



# รายงานผล

## การวิเคราะห์อัตรากำลัง และการวางแผนกำลังคน

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และ  
สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง



## สารบัญ

รายงานผลการวิเคราะห์อัตรากำลังและการวางแผนกำลังคน	หน้า
สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง	
๑. ที่มา.....	๑
๒. วัตถุประสงค์.....	๒
๓. ขอบเขตการดำเนินงาน.....	๒
๔. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	๒
๕. แนวทางการดำเนินงาน.....	๒
๖. การทบทวนและวิเคราะห์บทบาทภารกิจ ทิศทางของหน่วยงานในอนาคต	
๖.๑ อำนาจหน้าที่ บทบาท วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง.....	๓
และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง	
๖.๒ กรอบอัตรากำลังตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงการคลัง.....	๕
พ.ศ. ๒๕๕๑ และที่แก้ไขเพิ่มเติม และกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานรัฐมนตรี	
กระทรวงการคลัง พ.ศ. ๒๕๔๕	
๖.๓ การเปลี่ยนแปลงบทบาท ภารกิจ และแนวโน้มภาระงานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของ	
สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง.....	๕
๗. การวิเคราะห์อุปสงค์ – อุปทาน กำลังคน	
๗.๑ การวิเคราะห์ความต้องการกำลังคน (Workforce Demand Analysis).....	๙
๗.๒ การวิเคราะห์อุปทานกำลังคน (Workforce Supply Analysis).....	๑๙
๗.๓ การวิเคราะห์ส่วนต่างกำลังคน (Gap Analysis).....	๒๕
๘. การวางแผนกำลังคน	
๘.๑ กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management : HRM).....	๒๘
๘.๒ กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development : HRD).....	๓๕
๙. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม.....	๓๗

### ภาคผนวก

- ก รายละเอียดผลการวิเคราะห์ภาระงาน รายหน่วยงาน
- ข รายละเอียดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง
- ค รายละเอียดความต้องการอัตรากำลังเพื่อรองรับภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป
- ง รายละเอียดผลการวิเคราะห์ภาระงาน (งานบริการยานพาหนะ) และหนังสือกระทรวงการคลังกำหนด

### แนวทางการดำเนินการจ้างเอกชนบริการงานยานพาหนะ

- จ รายละเอียดปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน รายหน่วยงาน
- ฉ แผนภูมิโครงสร้างและอัตรากำลัง รายหน่วยงาน
- ช คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังและคณะทำงานวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลัง

(Working Team)

รายงานผลการวิเคราะห์อัตรากำลังและการวางแผนกำลังคน  
สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง

**รายงานผลการวิเคราะห์อัตรากำลังและการวางแผนกำลังคนของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง  
และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง  
(ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐)**

---

**๑. ที่มา**

สืบเนื่องจากแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕) กำหนดให้มีโครงการวิเคราะห์อัตรากำลังของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง มีความสอดคล้องกับมาตรการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๕) ซึ่งต้องการให้ส่วนราชการบริหารจัดการกำลังคนเพื่อรองรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ โดยมีเป้าหมายให้ภาครัฐมีกำลังคนในภาพรวมทั้งประเภทและขนาดที่เหมาะสม และให้ความสำคัญกับการติดตามประเมินผลการใช้กำลังคน และการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการและวางแผนกำลังคน สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังจึงได้แต่งตั้งคณะทำงานวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังเพื่อดำเนินการทบทวนภารกิจ วิเคราะห์ภาระงานและความต้องการอัตรากำลังของแต่ละหน่วยงาน และนำเสนอรายงานผลการศึกษาต่อคณะกรรมการวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลัง ซึ่งมีรองปลัดกระทรวงการคลัง ด้านบริหาร เป็นประธานเพื่อพิจารณาในชั้นถัดไป ทั้งนี้ในการประชุมคณะกรรมการฯ ครั้งที่ ๑/๒๕๖๕ เมื่อวันที่ ๒๑ กันยายน ๒๕๖๕ คณะกรรมการฯ ได้พิจารณาร่างรายงานของคณะทำงานฯ แล้วมีมติให้แต่ละหน่วยงานดำเนินการเพิ่มเติม ดังนี้

๑) ทบทวนงานตามภารกิจให้เป็นปัจจุบัน โดยพิจารณางานที่ยกเลิกการดำเนินการไปแล้ว งานที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการเพิ่มเติมในระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๖๕ รวมถึงภารกิจงานที่คาดว่าจะต้องดำเนินการในอนาคต (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐)

๒) ทบทวนเวลาที่ต้องใช้ต่อหน่วย (นาทีก) ให้เป็นเวลามาตรฐานที่ต้องการใช้เพื่อทำกิจกรรมให้สำเร็จ โดยนับเฉพาะเวลาที่ใช้ในการทำงานในสภาวะปกติทั่วไป (ไม่นับรวมกรณีที่มีปัญหา) ไม่นับรวมเวลารอคอย (เวลาในการรอผลการพิจารณาจากผู้อำนาจ เวลาพัก และเวลาอื่นใดที่ไม่ก่อให้เกิดผลผลิตของกิจกรรม)

๓) วิเคราะห์เพิ่มเติมว่าในแต่ละหน่วยงานขาดแคลนอัตรากำลังในสายงานใดบ้าง เพื่อจะได้ทบทวนการกำหนดตำแหน่งเพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะงานที่ปฏิบัติจริงต่อไป  
ทั้งนี้ ให้ผู้อำนวยการสำนัก/ศูนย์/กลุ่มงานที่ขึ้นตรง ตรวจสอบรายละเอียดการวิเคราะห์ภาระงานกับจำนวนอัตรากำลังภายในหน่วยงานให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริงมากที่สุด

นอกจากนี้ คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบ “แนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่” พร้อมคู่มือเพื่อให้ส่วนราชการนำไปปรับใช้ตามความเหมาะสม ประกอบกับคณะรัฐมนตรีได้มีมติในการประชุม เมื่อวันที่ ๑๔ มีนาคม ๒๕๖๖ เห็นชอบมาตรการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) ตามข้อเสนอของคณะกรรมการกำหนดเป้าหมาย (คปร.) ซึ่งประกอบไปด้วย ๒ มาตรการหลัก คือ (๑) มาตรการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ และ (๒) มาตรการบริหารอัตรากำลังปกติ รวมทั้งแนวทางการนำมาตรการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งต่อมาสำนักงาน ก.พ. ในฐานะฝ่ายเลขานุการร่วม คปร. ได้ออกคู่มือมาตรการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๖๗) และแนวทางปฏิบัติในเดือนสิงหาคม ๒๕๖๖ เพื่อให้รายละเอียดแนวทางปฏิบัติ ประกอบด้วย มาตรการที่ ๑ มาตรการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ที่มุ่งเน้นให้ส่วนราชการมีการบริหารจัดการการพัฒนาประสิทธิภาพและการใช้ประโยชน์ทรัพยากรบุคคลให้มีความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของภาครัฐที่ต้อง

ปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลและรองรับการปฏิบัติราชการแบบฐานวิถีชีวิตใหม่ (New Normal) และมาตรการที่ ๒ มาตรการบริหารอัตราากำลังปกติ ที่มุ่งเน้นการบริหารอัตรากำลังของส่วนราชการให้เกิดประสิทธิภาพ สามารถควบคุมขนาดกำลังคนและภาระงบประมาณค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรภาครัฐของประเทศในระยะยาว โดยสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติและตัวชี้วัดที่ชัดเจนเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการนำไปปรับใช้ให้เกิดความเหมาะสมกับการขับเคลื่อนงานตามภารกิจ

ดังนั้น สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล ในฐานะผู้รับผิดชอบโครงการฯ จึงได้ดำเนินการเพิ่มเติมตามมติของคณะกรรมการวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลัง และปรับปรุงรายงานผลการวิเคราะห์อัตรากำลังและการวางแผนกำลังคนให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับภารกิจและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามที่ได้กล่าวมา

## ๒. วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาและวางแผนกำลังคนของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับภารกิจและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

## ๓. ขอบเขตการดำเนินงาน

จากการประชุมคณะกรรมการวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลัง ครั้งที่ ๑/๒๕๖๓ เมื่อวันที่ ๑๐ เมษายน ๒๕๖๓ คณะกรรมการฯ ได้มีมติกำหนดขอบเขตการศึกษาและวิเคราะห์อัตรากำลังครอบคลุมเฉพาะบุคลากรประเภทข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ ซึ่งเป็นกลุ่มที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีประเภทบุคลากรจากงบประมาณแผ่นดิน

## ๔. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๔.๑ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังและสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง มีกรอบแนวทางในการวางแผนกำลังคนให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับภารกิจและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

๔.๒ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังและสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง สามารถนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ประกอบการตัดสินใจวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่าง ๆ เช่น การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การกำหนดตำแหน่ง การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการสืบทอดตำแหน่งที่มีความสำคัญ เป็นต้น

๔.๓ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังและสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง สามารถนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการในด้านอื่น ๆ เช่น การแบ่งงานภายในส่วนราชการ การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ภายในองค์กร และการมอบหมายงาน เป็นต้น

## ๕. แนวทางการดำเนินงาน

แนวทางการดำเนินโครงการวิเคราะห์อัตรากำลังของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง มีดังนี้

๒.๑ แต่งตั้งคณะกรรมการวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลัง และคณะทำงานวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลัง (Working Team) เพื่อขับเคลื่อนโครงการให้บรรลุวัตถุประสงค์

๒.๒ จัดสัมมนาให้ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์อัตรากำลังแก่คณะทำงานฯ และเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง โดยประสานขอความอนุเคราะห์วิทยากรจากสำนักงาน ก.พ.

๒.๓ ทบทวนและวิเคราะห์บทบาทภารกิจและทิศทางของหน่วยงานในอนาคตจากข้อมูลต่อไปนี้

(๑) อำนาจ หน้าที่ บทบาท วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

(๒) อัตรากำลังของหน่วยงาน

(๓) การเปลี่ยนแปลงบทบาท ภารกิจและแนวโน้มภาระงานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติภารกิจของหน่วยงาน

๒.๔ จัดเก็บข้อมูลและวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและความต้องการกำลังคน โดยวิเคราะห์อุปสงค์ - อุปทาน  
กำลังคน

๒.๕ กำหนดยุทธศาสตร์กำลังคนเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลในอนาคต

## ๖. การทบทวนและวิเคราะห์บทบาทภารกิจ ทิศทางของหน่วยงานในอนาคต

๖.๑ อำนาจหน้าที่ บทบาท วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และ  
สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง

### วิสัยทัศน์

เป็นศูนย์กลางการบริหารงานของกระทรวงการคลังที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล

### พันธกิจ

๑. กำหนดนโยบาย เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงานในกระทรวง
๒. พัฒนายุทธศาสตร์การบริหารงานของกระทรวง รวมทั้งการแปลงนโยบายเป็นแนวทางและ  
แผนการปฏิบัติราชการ
๓. ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาบุคลากรของกระทรวง รวมถึงการกำหนดนโยบายและ  
วางแผนเพื่อบริหารและพัฒนาบุคลากรของกระทรวง
๔. ดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบที่อยู่ในความรับผิดชอบของกระทรวงและกฎหมายอื่น  
ที่เกี่ยวข้อง
๕. ดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติราชการและเรื่องราวร้องทุกข์ของส่วนราชการ  
ในสังกัดกระทรวง
๖. เผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศด้านการคลังแก่สาธารณชนเพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นต่อระบบเศรษฐกิจของ  
ประเทศ
๗. เป็นศูนย์ข้อมูลสารสนเทศของกระทรวง ตลอดจนให้คำแนะนำเกี่ยวกับนโยบายและแผนการพัฒนา  
ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร รวมทั้งการใช้ประโยชน์ของข้อมูลของหน่วยงานในสังกัดกระทรวง
๘. บูรณาการและขับเคลื่อนแผนการป้องกันและปราบปรามทุจริตและการส่งเสริมคุ้มครองจริยธรรม  
ในกระทรวง

### สาระสำคัญของแผนปฏิบัติราชการระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐)

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังได้จัดทำแผนปฏิบัติราชการระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) โดยมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติใน ๒ ประเด็น ได้แก่ ประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ และประเด็นการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ สำหรับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ มีความสอดคล้องกับหมุดหมายที่ ๑๓ ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน ซึ่งแผนปฏิบัติราชการระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง สามารถแบ่งได้เป็น ๓ เรื่อง ได้แก่

**๑. การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน มีโครงการ ๔ โครงการ ได้แก่**

๑.๑ โครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่การเป็นระบบราชการ ๔.๐ ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

๑.๒ โครงการศูนย์รวมผลงานวิชาการ

๑.๓ โครงการตรวจติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการตรวจราชการกระทรวงการคลัง

๑.๔ โครงการส่งเสริมนวัตกรรมและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงกระทรวงการคลัง

**๒. การพัฒนาเสริมสร้างคุณภาพบุคลากร มีโครงการ ๒ โครงการ ได้แก่**

๒.๑ โครงการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรตามสายงานของ สป.กค. และ สร.กค. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐

๒.๒ โครงการเสริมสร้างการเป็นองค์กรคุณธรรม จริยธรรม และป้องกันการทุจริตของกระทรวงการคลัง

**๓. การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีโครงการ ๑๓ โครงการ ได้แก่**

๓.๑ โครงการพัฒนาและเสริมทักษะด้านการสื่อสารแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ ในภารกิจของกระทรวงการคลังแก่ประชาชน

๓.๒ โครงการติดตั้งระบบเครือข่ายสื่อสารภายในอาคารที่ทำการใหม่กระทรวงการคลัง

๓.๓ โครงการพัฒนาการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้า แห่งประเทศไทย (EXIM Bank)

๓.๔ โครงการปรับเปลี่ยนระบบบริหารจัดการเว็บไซต์กระทรวงการคลัง

๓.๕ โครงการทดแทนและเพิ่มประสิทธิภาพการเชื่อมโยงเครือข่ายกลางกระทรวงการคลัง

๓.๖ โครงการจัดหาและย้ายคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์สำหรับอาคารกระทรวงการคลังแห่งใหม่

๓.๗ โครงการพัฒนาและปรับปรุงศูนย์คอมพิวเตอร์ กระทรวงการคลังตามมาตรฐานสากล ISO-๒๗๐๐๑

๓.๘ โครงการบูรณาการการตรวจสอบและเฝ้าระวังภัยคุกคามทางไซเบอร์

๓.๙ โครงการเพิ่มประสิทธิภาพระบบเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่ายกระทรวงการคลัง (MOF Cloud)

๓.๑๐ โครงการจัดทำระบบการเชื่อมโยงระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ (New GFMS Thai) กับระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (e-LAAS)

๓.๑๑ โครงการศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการและจัดทำร่างข้อกำหนดคุณลักษณะเฉพาะ การเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ (New GFMS Thai Enhancement)

๓.๑๒ โครงการจัดทำระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ ระยะที่ ๒ (New GFMS Enhancement)

๓.๑๓ โครงการ New GFMS Thai Infrastructure improvement

**๖.๒ กรอบอัตรากำลังตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงการคลัง พ.ศ. ๒๕๕๑ และที่แก้ไขเพิ่มเติม และกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง พ.ศ. ๒๕๔๕**

ที่	หน่วยงาน	ข้าราชการ	ลูกจ้างประจำ	พนักงานราชการ	รวม
๑	สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง	๑๐	๔	๒๑*	๓๕
๒	สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง	๒๐๕	๑๐	๗๑	๒๘๖
๒.๑	สำนักบริหารกลาง	๕๐	๖	๒๖*	๘๒
๒.๒	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	๔๐	๑	๔	๔๕
๒.๓	สำนักตรวจสอบและประเมินผล	๒๐	๑	๑๓	๓๔
๒.๔	สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์	๑๖	-	-	๑๖
๒.๕	สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล	๓๘	๑	๑๒	๕๑
๒.๖	กลุ่มกฎหมาย	๙	-	๒	๑๑
๒.๗	กลุ่มตรวจสอบภายใน	๑๐	-	๔	๑๔
๒.๘	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	๘	-	๒	๑๐
๒.๙	กลุ่มสารนิเทศการคลัง	๙	๑	๘	๑๘
๒.๑๐	ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต	๕	-	-	๕

ข้อมูล ณ วันที่ ๒๙ สิงหาคม ๒๕๖๖

**หมายเหตุ** ๑. ในการประชุมคณะกรรมการวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลัง ครั้งที่ ๑/๒๕๖๓ เมื่อวันที่ ๑๐ เมษายน ๒๕๖๓ คณะกรรมการฯ มีมติให้วิเคราะห์เฉพาะกำลังคนประเภทข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ เนื่องจากเป็นกลุ่มที่ได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีประเภทงบบุคลากรจากงบประมาณแผ่นดิน

๒. จำนวนอัตรากำลังประเภทข้าราชการในตารางข้างต้น นับรวมเฉพาะจำนวนข้าราชการที่นำภาระงานมาวิเคราะห์ในแบบฟอร์ม ๒/๔ เท่านั้น จึงไม่ได้นับรวมหัวหน้าส่วนราชการระดับกอง และตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญภายในกอง (อำนวยการสูง ๖ ตำแหน่ง และเชี่ยวชาญ ๕ ตำแหน่ง)

