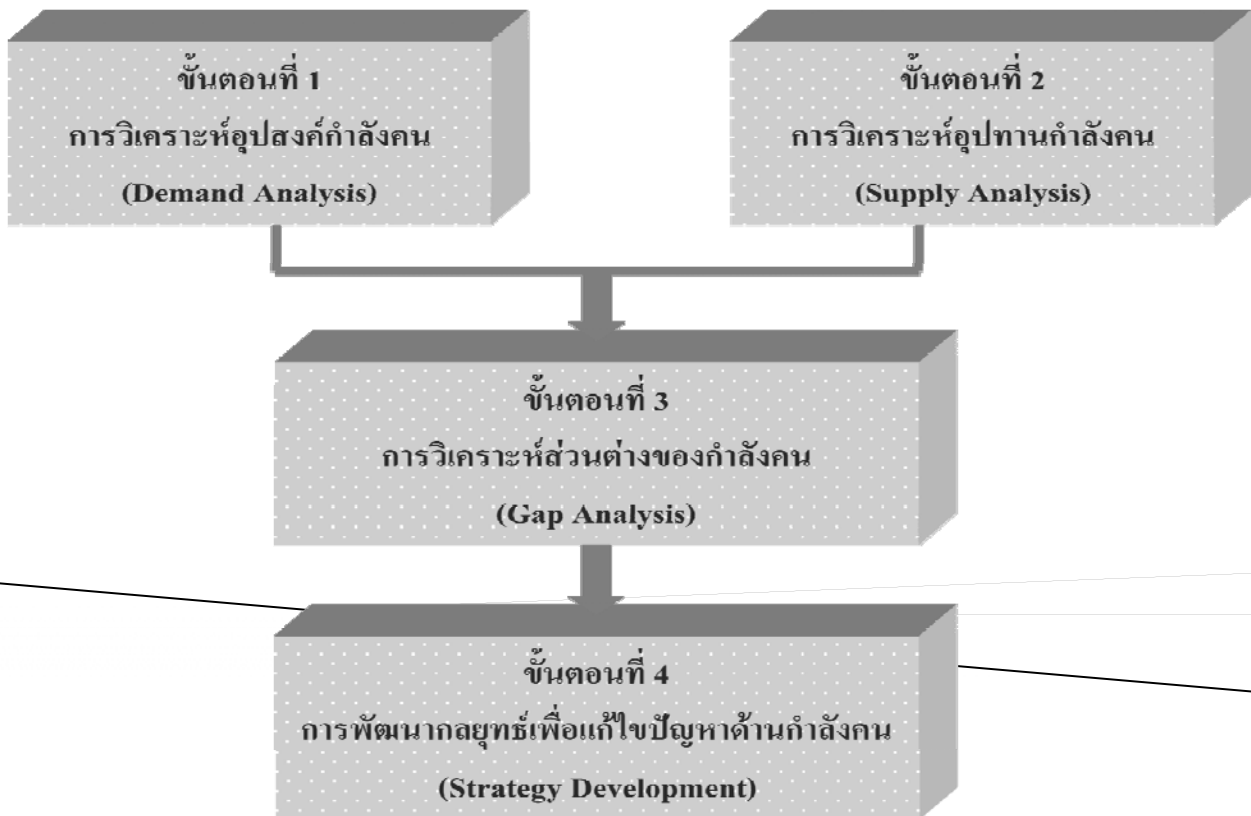
แนวทางและวิธีการวิเคราะห์ภาระงาน เพื่อทำแผนความต้องการกำลังคน (FTE) ของหน่วยงานในส่วนกลาง



การวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนกำลังคน : ขั้นตอนอย่างง่าย



การวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์กำลังคน



25

เทคนิคการพยากรณ์อุปสงค์กำลังคนเพื่อวิเคราะห์อัตรากำลัง



- การใช้วิจารณญาณของผู้บริหาร (Managerial Judgement)
- เทคนิคการวัดงาน (Work Measurement Technique)
- วิธีเปรียบเทียบอัตราส่วน (Ratio)
 - อัตราส่วนประสิทธิภาพ
 - อัตราส่วนเจ้าหน้าที่กับอุปกรณ์
 - อัตราส่วนผู้ได้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา
 - อัตราส่วนระหว่างกำลังคนในงานที่เกี่ยวข้อง

