



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาของปัญหา

จากแผนการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ (เมษายน พ.ศ. 2542) ที่จะต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับปรัชญาการบริหารงานตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ที่ได้กำหนดให้มีการพัฒนาประเทศตามแนวทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และนโยบายรัฐบาลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุตามแผนการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐดังกล่าว รัฐบาลจึงต้องมีการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐให้ไปสู่ “รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่” ที่เน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์ของงานเป็นสำคัญ โดยเน้นการทำงานเพื่อประชาชน มีการวัดผลของงานอย่างเป็นรูปธรรมและวิธีทำงานต้องมีความรวดเร็ว คล่องตัว และสนองต่อความต้องการของสังคมและเป็นระบบที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง

การดำเนินการตามแผนการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ที่จะกล่าวถึงเฉพาะในด้านแผนการปรับเปลี่ยนระบบบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวกับมาตรการในการดำเนินการตามยุทธศาสตร์การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ มาตรการระยะสั้น 2 ปี (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 – 2548) ซึ่งนับว่าเป็นการควบคุมค่าใช้จ่ายภาครัฐที่ส่งผลให้การเพิ่มรายได้ต่อคนในภาครัฐสูงขึ้น โดยทุกส่วนราชการต้องเน้นความสำคัญของบุคลากรด้านคุณภาพมากกว่าปริมาณ (จำนวนงาน) พร้อมทั้งยังต้องคำนึงถึงต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านบุคคลอีกด้วย ดังนั้น รัฐจึงต้องมีการปรับขนาดกำลังคนภาครัฐให้เล็กลงให้ทันทัน และใช้บุคลากรอย่างเต็มศักยภาพ ให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลในการปฏิบัติงานสูง จึงต้องมีการดำเนินการควบคู่ไปกับการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพของราชการในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง แต่ปัจจุบันส่วนราชการยังไม่สามารถที่ใช้ประโยชน์จากกำลังคนที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนและประเทศชาติโดยรวมได้อย่างเต็มที่

จากการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐนี้เอง ทำให้หน่วยงานทุกหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงาน ต้องตระหนักถึงปัญหาในการบริหารอัตรา



กำลังคนในภาครัฐ โดยต้องมุ่งเน้นการจัดการด้านบุคลากรอย่างละเอียดรอบคอบในทุกด้าน เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อการวางแผนอัตรากำลังล่วงหน้าได้อย่างเหมาะสม การสรรหาบุคลากรในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน ตลอดจนการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรในภาครัฐอย่างต่อเนื่องทุกคน และปัญหาอีกประการหนึ่งที่สำคัญใน ของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐของกระทรวงแรงงาน ตาม มาตรการระยะสั้น 2 ปี (ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 – 2548) นั่นก็คือ การลดอัตรากำลังข้าราชการและลูกจ้างประจำของส่วนราชการในภาพรวมลง เนื่องจากผลกระทบจากการลด อัตรากำลังจากการยุบเลิกอัตรากำลังจากผลการเกษียณอายุราชการประจำปีลงทุกปี เพราะ หน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงานจัดอยู่ในประเภทส่วนราชการขนาดใหญ่ มีอัตรากำลังมาก กว่า 1,000 อัตรา ได้แก่ **กรมการจัดหางาน กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมสวัสดิการและ** **คุ้มครองแรงงาน และสำนักงานประกันสังคม** ซึ่งนับเป็นส่วนราชการที่จำเป็นต้อง ลดอัตรากำลังลงตามเหตุผลความจำเป็นในบางส่วน ยกเว้น **สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และสำนักงานรัฐมนตรี** จัดอยู่ในประเภทส่วนราชการขนาดกลาง มีอัตรากำลัง 500 – 1,000 อัตรา สามารถที่จะคงอัตรากำลังทั้งหมดได้ตามแนวทางปฏิบัติของยุทธศาสตร์การปรับขนาด กำลังคนภาครัฐดังกล่าวเท่านั้น แต่ในระยะยาวทุกส่วนราชการคงจะต้องมีการบริหารจัดการ กำลังคนในภาครัฐให้เหมาะสมกับภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา ตามนโยบายรัฐบาล นโยบายและมาตรการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องต่อไปด้วย

