



แนวปฏิบัติในการจัดทำการวิเคราะห์
กรอบอัตรากำลังสายสนับสนุน
กองแผนงาน

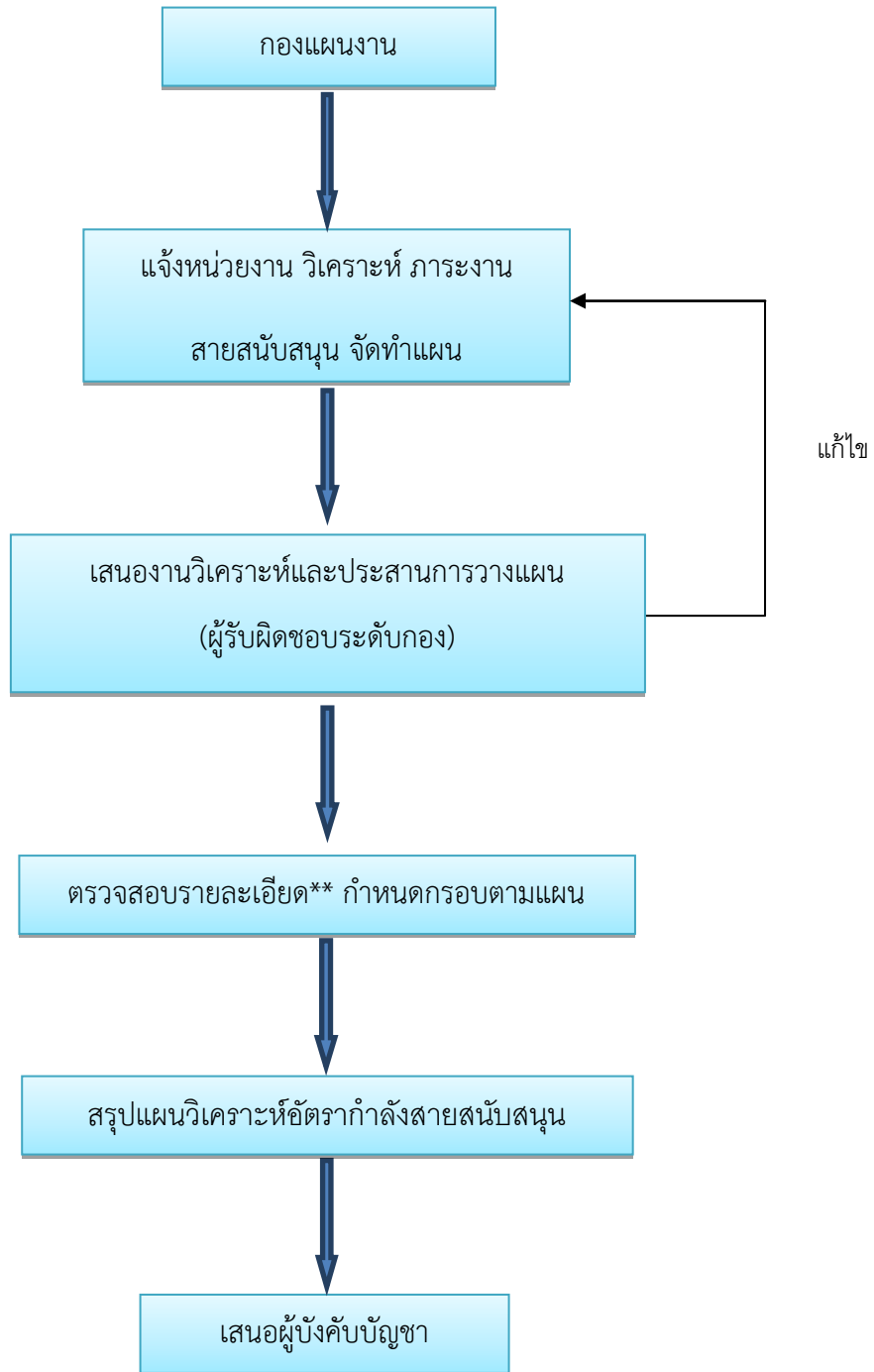


คณะกรรมการการพัฒนาศาสนาอิสลามสู่สถาบันการเรียนรู้

กองแผนงาน มหาวิทยาลัยรามคำแหง

แนวปฏิบัติในการจัดทำการวิเคราะห์กรอบอัตรากำลัง

สายสนับสนุนกองแผนงาน



ตรวจสอบรายละเอียด** หมายถึง การตรวจสอบโครงสร้างการบริหารงานและ โครงสร้างอัตรากำลังของงานต่าง ๆ