26

เทคนิคการคำนวณหาอัตราค่าจ้างที่เหมาะสม



กลุ่มเครื่องมือ	เทคนิคการพยากรณ์	ใช้กับลักษณะงาน
Scientific Methods	-Value Chain Analysis - Work Load	-งานประจำ -มีกระบวนการที่ต้องการพัฒนา -มีความแม่นยำ
Project Based Methods	- Project Based	-งานโครงการ -งานเฉพาะกิจ
Judgmental Methods	-Managerial Forecast -Expert Forecast -Nominal Group Approach	-การมีส่วนร่วมจากผู้บริหาร -คณะกรรมการที่มีความรู้และ สามารถคาดการณ์ความต้องการ กำลังคนได้
Mathematical Methods	-Standard Ratio -Regression	-มีมาตรฐานกำหนดเป็นที่ยอมรับ -นำผลมาสร้างสมการพยากรณ์

27

เทคนิคการคำนวณหาอัตราค่าจ้างที่เหมาะสม



มีหลากหลายขึ้นกับลักษณะงานของแต่ละอย่างและปัจจัย
อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

อาจนำการคำนวณหลาย ๆ วิธีมาใช้ร่วมกัน

ข้อตกลงร่วมกันของผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานว่าจะใช้
สูตรวิธีคิดอย่างไรที่เหมาะสมกับงาน

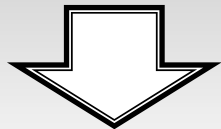
สุดท้ายขึ้นอยู่กับ การเจรจาต่อรองระหว่างผู้ปฏิบัติงานและ
ผู้บังคับบัญชาโดยพิจารณาจากภารกิจ ภาระงานและเหตุผลความ
จำเป็น

28



การวิเคราะห์อัตรากำลัง

ปริมาณงาน ภาระงาน
เพิ่มมากขึ้น



ความต้องการกำลังคน
เพิ่มขึ้น

หน้าที่ความรับผิดชอบ
ของงานสูงขึ้น
งานมีคุณภาพสูงขึ้น



ระดับตำแหน่ง
จะสูงขึ้น

29

การคำนวณอัตรากำลังโดยใช้เทคนิคการวัดงาน



$$\text{จำนวนคนที่ต้องการ} = \frac{\text{ปริมาณงานใน 1 ปี} \times \text{เวลามาตรฐานต่องาน 1 ชิ้น}}{\text{มาตรฐานเวลาทำงานใน 1 ปี}}$$

❁ ปริมาณงานใน 1 ปี

: ได้จากสถิติผลงานย้อนหลัง 3 ปี และนำมาหาค่าเฉลี่ย

❁ เวลามาตรฐานต่องาน 1 ชิ้น

: กำหนดจากกิจกรรมที่ทำตกลงร่วมกัน

❁ มาตรฐานเวลาทำงานใน 1 ปี

: คิดปีละ 230 วัน วันละ 7 ชม. คือ 1,610 ชม.

30



ตัวอย่างแบบฟอร์มการเก็บปริมาณงาน

หน่วยงาน Download แบบฟอร์ม
การเก็บปริมาณงานได้ที่

<http://www.dms.moph.go.th/hrm>

หัวข้อการวิเคราะห์ภาระงานเพื่อจัดทำแผนอัตรากำลัง

31



ขั้นตอนการดำเนินการ

- กำหนดกิจกรรมวิเคราะห์ขั้นตอนวิธีการทำงาน แต่ละขั้นตอน
ต้องใช้ตำแหน่งอะไรเกี่ยวข้องบ้าง ระยะเวลาที่ดำเนินการ
- เก็บสถิติปริมาณงานย้อนหลังอย่างน้อย 3 ปี (ปี 2555-2557)
- หาสูตรการคำนวณอัตรากำลังที่เหมาะสมแต่ละตำแหน่งโดยดู
จากลักษณะงาน

32



ขั้นตอนการดำเนินการ (ต่อ)

- คำนวณหาอัตรากำลังจากสูตร เพื่อได้อัตรากำลังที่ควรจะเป็น สอดคล้องกับภาระงาน
- เปรียบเทียบอัตรากำลังที่มีอยู่ปัจจุบัน และที่ควรจะเป็นว่ามีความต่างกันเท่าใด
- เกลี่ยอัตรากำลังจากภารกิจที่ไม่มีความจำเป็นมาให้ภารกิจที่มีความจำเป็นมากกว่า

33



ขั้นตอนการดำเนินการ (ต่อ)

- ถ้าไม่สามารถเกลี่ยอัตรากำลัง ใช้พนักงานราชการ/ลูกจ้างชั่วคราวได้หรือไม่
- ถ้าจำเป็นต้องเพิ่มอัตรากำลังข้าราชการ/พนักงานราชการ/ลูกจ้างชั่วคราว ให้วิเคราะห์ว่าต้องการปีใด ตำแหน่งใด ระบุตำแหน่งและปีที่ต้องการ