ดังนั้น “การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ ของกระทรวงแรงงาน” จึงจัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงความเป็นมาและ ความจำเป็นที่ทำให้ต้องดำเนินการปรับขนาดกำลังคนในภาครัฐตามแผนปฏิรูประบบบริหาร ภาครัฐ ที่เน้นการปรับกำลังคนในภาครัฐให้มีขนาดเล็กกะทัดรัด เหมาะสมคล้องตัวกับภารกิจ ของส่วนราชการที่ปรับเปลี่ยนไปตามนโยบายการปฏิรูประบบราชการ และประโยชน์ที่สำคัญ ที่ภาครัฐจะได้รับในการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ดังกล่าวก็คือ การลดภาระค่าใช้จ่าย ด้านบุคคลภาครัฐในระยะยาว นั่นเอง



วัตถุประสงค์

1. เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ในการนำข้อมูลมาใช้ วิเคราะห์เพื่อวางแผนกำลังคนของหน่วยงาน ให้เหมาะสมอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล คำนึงค่าต้องบประมาณที่ใช้ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนและประเทศโดยรวม
2. เพื่อมุ่งเน้นให้ส่วนราชการใช้วิธีการเกลี้ยกำลังคนจากจุดที่สำคัญน้อยและไม่เร่งด่วนไปสู่จุดที่สำคัญมากและเร่งด่วน แทนการเพิ่มอัตรากำลัง
3. เพื่อส่งเสริมให้ส่วนราชการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์กำลังคน โดยเน้นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในภาครัฐทุกคนอย่างต่อเนื่อง ให้สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานที่เปลี่ยนแปลงไปและทันสถานการณ์ตลอดเวลา
4. เพื่อใช้ประโยชน์ในทางศึกษาแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับแนวทางในการดำเนินงาน ตามยุทธศาสตร์การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐของกระทรวงแรงงาน

ขอบเขตของเนื้อหา

ขอบเขตของเนื้อหาในผลงานทางวิชาการเล่มนี้ จะขอกกล่าวถึงเฉพาะในประเด็นของแนวทางปฏิบัติในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ ตามมาตรการระยะสั้น 2 ปี (ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 – 2548) ซึ่งเป็นแนวคิดและที่มาของแนวทางในการบริหารงานบุคคลภาครัฐแนวใหม่ และมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องในเรื่อง “ การบริหารจัดการอัตราข้าราชการที่เกษียณอายุ ลูกจ้างประจำที่เกษียณอายุ และอัตราลูกจ้างประจำที่ว่างระหว่างปีจากผลการเกษียณอายุราชการเมื่อสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 ” ซึ่งจะประกอบด้วยขั้นตอนและวิธีการในการดำเนินงาน ตลอดทั้งผลการดำเนินงานและผลกระทบที่ได้รับจากการดำเนินการตามยุทธศาสตร์การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐของกระทรวงแรงงาน



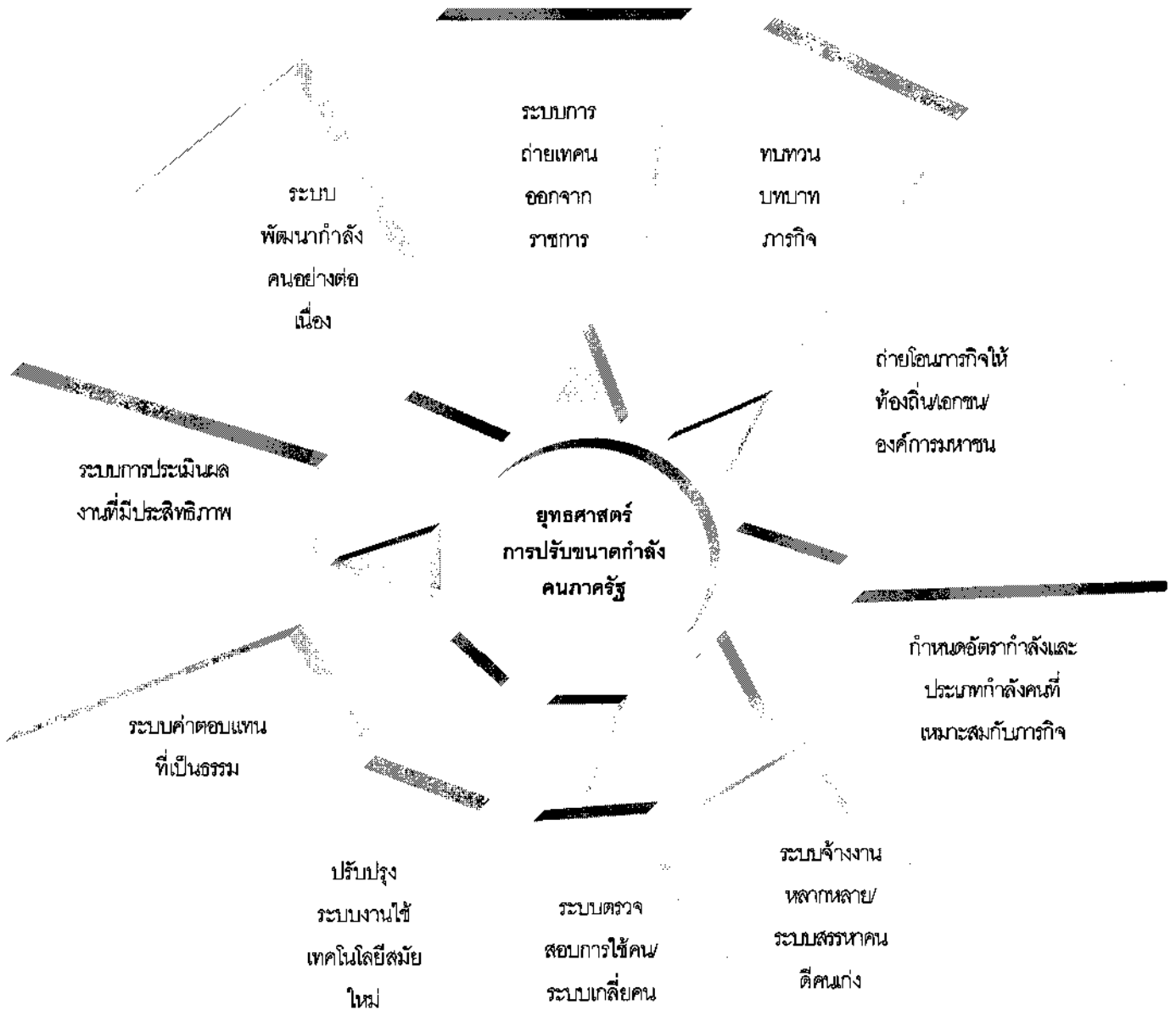
ประโยชน์ที่จะได้รับ

1. สามารถนำความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์กับการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนราชการในภาพรวม
2. นำมาใช้วิเคราะห์ในการวางแผนอัตรากำลังของหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม คำนวณค่าต้องงบประมาณ และมีประสิทธิภาพประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร
3. เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องมีความรู้ ความเข้าใจ ถึงผลลัพธ์ของการดำเนินการตามยุทธศาสตร์การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ



บทที่ 2

ยุทธศาสตร์การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ และแนวทางปฏิบัติ





นับตั้งแต่คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2537 ให้ตรึงจำนวนข้าราชการและลูกจ้างประจำ ตลอดช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7 ให้มีอัตรากำลังไม่เกินจำนวนอัตรามีเงิน ณ วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2537 และให้สามารถเพิ่มอัตรานใหม่ได้ในกรณีจำเป็นได้แต่ต้องไม่เกินจำนวนรวมที่เกิดจากการเกษียณของข้าราชการในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2537 - 2539 โดยให้ส่วนราชการที่มีตำแหน่งข้าราชการ/ลูกจ้างประจำเกษียณอายุในแต่ละปี ยุบเลิกตำแหน่งแรกบรรจุหรือตำแหน่งอื่นใดเท่ากับจำนวนการเกษียณอายุในแต่ละปี ประกอบกับได้มีมาตรการเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติงานโดยไม่เพิ่มกำลังคนควบคู่กันไปด้วย

จากแผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ (พ.ศ. 2540 - 2544) ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบเมื่อวันที่ 17 มิถุนายน 2540 กำหนดหลักการในการปรับบทบาท ภารกิจ และขนาดของหน่วยงานภาครัฐ ประกอบด้วยวิธีต่างๆ ได้แก่ การออกมาตรการปรับภาคราชการในภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ มาตรการปรับลดค่าใช้จ่ายด้านบุคคลภาครัฐ¹ มาตรการปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ มาตรการปรับลดบทบาทภารกิจภาครัฐ ตลอดจนการเสริมสร้างประสิทธิภาพเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานภาครัฐ การพัฒนาและนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปรับปรุงการทำงานในหน่วยงาน

มาตรการของการปรับลดขนาดกำลังคนของหน่วยงานภาครัฐ มีวัตถุประสงค์ *ประการแรก* เพื่อชะลออัตราการเพิ่มของค่าใช้จ่ายด้านบุคคลโดยรวมและรักษาเป้าหมายของการเพิ่มรายได้ของข้าราชการ *ประการที่สอง* เพื่อส่งเสริม สนับสนุนให้ส่วนราชการพิจารณาใช้ประโยชน์จากกำลังคนที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยคำนึงถึงต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านบุคคล และมีขนาดกำลังคนที่เหมาะสม ที่เน้นด้านคุณภาพมากกว่าปริมาณ และ *ประการสุดท้าย* เพื่อปรับโครงสร้างกำลังคนภาครัฐให้มีขนาดกะทัดรัดและมีประสิทธิภาพสูง โดยได้มี

¹ 1) ค่าใช้จ่ายด้านบุคคล ซึ่งได้แก่ เงินเดือนหรือค่าจ้าง เงินประจำตำแหน่ง เงินค่ารักษาพยาบาลของข้าราชการ บิดา-มารดา คู่สมรส และบุตร-ธิดา เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร-ธิดา เงินบำเหน็จบำนาญ เป็นต้น

2) ค่าสาธารณูปโภค ค่าวัสดุ ค่าครุภัณฑ์ที่เกี่ยวกับการทำงาน



การจัดทำแผนการลดขนาดกำลังคน และ/หรือเพิ่มความสามารถของกำลังคนของหน่วยงาน ภาครัฐ ซึ่งได้กำหนดเป้าหมายไว้ดังนี้

- ☛ ภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544) ลดขนาดกำลังคนลงอย่างน้อยร้อยละ 10 และ/หรือเพิ่มความสามารถของกำลังคนให้ได้ในระดับเดียวกัน
- ☛ ภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 - 2549) ลดขนาดกำลังคนลงอย่างน้อยร้อยละ 20 และ/หรือเพิ่มความสามารถของกำลังคนให้ได้ในระดับเดียวกัน

โดยมีมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวกับมาตรการปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ ดังนี้

ข้าราชการ

- 1) มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 28 เมษายน 2541 เรื่อง มาตรการปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ : ข้าราชการ
- 2) มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 23 กรกฎาคม 2545 เรื่อง มาตรการกำหนดอัตรากำลังและการแต่งตั้งข้าราชการในระหว่างการปรับโครงสร้างกระทรวง ทบวง กรมใหม่
- 3) มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 15 ตุลาคม 2545 เรื่อง มาตรการปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ : ข้าราชการ และ
- 4) มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 23 กันยายน 2546 เรื่อง ยุทธศาสตร์การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ (ที่ส่วนราชการถือปฏิบัติในปัจจุบัน และจะกล่าวถึงต่อไปในเอกสารนี้)

ลูกจ้างประจำ

- 1) มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 26 พฤษภาคม 2541 เรื่อง มาตรการปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ : ลูกจ้างประจำ



- 2) มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 4 มิถุนายน 2545 ให้ทุกส่วนราชการ ยุบอัตราลูกจ้างประจำที่ว่างลงจากผลการเกษียณอายุและอัตราว่างระหว่างปี ทุกตำแหน่ง ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2545 เป็นต้นไป
- 3) มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2546 เรื่อง มาตรการปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ : ลูกจ้างประจำ