ภาระงานตามแบบฟอร์มที่กำหนด

ปฏิทินการจัดทำแผนการการวิเคราะห์กรอบอัตราสายสนับสนุน

ลำดับ	วัน/เดือน/ปี	รายการ
1	เม.ย. 63	- งานวิเคราะห์และประสานการวางแผน เชิญประชุมหน่วยงาน ชี้แจง การจัดทำแผนวิเคราะห์อัตรากำลังสายสนับสนุน ตาม หลักเกณฑ์ที่กำหนด
2	มิ.ย. 63	- แจ้งงานต่าง ๆ ของกองแผนงาน จัดทำภาระงาน เพื่อประกอบการจัดทำแผนอัตรากำลังสายสนับสนุน (ตามแบบฟอร์มที่กำหนด)
3	ธ.ค. 63	- งานต่าง ๆ ของกองแผนงาน จัดส่งข้อมูลภาระงานเพื่อให้ หน่วยวิเคราะห์โครงสร้างอัตรากำลัง ตรวจสอบ แก้ไข
4	ธ.ค. 63 - มี.ค. 64	- กองแผนงานรวบรวมข้อมูลตรวจสอบรายละเอียดดำเนินการ วิเคราะห์ข้อมูลสรุปในแผนการจัดทำวิเคราะห์กรอบอัตรากำลัง สายสนับสนุนเสนอผู้บังคับบัญชา
5	มิ.ย. 64	- กองแผนงานเสนอแผนกรอบอัตรากำลังต่อ คณะกรรมการบริหารกองแผนงาน
6	ก.ค. 64	- เสนอมหาวิทยาลัย

ความรู้เบื้องต้นในการวิเคราะห์กรอบอัตรากำลัง

การกำหนดกรอบอัตรากำลัง เป็นกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ตอบสนองสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร องค์กรมีความจำเป็นจะต้องมีบุคลากรเพียงพอที่จะปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับส่วนราชการในการวิเคราะห์และกำหนดกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมและเป็นระบบ ตามแนวทางกรอบอัตรากำลังที่กำหนดไว้ในมาตรา 47 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 “มาตรา 47 ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญจะมีในส่วนราชการใดจำนวนเท่าใด และเป็นตำแหน่งประเภทใด สายงานใด ระดับใด ให้เป็นไปตามที่ อ.ก.พ. กระทรวงกำหนด โดยต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความไม่ซ้ำซ้อนและประหยัดเป็นหลัก ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนดและต้องเป็นไปตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งตามมาตรา 48”

*หมายเหตุ : มาตรา 48 ให้ ก.พ. จัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง โดยจำแนกตำแหน่งเป็นประเภทและสายงานตามลักษณะงานและจัดตำแหน่งในประเภทเดียวกันและสายงานเดียวกันที่คุณภาพของงานเท่ากันโดยประมาณเป็นระดับเดียวกัน ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงาน

กล่าวคือทุกส่วนราชการสามารถจัดทำแผนกรอบอัตรากำลังเสนอ อ.ก.พ. กระทรวงเพื่อนำไปสู่การกำหนดจำนวน ประเภท และระดับตำแหน่งที่พึงประสงค์ขึ้นได้ ทั้งนี้ต้องเป็นไปตามแนวทางที่ ก.พ. กำหนดเพื่อให้เกิดความยุติธรรมและเป็นมาตรฐานเดียวกันในทุกส่วนราชการ เพื่อกำหนดกรอบอัตรากำลังให้สอดคล้องกับแนวทางที่กำหนดไว้ในมาตรา 47 จึงจำเป็นต้องสร้างกระบวนการที่สะท้อนภาระงานจริงของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ไม่ซ้ำซ้อนและเกิดความประหยัดสูงสุด โดยทางทฤษฎีแล้วการกำหนดกรอบอัตรากำลังนั้นทำได้จากการมองมิติเชิงเวลา 3 คือ มิติข้อมูลในอดีต มิติข้อมูลในปัจจุบัน และมิติข้อมูลในอนาคต