34

ข้อสังเกตจากการวิเคราะห์อัตรากำลัง



- ❖ การกำหนดกิจกรรมควรทำภาพรวมของกลุ่มงานเน้นผลลัพธ์ที่ชัดเจน
- ❖ ไม่ควรกำหนดกิจกรรมจากขั้นตอนการปฏิบัติงานหรือให้ผู้ปฏิบัติงานกำหนดกิจกรรมและเวลางานที่รับผิดชอบเอง
- ❖ กิจกรรมและเวลายาตรฐานที่ใช้ในการปฏิบัติงานควรมาจากข้อตกลงร่วมกันระหว่างหัวหน้าและผู้ปฏิบัติงานเน้นการมีส่วนร่วม

35

ข้อสังเกตจากการวิเคราะห์อัตรากำลัง (ต่อ)



- ❖ กิจกรรมที่ใช้เวลาในการปฏิบัติงานมากปริมาณงานจะน้อย
- ❖ กิจกรรมที่ใช้เวลาในการปฏิบัติงานน้อยปริมาณงานจะมาก
- ❖ ต้องระบุผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมเพื่อจะนำเวลาไปใช้ในการทดสอบความเชื่อมั่นด้วยการทวนเวลาย้อนกลับ
- ❖ กิจกรรมใดหากมีผู้รับผิดชอบมากกว่า 1 คน ต้องนำเวลาเฉลี่ยเท่ากัน

36



ปัญหาอุปสรรคที่พบในการทำแผนอัตรากำลัง

- ❁ การสื่อสารไม่ทั่วถึง ทำให้ไม่มีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้อง
- ❁ การมอบหมายงานเป็นกระบวนการ ทำให้เก็บปริมาณงานไม่ตรง กิจกรรมที่กำหนดซึ่งเน้นผลลัพธ์ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม
- ❁ เวลาที่ใช้ในแต่ละกิจกรรมจะนับรวมระยะเวลาารอคอยงานทำให้เวลาสูงมาก ไม่สมเหตุสมผล อาจถือโอกาสทบทวนและปรับระบบงานและวิธีการมอบหมายงาน ส่วนใหญ่พบในงานสนับสนุน

37



ปัญหาอุปสรรคที่พบในการทำแผนอัตรากำลัง (ต่อ)

- ❁ มีการแบ่งงานภายในมากเกินไปโดยไม่คำนึงถึงปริมาณงาน ทำให้ต้องกำหนดคนรับผิดชอบขั้นต่ำในงานนั้นถึงแม้ปริมาณงานไม่ถึง
- ❁ งานบริการที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการทางการแพทย์ ไม่ว่าจะใช้วิธีการคำนวณอะไร ก็ไม่เพียงพอเนื่องจากปริมาณผู้ป่วยเพิ่มมากขึ้นและเป็นงานละเอียดอ่อนกระทบกับชีวิตและทรัพย์สินของผู้ป่วย
- ❁ ส่วนใหญ่บอกว่าคนไม่พอแต่ไม่มีข้อมูลการวิเคราะห์ FTE ประกอบการพิจารณาจัดสรรตำแหน่งหรือเกลี้ยตำแหน่งให้ผู้บริหารตัดสินใจ

38



ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จการทำรอบอัตรากำลัง

- ❑ ผู้บริหารระดับสูง เช่น อธิบดี รองอธิบดี มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการวางแผนและบริหารกำลังคนของส่วนราชการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และนโยบาย ทั้งในเชิงจำนวน และคุณภาพ
- ❑ ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการสำนัก กอง มีบทบาทในการใช้กำลังคน กำกับดูแลคนให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้ที่ทราบปัญหาสามารถสะท้อนปัญหาและเสนอแนะเรื่องการวางแผนอัตรากำลังคนได้

39



ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จการทำรอบอัตรากำลัง (ต่อ)

- ❑ ผู้ปฏิบัติงานสายงานหลัก มีส่วนร่วมในการจัดระบบงาน กำหนดกิจกรรมวิธีการปฏิบัติงาน กำหนดเวลามาตรฐานงาน รวบรวมปริมาณงาน รวมทั้งให้ข้อมูลเกี่ยวกับ การพัฒนางาน และแนวทางแก้ไขปัญหา
- ❑ นักทรัพยากรบุคคล มีบทบาทและหน้าที่ในการประสานงาน รวบรวมข้อมูล ให้คำปรึกษาและในเรื่องการวิเคราะห์ แก่ผู้ปฏิบัติ และผู้บริหาร

40



ตัวอย่างการวิเคราะห์ภาระงาน
เพื่อทำแผนความต้องการกำลังคน (FTE)
ของฝ่ายการเงินและบัญชี