สืบเนื่องจากมาตรการปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 28 เมษายน 2541 ที่กำหนดให้ส่วนราชการยุบเลิกตำแหน่งที่ว่างลงจากการเกษียณอายุราชการประจำปีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 20 ให้คณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ (คปร.) จัดสรรให้ส่วนราชการที่มีความจำเป็น และหากจัดสรรไม่หมดให้ยุบเลิกทันที ซึ่งส่วนราชการได้ถือปฏิบัติตามมาตรการดังกล่าว มาจนถึงปัจจุบัน

ในปี พ.ศ. 2545 รัฐบาลได้มีการปฏิรูประบบราชการและประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 และพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 และจากการปฏิรูประบบราชการดังกล่าว ได้มีการกำหนดกระทรวงต่างๆ ขึ้นใหม่ จำนวน 20 กระทรวง และส่วนราชการระดับกรม จำนวน 142 กรม (ไม่นับกรมในกระทรวงกลาโหม และกระทรวงศึกษาธิการ) เป็นกระทรวงใหม่ จำนวน 6 กระทรวง และหนึ่งในกระทรวงเดิมคือ "กระทรวงแรงงาน" (ชื่อเดิม "กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม") รวมทั้งได้มีการปรับปรุงระบบงานและย้ายปรับเปลี่ยนภารกิจข้ามกรมและกระทรวงด้วย ทำให้ต้องมีการโยกย้ายตัดโอนอัตรากำลังคนให้เหมาะสม แต่มีกระทรวง/กรมที่เกิดขึ้นใหม่ และมีส่วนราชการบางแห่งมีการตัดโอนภารกิจไปและมีภารกิจใหม่เพิ่มขึ้น แต่ยังไม่มียุบเลิกอัตราว่างจากการทำงานเพียงพอและจำเป็นต้องได้รับการจัดสรรอัตราว่างจากการเกษียณอายุราชการจากคณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ (คปร.) ต่อไป



ความเป็นมาของการปรับลดขนาดกำลังคนภาครัฐ

ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2523 เป็นต้นมา นับเป็นครั้งแรกที่รัฐบาลได้มีความจริงจังและต่อเนื่องในความพยายามที่จะควบคุมขนาดของโครงสร้างและอัตรากำลังในภาครัฐ เนื่องจากสัดส่วนค่าใช้จ่ายด้านบุคคลภาครัฐในขณะนั้นมีอัตราสูงถึงร้อยละ 37 ของงบประมาณรายจ่ายประจำปี หากปล่อยให้สถานการณ์เป็นอยู่เช่นนี้ต่อไป จะทำให้ภาครัฐต้องมีภาระด้านงบประมาณรายจ่ายที่สูงมากและไม่เป็นผลดีต่อการพัฒนาประเทศในอนาคต ดังนั้น คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 23 ธันวาคม 2523 เรื่อง แนวทางการกำหนดส่วนราชการและอัตรากำลังในกระทรวง ทบวง กรม ฝ่ายพลเรือน ดังนี้

- 1) ชะลออัตราการขยายตัวของอัตรากำลังข้าราชการและลูกจ้าง ไม่ให้เกินร้อยละ 2 ต่อปี
- 2) ระวังมิให้ส่วนราชการที่มีอัตราร่างขอเพิ่มอัตราตั้งใหม่
- 3) ชะลอการบรรจุกำลังคนในอัตราร่างโดยให้ส่วนราชการพิจารณาเกลี่ยอัตรากำลังคนเท่าที่มีอยู่ให้มีการใช้ประโยชน์สูงสุดเสียก่อน
- 4) ให้ส่วนราชการพิจารณาจ้างบริการจากภาคเอกชน แทนการบรรจุลูกจ้างประจำเท่าที่สามารถจะทำได้

เพื่อเป็นการรองรับภารกิจดังกล่าว คณะรัฐมนตรีจึงได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาชุดหนึ่งเรียกชื่อว่า “คณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ” ชื่อย่อว่า “คปร.” กำหนดให้มีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณากำหนดนโยบายเป้าหมาย กลยุทธ์และวิธีดำเนินการ เพื่อให้ขนาดของกำลังคนภาครัฐมีขนาดกะทัดรัด และมีการจัดสรรอัตรากำลังให้เฉพาะส่วนราชการที่มีความจำเป็นต่อไป