๓. \*สำนักงานรัฐมนตรีกระทรวงการคลังมีกรอบพนักงานราชการจริง จำนวน ๒๒ อัตรา เป็นกรอบลูกจ้างประจำที่รอตแทนเป็นพนักงานราชการ จำนวน ๑ อัตรา และสำนักบริหารกลางมีกรอบพนักงานราชการจริง จำนวน ๒๗ อัตรา เป็นกรอบลูกจ้างประจำที่รอตแทนเป็นพนักงานราชการ จำนวน ๑ อัตรา

**๖.๓ การเปลี่ยนแปลงบทบาท ภารกิจ และแนวโน้มภาระงานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง**

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง ปัจจุบันมีบทบาท ภารกิจ และแนวโน้มภาระงานที่เปลี่ยนแปลงไปจากที่กำหนดไว้ในกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง พ.ศ. ๒๕๕๑ และที่แก้ไขเพิ่มเติม และกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการ สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง พ.ศ. ๒๕๔๕ โดยมีสาระสำคัญสรุปได้ ดังนี้

**(๑) ภารกิจตามโครงการประชารัฐสวัสดิการเพื่อเศรษฐกิจฐานรากและสังคม**

ตามนโยบายที่สำคัญของรัฐบาลในการยกระดับประสิทธิภาพการจัดสวัสดิการสังคมและการช่วยเหลือของภาครัฐ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนอย่างยั่งยืน ตามพระราชบัญญัติการจัดประชารัฐสวัสดิการเพื่อเศรษฐกิจฐานรากและสังคม พ.ศ. ๒๕๖๒ ซึ่งเป็นสวัสดิการที่จัดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ในการลดความเหลื่อมล้ำ และเพิ่มศักยภาพ



ให้ประชาชนผู้มีรายได้น้อยมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติการกิจเพิ่มเติม เพื่อสนับสนุนโครงการตามนโยบายของรัฐบาลดังกล่าว ดังนี้

(๑.๑) ทำหน้าที่เป็นสำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการประชารัฐสวัสดิการเพื่อเศรษฐกิจฐานรากและสังคม ซึ่งมีหน้าที่เสนอแนะนโยบาย แผนการดำเนินงาน มาตรการหรือโครงการเกี่ยวกับประชารัฐสวัสดิการ ต่อคณะรัฐมนตรี พิจารณาสับสนุนโครงการที่ให้บริการทางสังคมที่จัดทำขึ้นโดยหน่วยงานของเอกชน มูลนิธิ หรือองค์กรสาธารณประโยชน์ จัดให้มีฐานข้อมูลของประชาชนผู้มีรายได้น้อยซึ่งผ่านการตรวจสอบคุณสมบัติในโครงการลงทะเบียนเพื่อสวัสดิการแห่งรัฐที่ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน กำกับดูแลการบริหารจัดการ รวมถึงตรวจสอบข้อมูลและติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์

(๑.๒) วางแผนงานโครงการพัฒนาระบบการลงทะเบียนสวัสดิการแห่งรัฐ และเป็นอนุกรรมการและเลขานุการคณะกรรมการบริหารข้อมูลโครงการลงทะเบียนเพื่อสวัสดิการแห่งรัฐ ซึ่งทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลการลงทะเบียนเพื่อสวัสดิการแห่งรัฐ ข้อมูลการตรวจสอบสิทธิ ข้อมูลการใช้บัตรสวัสดิการแห่งรัฐ ข้อมูลตามมาตรการของรัฐที่เกี่ยวข้อง พัฒนาฐานข้อมูล กำหนดรูปแบบโครงสร้างข้อมูล กระบวนการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลกับหน่วยงานของรัฐหรือหน่วยงานอื่น จัดส่งข้อมูล ควบคุมดูแล ตรวจสอบ ติดตาม ประสานการใช้ข้อมูลในโครงการลงทะเบียนเพื่อสวัสดิการแห่งรัฐ รายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการฯ ทราบ รวมทั้งการบริหารฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ของผู้ลงทะเบียนรายได้น้อย ๑๔.๖ ล้านคน การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลที่อยู่ในความรับผิดชอบของกระทรวงการคลังกับข้อมูลสวัสดิการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

ภารกิจดังกล่าวข้างต้นได้ส่งผลให้หน่วยงานในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังมีภาระงานที่เพิ่มขึ้น ดังนี้

๑) สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ต้องปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยเลขานุการของคณะกรรมการฯ ทำหน้าที่จัดทำเอกสารประกอบการประชุมและรายงานการประชุม จัดเตรียมเอกสารที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย แผนการดำเนินงาน มาตรการหรือโครงการเกี่ยวกับประชารัฐสวัสดิการตามมติการประชุมคณะกรรมการประชารัฐสวัสดิการเพื่อเศรษฐกิจฐานรากและสังคมและนำเสนอให้คณะรัฐมนตรีพิจารณา รวมถึงจัดทำคำของบประมาณและเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อนำเสนอไปยังสำนักงบประมาณและคณะกรรมการวิสามัญเพื่อพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยดำเนินการภายใต้คำของบประมาณของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

๒) สำนักบริหารกลางต้องทำหน้าที่บันทึกข้อมูลกองทุนประชารัฐฯ ในระบบของสำนักงบประมาณ และบริหารจัดการด้านการเงินและบัญชีให้เป็นไปตามมติคณะกรรมการประชารัฐสวัสดิการ

๓) ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารต้องทำหน้าที่ในการบริหารจัดการและดูแลระบบการลงทะเบียนเพื่อสวัสดิการแห่งรัฐ

## (๒) ภารกิจการบริหารโครงการระบบ GFMS

ระบบ GFMS เป็นระบบหลักในการบริหารงานการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะเป็นระบบที่มีข้อมูลเพื่อการบริหารงบประมาณ รายรับ รายจ่าย เงินคงคลัง การเบิกจ่าย การจัดซื้อจัดจ้างของทุกส่วนราชการทั่วประเทศ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) รัฐวิสาหกิจ กองทุน และหน่วยงานอิสระ และเนื่องจากพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ กำหนดให้ อปท. จำนวน ๗,๘๕๒ หน่วย เป็นหน่วยรับงบประมาณมีสถานะเทียบเท่ากรม จึงต้องดำเนินการปรับปรุงระบบ GFMS ให้ครอบคลุม อปท. ด้วย ซึ่งภารกิจงานดังกล่าวปัจจุบันอยู่ในความรับผิดชอบของศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ศทส.) สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง โดย ศทส. มีหน้าที่ความรับผิดชอบเพิ่มเติมในด้านการพัฒนาระบบ New GFMS Thai ซึ่งเริ่มต้นใช้งานจริงเต็มรูปแบบตั้งแต่วันที่ ๔ เมษายน ๒๕๖๕ เป็นต้นมา เพื่อทดแทนระบบ GFMS เดิม โดยต้องพัฒนา

ระบบให้ครอบคลุมความต้องการของการดำเนินการตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ รวมถึงบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยของระบบให้เป็นไปตามแนวทางมาตรฐานสากล ทั้งนี้ในระยะยาวจำเป็นต้องมีการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบ (System Enhancement) ทั้งในเรื่องการปรับปรุงหรือลดขั้นตอนการปฏิบัติ เพิ่มประสิทธิภาพของฟังก์ชันและการจัดทำรายงาน เพิ่มสมรรถนะการประมวลผล และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ปัญญาประดิษฐ์ เพื่อยกระดับการเข้าใช้บริการระบบ ซึ่งต้องมีผู้รับผิดชอบโดยตรงเพื่อทำหน้าที่ตัดสินใจและมีผู้ปฏิบัติงานสนับสนุนที่เพียงพอ

### **(๓) การจัดการบริหารทรัพยากรบุคคลของกระทรวงการคลัง**

ปัจจุบันภารกิจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความยุ่งยากซับซ้อนและมีปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น เนื่องจาก ๑) สำนักงาน ก.พ. ได้ออกกฎกระทรวงการประเมินบุคคลและประเมินผลงานระดับเชี่ยวชาญให้กระทรวงดำเนินการแทน โดยออกกฎ ก.พ. ว่าด้วยการย้าย การโอน หรือการเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญ ไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญตำแหน่งประเภทวิชาการ ในหรือต่างกระทรวงหรือกรม พ.ศ. ๒๕๖๔ และกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินบุคคลเพื่อเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญ ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๐๖/ว ๑๔ ลงวันที่ ๑๑ สิงหาคม ๒๕๖๔ พร้อมทั้งกำหนดแนวทางการประเมินผลงานให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลงานที่กำหนด ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๐๖/ว ๒๕ ลงวันที่ ๑๙ ตุลาคม ๒๕๖๔ ซึ่งมีผลให้ต้องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลงาน เพื่อแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ ในทุกส่วนราชการในสังกัดกระทรวงการคลัง เพื่อทำหน้าที่ประเมินผลงานตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด โดยมีข้าราชการผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการขึ้นไป สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง เป็นเลขานุการร่วมทุกคน ๒) จากสถิติพบว่าจำนวนสำนวนในเรื่องการพิจารณาเสนอความเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัยกรณีข้าราชการในสังกัดซึ่งอยู่ในอำนาจการสั่งบรรจุของปลัดกระทรวงการคลังมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี ทำให้ต้องเพิ่มการตรวจสอบข้อเท็จจริงในเบื้องต้นเมื่อมีการกล่าวหาหรือมีกรณีเป็นที่สงสัยว่าข้าราชการผู้ใดกระทำผิดวินัย ตามมาตรา ๙๐ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ ซึ่งมีการดำเนินงานหลายขั้นตอน และในการพิจารณาแต่ละเรื่อง เจ้าหน้าที่จะต้องศึกษาข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องหลายฉบับ โดยจำเป็นต้องศึกษากฎหมายเฉพาะของส่วนราชการนั้น ๆ ประกอบการพิจารณาด้วย การดำเนินงานจึงใช้เวลาค่อนข้างมาก ๓) ต้องปฏิบัติงานเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติของมาตรการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ และ ๔) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และสมรรถนะที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันภายใต้ข้อจำกัดของงบประมาณ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะตามสายงานและจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) ที่เชื่อมโยงกับแผนพัฒนาบุคลากรในภาพรวม

### **(๔) การกิจพัฒนาระบบบริหารราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง**

เนื่องจากสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ออกกฎ ระเบียบ และหลักเกณฑ์การปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น กลุ่มพัฒนาระบบบริหารสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ในฐานะผู้รับผิดชอบการพัฒนาการบริหารราชการให้เป็นไปตามแนวทางและหลักเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) รวมถึงแนวนโยบายและมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง จึงต้องปรับการดำเนินงานให้สอดคล้องและเป็นไปตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด โดยมีภารกิจงานที่เพิ่มขึ้น ได้แก่

- ปรับปรุงแนวทางการแบ่งส่วนราชการภายในกรม ตามมติคณะรัฐมนตรี (ครม.) เมื่อวันที่ ๙ สิงหาคม ๒๕๖๕ เพื่อให้การจัดโครงสร้างของส่วนราชการมีความยืดหยุ่น คล่องตัวมากขึ้น โดยไม่เพิ่มจำนวนกองในภาพรวม และมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงานมากขึ้น

- ประสานงานการปฏิบัติตามภารกิจการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ และการปฏิรูปประเทศตามภารกิจของกระทรวงการคลัง ตามข้อสั่งการของนายกรัฐมนตรีในการประชุมคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๔ ธันวาคม ๒๕๖๐ ที่กำหนดให้สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังจัดตั้งกลุ่มขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง (กลุ่ม ป.ย.ป.) รวมทั้งกำกับ ติดตามผลการดำเนินการของส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัดให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนปฏิรูปประเทศ

- ดำเนินการตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘ (พระราชบัญญัติฯ) ในการเสนอความเห็นต่อหลักการในการปรับปรุงพระราชบัญญัติฯ ทุก ๕ ปี ตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ศึกษาและจัดทำข้อเสนอต่อ ครม. พร้อมทั้งรายงานผลการดำเนินการปรับปรุงระยะเวลาการพิจารณาอนุญาตและการทบทวนกฎหมายของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงการคลังในการอำนวยความสะดวกให้ประชาชนและผู้ประกอบการได้รับการบริการจากภาครัฐที่เร็วขึ้น (Faster) ง่ายขึ้น (Easier) ด้วยค่าใช้จ่ายที่ถูกลง (Cheaper) รวมถึงดำเนินการเกี่ยวกับการขอรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (มาตรฐาน GECC) ของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงการคลังกับศูนย์บริการประชาชน สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี เพื่อยกระดับการให้บริการของหน่วยงานและอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการให้บริการและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและความเชื่อมั่นของประชาชนในการติดต่อราชการ

#### **(๕) ภารกิจการประชาสัมพันธ์กระทรวงการคลัง**

กลุ่มสารนิเทศการคลัง สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ทำหน้าที่ด้านการประชาสัมพันธ์ทั้งระดับกระทรวงและสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง โดยจัดทำแผนประชาสัมพันธ์ในภาพรวมของกระทรวง ออกแบบ จัดทำและผลิตสื่อ รวมทั้งเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมการเปิดรับสารของประชาชนทุกกลุ่มเป้าหมาย พร้อมทั้งบริหารจัดการงานด้านการข่าวและข้อมูลด้านการประชาสัมพันธ์ในภาพรวมของกระทรวง ปฏิบัติงานและดำเนินงานในฐานะเลขานุการคณะโฆษกกระทรวงการคลัง คณะทำงานต่อต้านข่าวปลอม และคณะทำงานด้านการประชาสัมพันธ์ชุดอื่น ๆ ซึ่งมีความหลากหลายตามนโยบายของรัฐบาล ติดตามตรวจสอบข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับกระทรวงการคลังและที่มีผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศเพื่อขยายผลหรือแก้ไข หรือบริหารจัดการสถานการณ์ข่าวให้เหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อทางราชการและประชาชน

#### **(๖) ภารกิจการพิจารณาอุทธรณ์คำสั่งทางปกครอง การดำเนินคดี และการดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่**

กลุ่มกฎหมาย สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง มีหน้าที่รับเรื่องจากผู้อำนาจพิจารณาคำอุทธรณ์ตามมาตรา ๔๕ แห่งพระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. ๒๕๓๙ ในฐานะฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์คำสั่งทางปกครอง ด้วยปัจจุบันมีการแก้ไขกฎหมายให้มีความทันสมัยยิ่งขึ้น และให้สิทธิแก่ประชาชนในการโต้แย้งคัดค้านคำสั่งต่าง ๆ ของภาครัฐได้ การพิจารณาอุทธรณ์คำสั่งทางปกครองจึงมีปริมาณงานเพิ่มขึ้น และเรื่องที่จะต้องพิจารณาก็มีความซับซ้อนมากขึ้น ทั้งประเด็นปัญหาข้อกฎหมายและข้อเท็จจริง โดยมีขั้นตอนในการพิจารณาดำเนินการ ๒ ชั้น ซึ่งส่งผลให้การแสวงหาข้อเท็จจริงและข้อกฎหมาย รวมทั้งการพิจารณาและวิเคราะห์ประเด็นปัญหาต้องใช้ระยะเวลาเพิ่มมากขึ้น

**(๗) การกิจเกี่ยวกับราชการทางการเมืองและการสนับสนุนภารกิจของรัฐมนตรี**

ด้วยระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยผู้ประสานงานคณะรัฐมนตรีและรัฐสภา พ.ศ. ๒๕๕๑ ข้อ ๘ กำหนดให้ส่วนราชการจัดให้มีกลุ่มผู้ประสานงานคณะรัฐมนตรีและรัฐสภาขึ้น เพื่อปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับความลับในการกิจด้านคณะรัฐมนตรีและรัฐสภา สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง จึงมีปริมาณงานและคุณภาพงานที่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

**๗. การวิเคราะห์อุปสงค์ - อุปทาน กำลังคน**

**๗.๑ การวิเคราะห์ความต้องการกำลังคน (Workforce Demand Analysis)**

**(๑) ความต้องการกำลังคนเชิงปริมาณ**

ทุกหน่วยงานใช้วิธีการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน จากนั้นจึงใช้วิธีการคำนวณแบบ Full Time Equivalent (FTE) จากภารกิจหลักและภารกิจสนับสนุนเพื่อหาจำนวนอัตรากำลังที่ต้องการ โดยมีสูตรการคำนวณ คือ

$$\text{จำนวนบุคลากร} = \frac{\text{ปริมาณงานเฉลี่ยต่อปี} \times \text{เวลาที่ใช้ในแต่ละขั้นตอน}}{\text{มาตรฐานเวลาในการปฏิบัติงานต่อปี (๒๓๐ วัน \times ๖ ชั่วโมง \times ๖๐ นาที)}}$$