41



แผนอัตรากำลังฝ่ายการเงินและบัญชี
งานการเงิน



ตำแหน่ง	จำนวน ที่ควรมี	อัตรากำลังที่มีอยู่ปัจจุบัน				รวม	จำนวน ที่ขาด/ เกิน
		ขรก.	ลปจ.	พรก.	พกส.		
นักวิชาการเงินและ บัญชี							
จพ.การเงินและบัญชี							
อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง							
รวม							

42

แผนปฏิบัติการจัดทำแผนอัตรากำลังและแผนความก้าวหน้า



กิจกรรม	ระยะเวลา
1. ประชุมชี้แจงแนวทาง ขั้นตอน การวิเคราะห์ภาระงาน	17 - 18 มี.ค. 58
2. ผู้เกี่ยวข้องดำเนินการกำหนดกิจกรรม เวลามาตรฐาน เก็บข้อมูลภาระงาน วิเคราะห์อัตรากำลัง ในเบื้องต้น	เม.ย. - พ.ค. 58
3. จัดทำแผนความก้าวหน้าสายงานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เสนอ คกก. การกำหนดตำแหน่งระดับสูงกระทรวง	พ.ค. 58
4. หน่วยงานดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลภาระงาน	มิ.ย. 58
5. ทดสอบความเชื่อมั่นจากการวิเคราะห์ข้อมูลภาระงาน	ก.ค. 58
6. จัดทำแผนความต้องการอัตรากำลังตามประเภทและสายงาน	ก.ค. 58
7. สบค. สรุปวิเคราะห์แผนอัตรากำลังหน่วยงานเสนอ อ.ก.พ. กรม	ส.ค. 58
8. ส่งแผนอัตรากำลังที่ อ.ก.พ. กรม เห็นชอบ เสนอ คกก. กระทรวง	ก.ย. 58

43

สิ่งที่คาดหวังเป็นรูปธรรม



● หน่วยงานมีแผนอัตรากำลัง จำนวนเท่าใด ตำแหน่งประเภทใด สายงานใด ระดับใด ที่สอดคล้องกับภารกิจหลักและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

● มีข้อมูลประกอบพิจารณาขอรับการจัดสรรตำแหน่งข้าราชการ ที่เกษียณอายุตั้งแต่ปี 2558 คืบจาก อ.ก.พ. กระทรวง

● มีข้อมูลประกอบการเกลี้ยตำแหน่งข้าราชการระหว่าง หน่วยงานต่างๆ ภายในกรม

44

สิ่งที่คาดหวังเป็นรูปธรรม (ต่อ)



- ใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดสรรตำแหน่งพนักงานราชการตั้งแต่ปี 2558 เป็นต้นไป
- ใช้เป็นข้อมูลการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านอื่นๆ เช่น การสรรหาบุคคล การพัฒนาบุคลากร การวางแผนกำลังคนทดแทนตำแหน่งที่ลาออก เป็นต้น
- หน่วยงานมีแผนอัตรากำลังที่นำไปใช้ได้จริงอย่างมีประสิทธิภาพ

45

กรอบอัตรากำลังทุกประเภทกลุ่มมะเร็ง



หน่วยงาน	ข้าราชการ	พนักงานราชการ	ลูกจ้างประจำ	พนักงานกระทรวงสาธารณสุข	รวม
สถาบันมะเร็งแห่งชาติ	480	26	74	507	1087
รพ.มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรญาณบุรี	113	20	11	138	282
รพ.มะเร็งชลบุรี	156	24	40	147	367
รพ.มะเร็งลพบุรี	196	22	35	299	552
รพ.ลำปาง	167	14	38	135	354
รพ.อุบลราชธานี	184	21	38	299	542
รพ.อุดรธานี	138	24	7	198	367
รพ.มะเร็งสุราษฎร์ธานี	110	23	4	91	228

46

แบ่งกลุ่มระดับมุมมองวิเคราะห์ FTE



ขั้นตอนที่ 1 ทบทวนกิจกรรมในภาพรวมของฝ่ายที่ทำอยู่ว่าเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันหรือไม่ กิจกรรมครบถ้วน หรือซ้ำซ้อนกันหรือไม่

- เขียน Flow Chart กำหนดเวลาในแต่ละขั้นตอนเพื่อเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน

- กำหนดระยะเวลาการทำงานช่วงเวลาใด เพื่อใช้ในการวางแผนการทำงานของเจ้าของเรื่อง และติดตามงานของหัวหน้า

- ควรมอบหมายงานให้เป็นเจ้าของเรื่องทำตั้งแต่ต้นจนได้ผลลัพธ์ เพื่อให้ทราบปัญหาอุปสรรคและทบทวนขั้นตอนการทำงาน ควรมอบหมายงานเป็นคู่ เพื่อให้ร่วมปรึกษาหารือและทดแทนกันทำให้การทำงานต่อเนื่อง