กรอบแนวความคิดการวิเคราะห์อัตรากำลังได้ 6 วิธีการตามมิติของเวลา ดังนี้

1. การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์และภารกิจองค์กร

การจัดสรรอัตรากำลังตามหน่วยงานต่างๆ ให้เหมาะสมกับเป้าหมายการดำเนินการ เป็นพิจารณาว่างานในปัจจุบันที่ดำเนินการอยู่นั้นครบถ้วนและตรงตามภารกิจหรือไม่อย่างไร หากงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันไม่ตรงกับภารกิจในอนาคต ก็ต้องมีการวางแผนกรอบอัตรากำลังให้ปรับเปลี่ยนไปตามทิศทางในอนาคต รวมถึงหากงานในปัจจุบันบางส่วนไม่ต้องดำเนินการแล้ว อาจทำให้การจัดสรรกำลังคนของบางส่วนเปลี่ยนแปลงไป

2. การวิเคราะห์ต้นทุนค่าใช้จ่ายของกำลังคน

การนำประเด็นค่าใช้จ่ายบุคลากรเข้ามาร่วมในการพิจารณาเพื่อจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึง 1. การจัดระดับชั้นงานที่เหมาะสม 2. การจัดสรรประเภทของข้าราชการ

3. การวิเคราะห์กระบวนการและเวลาที่ใช้

การนำข้อมูลการใช้ในการปฏิบัติงานตามกระบวนการจริง ในอดีตเพื่อวิเคราะห์ปริมาณงานต่อบุคคลจริง โดยสมมุติฐานที่ว่างานใดที่ต้องมีกระบวนการและเวลาที่ใช้มากกว่าโดยเปรียบเทียบย่อมต้องใช้กำลังคนมากกว่าโดยเปรียบเทียบ

4. การวิเคราะห์ผลงานที่ผ่านมาเพื่อประกอบการกำหนดกรอบอัตรากำลัง

เป็นการนำผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของแต่ละหน่วยงาน (ที่ยึดโยงกับตัวชี้วัด (KPIs) และพันธกิจขององค์กร) มายึดโยงกับจำนวนกรอบกำลังคนที่ใช้ สำหรับการสร้างผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ให้ได้ตามเป้าหมาย

5. การวิเคราะห์ข้อมูลจากความคิดเห็นแบบ 360 องศาและประเด็นต่าง ๆ

เป็นการสอบถามความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือนำประเด็นต่างๆ เรื่องการบริหารคน/องค์กรมาพิจารณา อย่างน้อยใน 3 ประเด็นดังนี้

5.1 เรื่องพื้นที่และการจัดโครงสร้างองค์กร

5.2 เรื่องการเกษียณอายุราชการ

5.3 ความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

6. การพิจารณาเปรียบเทียบกับกรอบอัตรากำลังขององค์กรอื่น ๆ

กระบวนการนี้เป็นกระบวนการนำข้อมูลอัตรากำลังในหน่วยงานที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน เช่น การเปรียบเทียบจำนวนกรอบอัตรากำลังของฝ่ายเจ้าหน้าที่ในกรม ก. และฝ่ายการเจ้าหน้าที่ในกรม ข. ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบคล้ายกัน โดยสมมุติฐานที่ว่าแนวโน้มของการใช้อัตรากำลังของแต่ละองค์กรในลักษณะงานและปริมาณงานเดียวกันน่าจะมีจำนวนและการกำหนดตำแหน่งคล้ายคลึงกันได้

การวิเคราะห์กรอบอัตรากำลังไม่มุ่งเน้นในการเพิ่ม เกือบหรือลดจำนวนกรอบอัตรากำลังเป็นสำคัญ แต่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ส่วนราชการมีแนวทางในการพิจารณากรอบอัตรากำลังที่เป็นระบบและมีความคงเส้นคงวามากขึ้น นอกจากนี้ยังมีจุดมุ่งเน้นให้ส่วนราชการพิจารณาการกำหนดตำแหน่งที่เหมาะสม มากกว่าการเพิ่ม/ลดจำนวนตำแหน่ง อาจกล่าวได้ว่ากรอบแนวคิดการวิเคราะห์อัตรากำลังนี้จะเป็นแนวทางให้ส่วนราชการสามารถมีข้อมูลเชิงวิเคราะห์อย่างเพียงพอในการที่จะอธิบายเหตุผลเชิงวิชาการสำหรับการวางแผนกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมตามภารกิจงานของแต่ละหน่วยงาน นอกจากนี้การรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการดังกล่าว จะทำให้ส่วนราชการสามารถนำข้อมูลเหล่านี้ไปใช้ประโยชน์ในเรื่องอื่นๆ เช่น