โดยมีผลการคำนวณอัตรากำลังปรากฏตามตารางต่อไปนี้

**สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง**

หน่วยงาน	อัตรากำลังที่มีอยู่	อัตรากำลังที่ต้องการ	ส่วนต่าง
สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง	๓๕	๖๑	-๒๖
- กลุ่มประสานการเมือง	๙	๔๐	- ๓๑
- กลุ่มงานสนับสนุนวิชาการ	๖	๖	๐
- ฝ่ายบริหารงานทั่วไป	๒๐	๑๕	๕

**หมายเหตุ** อัตรากำลังที่มีอยู่ หมายถึง อัตรากำลังประเภทข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ เป็นไปตามมติการประชุมคณะกรรมการวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลัง ครั้งที่ ๑/๒๕๖๓ เมื่อวันที่ ๑๐ เมษายน ๒๕๖๓

**สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง**

หน่วยงาน	อัตรากำลังที่มีอยู่	อัตรากำลังที่ต้องการ	ส่วนต่าง
๑. สำนักบริหารกลาง	๘๒	๑๐๘	-๒๖
- ส่วนอำนวยการ	๑๓	๑๒	๑
- ส่วนบริหารการคลัง	๑๘	๒๘	-๑๐
- ส่วนบริหารการพัสดุ	๒๓	๒๖	-๓
- ส่วนบริหารทั่วไป	๒๘	๔๒	-๑๔

หน่วยงาน	อัตรากำลัง ที่มีอยู่	อัตรากำลัง ที่ต้องการ	ส่วนต่าง
<b>๒. ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร</b>	<b>๔๕</b>	<b>๖๓</b>	<b>-๑๘</b>
- ส่วนนโยบายและสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	๕	๘	-๓
- ส่วนพัฒนาระบบงานประมวลผลข้อมูลและสารสนเทศ	๖	๙	-๓
- ส่วนบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศกระทรวงการคลัง	๗	๙	-๒
- ส่วนบริหารและพัฒนาระบบเครื่องคอมพิวเตอร์	๕	๘	-๓
- ส่วนพัฒนาระบบสารสนเทศ	๔	๗	-๓
- ส่วนบริหารระบบเครือข่ายและความมั่นคงปลอดภัย	๕	๘	-๓
- ส่วนระบบการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์	๖	๙	-๓
- ฝ่ายบริหารงานทั่วไป	๗	๕	๒
<b>๓ สำนักตรวจสอบและประเมินผล</b>	<b>๓๔</b>	<b>๔๑</b>	<b>-๗</b>
- ส่วนตรวจราชการ	๖	๑๐	-๔
- ส่วนพัฒนาระบบตรวจสอบ	๕	๔	๑
- ส่วนแผนและประเมินผล	๖	๔	๒
- ส่วนรับเรื่องร้องทุกข์	๑๐	๑๖	-๖
- ฝ่ายบริหารงานทั่วไป	๗	๗	๐
<b>๔. สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์</b>	<b>๑๖</b>	<b>๑๙</b>	<b>-๓</b>
- ส่วนยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง	๕	๑๑	-๖
- ส่วนยุทธศาสตร์ระดับกรม	๕	๓	๒
- ส่วนสร้างสรรค์นวัตกรรมและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง	๔	๓	๑
- ฝ่ายบริหารงานทั่วไป	๒	๒	๐
<b>๕. สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล</b>	<b>๕๑</b>	<b>๕๑</b>	<b>๐</b>
- ส่วนบริหารงานบุคคล	๑๔	๑๘	-๔
- ส่วนบริหารอัตรากำลัง	๗	๗	๐
- ส่วนพัฒนาบุคคล	๑๑	๑๓	-๒
- ส่วนวินัยและคุณธรรม	๑๐	๑๐	๐
- ฝ่ายบริหารงานทั่วไป	๙	๓	๖
<b>๖. กลุ่มกฎหมาย</b>	<b>๑๑</b>	<b>๒๒</b>	<b>-๑๑</b>
<b>๗. กลุ่มตรวจสอบภายใน</b>	<b>๑๔</b>	<b>๑๕</b>	<b>-๑</b>
<b>๘. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร</b>	<b>๑๐</b>	<b>๑๓</b>	<b>-๓</b>
<b>๙. กลุ่มสารนิเทศการคลัง</b>	<b>๑๘</b>	<b>๒๒</b>	<b>-๔</b>
<b>๑๐. ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต</b>	<b>๕</b>	<b>๕</b>	<b>๐</b>
<b>รวม</b>	<b>๒๘๖</b>	<b>๓๕๙</b>	<b>-๗๓</b>

หมายเหตุ อัตรากำลังที่มีอยู่ หมายถึง อัตรากำลังประเภทข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ ตามมติการประชุมคณะกรรมการวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลัง ครั้งที่ ๑/๒๕๖๓ เมื่อวันที่ ๑๐ เมษายน ๒๕๖๓

นอกจากนี้ บางหน่วยงานมีกิจกรรมหรืองานที่จะต้องดำเนินการนอกเหนือไปจากงานประจำของแต่ละปี โดยมีรอบระยะเวลาในการดำเนินงาน เช่น งานจัดทำแผนยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง งานวางแผนอัตรากำลัง เป็นต้น ซึ่งทำให้มีความต้องการใช้อัตรากำลังมากกว่าปกติ ดังมีรายละเอียดปรากฏตามตารางต่อไปนี้

ที่	หน่วยงาน	กรอบระยะเวลา (ปี)	อัตรากำลัง ที่ต้องการ
๑	<b>สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์</b>		
	- งานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง (ส่วนยุทธศาสตร์ระดับกรม)	๕	๐.๖๔
	- งานจัดทำยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง (ส่วนยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง)	๕	๐.๒๔
	- งานจัดทำนโยบายและแผนปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ กระทรวงการคลัง (ส่วนสร้างสรรค์นวัตกรรมและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง)	๕	๐.๖๐
๒	<b>สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล</b>		
	- งานสรรหาผู้ทรงคุณวุฒิและการเลือกข้าราชการพลเรือนเพื่อเป็น อนุกรรมการใน อ.ก.พ. สามัญ (ส่วนบริหารบุคคล)	๓	๐.๐๘
	- งานวางแผนอัตรากำลัง (ส่วนบริหารอัตรากำลัง)	๓	๐.๕๘
๓	<b>กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร</b> งานปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของสำนักงานปลัด กระทรวงการคลัง	๓	๑.๐๐
๔	<b>กลุ่มตรวจสอบภายใน</b>		
	- งานสรรหา ค.ต.ป. ประจำกระทรวงการคลัง	๒	๐.๒๒
	- งานจัดทำแผนการตรวจสอบภายในระยะยาว ๓ ปี	๓	๐.๓๑
	- งานประกันคุณภาพงานตรวจสอบภายในภาครัฐ	๕	๐.๖๕
๕	<b>ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต</b>		
	- งานคัดเลือกคณะกรรมการจริยธรรมประจำสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง	๒	๐.๑๐
	- งานดำเนินการตามแผนส่งเสริมคุณธรรมกระทรวงการคลัง ภายใต้แผน ส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติฉบับที่ ๑	๕	๐.๑๐

อย่างไรก็ดี เนื่องจากอัตรากำลังของแต่ละหน่วยงานต้องการใช้เพื่อปฏิบัติงานตามที่ปรากฏในตารางข้างต้น มีจำนวนไม่เกิน ๑ อัตรา จึงน่าจะอยู่ภายใต้ขอบเขตความสามารถของหน่วยงานในการบริหารจัดการกำลังคนให้สามารถขับเคลื่อนผลสัมฤทธิ์ของงานได้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด ทั้งนี้ รายละเอียดของการวิเคราะห์ภาระงานรายหน่วยงานปรากฏตามภาคผนวก ก แนบท้ายรายงานนี้

## (๒) ความต้องการกำลังคนเชิงคุณภาพ

ในการประชุมคณะทำงานวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลัง (Working Team) ครั้งที่ ๑/๒๕๖๕ เมื่อวันที่ ๙ สิงหาคม ๒๕๖๕ คณะทำงานฯ ได้พิจารณาปรับปรุงข้อมูลสมรรถนะจากรายงานของสถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ซึ่งสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังได้ว่าจ้างเป็นที่ปรึกษาโครงการพัฒนาการบริหารผลการปฏิบัติราชการ การวางแผนทางเดินสายอาชีพ และการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง เมื่อปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๓ ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และมีมติกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นของข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ ในแต่ละสายงาน ซึ่งสามารถนำไปกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM) และกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD) เพื่อรองรับการพัฒนาบุคลากรตามสายงานในอนาคตได้ดังนี้

(๒.๑) สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง มีตำแหน่งประเภทข้าราชการ ๓ สายงาน ตำแหน่งประเภทพนักงานราชการ ๔ สายงาน และตำแหน่งประเภทลูกจ้างประจำ ๒ สายงาน ดังนี้

สายงาน	สมรรถนะที่ต้องการ	กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM) เพื่อรองรับการพัฒนาสมรรถนะที่ต้องการ	กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD) เพื่อรองรับการพัฒนาสมรรถนะที่ต้องการ
<b>กำลังคนประเภทข้าราชการ</b>			
๑. นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	๑. การคิดวิเคราะห์และการสังเคราะห์ ๒. การดำเนินการเชิงรุก ๓. การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ๔. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ๕. ความถูกต้องของงาน ๖. การค้นหาและจัดการข้อมูล ๗. ศิลปะการโน้มน้าวใจ	๑. กำหนดมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล อาทิ ออกแบบวิธีการสรรหาเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีสมรรถนะตามที่ต้องการ ๒. นำเรื่องการพัฒนาสมรรถนะไปกำหนดเป็นตัวชี้วัดหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี เพื่อให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง	วางแผนการพัฒนารายบุคคลให้สอดคล้องกับมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง และเลือกใช้วิธีการพัฒนาบุคคลที่หลากหลาย เช่น ๑. จัดฝึกอบรม (Training) สมรรถนะตามสายงาน ๒. มอบหมายงานที่ช่วยพัฒนาสมรรถนะที่ต้องการ (On the job training) ๓. พัฒนาทักษะการเป็นโค้ช (Coach) และพี่เลี้ยง (Mentor) ให้แก่หัวหน้างาน เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ๔. พัฒนาหัวหน้างานให้มีทักษะการให้ Feedback เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ๕. สนับสนุนการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และ/หรือสนับสนุนการทำงานแบบเครือข่าย/ทีม
๒. นักจัดการงานทั่วไป	๑. การคิดวิเคราะห์และการสังเคราะห์ ๒. การค้นหาและจัดการข้อมูล ๓. ความถูกต้องของงาน ๔. การดำเนินการเชิงรุก ๕. การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ๖. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน		
๓. เจ้าพนักงานธุรการ	๑. การดำเนินการเชิงรุก ๒. ความเข้าใจในองค์กรและระบบราชการ ๓. ความถูกต้องของงาน ๔. การค้นหาและจัดการข้อมูล		
<b>กำลังคนประเภทพนักงานราชการ</b>			
๑. เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	๑. การดำเนินการเชิงรุก ๒. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ๓. ความถูกต้องของงาน ๔. การค้นหาและจัดการข้อมูล	๑. กำหนดมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล อาทิ ออกแบบวิธีการ	วางแผนการพัฒนารายบุคคลให้สอดคล้องกับมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง และเลือกใช้

สายงาน	สมรรถนะที่ต้องการ	กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM) เพื่อรองรับการพัฒนาสมรรถนะที่ต้องการ	กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD) เพื่อรองรับการพัฒนาสมรรถนะที่ต้องการ
๒. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน	๑. การคิดวิเคราะห์และการสังเคราะห์ ๒. การดำเนินการเชิงรุก ๓. การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ๔. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ๕. ความถูกต้องของงาน ๖. การค้นหาและจัดการข้อมูล ๗. ศิลปะการโน้มน้าวใจ	สรรหาเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีสมรรถนะตามที่ต้องการ ๒. นำเรื่องการพัฒนาสมรรถนะไปกำหนดเป็นตัวชี้วัดหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี เพื่อให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง	วิธีการพัฒนาบุคคลที่หลากหลาย เช่น ๑. จัดฝึกอบรม (Training) สมรรถนะตามสายงาน ๒. มอบหมายงานที่ช่วยพัฒนาสมรรถนะที่ต้องการ (On the job training) ๓. พัฒนาทักษะการเป็นโค้ช (Coach) และพี่เลี้ยง (Mentor) ให้แก่หัวหน้างาน เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ๔. พัฒนาหัวหน้างานให้มีทักษะการให้ Feedback เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ๕. สนับสนุนการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และ/หรือสนับสนุนการทำงานแบบเครือข่าย/ทีม
๓. พนักงานบริการ	๑. การดำเนินการเชิงรุก ๒. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ๓. ความถูกต้องของงาน		
๔. พนักงานประจำสำนักงาน	๑. การดำเนินการเชิงรุก ๒. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ๓. ความถูกต้องของงาน		
<b>กำลังคนประเภทลูกจ้างประจำ</b>			
๑. พนักงานธุรการ	๑. การดำเนินการเชิงรุก ๒. ความเข้าใจในองค์กรและระบบราชการ ๓. ความถูกต้องของงาน ๔. การค้นหาและจัดการข้อมูล	นำเรื่องการพัฒนาสมรรถนะไปกำหนดเป็นตัวชี้วัดหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี เพื่อให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง	พัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น ๑. จัดฝึกอบรม (Training) สมรรถนะตามสายงาน ๒. มอบหมายงานที่ช่วยพัฒนาสมรรถนะที่ต้องการ (On the job training) ๓. สนับสนุนการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) ภายใน/ภายนอกหน่วยงาน
๒. พนักงานขับรถยนต์	๑. การดำเนินการเชิงรุก ๒. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ๓. ความถูกต้องของงาน		



(๒.๒) สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง มีตำแหน่งประเภทข้าราชการ ๑๕ สายงาน ตำแหน่งประเภทพนักงานราชการ ๑๐ สายงาน และตำแหน่งประเภทลูกจ้างประจำ ๒ สายงาน ดังนี้

สายงาน	สมรรถนะที่ต้องการ	กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM) เพื่อรองรับการพัฒนาสมรรถนะที่ต้องการ	กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD) เพื่อรองรับการพัฒนาสมรรถนะที่ต้องการ
<b>กำลังคนประเภทข้าราชการ</b>			
๑. นักจัดการงานทั่วไป	๑. การคิดวิเคราะห์และการสังเคราะห์ ๒. การค้นหาและจัดการข้อมูล ๓. ความถูกต้องของงาน ๔. การดำเนินการเชิงรุก ๕. การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ๖. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน	๑. กำหนดมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล อาทิ ออกแบบวิธีการสรรหาเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีสมรรถนะตามที่ต้องการ	วางแผนการพัฒนารายบุคคลให้สอดคล้องกับมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง และเลือกใช้วิธีการพัฒนาบุคคลที่หลากหลาย เช่น ๑. จัดฝึกอบรม (Training) สมรรถนะตามสายงาน ๒. มอบหมายงานที่ช่วยพัฒนาสมรรถนะที่ต้องการ (On the job training) ๓. พัฒนาทักษะการเป็นโค้ช (Coach) และพี่เลี้ยง (Mentor) ให้แก่หัวหน้างาน เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ๔. พัฒนาหัวหน้างานให้มีทักษะการให้ Feedback เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ๕. สนับสนุนการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และ/หรือสนับสนุนการทำงานแบบเครือข่าย/ทีม
๒. นักทรัพยากรบุคคล	๑. การคิดวิเคราะห์และการสังเคราะห์ ๒. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ๓. การใส่ใจพัฒนาผู้อื่น ๔. ความถูกต้องของงาน ๕. การดำเนินการเชิงรุก ๖. การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	๒. นำเรื่องการพัฒนาสมรรถนะไปกำหนดเป็นตัวชี้วัดหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี เพื่อให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง	
๓. นักประชาสัมพันธ์	๑. การคิดวิเคราะห์และการสังเคราะห์ ๒. การดำเนินการเชิงรุก ๓. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ๔. ศิลปะการโน้มน้าวใจ ๕. การค้นหาและจัดการข้อมูล ๖. ความคิดสร้างสรรค์ ๗. การมองภาพองค์รวม		
๔. นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	๑. การคิดวิเคราะห์และการสังเคราะห์ ๒. การดำเนินการเชิงรุก ๓. การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ๔. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ๕. ความถูกต้องของงาน ๖. การกำกับ ติดตามอย่างสม่ำเสมอ		