โดยมีแนวทางในการพิจารณาใช้อัตรากำลังให้สอดคล้องกับภาระหน้าที่ซึ่งสามารถจำแนกภาระหน้าที่เป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

- 1) งานในหน้าที่หลัก - ใช้อัตรากำลังข้าราชการ
- 2) งานในหน้าที่รองด้านเทคนิค - ใช้อัตรากำลังเป็นข้าราชการบางส่วน และให้ใช้วิธีการจ้างผู้เชี่ยวชาญ/จ้างวิจัย



- 3) งานในหน้าที่รองด้านบริการ/บริหาร - ใช้อัตรากำลังเป็นข้าราชการบางส่วน และให้ใช้วิธีการจ้างเหมาบริการ/จ้างเอกชนดำเนินการแทน
- พร้อมทั้ง ได้มีแนวทางพิจารณาจัดอัตรากำลังให้สอดคล้องกับการปรับบทบาทภารกิจ ได้แก่
- 1) การตัดโอนงานซ้ำซ้อนไปให้หน่วยงานที่รับผิดชอบภารกิจนั้น เป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินการแทน
 - 2) การถ่ายโอนงานให้ท้องถิ่น (กระจายอำนาจไปส่วนท้องถิ่น)
 - 3) การจ้างเหมาบริการให้เอกชนทำแทน
 - 4) การตัดโอนงานไปจัดตั้งเป็นองค์การมหาชน
 - 5) การยุบเลิกงานที่ทางราชการไม่จำเป็นต้องดำเนินการอีกต่อไป

ที่มาของยุทธศาสตร์การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ (ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 23 กันยายน 2546)

จากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้ภาครัฐต้องปรับปรุงระบบราชการให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกในปัจจุบัน ภาครัฐจึงจำเป็นต้องปรับปรุงระบบบริหารราชการระบบและวิธีการทำงานแนวใหม่ รวมทั้งปรับปรุงกฎ ระเบียบให้เอื้อต่อการดำเนินงานให้สอดคล้องกับกระแสความเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับการปรับบทบาทภารกิจ ตลอดจนการเพิ่มสมรรถนะการบริหารราชการให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นอีกด้วย

เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสอดคล้องสัมพันธ์กับการบริหารราชการยุคใหม่ จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับ “คน” ซึ่งเป็นกลไกสำคัญของระบบให้มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น ใช้คนน้อยแต่มีประสิทธิภาพอย่างเต็มศักยภาพ หนึ่งในกระบวนการ คือ มาตรการปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ ที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เอื้อต่อการบริหารงานตามบทบาท ภารกิจและการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่



แนวคิดในการกำหนดยุทธศาสตร์การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ

๙ หลักการ

การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐยุคใหม่ควรเชื่อมโยงทิศทางขององค์กร (Strategic Alignment) โดยเป็นระบบที่ยึดหลักสมรรถนะ² (Competency Based) และยึดหลักผลการปฏิบัติงาน (Performance Based) มีจุดเน้นสำคัญในการสร้างระบบที่มีความยืดหยุ่นหลากหลาย ใช้คนน้อยแต่มีประสิทธิภาพสูง สอดคล้องกับการพัฒนาระบบราชการ โดยทำเฉพาะภารกิจหลักและใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน พัฒนาค nhânให้เป็น ผู้ปฏิบัติงานที่ทรงความรู้ (Knowledge Worker) มีการพัฒนาค nhânโดยมองเป็นทุน (Human Capital) มีระบบจูงใจค nhânใหม่เข้าสู่ระบบ ในขณะที่เดียวกันก็มีการถ่ายเทค nhânที่มีผลงานต่ำ และไม่อาจพัฒนาได้ออกจากระบบ ซึ่งมอบให้ส่วนราชการมีอิสระในการบริหารจัดการ ทรัพยากรบุคคลได้เองภายใต้กรอบตำแหน่งและเงินงบประมาณที่กำหนด เพื่อเป็นการส่งเสริมให้ส่วนราชการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและมีการใช้กำลังคนที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า และให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติโดยรวม

๙ วัดถูประสงค

- 1) การกำหนดขนาดกำลังคนที่เหมาะสม (Rightsizing)
- 2) การบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐที่ทันสมัย สอดคล้องการพัฒนาระบบราชการ โดยยึดเป้าหมายและมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นหลัก