- การใช้ข้อมูลที่หลากหลายจะทำให้เกิดการยอมรับได้มากกว่าโดยเปรียบเทียบหากจะต้องมีการเกลี่ยอัตรากำลังระหว่างหน่วยงาน

- การจัดทำกระบวนการจริง จะทำให้ได้เวลามาตรฐาน ที่จะสามารถนำไปใช้วัดประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลได้อย่างถูกต้อง รวมถึงในระยะยาว ส่วนราชการสามารถนำผลการจัดกระบวนการและเวลามาตรฐานนี้ไปวิเคราะห์เพื่อการปรับปรุงกระบวนการอันจะนำไปสู่การใช้อัตรากำลังที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

- การเก็บข้อมูลผลงาน จะทำให้สามารถพยากรณ์แนวโน้มของภาระงาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในอนาคตต่อส่วนราชการในการเตรียมปรับแต่ง

1.) ยุทธศาสตร์ในการทำงานเพื่อรองรับภารกิจนั้นที่จะเพิ่ม/ลดลง

2.) แนวทางหรือวิธีการทำงานเพื่อรองรับภารกิจนั้น ๆ

ประโยชน์จากการกำหนดกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสม

การกำหนดกรอบอัตรากำลังมีความสำคัญและเป็นประโยชน์อย่างมากต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของส่วนราชการในระยะยาว การกำหนดอัตรากำลังอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องจะช่วยทำให้หน่วยงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างทันท่วงที รวมถึงจะทำให้การจัดหา การใช้ประโยชน์และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาจสรุปประโยชน์ของการกำหนดกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสม ได้ดังนี้

- การกำหนดกรอบอัตรากำลังจะทำให้ส่วนราชการสามารถพยากรณ์สิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต จากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย และเทคโนโลยีโดยเตรียมการกำหนดกรอบอัตรากำลังที่จะรองรับเหตุการณ์ดังกล่าวไว้ล่วงหน้าซึ่งจะลดปัญหาด้านการบริหารจัดการน้อยลง

- การกำหนดกรอบอัตรากำลังช่วยทำให้ทราบข้อมูลพื้นฐานด้านอุปสงค์ของทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบันและในอนาคต จึงทำให้ส่วนราชการสามารถวางแผนล่วงหน้าเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป

- การกำหนดกรอบอัตรากำลังจะเป็นกิจกรรมเชื่อมโยงระหว่างการจัดการทรัพยากรบุคคลและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของส่วนราชการ/หน่วยงานให้สอดคล้องกัน อันจะทำให้การดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

- การกำหนดกรอบอัตรากำลังช่วยให้หน่วยงานสามารถจัดจำนวน ประเภท และระดับทักษะของอัตรากำลังให้เหมาะสมกับงานในระยะเวลาที่เหมาะสม ทำให้มีอัตรากำลังที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ทั้งอัตรากำลังและหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ของตนอันจะส่งผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดของหน่วยงานโดยรวม

- การกำหนดกรอบอัตรากำลังจะทำให้การลงทุนในทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานเกิดประโยชน์สูงสุดและไม่เกิดความสูญเปล่าอันเนื่องมาจากการลงทุนผลิตและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานไม่ตรงกับความต้องการ

แนวทางการติดตามประเมิน และปรับปรุงแผนอัตรากำลัง การประเมินและการปรับปรุงแผนเป็นกระบวนการที่ควรทำอย่างต่อเนื่องในทุกๆปี เพื่อลดความเสี่ยงต่อปัจจัยต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต อาจส่งผลต่อแผนอัตรากำลังได้ โดยทั่วไปการทบทวนแผนอัตรากำลังควรเกิดขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย พันธกิจหลัก บทบาทความรับผิดชอบขององค์กร

เกณฑ์การจัดสรรกรอบอัตรากำลังสายสนับสนุนระดับมหาวิทยาลัยรามคำแหง

มหาวิทยาลัยรามคำแหงได้มอบหมายให้กองแผนงานดำเนินการวิเคราะห์กรอบอัตรากำลังสายสนับสนุนเพื่อเสนอมหาวิทยาลัยพิจารณา ตามเกณฑ์การจัดสรรกรอบอัตรากำลังสายสนับสนุนระดับมหาวิทยาลัย ดังนี้

1. การคำนวณตามเกณฑ์ ส.ก.อ

$$\text{จำนวนอัตรากำลัง} = \frac{\text{ปริมาณงานทั้งหมด}}{\text{มาตรฐานเวลาการทำงานในรอบ 1 ปี}}$$