สายงาน	สมรรถนะที่ต้องการ	กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM) เพื่อรองรับการพัฒนาสมรรถนะที่ต้องการ	กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD) เพื่อรองรับการพัฒนาสมรรถนะที่ต้องการ
	๗. ความคิดสร้างสรรค์		
๕. นักวิชาการคอมพิวเตอร์	๑. การคิดวิเคราะห์และการสังเคราะห์ ๒. การค้นหาและจัดการข้อมูล ๓. ความคิดสร้างสรรค์ ๔. การดำเนินการเชิงรุก ๕. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ๖. การวางแผนด้วยความเข้าใจระบบงาน	๑. กำหนดมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล อาทิ ออกแบบวิธีการสรรหาเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีสมรรถนะตามที่ต้องการ ๒. นำเรื่องการพัฒนาสมรรถนะไปกำหนดเป็นตัวชี้วัดหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี เพื่อให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง	วางแผนการพัฒนารายบุคคลให้สอดคล้องกับมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง และเลือกใช้วิธีการพัฒนาบุคคลที่หลากหลาย เช่น ๑. จัดฝึกอบรม (Training) สมรรถนะตามสายงาน ๒. มอบหมายงานที่ช่วยพัฒนาสมรรถนะที่ต้องการ (On the job training) ๓. พัฒนาทักษะการเป็นโค้ช (Coach) และพี่เลี้ยง (Mentor) ให้แก่หัวหน้างานเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ๔. พัฒนาหัวหน้างานให้มีทักษะการให้ Feedback เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ๕. สนับสนุนการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และ/หรือสนับสนุนการทำงานแบบเครือข่าย/ทีม
๖. นักวิชาการเงินและบัญชี	๑. การคิดวิเคราะห์และการสังเคราะห์ ๒. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ๓. ความถูกต้องของงาน ๔. การกำกับ ติดตามอย่างสม่ำเสมอ		
๗. นักวิชาการตรวจสอบภายใน	๑. การคิดวิเคราะห์และการสังเคราะห์ ๒. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ๓. ความถูกต้องของงาน ๔. การยึดมั่นในหลักเกณฑ์ ๕. การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ๖. การกำกับ ติดตามอย่างสม่ำเสมอ ๗. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ ๘. การวางแผนด้วยความเข้าใจระบบงาน		
๘. นักวิชาการพัสดุ	๑. การคิดวิเคราะห์และการสังเคราะห์ ๒. การดำเนินการเชิงรุก ๓. การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ๔. ความถูกต้องของงาน		
๙. นิติกร	๑. การคิดวิเคราะห์และการสังเคราะห์ ๒. การค้นหาและจัดการข้อมูล ๓. การยึดมั่นในหลักเกณฑ์ ๔. ความถูกต้องของงาน		

สายงาน	สมรรถนะที่ต้องการ	กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM) เพื่อรองรับการพัฒนาสมรรถนะที่ต้องการ	กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD) เพื่อรองรับการพัฒนาสมรรถนะที่ต้องการ
๑๐. เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี	๑. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ๒. ความถูกต้องของงาน ๓. การกำกับ ติดตามอย่างสม่ำเสมอ	๑. กำหนดมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล อาทิ ออกแบบวิธีการสรรหาเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีสมรรถนะตามที่ต้องการ	วางแผนการพัฒนารายบุคคลให้สอดคล้องกับมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง และเลือกใช้วิธีการพัฒนาบุคคลที่หลากหลาย เช่น
๑๑. เจ้าพนักงานเครื่องคอมพิวเตอร์	๑. การค้นหาและจัดการข้อมูล ๒. การดำเนินการเชิงรุก ๓. ความถูกต้องของงาน	๒. นำเรื่องการพัฒนาสมรรถนะไปกำหนดเป็นตัวชี้วัดหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี เพื่อให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง	๑. จัดฝึกอบรม (Training) สมรรถนะตามสายงาน ๒. มอบหมายงานที่ช่วยพัฒนาสมรรถนะที่ต้องการ (On the job training) ๓. พัฒนาทักษะการเป็นโค้ช (Coach) และพี่เลี้ยง (Mentor) ให้แก่หัวหน้างานเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ๔. พัฒนาหัวหน้างานให้มีทักษะการให้ Feedback เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ๕. สนับสนุนการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และ/หรือสนับสนุนการทำงานแบบเครือข่าย/ทีม
๑๒. เจ้าพนักงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์	๑. การดำเนินการเชิงรุก ๒. ศิลปะการโน้มน้าวใจ ๓. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ๔. ความถูกต้องของงาน		
๑๓. เจ้าพนักงานพัสดุ	๑. การดำเนินการเชิงรุก ๒. การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ๓. ความถูกต้องของงาน		
๑๔. เจ้าพนักงานธุรการ	๑. การดำเนินการเชิงรุก ๒. ความเข้าใจในองค์กรและระบบราชการ ๓. ความถูกต้องของงาน ๔. การค้นหาและจัดการข้อมูล		
๑๕. เจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา	๑. การดำเนินงานเชิงรุก ๒. ความเข้าใจองค์กรและระบบงาน ๓. ความถูกต้องของงาน ๔. ศิลปะการโน้มน้าวใจ ๕. ความคิดสร้างสรรค์		
<b>กำลังคนประเภทพนักงานราชการ</b>			
๑. เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน	๑. การคิดวิเคราะห์และการสังเคราะห์ ๒. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ๓. ความถูกต้องของงาน ๔. การยึดมั่นในหลักเกณฑ์ ๕. การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ๖. การกำกับ ติดตามอย่างสม่ำเสมอ ๗. ศิลปะการสื่อสารเชิงรุก	๑. กำหนดมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล อาทิ ออกแบบวิธีการสรรหาเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีสมรรถนะตามที่ต้องการ	วางแผนการพัฒนารายบุคคลให้สอดคล้องกับมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง และเลือกใช้วิธีการพัฒนาบุคคลที่หลากหลาย เช่น ๑. จัดฝึกอบรม (Training) สมรรถนะตามสายงาน

สายงาน	สมรรถนะที่ต้องการ	กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM) เพื่อรองรับการพัฒนาสมรรถนะที่ต้องการ	กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD) เพื่อรองรับการพัฒนาสมรรถนะที่ต้องการ
	๘. การวางแผนด้วยความเข้าใจระบบงาน	๒. นำเรื่องการพัฒนาสมรรถนะไปกำหนดเป็นตัวชี้วัดหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี เพื่อให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง	๒. มอบหมายงานที่ช่วยพัฒนาสมรรถนะที่ต้องการ (On the job training) ๓. พัฒนาทักษะการเป็นโค้ช (Coach) และพี่เลี้ยง (Mentor) ให้แก่หัวหน้างานเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ๔. พัฒนาหัวหน้างานให้มีทักษะการให้ Feedback เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ๕. สนับสนุนการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และ/หรือสนับสนุนการทำงานแบบเครือข่าย/ทีม
๒. เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	๑. การคิดวิเคราะห์และการสังเคราะห์ ๒. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ๓. ความถูกต้องของงาน ๔. การค้นหาและจัดการข้อมูล ๕. การดำเนินการเชิงรุก		
๓. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน	๑. การคิดวิเคราะห์และการสังเคราะห์ ๒. การดำเนินการเชิงรุก ๓. การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ๔. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ๕. ความถูกต้องของงาน ๖. การกำกับ ติดตามอย่างสม่ำเสมอ ๗. ความคิดสร้างสรรค์		
๔. นักทรัพยากรบุคคล	๑. การคิดวิเคราะห์และการสังเคราะห์ ๒. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ๓. การใส่ใจพัฒนาผู้อื่น ๔. ความถูกต้องของงาน ๕. การดำเนินการเชิงรุก ๖. การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า		
๕. นักประชาสัมพันธ์	๑. การคิดวิเคราะห์และการสังเคราะห์ ๒. การดำเนินการเชิงรุก ๓. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ๔. ศิลปะการโน้มน้าวใจ ๕. การค้นหาและจัดการข้อมูล ๖. ความคิดสร้างสรรค์ ๗. การมองภาพองค์รวม		

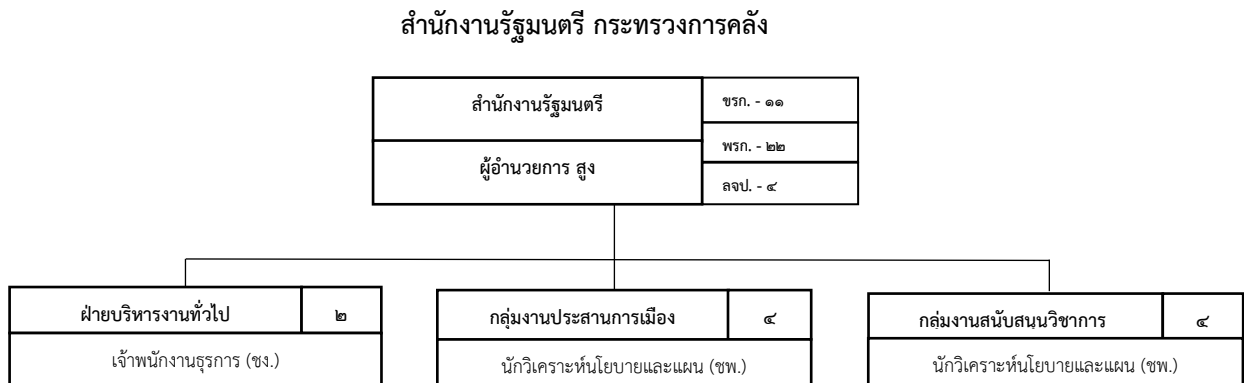
สายงาน	สมรรถนะที่ต้องการ	กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM) เพื่อรองรับการพัฒนาสมรรถนะที่ต้องการ	กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD) เพื่อรองรับการพัฒนาสมรรถนะที่ต้องการ
๖. นิติกร	๑. การคิดวิเคราะห์และการสังเคราะห์ ๒. การยึดมั่นในหลักเกณฑ์ ๓. การค้นหาและจัดการข้อมูล ๔. ความถูกต้องของงาน	๑. กำหนดมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล อาทิ ออกแบบวิธีการสรรหาเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีสมรรถนะตามที่ต้องการ ๒. นำเรื่องการพัฒนาสมรรถนะไปกำหนดเป็นตัวชี้วัดหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี เพื่อให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง	วางแผนการพัฒนารายบุคคลให้สอดคล้องกับมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง และเลือกใช้วิธีการพัฒนาบุคคลที่หลากหลาย เช่น ๑. จัดฝึกอบรม (Training) สมรรถนะตามสายงาน ๒. มอบหมายงานที่ช่วยพัฒนาสมรรถนะที่ต้องการ (On the job training) ๓. พัฒนาทักษะการเป็นโค้ช (Coach) และพี่เลี้ยง (Mentor) ให้แก่หัวหน้างานเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ๔. พัฒนาหัวหน้างานให้มีทักษะการให้ Feedback เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ๕. สนับสนุนการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และ/หรือสนับสนุนการทำงานแบบเครือข่าย/ทีม
๗. พนักงานบริการ	๑. การดำเนินการเชิงรุก ๒. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ๓. ความถูกต้องของงาน		
๘. พนักงานประจำสำนักงาน	๑. การดำเนินการเชิงรุก ๒. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ๓. ความถูกต้องของงาน		
๙. พนักงานประจำห้องประชุม	๑. การกำกับ ติดตามอย่างสม่ำเสมอ ๒. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ๓. ความถูกต้องของงาน		
๑๐. พนักงานโสตทัศนศึกษา	๑. การดำเนินการเชิงรุก ๒. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ๓. ความถูกต้องของงาน		
<b>กำลังคนประเภทลูกจ้างประจำ</b>			
๑. พนักงานธุรการ	๑. การดำเนินการเชิงรุก ๒. ความเข้าใจในองค์กรและระบบราชการ ๓. ความถูกต้องของงาน ๔. การค้นหาและจัดการข้อมูล	นำเรื่องการพัฒนาสมรรถนะไปกำหนดเป็นตัวชี้วัดหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี เพื่อให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง	พัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น ๑. จัดฝึกอบรม (Training) สมรรถนะตามสายงาน ๒. มอบหมายงานที่ช่วยพัฒนาสมรรถนะที่ต้องการ (On the job training) ๓. สนับสนุนการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) ภายใน/ภายนอกหน่วยงาน
๒. พนักงานขับรถยนต์	๑. การดำเนินการเชิงรุก ๒. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ๓. ความถูกต้องของงาน		

ทั้งนี้ รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก ข แนบท้ายรายงานนี้

๗.๒ การวิเคราะห์อุปทานกำลังคน (Workforce Supply Analysis)

(๑) โครงสร้างและอัตรากำลังของสำนัก/กลุ่มงาน ในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง

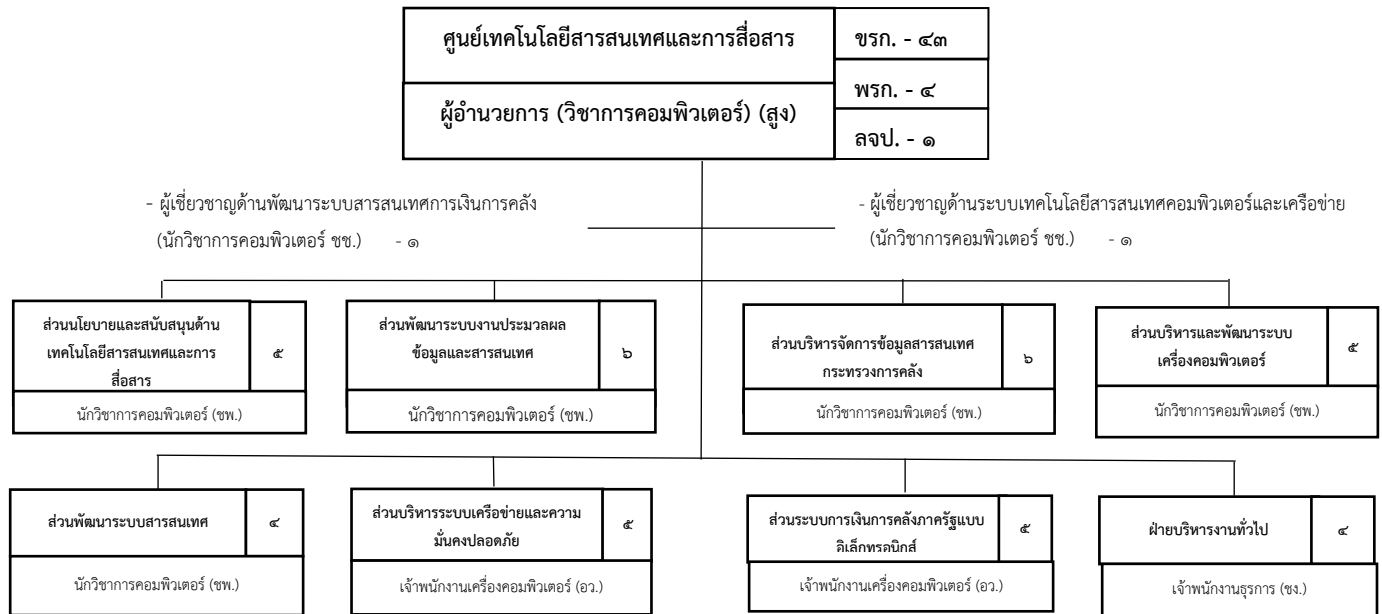
(๑.๑) กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง พ.ศ. ๒๕๔๕ แบ่งส่วนราชการในสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง ออกเป็น ๑ ฝ่าย ๒ กลุ่มงาน ดังนี้



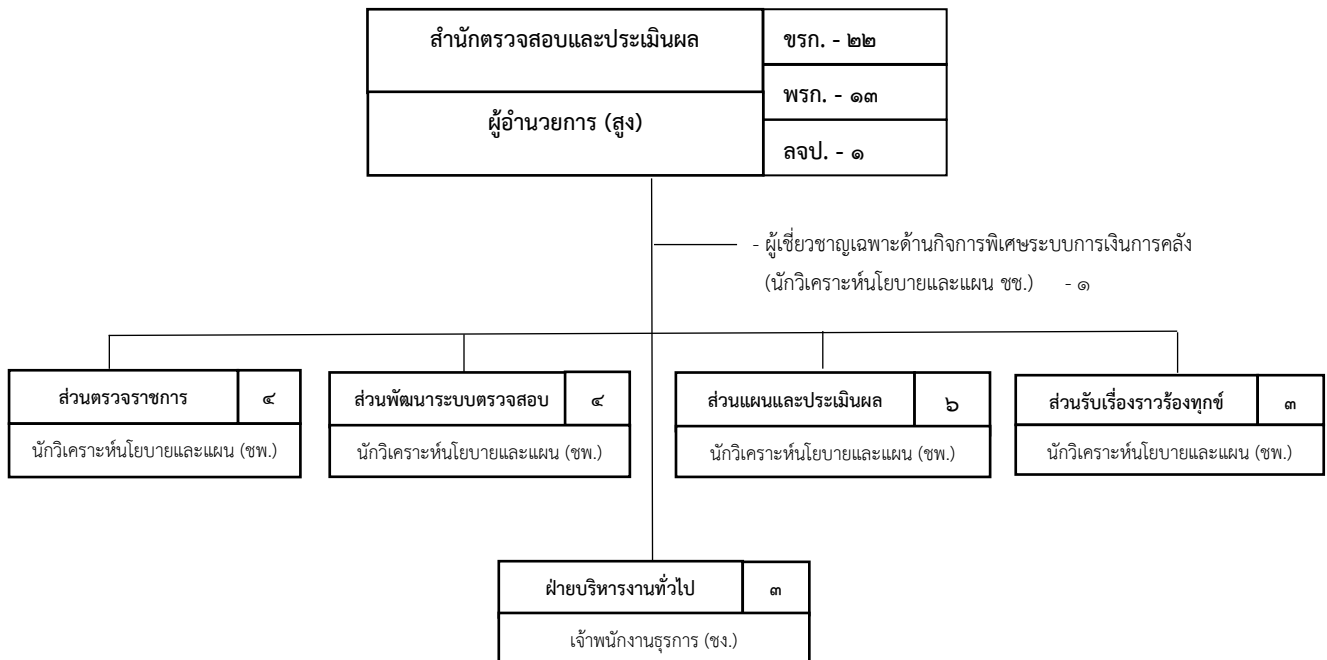
(๑.๒) กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง พ.ศ. ๒๕๕๑ และที่แก้ไขเพิ่มเติม กำหนดให้มีหน่วยงานระดับสำนัก/ศูนย์ จำนวน ๕ หน่วยงาน และกลุ่มงานขึ้นตรง จำนวน ๕ หน่วยงาน ดังนี้