47

แบ่งกลุ่มระดับมุมมองวิเคราะห์ FTE(ต่อ)



ขั้นตอนที่ 2 ทบทวนเวลาในแต่ละกิจกรรม

- เวลาน้อย ปริมาณงานมาก

- เวลามาก ปริมาณงานน้อย

- เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานมาจากค่าเฉลี่ยในการทำระหว่างงานยาก งานง่าย และตกลงกันระหว่างหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน

48

แบ่งกลุ่มระดมสมองวิเคราะห์ FTE(ต่อ)



ขั้นตอนที่ 3 ทบทวนปริมาณงานย้อนหลัง

- ❁ วิธีทดสอบปริมาณงานดูจากกิจกรรมและเวลาปฏิบัติงาน กิจกรรมที่ทำทุกวันปริมาณงานมากจะมาก บางกิจกรรมจะมีปริมาณงานวันละ 1 ครั้ง หรือ เดือนละ 1 ครั้ง หรือ ปีละ 1-2 ครั้ง
- ❁ กิจกรรมที่มีปริมาณงานจำนวนมากลองใช้ 230 วันหารจะได้ ปริมาณงานเฉลี่ยต่อวัน จะทำให้ทราบในเบื้องต้นว่าถูกหรือผิดจากข้อเท็จจริง
- ❁ ไม่ควรนำปริมาณงานที่ทำในช่วง Parttime มารวมจะทำให้เกิน 230 วัน ๆ ละ 7 ชั่วโมง

49

แบ่งกลุ่มระดมสมองวิเคราะห์ FTE(ต่อ)



ขั้นตอนที่ 4 อัตรากำลังที่ใช้ในแต่ละกิจกรรม

- ❁ ถ้ากิจกรรมใดใช้ผู้ปฏิบัติงานตั้งแต่ .5 คนให้ทบทวนกิจกรรม เวลามาตรฐาน ปริมาณงาน ว่าถูกต้องหรือไม่
- ❁ หากมีผู้รับผิดชอบหลายคนจะต้องการเฉลี่ยเท่าๆกัน เนื่องจากบางคนเป็นลูกมือแต่จะได้ผลงานเท่ากับเจ้าของเรื่อง
- ❁ นำกิจกรรมที่ผู้รับผิดชอบแต่ละคนไปคำนวณเวลาการทำงานแต่ละคน ว่าครบ 230 วันต่อปี หรือไม่
- ❁ จะทำให้ทราบว่ากรมอบหมายงานมีความเหมาะสมหรือไม่

50

แบ่งกลุ่มระดมสมองวิเคราะห์ FTE(ต่อ)



ขั้นตอนที่ 5 ทดสอบความเชื่อมั่นด้วยการสอบถามเวลาแต่ละคน

- หากมีผู้รับผิดชอบหลายคนจะต้องหารเฉลี่ยเท่าๆกัน จะพบว่าบางคนเป็นลูกมือแต่จะได้ผลงานเท่ากับเจ้าของเรื่อง
- ทุกคนในฝ่ายนำกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายมาใส่ทั้งหมดและรวมจะได้ถึง 1 คน (230 วัน) หรือไม่ มาตรฐานการทำงานของคนไม่เท่ากันอาจบวกหรือลบได้ 20
- นำข้อมูลแต่ละคนไปพิจารณาประกอบการประเมินผลการทำงาน และทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล IDP ได้

51

ประเด็นพิจารณาจากการวิเคราะห์ FTE



- กำลังคนจากการคำนวณ FTE อาจบวกหรือลบ 20-25% จากอัตรากำลังที่ได้จากกิจกรรมและเวลายามาตรฐานที่กำหนด
- ทุกกิจกรรมควรทำ Flowchart และคำอธิบายเพื่อใช้เป็นคู่มือการทำงาน และมอบหมายงานให้รับผิดชอบคู่กัน เพื่อปรึกษาหารือ และทำงานแทนกันได้อย่างต่อเนื่อง
- ทุกฝ่ายในกลุ่มภารกิจด้านอำนวยการ นำกิจกรรมมาทำเป็นปฏิทินการทำงานในภาพรวม เพื่อให้หัวหน้าและรองผู้อำนวยการติดตามงาน รวมทั้งผู้รับผิดชอบได้วางแผนการทำงานของตัวเองล่วงหน้าได้

52

ประเด็นพิจารณาจากการวิเคราะห์ FTE



ควรกำหนดสัดส่วนการใช้กำลังคนในแต่ละฝ่าย เป็น 3 ประเภท หลัก รองสนับสนุน เพื่อประโยชน์ในการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับตำแหน่ง และใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