2. การคำนวณตามเกณฑ์การคำนวณอัตรากำลังสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยรามคำแหง

มาตรฐานเวลาการทำงานในรอบ 1 ปี

1 ปี	=	เวลาปฏิบัติงานราชการ 242 วัน
1 สัปดาห์	=	เวลาปฏิบัติงานราชการ 5 วัน
1 วัน	=	6 ชั่วโมง
1 ปี	=	1,452 ชั่วโมง
1 ปี	=	87,120 นาที

แนวทางการวิเคราะห์สายสนับสนุนวิชาการ

1. วิเคราะห์ตำแหน่งข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย (งบคลัง/งบรายได้)/ลูกจ้างงบรายได้/ ลูกจ้างมหาวิทยาลัย ลูกจ้างประจำ/ลูกจ้างบรรายได้ลักษณะลูกจ้างประจำ/และลูกจ้างปฏิบัติงานชั่วคราว ลักษณะลูกจ้างประจำ
2. นำโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของหน่วยงานที่ถูกต้องตามราชกฤษฎีกา/ประกาศทบวง/สกอ./มติ สภา มร. มาใช้ประกอบการวิเคราะห์
3. ใช้หลักเกณฑ์การจัดสรรอัตรากำลังสายสนับสนุนมร.ตามมติ ก.บ.ม.ร. ครั้งที่ 9/2561 วาระที่ 5.14 เมื่อวันที่ 15 สิงหาคม 2561 มาพิจารณาเพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทุกคณะ
4. กรณีภาระงานแตกต่างกันหรือนอกเหนือจากคณะอื่น เช่น
 - มีห้องปฏิบัติการ (Lab)
 - มีศูนย์ทางวิชาการเฉพาะทาง (จะพิจารณาเป็นกรณี)
 - มีหน่วยเพิ่มขึ้นในงานบริการการศึกษา จะพิจารณาเป็นกรณีไป

5. ข้อมูลประกอบการวิเคราะห์อัตรากำลัง
 - 5.1 อัตรากำลังเดิม ตามสถานภาพและโครงสร้างหน่วยงานและชื่อตำแหน่ง (ข้อมูลสถานภาพจากบัญชีถือจ่าย กองคลัง ณ. 1 ต.ค. 61)
 - 5.2 ผลการวิเคราะห์ฯ กำหนดให้มีตำแหน่งหัวหน้างาน/หัวหน้าหน่วย และผู้ปฏิบัติ (อ้างอิง ตามมติ ก.บ.ม.ร. ครั้งที่ 13/2557 วาระที่ 5.5)
6. สำหรับคณะใหม่ พิจารณาตามความจำเป็นโดยยึดกรอบอัตรากำลังที่มีมติสภานุมัติ
7. กรณีชื่อตำแหน่งไม่ตรงกับสายงาน ให้หน่วยงานพิจารณา (โยกย้าย เกลี่ย หรือเปลี่ยนชื่อตำแหน่ง) ตามความเหมาะสม
8. กรณีที่คณะได้อนุมัติให้อัตราไปช่วยราชการ โดยไม่ได้ตัดโอนอัตราให้คำนวณภาระงานจากหน่วยงานเดิม

ตัวอย่างแบบฟอร์มต่าง ๆ

แบบสรุปความต้องการอัตรากำลังของหน่วยงาน

แบบที่ 1

หน่วยงาน :

ลำดับที่	งาน / หน่วย	ที่มีอยู่เดิม (คน)	ความต้องการอัตรากำลัง (คน)	ผลต่าง ขาด / เกิน	หมายเหตุ
	รวมทั้งสิ้น				

แบบแสดงภาระงานสายสนับสนุน
ที่เสนอความต้องการขออัตรากำลังในแต่ละตำแหน่ง

แบบที่ 2

หน่วยงาน :

งาน :

หน่วย :

ตำแหน่ง :

ลำดับที่	ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	หน่วยนับ	ปริมาณงาน	การใช้ เวลาเฉลี่ย (นาที)	ภาระงาน (นาที)
รวมทั้งสิ้น					

แบบแสดงภาระงานสายสนับสนุน

แบบที่ 3

หน่วยงาน :

งาน :

หน่วย :

ตำแหน่ง :

ชื่อ - สกุล :

ลำดับที่	ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	(1) หน่วยนับ	(2) ปริมาณงาน/ปี	(3) การใช้ เวลาเฉลี่ย	(4) ภาระงาน
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					