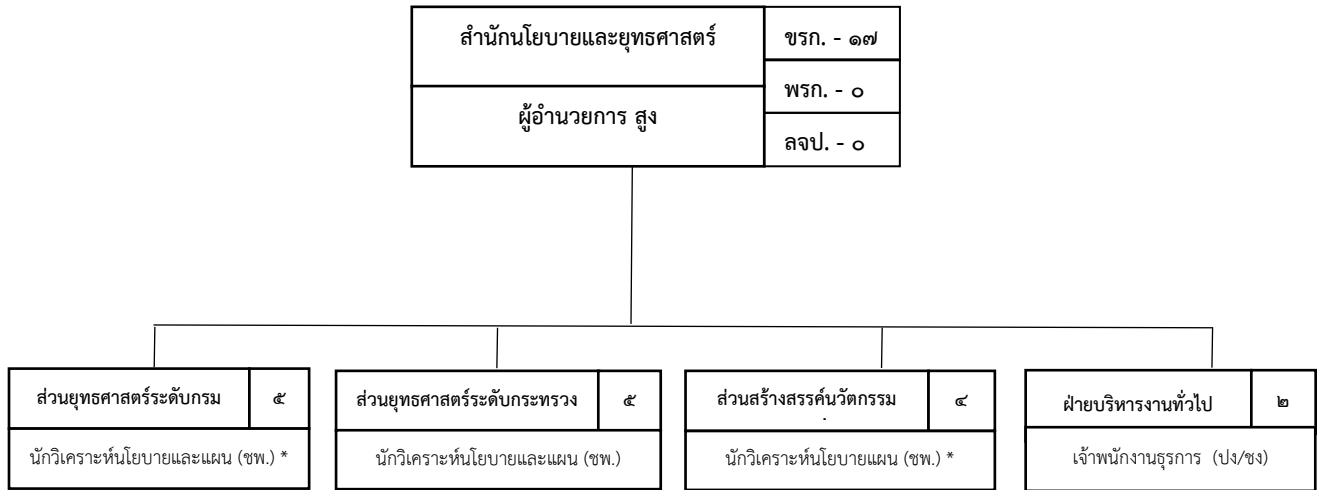
## ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร



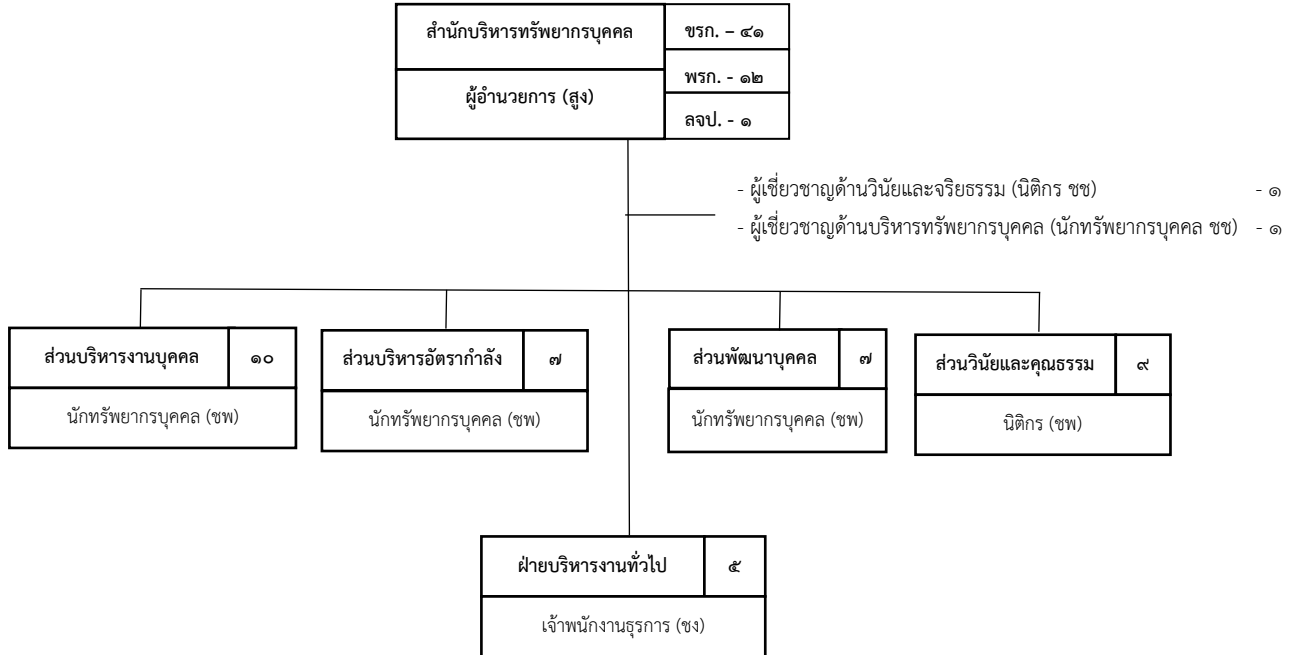
## สำนักตรวจสอบและประเมินผล



### สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์



### สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล





กลุ่มกฎหมาย

กลุ่มกฎหมาย	ขรก. - ๙
นิติกร (ชช.)	พรก. - ๒
	ลจป. - ๐

กลุ่มตรวจสอบภายใน

กลุ่มตรวจสอบภายใน	ขรก. - ๑๐
	พรก. - ๔
	ลจป. - ๐

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

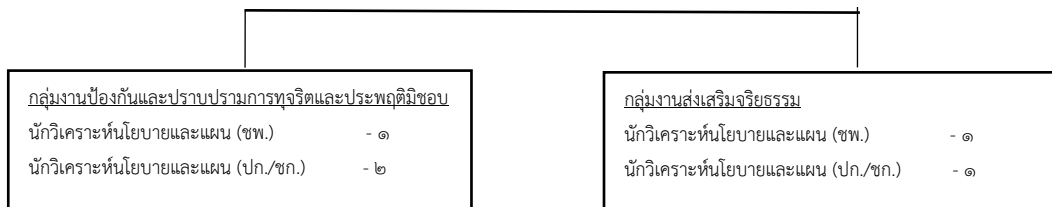
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	ขรก. - ๘
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน (ชช.)	พรก. - ๒
	ลจป. - ๐

กลุ่มสารนิเทศการคลัง

กลุ่มสารนิเทศการคลัง	ขรก. - ๑๐
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน (ชช.)	พรก. - ๘
	ลจป. - ๑

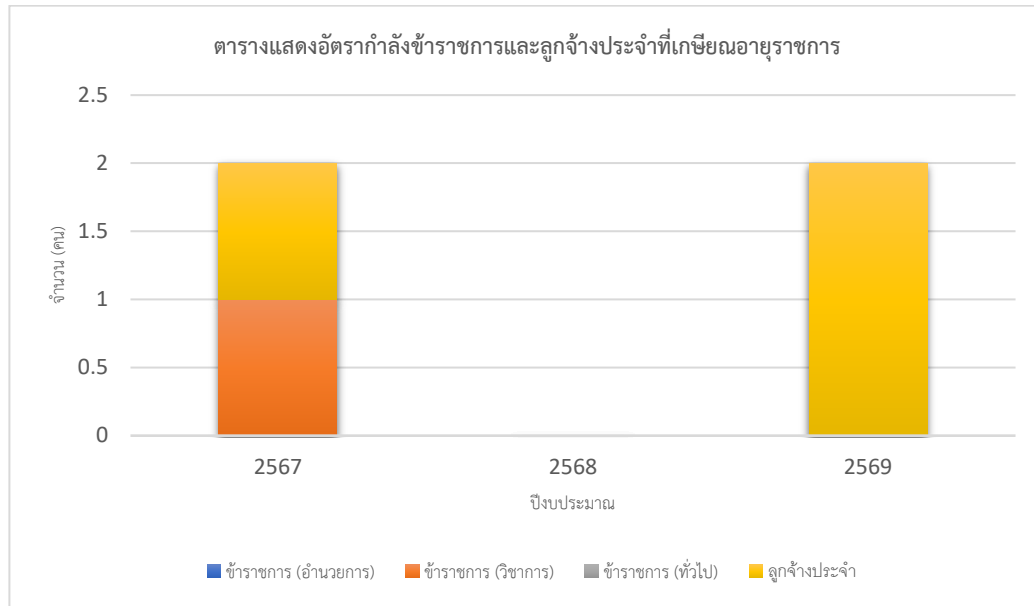
ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต

ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต	ขรก. - ๕
รองปลัดกระทรวงการคลัง ด้านบริหาร (ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าศูนย์ฯ)	พรก. - ๐
	ลจป. - ๐



(๒) การไหลเวียนของอัตรากำลังประเภทข้าราชการและลูกจ้างประจำในอนาคต

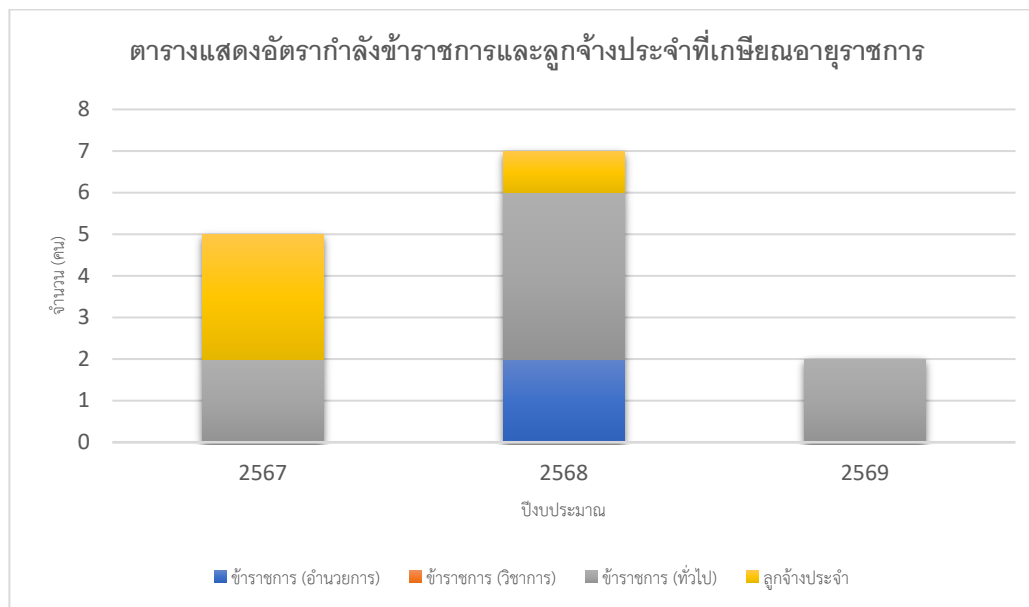
(๒.๑) สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง มีข้าราชการและลูกจ้างประจำซึ่งจะพ้นจากราชการเพราะครบกำหนดเกษียณอายุเมื่อสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ – ๒๕๖๙ สรุปได้ดังนี้



โดยมีรายละเอียดของตำแหน่งที่จะว่างลงใน ๓ ปีข้างหน้า ปรากฏตามตารางต่อไปนี้

ปีงบประมาณ	ตำแหน่ง	ประเภทตำแหน่ง	จำนวน
พ.ศ. ๒๕๖๗	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับชำนาญการพิเศษ พนักงานขับรถยนต์ ระดับ ส๒	ข้าราชการ (วิชาการ) ลูกจ้างประจำ	๑  ๑
พ.ศ. ๒๕๖๙	พนักงานธุรการ ระดับ ส๓	ลูกจ้างประจำ	๒

(๒.๒) สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง มีข้าราชการและลูกจ้างประจำซึ่งจะพ้นจากราชการเพราะครบกำหนดเกษียณอายุเมื่อสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๖๙ สรุปได้ดังนี้



โดยมีรายละเอียดของตำแหน่งที่จะว่างลงใน ๓ ปีข้างหน้า ปรากฏตามตารางต่อไปนี้

ปีงบประมาณ	หน่วยงาน	ตำแหน่ง	ประเภท	จำนวน
พ.ศ. ๒๕๖๗	สำนักบริหารกลาง	เจ้าพนักงานธุรการ ระดับชำนาญงาน	ข้าราชการ (ทั่วไป)	๑
	สำนักตรวจสอบและประเมินผล	เจ้าพนักงานธุรการ ระดับชำนาญงาน	ข้าราชการ (ทั่วไป)	๑
	สำนักบริหารกลาง	พนักงานขับรถยนต์ ระดับ ส๒	ลูกจ้างประจำ	๑
	สำนักตรวจสอบและประเมินผล	พนักงานธุรการ ระดับ ส๓	ลูกจ้างประจำ	๑
	สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล	พนักงานขับรถยนต์ ระดับ ส๒	ลูกจ้างประจำ	๑
พ.ศ. ๒๕๖๘	สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์	ผู้อำนวยการกอง ระดับสูง	ข้าราชการ (อำนวยการ)	๑
	สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล	ผู้อำนวยการกอง ระดับสูง	ข้าราชการ (อำนวยการ)	๑
	กลุ่มตรวจสอบภายใน	เจ้าพนักงานธุรการ ระดับชำนาญงาน	ข้าราชการ (ทั่วไป)	๑
	สำนักบริหารกลาง	เจ้าพนักงานธุรการ ระดับชำนาญงาน	ข้าราชการ (ทั่วไป)	๒
		เจ้าพนักงานพัสดุ ระดับชำนาญงาน	ข้าราชการ (ทั่วไป)	๑

ปีงบประมาณ	หน่วยงาน	ตำแหน่ง	ประเภท	จำนวน
	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	พนักงานธุรการ ระดับ ส๓	ลูกจ้างประจำ	๑
พ.ศ. ๒๕๖๙	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	เจ้าพนักงานธุรการ ระดับชำนาญงาน	ข้าราชการ (ทั่วไป)	๑
	สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล	เจ้าพนักงานธุรการ ระดับชำนาญงาน	ข้าราชการ (ทั่วไป)	๑

กรณีอัตรากำลังประเภทข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง สามารถสรรหาบุคลากรใหม่มาบรรจุในตำแหน่งที่มีผู้เกษียณอายุราชการ แต่กรณีอัตรากำลังประเภท ลูกจ้างประจำ เมื่อมีผู้เกษียณอายุราชการ ตำแหน่งที่ว่างลงส่วนหนึ่งจะปรับเปลี่ยนเป็นพนักงานราชการทดแทน เช่น ตำแหน่งพนักงานธุรการ ตำแหน่งอีกส่วนหนึ่งจะถูกยุบเลิกโดยไม่มี การทดแทน เช่น ตำแหน่งพนักงานขับรถยนต์

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่า ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๖๙ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง จะมีความผันแปรหรือการไหลเวียนของอัตรากำลังที่มีเหตุจากการเกษียณอายุราชการค่อนข้างน้อย โดยในช่วงระยะเวลา ๓ ปี จะมีอัตราการเกษียณเฉลี่ยปีละ ๖ คน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานอยู่บ้าง เนื่องจากต้องใช้ระยะเวลาในการสอนงานให้แก่บุคลากรที่บรรจุใหม่ แต่ในอีกมุมหนึ่งการได้บุคลากรใหม่ก็อาจช่วยให้หน่วยงานมีแนวคิดหรือวิธีการทำงานในรูปแบบใหม่เช่นเดียวกัน อย่างไรก็ตาม ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังจะมีตำแหน่งผู้อำนวยการกอง ระดับสูง ว่างลง ๒ อัตรา จึงควรมีการวางแผน การพัฒนาและสืบทอดตำแหน่ง (Career Development and Succession Plan) เพื่อเตรียมบุคลากรที่มีคุณสมบัติให้มีความพร้อมในการก้าวเข้าสู่ตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นภายในช่วงเวลาที่เหมาะสมต่อไป

### ๗.๓ การวิเคราะห์ส่วนต่างกำลังคน (Gap Analysis)

สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง มีอัตรากำลังในปัจจุบันจำนวน ๓๕ อัตรา เมื่อวิเคราะห์ภาระงานแล้ว ผลปรากฏว่ามีความต้องการอัตรากำลัง จำนวน ๖๑ อัตรา หรือมีความต้องการอัตรากำลังเพิ่มขึ้น ๒๖ อัตรา คิดเป็นร้อยละ ๗๔.๒๙ ของอัตรากำลังที่มีอยู่เดิม

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง มีอัตรากำลังรวมในปัจจุบัน จำนวน ๒๘๖ อัตรา เมื่อวิเคราะห์ภาระงานแล้ว ผลปรากฏว่ามีความต้องการอัตรากำลังในภาพรวม จำนวน ๓๕๙ อัตรา หรือมีความต้องการอัตรากำลังเพิ่มขึ้น ๗๓ อัตรา คิดเป็นร้อยละ ๒๕.๕๒ ของอัตรากำลังที่มีอยู่เดิม ดังมีรายละเอียดปรากฏตามตารางต่อไปนี้