ทบทวนกิจกรรมว่าจำเป็นต้องทำหรือไม่ สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันหรือไม่ มีความซ้ำซ้อนของขั้นตอนและวิธีการทำงานหรือไม่ เพื่อนำกิจกรรมมาใช้ในการลดขั้นตอนหรือระยะเวลาการทำงาน

กรณีมีตำแหน่งว่างทุกประเภทในอนาคต ควรพิจารณาทบทวนกิจกรรม และภารกิจว่าควรกำหนดไว้ที่ฝ่ายเดิมหรือไม่ อาจนำมาปรับปรุงเป็นตำแหน่งในสายงานอื่น และเกลี่ยอัตรากำลังให้ฝ่ายที่มีภาระงานมากกว่า เพื่อให้ครบตามเกณฑ์การกำหนดตำแหน่งระดับสูงขึ้นตามที่ ก.พ.กำหนด

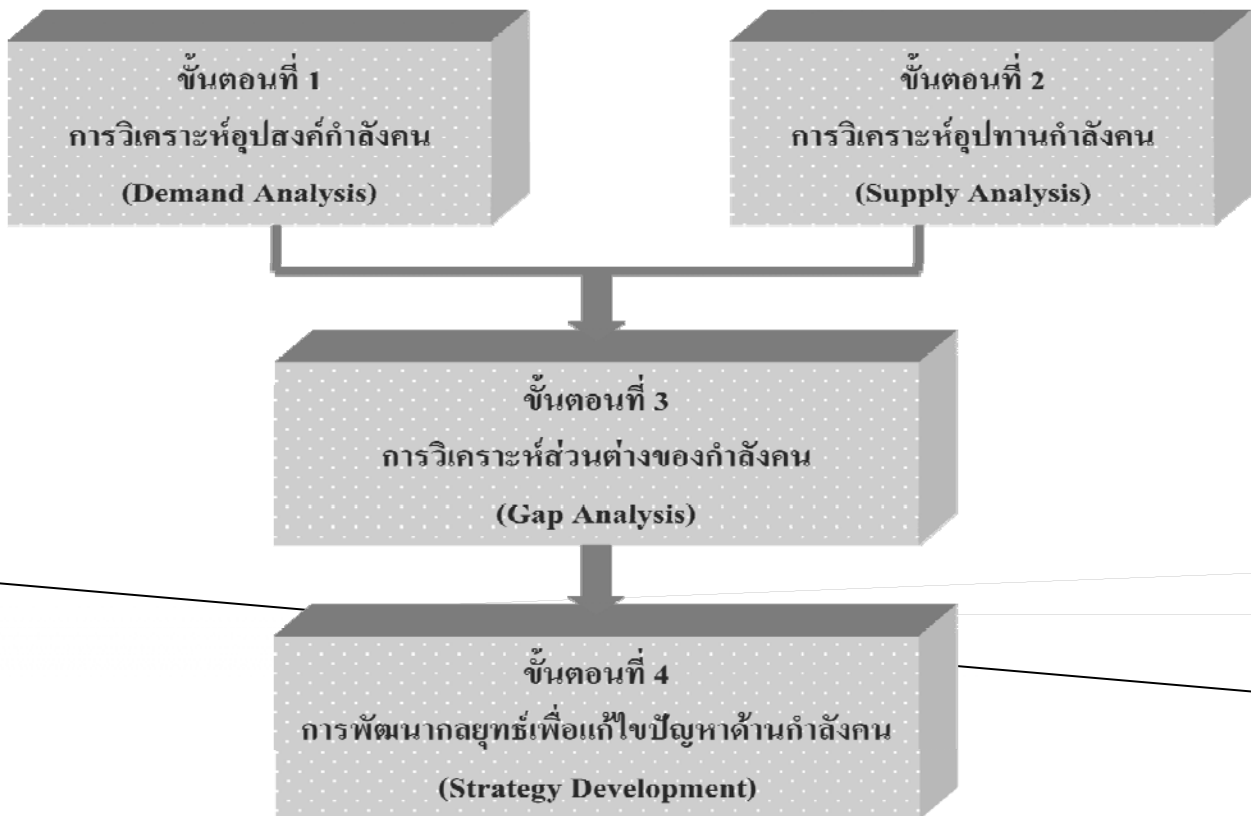
53



**ข้อเสนอแนะการจัดทำแผนอัตรากำลัง
เพื่อวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล
อย่างมีประสิทธิภาพ
สถาบันมะเร็งแห่งชาติและโรงพยาบาลมะเร็งภูมิภาค**

54

การวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์กำลังคน



55

การวิเคราะห์อุปทานกำลังคน(Supply Analysis)



- ❑ การวิเคราะห์และพยากรณ์สภาพการณ์และปัญหาเกี่ยวกับกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันและปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งส่งผลกระทบต่อจำนวนและสมรรถนะของกำลังคนในองค์กร
- ❑ พยากรณ์กำลังคนที่มีอยู่ในระบบ (Stock)
 - โครงสร้างกำลังคน สายงาน จำนวน ตำแหน่ง อายุ อายุราชการ เพศ วุฒิการศึกษา
 - ความเคลื่อนไหว เลื่อนตำแหน่ง สูญเสีย (ตาย ลาออก โอน เกษียณอายุ)
 - การใช้ประโยชน์การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน

56

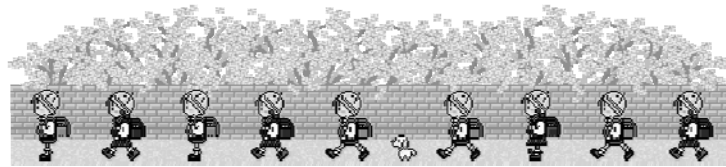
การวิเคราะห์อุปทานกำลังคน(Supply Analysis) (ต่อ)



☐ พยากรณ์คนที่มีอยู่ในตลาดแรงงาน (Supply from outside)

- กำลังคนในหน่วยงานอื่น
- กำลังคนที่ว่างงาน
- กำลังคนที่คาดว่าจะจบใหม่ตาม สาขา ที่สอดคล้องกับ

ลักษณะงาน



57

ตัวอย่างการวิเคราะห์อุปทานกำลังคน



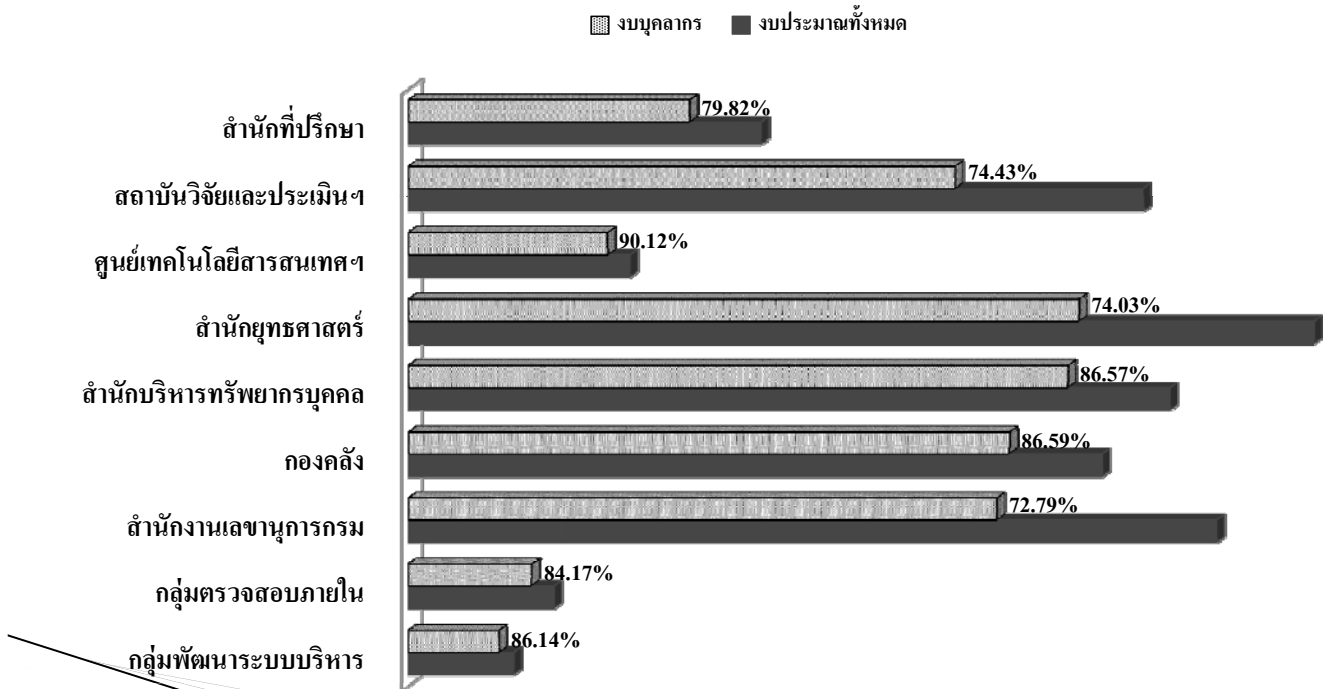
- การวิเคราะห์โครงสร้างอายุของกำลังคน
- การวิเคราะห์โครงสร้างอายุราชการ
- การวิเคราะห์การสูญเสียกำลังคนจากการเกษียณอายุ
- การวิเคราะห์แนวโน้มการสูญเสียกำลังคน
- การวิเคราะห์สัดส่วนหญิงชาย

$$\text{อัตราการสูญเสีย} = \frac{\text{จำนวนกำลังคนที่สูญเสีย} \times 100}{\text{จำนวนอัตรากำลังคนทั้งหมด}}$$