หน่วยงาน	อัตรากำลัง ที่มี* (๑)	อัตรากำลัง ที่ต้องการ (๒)	ส่วนต่าง (๓)	ร้อยละของ อัตรากำลัง ที่ต้องการเพิ่ม/ อัตรากำลังเดิม (๓)/(๑) x ๑๐๐
๑. สำนักบริหารกลาง	๘๒	๑๐๘	-๒๖	๓๑.๗๐
๒. ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	๔๕	๖๓	-๑๘	๔๐.๐๐
๓. สำนักตรวจสอบและประเมินผล	๓๔	๔๑	-๗	๒๐.๕๙
๔. สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์	๑๖	๑๙	-๓	๑๘.๗๕
๕. สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล	๕๑	๕๑	๐	๐.๐๐
๖. กลุ่มกฎหมาย	๑๑	๒๒	-๑๑	๑๐๐.๐๐
๗. กลุ่มตรวจสอบภายใน	๑๔	๑๕	-๑	๗.๑๔
๘. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	๑๐	๑๓	-๓	๓๐.๐๐
๙. กลุ่มสารนิเทศการคลัง	๑๘	๒๒	-๔	๒๒.๒๒
๑๐. ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต	๕	๕	๐	๐.๐๐

หมายเหตุ \* หมายถึง อัตรากำลังที่มีอยู่เดิมที่เป็นประเภทข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ

เนื่องจากในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๖๙ บางหน่วยงานจะมีอัตรากำลังลดลงซึ่งเป็นผลมาจากการเกษียณอายุราชการในตำแหน่งลูกจ้างประจำที่เป็นพนักงานชั่วคราวได้แก่

- ๑) สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง จำนวน ๑ อัตรากำลัง
- ๒) สำนักบริหารกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง จำนวน ๑ อัตรากำลัง
- ๓) สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง จำนวน ๑ อัตรากำลัง

ส่วนต่างของอัตรากำลังเมื่อสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ (ในกรณีที่ภารกิจไม่เปลี่ยนแปลง) ของหน่วยงานดังกล่าวจะลดลงหน่วยงานละ ๑ อัตรากำลัง ดังมีรายละเอียดปรากฏตามตารางต่อไปนี้

หน่วยงาน	อัตรากำลัง ที่มี* (๑)	อัตรากำลัง ที่ต้องการ (๒)	ส่วนต่าง (๓)	ร้อยละของ อัตรากำลัง ที่ต้องการเพิ่ม/ อัตรากำลังเดิม (๓)/(๑) x ๑๐๐
๑. สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง	๓๔	๖๑	-๒๗	๗๙.๔๑
๒. สำนักบริหารกลาง	๘๑	๑๐๘	-๒๗	๓๓.๓๓
๓. สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล	๕๐	๕๑	๑	-

สำนักบริหารทรัพยากรบุคคลได้ดำเนินการสำรวจความต้องการอัตรากำลังจากหน่วยงานที่มีผลการวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังเกินกว่าอัตรากำลังที่มีอยู่เดิม ตามมติของคณะกรรมการวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลัง ในการประชุมครั้งที่ ๑/๒๕๖๕ เมื่อวันที่ ๒๑ กันยายน ๒๕๖๕ โดยขอให้หน่วยงานแจ้งรายละเอียดเพิ่มเติมว่ามีความต้องการอัตรากำลังว่ามีความต้องการอัตรากำลังประเภทใด สายงานใด เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานตามภารกิจใด ซึ่งหน่วยงานส่วนใหญ่มีความต้องการอัตรากำลังใน ๓ ประเภท คือ ประเภทข้าราชการเพื่อปฏิบัติงานในภารกิจหลักของหน่วยงาน ประเภทพนักงานราชการเพื่อสนับสนุนในภารกิจที่มีลักษณะเป็นงานประจำทั่วไปในด้านงานบริการและงานบริหารทั่วไป และประเภทลูกจ้างชั่วคราวเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานในภารกิจหลักและภารกิจที่มีลักษณะเป็นงานประจำทั่วไป โดยสรุปดังนี้

หน่วยงาน	จำนวนอัตรากำลังที่ต้องการแยกตามประเภทการจ้างงาน (อัตรา)		
	ข้าราชการ	พนักงานราชการ	ลูกจ้างชั่วคราว
สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง	๑๐ (นักวิเคราะห์นโยบายและแผน = ๘ เจ้าพนักงานธุรการ = ๒)	-	-
สำนักบริหารกลาง	๑๔ (นักวิชาการเงินและบัญชี = ๑๐ เจ้าพนักงานธุรการ = ๔)	๖ (นักวิชาการพัสดุ = ๒ นิติกร = ๑ พนักงานประจำสำนักงาน = ๒ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป = ๑)	๖ (นักวิเคราะห์นโยบายและแผน = ๔ เจ้าพนักงานธุรการ = ๒)
สำนักตรวจสอบและ ประเมินผล	-	-	๖ (นักวิเคราะห์นโยบายและแผน)
ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร	๒๒ (นักวิชาการคอมพิวเตอร์)	-	-
สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์	๒ (นักวิเคราะห์นโยบายและแผน)	๑ (นักวิเคราะห์นโยบายและแผน)	-
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	๒ (นักวิเคราะห์นโยบายและแผน)	๑ (นักวิเคราะห์นโยบายและแผน)	-
กลุ่มสารนิเทศการคลัง	๒ (นักประชาสัมพันธ์)	๑ (นักวิชาการช่างศิลป์)	-
กลุ่มกฎหมาย	๑๑ (นิติกร)	-	-

รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก ค แนบท้ายรายงานนี้

## ๘. การวางแผนกำลังคน

ปัจจุบันบริบทของการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐได้เปลี่ยนแปลงไป โดยมีข้อจำกัดของการขอรับจัดสรรอัตรากำลังเพิ่มเติมซึ่งเป็นผลสืบเนื่องจากแนวนโยบายและมาตรการของรัฐดังต่อไปนี้

๑) เป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติที่ต้องการให้ภาครัฐมีขนาดเล็กลง พร้อมปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

๒) มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๒๘ มิถุนายน ๒๕๖๕ ซึ่งกำหนดให้สำนักงาน ก.พ. ดำเนินการตรึงอัตรากำลังคนภาครัฐไว้ระยะหนึ่ง รวมทั้งเข้มงวดกับการพิจารณาจัดสรรอัตรากำลังเพิ่มเติมของส่วนราชการอย่างจริงจัง และเน้นให้ส่วนราชการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Government) ควบคู่กับการปรับปรุงแบบและวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับลักษณะงาน

๓) มาตรการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๑๔ มีนาคม ๒๕๖๖ ซึ่งมุ่งเน้นการบริหารกำลังคนให้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจของภาครัฐ ควบคุมการเพิ่มอัตรากำลังภาครัฐให้มีขนาดที่เหมาะสม พัฒนาบุคลากรภาครัฐทุกประเภทให้มีความรู้ความสามารถสูง มีทักษะการคิดวิเคราะห์ และปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยการกำหนดมาตรการดังกล่าวพิจารณาจากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงและแนวโน้มสถานภาพกำลังคนภาครัฐในช่วง ๑๐ ปีที่ผ่านมา ซึ่งประกอบด้วยสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงด้านประชากรและด้านแรงงานของประเทศ ภาพรวมของกำลังคนภาครัฐและงบประมาณค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรภาครัฐที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ผลการดำเนินการตามมาตรการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๕) ในรอบที่ผ่านมา รวมทั้งผลการสำรวจความคิดเห็นจากส่วนราชการเกี่ยวกับนโยบายและแนวทางการบริหารอัตรากำลังคนภาครัฐในอนาคต

ฉะนั้น เพื่อให้การบริหารจัดการกำลังคนที่มีอยู่เดิมภายในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตอบสนองความต้องการในการใช้กำลังคนของหน่วยงาน และมีความสอดคล้องกับกรอบนโยบายต่าง ๆ ตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น จึงเห็นควรกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management : HRM) และกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development : HRD) เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการตามประเด็นดังต่อไปนี้

### ๘.๑ กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management : HRM)

#### ๑) การวางแผนการสรรหาบุคลากร

เนื่องจากสำนักงาน ก.พ. ได้ออกแนวทางการปฏิบัติตามมาตรการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) โดยกำหนดมาตรการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ : ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ให้ส่วนราชการบริหารตำแหน่งว่างได้ไม่เกินร้อยละ ๕ ของกรอบอัตรข้าราชการทั้งหมด และตำแหน่งต้องไม่ว่างติดต่อกันเป็นระยะเวลาเกิน ๑ ปี รวมถึงให้ส่วนราชการตรึงอัตรากำลังโดยไม่ให้ขออัตรากำลังเพิ่มเติมในช่วงระหว่างปี พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๖๗ ประกอบกับสำนักบริหารทรัพยากรบุคคลมีข้อมูลการเกษียณอายุราชการในแต่ละปีที่ชัดเจนอยู่แล้ว จึงควรนำข้อมูลดังกล่าวมาจัดทำแผนการสรรหา ระยะ ๓ ปี หรือ ๕ ปี และพิจารณาทบทวนแผนฯ ตามสถานการณ์การขอโอน/ย้าย ลาออก หรือเสียชีวิต ซึ่งเป็นเหตุปัจจัยที่ไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้า ทั้งนี้ เพื่อเตรียมความพร้อมในการดำเนินการ สำนักบริหารทรัพยากรบุคคลได้มอบหมายให้ส่วนบริหารงานบุคคลจัดทำแผนการสรรหาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ โดยกำหนดเป็นตัวชี้วัดในแผนยุทธศาสตร์สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ และกำหนดขอบเขตการจัดทำแผนครอบคลุมเฉพาะตำแหน่งข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ และตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน

ซึ่งเป็นตำแหน่งที่สามารถนำข้อมูลการเกษียณอายุราชการมาใช้ในการวางแผน อย่างไรก็ตามเมื่อมีการดำเนินการตามแผนดังกล่าวแล้วประมาณ ๑ - ๒ ปี เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องควรพิจารณาทบทวนความเหมาะสมสอดคล้องของการจัดทำแผนกับมาตรการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินการต่อไป

### **๒) การออกแบบวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร**

ตามที่คณะทำงานวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังได้วิเคราะห์และกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่ต้องการของตำแหน่งในแต่ละหน่วยงาน ดังมีรายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก ข ที่แนบท้ายรายงานนี้ สำนักบริหารทรัพยากรบุคคลควรใช้ข้อมูลดังกล่าวเป็นฐานในการกำหนดมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการพิจารณาออกแบบวิธีการเลือกสรรบุคลากรให้ได้ผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งและองค์กรต่อไปในอนาคต

### **๓) การออกแบบวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ**

หน่วยงานควรนำการประเมินผลการปฏิบัติราชการมาใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรให้อยู่ในทิศทางที่สนับสนุนการบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของหน่วยงาน โดยออกแบบวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้ครอบคลุมมิติดังต่อไปนี้

**๓.๑) ผลสัมฤทธิ์ของงาน** โดยกำหนดตัวชี้วัดให้สะท้อนผลสำเร็จของงานในความรับผิดชอบที่ยึดโยงกับงานด้านต่าง ๆ ได้แก่

(๑) งานตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ หรือแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง (งานยุทธศาสตร์)

(๒) งานตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของสำนักหรือกอง หรือตำแหน่งงานของผู้รับการประเมิน (งานภารกิจ)

(๓) งานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ ซึ่งอาจไม่ใช่งานประจำของส่วนราชการหรือของผู้รับการประเมิน (งานโครงการต่าง ๆ)

ทั้งนี้ หน่วยงานควรนำข้อมูลจากการวิเคราะห์ภาระงานไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลด้วย

**๓.๒) การพัฒนาตนเอง** หน่วยงานควรใช้การประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานที่หลากหลายและสามารถผลักดันผลสัมฤทธิ์ของงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด โดยผู้บังคับบัญชา (ผู้อำนวยการสำนัก/ผู้อำนวยการศูนย์/ผู้อำนวยการกลุ่มงาน) ควรทำความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลเพื่อจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และควรนำผลการประเมินการปฏิบัติราชการไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดแผนการพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) เพื่อเป็นกรอบในการพัฒนาบุคคลในปีงบประมาณถัดไป

นอกจากนี้ สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ควรกำหนดตัวชี้วัดในมิติการพัฒนาองค์กรตามแผนยุทธศาสตร์ระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่มงานที่ขึ้นตรง ที่จะส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานได้พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจ

ทั้งนี้ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาบุคลากรทั้งระบบ สำนักบริหารทรัพยากรบุคคลควรทบทวนแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกประเภท โดยเฉพาะอย่างยิ่งแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่มกำลังคนที่มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของข้าราชการ โดยอาจปรับปรุงแบบประเมินให้สามารถวัดผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากขึ้น เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรต่อไป



#### ๔) การมอบหมายงาน

เนื่องจากสภาพแวดล้อมการทำงานในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง ไม่ว่าจะเป็นด้วยสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID-๑๙) การพัฒนาของเทคโนโลยีดิจิทัล โดยเฉพาะการพัฒนาปัญญาประดิษฐ์ (AI : Artificial Intelligence) บุคลากรในหน่วยงานจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีคิดและวิธีการทำงานให้มีลักษณะเชิงรุกและบูรณาการมากขึ้น โดยผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชามีบทบาทในการสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมในการทำงานแบบทีมงาน/เครือข่าย โดยอาจมอบหมายให้บุคลากรได้ทำงานร่วมกันเป็นทีม หรือมอบหมายให้ทำงานช่วยหน่วยงานอื่น หรือใช้กลไกการจัดตั้งคณะทำงาน เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้ผลผลิตของงานมีความถูกต้องและครอบคลุมประเด็นที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน รวมทั้งยังจะช่วยลดความซ้ำซ้อนในการทำงานระหว่างหน่วยงานในกรณีที่มีลักษณะงานที่คาบเกี่ยวกัน ซึ่งจะนำไปสู่การขับเคลื่อนภารกิจงานให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### ๕) การวางแผนอัตรากำลัง

##### ๕.๑) การทบทวนการกำหนดตำแหน่ง

จากการวิเคราะห์ภาระงานพบว่า บางหน่วยงานมีการกำหนดตำแหน่งในสายงานที่ไม่สอดคล้องกับลักษณะงานที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน ดังนั้น เพื่อประโยชน์ในการเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารจัดการกำลังคน จึงควรพิจารณาทบทวนการกำหนดตำแหน่งเพื่อปรับปรุงสายงาน ด้านความเชี่ยวชาญ หรือปรับระดับตำแหน่งให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของภารกิจ อาทิ

- การพิจารณาทบทวนการกำหนดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านกิจการพิเศษระบบการเงิน การคลัง ว่ามีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในภารกิจโครงการพระราชรัฐสวัสดิการเพื่อเศรษฐกิจฐานรากและสังคมมากน้อยเพียงใด เนื่องจากตำแหน่งดังกล่าวมีหน้าที่ความรับผิดชอบดำเนินการด้านกิจการพิเศษระบบการเงิน การคลังให้เป็นไปตามแนวทาง นโยบายของกระทรวงการคลังอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประเทศชาติ ประกอบกับปัจจุบันสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังได้รับมอบหมายภารกิจเพิ่มเติมให้ปฏิบัติงานสนับสนุนโครงการพระราชรัฐสวัสดิการเพื่อเศรษฐกิจฐานรากและสังคม ซึ่งเป็นโครงการที่กำหนดขึ้นตามพระราชบัญญัติการจัดพระราชรัฐสวัสดิการเพื่อเศรษฐกิจฐานรากและสังคม พ.ศ. ๒๕๖๒ ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม กระจายรายได้อย่างเป็นธรรม ตลอดจนยกระดับและพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนอย่างยั่งยืน อันจะมีผลทำให้ประชาชนผู้มีรายได้น้อยมีปัจจัยที่เพียงพอและสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีคุณภาพ รวมทั้งมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

- การพิจารณาทบทวนการกำหนดตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน หากปัจจุบันมีการนำตำแหน่งไปใช้ประโยชน์ในทางการศึกษารวบรวมสถิติ จัดทำรายงาน เพื่อสนับสนุนการบริหารงานในด้านต่าง ๆ ปฏิบัติงานเลขานุการของผู้บริหาร เช่น กลั่นกรองเรื่องและจัดเตรียมเอกสารสำหรับการประชุม หรือทำหน้าที่จัดเตรียมการประชุม ติดต่อบริษัทงานเพื่อให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด หรือร่วมดำเนินการวางแผนการทำงานของหน่วยงานหรือโครงการ มากกว่านำไปใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์และประมวลนโยบายระดับประเทศ และกระทรวง เพื่อจัดทำแผนงานหรือโครงการของหน่วยงาน ก็ควรพิจารณาเปลี่ยนชื่อตำแหน่งให้เป็นสายงานที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะงานที่ปฏิบัติจริงต่อไป

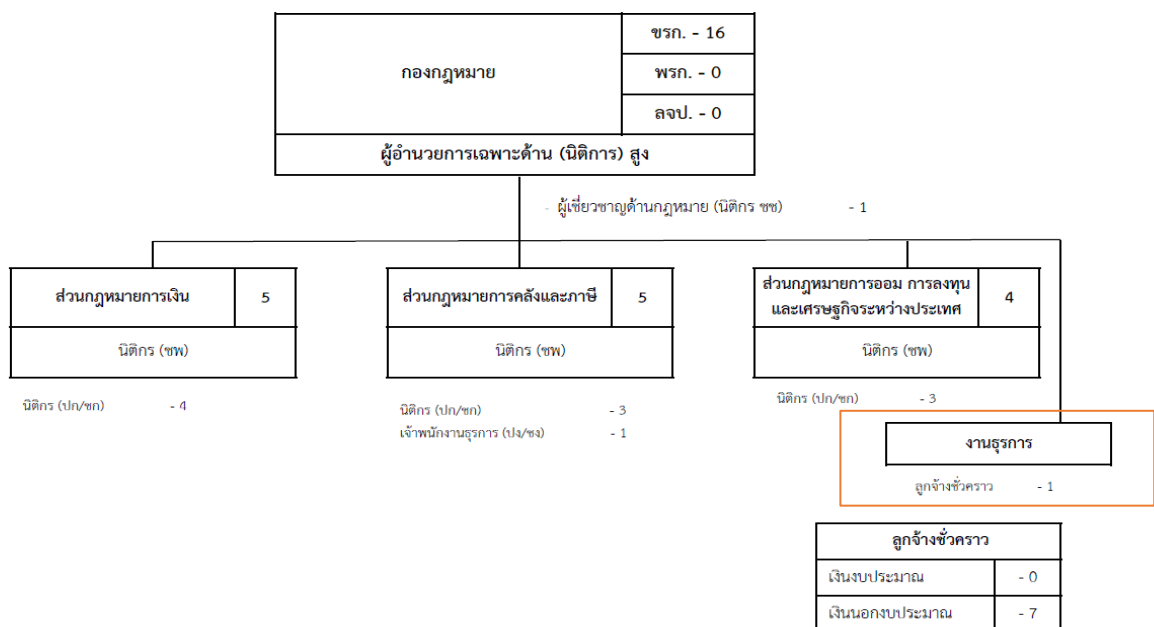
**๕.๒) การจัดทำแผนการสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพและแผนการสืบทอดตำแหน่ง**

เนื่องจากบุคลากรที่มีอยู่เดิมได้สั่งสมประสบการณ์การทำงานเป็นเวลานานจนเกิดความเชี่ยวชาญและความรอบรู้ในงาน การรักษาคูคลองเดิมไว้จึงมีความสำคัญต่อความต่อเนื่องและความราบรื่นในการปฏิบัติงาน ประกอบกับภารกิจบางอย่างได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม จึงจำเป็นต้องปรับปรุงแผนการสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากรที่มีอยู่เดิม และช่วยลดโอกาสในการสูญเสียกำลังคนจากเหตุการโอน/ย้าย นอกจากนี้เนื่องจากสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ จะมีตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง ในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังว่างลงจากเหตุการเกษียณอายุราชการ จำนวน ๒ ตำแหน่ง จึงจำเป็นต้องจัดทำแผนการและพัฒนาและสืบทอดตำแหน่ง (Career Development and Succession Plan) โดยดำเนินการจัดทำแผนพร้อมกันทุกหน่วยงาน เพื่อเตรียมความพร้อมในการสรรหาและพัฒนาบุคลากรเพื่อทดแทนตำแหน่งที่จะว่างลงในอนาคต

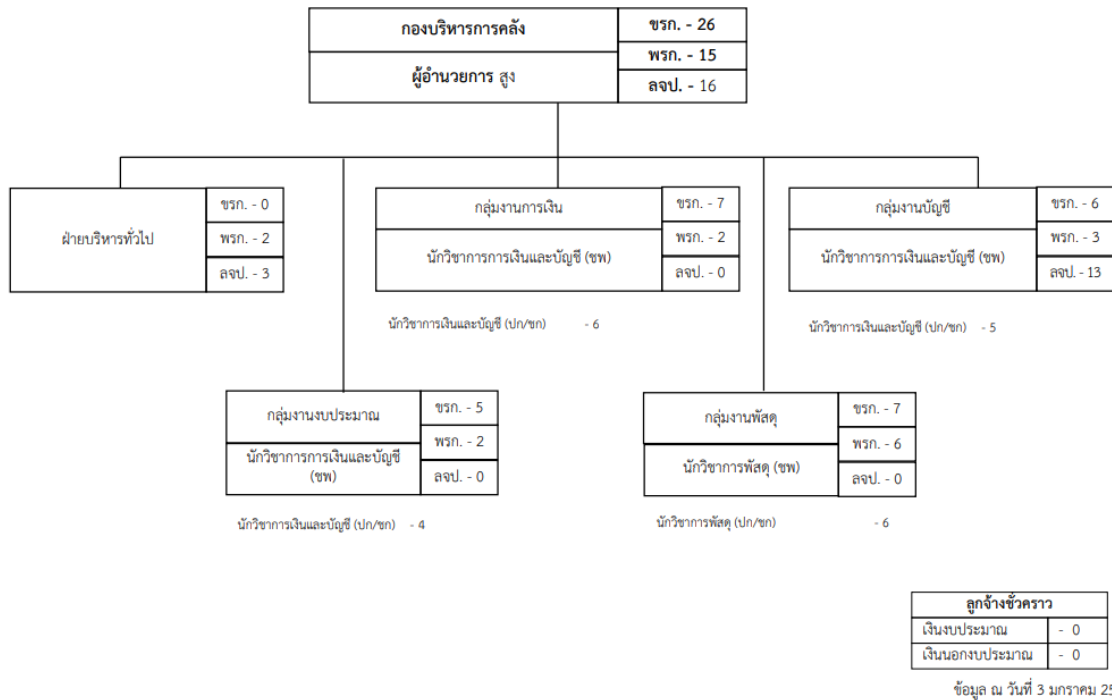
**๕.๓) การเกลี่ยอัตรากำลัง**

เมื่อภารกิจของหน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมและหน่วยงานมีความต้องการกำลังคนเพิ่มขึ้น แต่มีข้อจำกัดในการขออัตรากำลังเพิ่มใหม่ หน่วยงานจึงจำเป็นต้องทบทวนภารกิจและเกลี่ยอัตรากำลังภายในหน่วยงานตามความเหมาะสมของภารกิจ เช่น เกลี่ยอัตรากำลังที่ปฏิบัติงานสารบรรณและธุรการไปปฏิบัติภารกิจอื่น เนื่องจากงานสารบรรณและธุรการเป็นงานที่มีความยุ่งยากซับซ้อนไม่มากนัก และในกรณีของหน่วยงานระดับสำนัก/ศูนย์ ก็มีแนวโน้มว่าปริมาณงานอาจลดลงเนื่องจากปัจจุบันได้มีการบริหารจัดการงานเพื่อเพิ่มความสะดวกและคล่องตัวภายในส่วนงานมากขึ้น ประกอบกับมีแนวโน้มในการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานปฏิบัติภารกิจดังกล่าวมากขึ้นเรื่อย ๆ จึงมีความเป็นไปได้ที่จะมอบหมายให้พนักงานราชการหรือลูกจ้างชั่วคราวทำงานดังกล่าวทดแทนข้าราชการในอนาคต ทั้งนี้สำนักบริหารทรัพยากรบุคคลได้ประสานขอความเห็นจากเจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ. ที่รับผิดชอบดูแลกระทรวงการคลังและได้รับการยืนยันว่าส่วนราชการสามารถดำเนินการในลักษณะดังกล่าวได้ โดยมีมีส่วนราชการที่ดำเนินการในลักษณะดังกล่าวแล้ว คือ สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง และสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ดังมีรายละเอียดปรากฏตามแผนภูมิโครงสร้างและอัตรากำลังต่อไปนี้

แผนภูมิโครงสร้างและอัตรากำลัง สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง



แผนภูมิโครงสร้างและอัตรากำลัง สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน



โดยมีแนวทางในการเกลี่ยอัตรากำลังเพื่อไปปฏิบัติภารกิจอื่น ๆ ดังนี้

๑) กรณีผู้ครองตำแหน่งมีคุณสมบัติและมีความประสงค์จะย้ายไปปฏิบัติงานภารกิจอื่น ให้ขอความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาและดำเนินการเกลี่ยตำแหน่งดังกล่าวตามขั้นตอนและกระบวนการที่ ก.พ. กำหนด ซึ่งในระหว่างรอขั้นตอนการเกลี่ยอัตรากำลังแล้วเสร็จ หัวหน้าหน่วยงานสามารถมอบหมายให้ข้าราชการดังกล่าวไปปฏิบัติหน้าที่ใหม่ได้ทันที และหากหน่วยงานประสงค์จะขอเปลี่ยนชื่อตำแหน่งให้สอดคล้องกับลักษณะงานใหม่ เช่น เปลี่ยนจากเจ้าพนักงานธุรการ ระดับปฏิบัติงานหรือชำนาญงาน เป็นนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับปฏิบัติการหรือชำนาญการ และมีงบประมาณรองรับค่าใช้จ่ายด้านบุคคลที่เพิ่มสูงขึ้นจากการเปลี่ยนประเภทตำแหน่ง ก็ให้ดำเนินการขอเปลี่ยนตำแหน่งในสายงานไปในคราวเดียวกัน แต่หากไม่มีงบประมาณรองรับการดำเนินการดังกล่าว ก็ให้ชะลอการดำเนินการไว้ก่อน จนกว่าจะมีงบประมาณรองรับที่เพียงพอ

๒) กรณีผู้ครองตำแหน่งไม่มีคุณสมบัติและ/หรือไม่ประสงค์จะย้ายไปปฏิบัติงานภารกิจอื่น ให้รอจนตำแหน่งนั้นว่างลงก่อน แล้วจึงดำเนินการขอเกลี่ยอัตรากำลังและ/หรือขอเปลี่ยนชื่อตำแหน่งในสายงานตามเหตุผลความจำเป็นที่สมควร หรือ

๓) กรณีผู้ครองตำแหน่งพ้นไป กลายเป็นตำแหน่งว่าง หากหน่วยงานมีความต้องการจะปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งอื่นตามที่หน่วยงานเห็นสมควร แต่ไม่มีงบประมาณรองรับค่าใช้จ่ายด้านบุคคลที่จะเพิ่มสูงขึ้น หน่วยงานสามารถนำตำแหน่งที่ว่างนั้นไปยุบเลิกเพื่อนำค่าตอบแทนเฉลี่ยของตำแหน่งไปครอบคลุมค่าใช้จ่ายด้านบุคคลที่เพิ่มสูงขึ้น

## ๖) การบริหารลูกจ้างชั่วคราวให้รองรับความต้องการอัตรากำลังที่เพิ่มขึ้น

ปัจจุบันมีการจ้างงานประเภทลูกจ้างชั่วคราวในสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง และสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ซึ่งแต่ละหน่วยงานได้นำกำลังคนในส่วนดังกล่าวมาช่วยปฏิบัติงานทั้งในส่วนที่เป็นภารกิจหลักและภารกิจสนับสนุน โดยอัตรากำลังประเภทดังกล่าวจะมีชื่อและลักษณะงานเหมือนข้าราชการ และเมื่อนำกำลังคนกลุ่มดังกล่าวมาชดเชยในส่วนที่ต้องการกำลังคนเพิ่มเติมแล้ว จะมีผลปรากฏตามตารางต่อไปนี้

### ๖.๑) สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง

หน่วยงาน	อัตรากำลัง ณ ปี ๒๕๖๖			อัตรากำลัง ที่ต้องการ (๔)	ส่วนต่าง (๓ - ๔)
	ข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ (๑)	ลูกจ้างชั่วคราว (๒)	รวม (๓)		
สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง	๓๕	๑๙	๕๔	๖๑	-๗

### ๖.๒) สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

ที่	หน่วยงาน	อัตรากำลัง ณ ปี ๒๕๖๖			อัตรากำลัง ที่ต้องการ (๔)	ส่วนต่าง (๓ - ๔)
		ข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ (๑)	ลูกจ้างชั่วคราว (๒)	รวม (๓)		
๑	สำนักบริหารกลาง	๘๒	๕๗	๑๓๙	๑๐๘	๓๑
๒	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	๔๕	๓๓	๗๘	๖๓	๑๕
๓	สำนักตรวจสอบและประเมินผล	๓๔	๓๒	๖๖	๔๑	๒๕
๔	สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์	๑๖	๙	๒๕	๑๙	๖
๕	สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล	๕๑	๑๕	๖๖	๕๑	๑๕
๖	กลุ่มกฎหมาย	๑๑	๑๑	๒๒	๒๒	๐
๗	กลุ่มตรวจสอบภายใน	๑๔	๒	๑๖	๑๕	๑
๘	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	๑๐	๖	๑๖	๑๓	๓
๙	กลุ่มสารนิเทศการคลัง	๑๘	๗	๒๕	๒๒	๓
๑๐	ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต	๕	๑๐	๑๕	๕	๑๐
	รวม	๒๘๗	๑๘๒	๔๗๐	๓๕๙	๑๐๙

เนื่องจากความมั่นคงในการจ้างงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการของตำแหน่งลูกจ้างชั่วคราวไม่จูงใจเท่ากับบุคลากรประเภทอื่น บุคลากรกลุ่มนี้จึงมีอัตราการลาออกค่อนข้างสูง เป็นเหตุให้ผู้บังคับบัญชาต้องคำนึงถึงระยะเวลาในการดำเนินงานเป็นสำคัญ และพิจารณาขอบหมายงานที่มีลักษณะเป็นชิ้นงานหรือเป็นงานที่ไม่ต้องการความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานมากนัก เช่น งานสารบรรณ งานธุรการ งานเอกสารทั่วไป งานโครงการระยะสั้น เป็นต้น และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารจัดการลูกจ้างชั่วคราวให้มุ่งเน้นที่คุณภาพมากกว่าปริมาณ จึงได้กำหนดแนวทางในการปฏิบัติไว้ ดังนี้

๑. ทบทวนการกำหนดตำแหน่งประเภทลูกจ้างชั่วคราวให้สอดคล้องกับลักษณะงานหรือความต้องการของงาน และสอดคล้องกับวุฒิการศึกษาส่วนใหญ่ของนักศึกษาจบใหม่ในตลาดแรงงานปัจจุบัน รวมทั้งพิจารณาทบทวนความจำเป็นในการกำหนดตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนในแต่ละหน่วยงาน เพื่อปฏิบัติงานสนับสนุนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่มงานที่ขึ้นตรง หรือแผนงาน โครงการต่าง ๆ ของหน่วยงาน ซึ่งเป็นภารกิจที่ทุกหน่วยงานจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนแม่บทในระดับต่าง ๆ

๒. ออกแบบวิธีการคัดเลือกลูกจ้างชั่วคราวให้ได้ผู้มีคุณสมบัติที่เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะงานและวัฒนธรรมขององค์กรมากขึ้น

๓. เสริมสร้างทัศนคติหรือปรับเปลี่ยนกรอบความคิด (Mindset) ของบุคลากรประเภทลูกจ้างชั่วคราว ให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพเพื่อเตรียมความพร้อมในการก้าวสู่การเป็นข้าราชการในอนาคต

๔. สร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยมุ่งเน้นที่การพัฒนาศักยภาพและทัศนคติของบุคลากรประเภทลูกจ้างชั่วคราวเพื่อเตรียมความพร้อมในการก้าวสู่การเป็นข้าราชการที่มีประสิทธิภาพ เช่น จัดหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับลูกจ้างชั่วคราวมากขึ้น เพิ่มพูนประสบการณ์การทำงานด้วยการสลับหมุนเวียนงาน (Job Rotation) และการมอบหมายงานเพิ่มเติมเพื่อเรียนรู้งานที่หลากหลาย

๕. ออกแบบวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้บุคลากรประเภทลูกจ้างชั่วคราวมีความกระตือรือร้นในการทำงานและพัฒนาตนเองมากขึ้น

ทั้งนี้ หน่วยงานควรพิจารณาบริหารลูกจ้างชั่วคราวในภาพรวมของหน่วยงาน โดยพิจารณาภาระงานในแต่ละปี และวางแผนการมอบหมายงานให้ลูกจ้างชั่วคราวได้ทำหน้าที่ช่วยปฏิบัติงานตามสถานการณ์ความจำเป็นเร่งด่วนของงานในแต่ละช่วงเวลา ตัวอย่างเช่น ในช่วงที่ส่วนบริหารงานบุคคล สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องดำเนินการสรรหาและเลือกสรรบุคลากรใหม่ ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรบุคคลอาจมอบหมายให้ลูกจ้างชั่วคราวในส่วนบริหารอัตรากำลังและส่วนพัฒนาบุคคลช่วยจัดทำเอกสารและเป็นเจ้าหน้าที่คุมสอบ เป็นต้น