58



แผนภูมิแสดงการเปรียบเทียบงบบุคลากรกับงบประมาณทั้งหมด



59

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ส่วนต่างกำลังคน(Gap Analysis)



เป็นกระบวนการในการเปรียบเทียบกำลังคนที่คาดว่าจะ
ต้องการในอนาคตกับกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน ทั้ง จำนวน
ประเภท ระดับ ความรู้ความสามารถและสมรรถนะกำลังคน
เพื่อเตรียมการสรรหา พัฒนา และหามาตรการอื่นๆ รองรับ
ต่อไป

60

ขั้นตอนที่ 4 กรพัฒนากลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหากำลังคน



(Strategie Development)

- ▶ แผนการสรรหา (Recruitment Plan) เช่นการสรรหาในระบบเปิด การสรรหาเชิงรุก
- ▶ แผนการพัฒนาฝึกอบรม(Development Training) เช่น E –learning
- ▶ แผนการสืบทอดตำแหน่ง(Succession Plan) เช่นการสืบทอดตำแหน่งผู้อำนวยการ
- ▶ แผนรักษากำลังคน(Retention) เช่น การดูแลคุณภาพชีวิตของคนในหน่วยงาน
- ▶ แผนการพัฒนาผู้นำ(Leadership Development) เช่นพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง
- ▶ แผนบริหารกำลังคนคุณภาพ(Talent Management)
- ▶ แผนการบริหารความหลากหลายของกำลังคน(Diversity Management)
- ▶ แผนสร้างทางก้าวหน้าในสายอาชีพ(Career Development)
- ▶ แผนการเคลื่อนย้ายกำลัง(Redeployment) เช่น การเคลื่อนย้ายกำลังคนจากการเกษียณอายุ
- ▶ แผนการสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน(Rotation)

61

ตัวอย่างกลยุทธ์ด้านบริหารกำลังคน



แผนการสรรหา กำลังคน	กลยุทธ์ที่ใช้
	1. สรรหาตามระบบปกติ เช่น เปิดสอบทั่วไป สรรหาผ่านระบบ internet walk in Recruitment
	2. สรรหาจากภายนอกหน่วยงาน เช่น ระดับบริหาร ระดับผู้อำนวยการ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การสรรหาแบบ Lateral entry
	3. สรรหาแนวทางพิเศษ เช่น ร่วมกับสถาบันการศึกษาจัดการฝึกงาน เป็นแหล่งฝึกงานภาคปฏิบัติ
	4. สรรหาจากภายในหน่วยงาน เช่น รับสมัครผู้สนใจ การเคลื่อนย้ายกำลังคนจากสายงานอื่นๆ

62



ตัวอย่างกลยุทธ์ด้านบริหารกำลังคน

แผนการพัฒนา กำลังคน	กลยุทธ์ที่ใช้
	1. การศึกษา/ฝึกอบรม เช่น จัดฝึกอบรมหลักสูตร ต่างๆ ที่จำเป็น
	2. อนุญาตให้ ขรก.ลาศึกษาต่อ ให้ทุนการศึกษาฝึกอบรม
	3. ผลิตรายการอบรมให้เรียนรู้ด้วยตนเอง การฝึกอบรมทางไกล
	4. เรียนรู้จากประสบการณ์ตรง เช่น การปฏิบัติงานจริง (Action Learning) การสอนงาน การสร้างระบบพี่เลี้ยง การมอบหมายงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การให้ไปปฏิบัติงานหน่วยงานอื่น

63



ตัวอย่างกลยุทธ์ด้านบริหารกำลังคน

แผนการรักษาไว้	กลยุทธ์ที่ใช้
	1. สร้างระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS)
	2. สร้างระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม โดยยึดผลงานเป็นหลัก(Performance Management)
	3. การสร้างความรักและความผูกพันต่อหน่วยงาน(Engagement)
	4. การรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีคุณค่าหลังเกษียณอายุราชการ
	5. สร้างระบบให้มีเวลาการทำงานแบบยืดหยุ่นในบางลักษณะงาน เช่น แพทย์ พยาบาล
	6. ปรับปรุงระบบค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ต่างๆ ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี
	7. การดูแลสุขภาพอนามัยของบุคลากร

64



สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล

กรมการแพทย์

โทร. 0 2590 6203, 0 2590 6058, 0 2590 6186

Fax. 0 2591 8261