### ๗) การจ้างงานในรูปแบบอื่น

ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตามมาตรการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) กำหนดให้ส่วนราชการต้องทบทวนการใช้ตำแหน่งโดยพิจารณาความคุ้มค่าและประโยชน์ของทางราชการ และทบทวนการใช้และเลือกใช้รูปแบบการจ้างงานให้สอดคล้องกับลักษณะงาน ภาระงาน และเหมาะสมกับภารกิจหรือความจำเป็นของสถานการณ์ตามช่วงเวลาโดยเลือกใช้รูปแบบการจ้างงานที่หลากหลาย และให้มีกรจ้างงานในรูปแบบสัญญาจ้างมากขึ้น เพื่อผลักดันภารกิจได้อย่างทันการณ์และมีประสิทธิภาพ เมื่อพิจารณาภาระงานของหน่วยงานต่าง ๆ แล้ว เห็นว่ามีบางภารกิจที่สามารถจ้างงานในรูปแบบจ้างเหมาบริการ หรือ Outsource ให้ผู้อื่นดำเนินการแทนได้ เช่น การจัดอาหารกลางวันและอาหารว่างแก่ผู้เข้าร่วมประชุม การทำความสะอาดห้องทำงานของผู้บริหารและผู้ตรวจราชการ และการขับรถยนต์ เป็นต้น

เมื่อพิจารณาระยะเวลาการเกษียณอายุราชการของตำแหน่งพนักงานขับรถยนต์ ซึ่งเป็นตำแหน่งลูกจ้างประจำ ผลปรากฏว่าระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ จะมีพนักงานขับรถยนต์ (ลูกจ้างประจำ) เกษียณอายุราชการจำนวน ๕ คน และอีก ๔ คน จะเกษียณอายุราชการ ปรากฏตามตารางต่อไปนี้

ปีที่เกษียณ	ชื่อ-สกุล	สังกัด
๒๕๖๖	นายสมปอง ท้วมสิริ	สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง/สำนักตรวจสอบและประเมินผล
๒๕๖๗	นายยุทธสิทธิ์ สมสง่า	สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง
	นายเมืองมน คงสอน	สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง/สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล
	นายปัญญา กล่อมจิตร	สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง/สำนักตรวจสอบและประเมินผล
๒๕๖๘	นายชูชีพ เกตุรัตน์	สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง/สำนักบริหารกลาง
๒๕๗๑	นายเสถียร บุญทัน	สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง/สำนักบริหารกลาง
๒๕๗๓	นายชัยยา ศรีคำคุณ	สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง/สำนักบริหารกลาง
๒๕๗๕	นายชูชาติ จีวอยู่	สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง
๒๕๗๖	นายสุรียา แซ่แต้	สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง/สำนักบริหารกลาง

ประกอบกับ ปัจจุบันตำแหน่งพนักงานขับรถยนต์และพนักงานบริการมีอัตราลาออกค่อนข้างสูง และประสบปัญหาในการสรรหาบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งค่อนข้างยาก เนื่องจากมีผู้สนใจสมัครเข้าปฏิบัติงานจำนวนน้อย จึงควรดำเนินการจ้างเหมาบริการสำหรับงานบริการและงานขับรถยนต์เป็นอันดับแรก และหากมีการจ้างเหมาบริการในงานบริการและงานขับรถยนต์โดยสมบูรณ์แล้ว ก็ควรมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานเดิมไปปฏิบัติงานอื่นเพื่อประโยชน์ของทางราชการ เช่น มอบหมายให้คนขับรถยนต์ปฏิบัติงานบำรุงรักษายานพาหนะหรืออาคารสถานที่ เป็นต้น

#### ๘) การประชาสัมพันธ์เชิญชวนให้นักศึกษามาฝึกงานกับหน่วยงาน

เนื่องจากสถาบันการศึกษาหลายแห่งได้กำหนดให้นักศึกษาต้องผ่านวิชาสหกิจศึกษาหรือการฝึกงานก่อนจบการศึกษา การรับนักศึกษามาช่วยงานทั่วไปภายในหน่วยงานในแต่ละปีงบประมาณ แม้จะเป็นช่วงระยะเวลาสั้น ๆ แต่เป็นอีกช่องทางหนึ่งในการประชาสัมพันธ์หน่วยงานและช่วยเพิ่มกำลังคนโดยไม่เป็นการเพิ่มภาระค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร สำนักบริหารทรัพยากรบุคคลจึงควรสำรวจความต้องการของแต่ละหน่วยงานว่ามีความประสงค์จะให้นักศึกษามาช่วยงานอะไรบ้าง และประชาสัมพันธ์แจ้งข่าวสารให้นักศึกษาทราบผ่าน Website ของกระทรวง รวมถึงประชาสัมพันธ์ไปยังสถาบันการศึกษาที่ต้องการโดยตรง ทั้งนี้ เมื่อหน่วยงานรับนักศึกษาเข้ามาฝึกงานแล้ว ควรจัดให้มีการปฐมนิเทศเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กร และจัดให้มีพี่เลี้ยงเพื่อดูแลนักศึกษาฝึกงานให้ปฏิบัติงานได้ตรงตามความต้องการของหน่วยงาน

#### ๘.๒ กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development : HRD)

ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามมาตรฐานการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) ได้มุ่งเน้นให้มีการพัฒนาทักษะและสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐให้มีความพร้อมเพื่อรองรับการปฏิบัติงานภายใต้วิถีใหม่ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การส่งเสริมให้มีการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องในลักษณะ Self-Learning และการมีกลไกในการถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์อย่างเป็นระบบ สำนักงาน ก.พ. จึงได้จัดทำข้อเสนอ “แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐” โดยกำหนดประเด็นการพัฒนาไว้ดังนี้

ประเด็นการพัฒนาที่ ๑ การพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนา โดยกำหนดเป้าหมายให้หน่วยงานของรัฐสามารถสร้างและพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนาได้

ประเด็นการพัฒนาที่ ๒ การพัฒนากรอบแนวคิดและทักษะให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน เพื่อขับเคลื่อนภารกิจภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกำหนดเป้าหมายให้บุคลากรทุกระดับได้รับการพัฒนากรอบแนวคิด และทักษะให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานที่ท้าทายเพื่อขับเคลื่อนภารกิจภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ

ประเด็นการพัฒนาที่ ๓ การพัฒนากรอบความคิดและทักษะด้านดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยมีเป้าหมายให้บุคลากรทุกระดับได้รับการพัฒนาด้านดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนภารกิจพัฒนาองค์กรสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล และตอบสนองความต้องการของประชาชน

เพื่อให้การดำเนินการตามยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลังมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามมาตรการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) จึงกำหนดแนวทางปฏิบัติไว้ดังนี้

๑. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) และยุทธศาสตร์องค์กร

๒. ออกแบบกรอบการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะ (Functional Competency) ที่ครอบคลุมบุคลากรทุกระดับของหน่วยงาน ทั้งชุดสมรรถนะเฉพาะที่จำเป็นตามสายงาน และจัดหลักสูตร/กิจกรรมการพัฒนาที่สอดคล้องกับชุดสมรรถนะเฉพาะที่กำหนด ทั้งนี้ สำนักบริหารทรัพยากรบุคคลได้กำหนดโครงการจัดทำร่างแผนพัฒนาบุคลากรตามสายงานของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง ไว้ในแผนปฏิบัติการของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐

๓. พัฒนาการรอบความคิดและทักษะให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้มีการดำเนินการให้สอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐

๔. พัฒนากลไก เครื่องมือ หรือระบบเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนา เช่น ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ใช้งานง่าย เข้าถึงได้อย่างทั่วถึง และมีการรายงานความก้าวหน้าของการพัฒนาของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้อาจส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาตนเองด้วยวิธีการสลับหมุนเวียนงาน (Job Rotation) โดยกำหนดกรอบระยะเวลาและขอบเขตพื้นที่ในการสลับสับเปลี่ยนงานอย่างชัดเจน (เฉพาะภายในหน่วยงานหรือข้ามหน่วยงาน ภายในระยะเวลาเท่าใด) ซึ่งกลไกดังกล่าวจะสนับสนุนบุคลากรให้ออกจาก Comfort Zone และมีความตื่นตัว ลดความเบื่อหน่ายจากการทำงานที่ซ้ำซากจำเจ มีโอกาสเรียนรู้รูปแบบและวิธีการทำงานที่หลากหลาย และมีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันมากขึ้น รวมทั้งจะช่วยให้ระบบงานมีความต่อเนื่องในกรณีที่มีการไหลเวียนของบุคลากร (เกษียณ ลาออก โอน หรือย้าย) เพราะหน่วยงานไม่จำเป็นต้องพึ่งพาบุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นการเฉพาะ แต่สามารถมอบหมายให้บุคลากรทำงานทดแทนกันได้ อีกทั้งวิธีการดังกล่าวยังสนับสนุนให้เกิดการส่งมอบประสบการณ์ในงานที่หลากหลายตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งประเภทอำนวยการ ที่ปรากฏอยู่ในหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๐๘/ว ๑๕ ลงวันที่ ๒๘ กรกฎาคม ๒๕๕๘ ซึ่งจะสนับสนุนให้บุคลากรมีคุณสมบัติที่เหมาะสมและมีความพร้อมในการเลื่อนขั้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

นอกจากนี้ แต่ละหน่วยงานควรจัดให้มีระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานรองรับสถานการณ์การเกษียณอายุราชการของบุคลากรในอนาคต โดยมอบหมายให้บุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์การทำงานมากกว่าได้ทำหน้าที่ดูแลและถ่ายทอดความรู้ไปยังบุคลากรใหม่หรือบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ในงานน้อยกว่า ซึ่งสำนักบริหารทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องศึกษาและกำหนดแนวทางในการคัดเลือกบุคคลที่จะรับหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ พร้อมทั้งกำหนดแนวทางการพัฒนาทักษะที่

จำเป็นให้แก่บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกเป็นพิเศษเพื่อจะได้มีความพร้อมในการดูแลบุคลากรอื่นต่อไป เช่น ทักษะการสอนงาน (Training) ทักษะการให้คำปรึกษา (Consulting) ทักษะการโค้ช (Coaching) และทักษะการให้คำปรึกษาด้านชีวิต (Counselling)

๕. ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยนำผลที่ได้จากการประเมินผล การปฏิบัติราชการมาวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จ ความท้าทาย จุดอ่อนและจุดแข็งของบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะ เพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนารายบุคคลที่ชัดเจนต่อไป

๖. จัดกิจกรรมหรือจัดแหล่งการเรียนรู้เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับได้รับการพัฒนาและ ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และความมีวินัย

ทั้งนี้ การดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามแนวทางดังกล่าวข้างต้นจำเป็นต้องอาศัยการทำงาน แบบบูรณาการระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร และศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต

๗. เนื่องจากหัวหน้างานเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงาน เพราะ เป็นผู้ที่ทำงานใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถประเมินจุดแข็ง - จุดอ่อน เพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนารายบุคคลได้ ดังนั้น หัวหน้างานจึงควรได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นเพิ่มเติม ได้แก่ ทักษะการเป็นโค้ช (Coach) และการเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) ทักษะการมอบหมายงาน (On the job training) ทักษะการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) รวมถึงทักษะการให้ Feedback เพื่อปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

๘. เนื่องจากส่วนราชการยังคงมีความจำเป็นต้องใช้วิธีการสอบสัมภาษณ์เพื่อประเมิน บุคลิกภาพของบุคคลนอกเหนือไปจากการประเมินความรู้ความสามารถจากการสอบข้อเขียน จึงควรกำหนด แนวทางการพัฒนาความสามารถในการสัมภาษณ์ให้แก่ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นกรรมการสอบสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือก บุคคลเข้าสู่ตำแหน่ง โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะในการสร้างข้อคำถามเพื่อประเมินทัศนคติของบุคคล ซึ่งจะช่วยให้ การตัดสินใจของคณะกรรมการมีความถูกต้องใกล้เคียงกับข้อเท็จจริงมากที่สุด

#### ๙. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

๑) หน่วยงานต่าง ๆ ควรนำข้อมูลวิเคราะห์ภาระงานมาพิจารณาปรับปรุง/พัฒนากระบวนการทำงานให้เกิด ความคล่องตัว สะดวก รวดเร็ว และลดการใช้กำลังคน โดยงานสารบรรณเป็นงานที่ควรนำมาพิจารณาปรับปรุง กระบวนการเป็นลำดับแรก เนื่องจากเป็นงานสนับสนุนที่ปรากฏอยู่ในทุกหน่วยงาน และหน่วยงานขนาดใหญ่บางหน่วยงาน อาจมีทั้งงานสารบรรณส่วนกลางและงานสารบรรณในส่วนงานย่อย ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนในบางกระบวนการ ทั้งนี้ ถ้าหน่วยงานสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการทำงานสารบรรณให้ใช้กำลังคนลดลงได้ หน่วยงานจะสามารถ นำกำลังคนในส่วนดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ในการขับเคลื่อนภารกิจอื่นได้ตามความเหมาะสม

๒) หน่วยงานต่าง ๆ ควรจัดให้มีระบบการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน (Knowledge Management : KM) โดยรวบรวมและจัดเก็บองค์ความรู้ภายในหน่วยงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และสามารถบูรณาการองค์ความรู้ต่าง ๆ เพื่อประยุกต์ใช้กับงานของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงควร สร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ภายในองค์กรซึ่งมีแนวทางการปฏิบัติที่หลากหลาย แต่หน่วยงานควรเลือกใช้วิธีการ ที่มีความน่าสนใจและใช้งานได้จริง เช่น การจัดโต๊ะเอกสารข้อมูลกลาง โดยรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการ ปฏิบัติงาน เช่น กฎและระเบียบต่าง ๆ และแฟ้มงานตัวอย่าง โดยจัดไว้เป็นหมวดหมู่เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสืบค้นได้ง่าย



ทั้งนี้ กลุ่มพัฒนาระบบบริหารอาจเข้ามามีบทบาทสำคัญในการออกแบบระบบการจัดการความรู้ ส่วนกลาง (KM Hub) โดยสำรวจความต้องการองค์ความรู้ วางแผนการจัดการความรู้ในภาพรวม ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการจัดทำระบบการจัดการความรู้แก่หน่วยงานต่าง ๆ และเชื่อมโยงองค์ความรู้ของแต่ละหน่วยงานที่เห็นว่าเป็นประโยชน์ไว้ในที่เดียวเพื่อให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ร่วมกันได้

๔) หน่วยงานต่าง ๆ ควรร่วมกันพิจารณาทบทวนภารกิจงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน เช่น งานรับเรื่องราวร้องทุกข์ ซึ่งเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง สำนักตรวจสอบและประเมินผล และศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต และงานสร้างภาพลักษณ์องค์กร/งานการกุศล/งานพิธีการต่าง ๆ ซึ่งเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับสำนักบริหารกลางและกลุ่มสารนิเทศการคลัง โดยจัดให้มีเวทีเจรจาทำความเข้าใจร่วมกันเพื่อกำหนดขอบเขตการทำงานและแนวทางการทำงานเชิงบูรณาการ ซึ่งจะช่วยลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานในภาพรวม

๕) สำนักบริหารกลาง ควรเตรียมการกำหนดแนวทางการจ้างเหมาบริการงานชั่วคราวตามหนังสือด่วนที่สุด ที่ กค ๐๕๒๖.๗/ว ๗๑ ลงวันที่ ๑๐ กันยายน ๒๕๕๒ โดยโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณค่าจ้างของตำแหน่งพนักงานชั่วคราว เป็นหมวดค่าตอบแทนใช้สอยและวัสดุเพื่อการจ้างเหมาเอกชนดำเนินการ โดยสำนักบริหารกลาง อาจนำข้อมูลการวิเคราะห์ภาระงานของพนักงานชั่วคราว (งานบริการยานพาหนะ) ที่สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล ได้รวบรวมไว้ในภาคผนวก ง ไปประกอบการพิจารณากำหนดแนวทางในการถ่ายโอนงานยานพาหนะให้เอกชนดำเนินการต่อไป

๖) เนื่องจากปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงคณะรัฐมนตรี และมีรูปแบบการทำงานผ่านระบบเทคโนโลยีเพิ่มมากขึ้น ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อปริมาณงานและความยุ่งยากซับซ้อนของงานตามภารกิจของสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง ประกอบกับหลายหน่วยงานมีภารกิจที่ได้รับมอบหมายเพิ่มขึ้นจากการทำงานตามยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายของรัฐบาล หรือการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง จึงควรมีการทบทวนและวิเคราะห์อัตราค่าจ้างทุก ๒-๓ ปี เพื่อปรับปรุงข้อมูลภาระงานให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยควรเพิ่มเติมการวิเคราะห์ข้อมูลและสาเหตุในการสูญเสียกำลังคนที่ผ่านมา รวมทั้งคาดการณ์แนวโน้มอัตราการสูญเสียกำลังคนในอนาคต นอกเหนือไปจากการเกษียณอายุราชการ เช่น การลาออก การโอน และการย้าย โดยจำแนกออกเป็นแต่ละช่วงอายุ สายงาน ประเภท ระดับ และหน่วยงานที่สังกัด เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิบัติที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดตามมาตรการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐)

เอกสารภาคผนวก



<http://surl.li/ljqm>