๙ การบริหารทรัพยากรบุคคลยุคใหม่

การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลย่อมมีความสัมพันธ์กับประเภทขององค์กร และการบริหารงานตามบทบาทภารกิจขององค์กร โดยมีการจำแนกในหลากหลายมิติ ตามบทบาทภารกิจ การจ้างงาน และสถานภาพของการจ้างงาน ดังนี้

² สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น โดยบุคคลเหล่านี้ แสดงคุณ ลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงานในสถานการณ์ที่หลากหลาย และได้ผลงานดีกว่าบุคคลอื่น



- 1) การทำงานภาครัฐแนวใหม่ ต้องมีความชัดเจนว่าภารกิจใดที่รัฐเป็นผู้ปฏิบัติภารกิจใดควรถ่ายโอนให้ส่วนท้องถิ่น และภารกิจใดควรดำเนินการโดยเอกชน เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลที่เน้นการปรับระบบราชการจากผู้ปฏิบัติและผู้ควบคุมมาเป็น การดำเนินงานเฉพาะภารกิจหลักและส่งเสริมการดำเนินงานของภาคเอกชน องค์กรประชาชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

โดยส่วนราชการจะต้องมีการวางแผนกำลังคน (Workforce Planning) เพื่อกำหนดขนาดกำลังคนที่เหมาะสม มีการตรวจสอบการใช้กำลังคน เพื่อใช้คนที่มียุ่อย่างคุ้มค่า มีการทำงานในรูปแบบเครือข่าย (Networking) มีการจ้างงานที่หลากหลาย (Flexible Employment) และเน้นความรับผิดชอบ (Accountability)

- 2) องค์กรภาครัฐ จะต้องมีองค์กรในรูปแบบต่างๆ เช่น ส่วนราชการ หน่วยงานอิสระ องค์กรมหาชนและองค์กรในรูปแบบอื่นๆ
- 3) รูปแบบของกำลังคนภาครัฐในอนาคต จะมีการเปลี่ยนแปลงในเชิงโครงสร้างของการจ้างงานที่ยืดหยุ่นหลากหลาย ตามความเหมาะสมของงานและความจำเป็นของแต่ละหน่วยงาน โดยกำลังคนภาครัฐในอนาคตจะประกอบด้วยบุคลากรหลากหลายประเภท ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานของรัฐ พนักงานตามสัญญา (พนักงานราชการ) ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว เป็นต้น
- 4) การใช้คนในองค์กรภาครัฐ ส่วนราชการจะต้องจำแนกภารกิจใน ความรับผิดชอบให้ได้เป็น 3 ประเภท คือ ภารกิจหลัก ภารกิจรอง และภารกิจสนับสนุน โดยมีการกำหนดสัดส่วนของบุคลากรที่จะปฏิบัติงานตามประเภทของภารกิจนั้นๆ



- 5) โครงสร้างกำลังคนภาครัฐ หน่วยงานราชการยุคใหม่ต้องมีดำเนินการถ่ายเทบุคลากรให้สอดคล้องกับภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป โดยให้มีส่วนของข้าราชการรุ่นเก่า (อายุมาก) ต่อข้าราชการรุ่นใหม่/ระดับปฏิบัติที่มีความเข้าใจในเทคโนโลยีสมัยใหม่ ในสัดส่วนที่เหมาะสม เพื่อความมีชีวิตชีวา (Vitalization) และความสมดุลในการทำงาน
- 6) ช่วงชั้นการบังคับบัญชาใหม่ (Layer) เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบองค์กรแนวใหม่ ควรต้องมีการลดชั้นการบังคับบัญชาให้เหลือเพียง 4 ระดับ (แนวคิดของระบบ Fast Track) ดังนี้
- ช่วงชั้นที่ 1 ระดับผู้บริหารระดับสูง หัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนราชการ ซึ่งเป็นระดับผู้กำหนดและควบคุมนโยบายการบริหารจัดการ การตัดสินใจในเรื่องสำคัญ
 - ช่วงชั้นที่ 2 ระดับผู้บริหารระดับกลาง ผู้อำนวยการสำนัก/กอง/ศูนย์ ซึ่งเป็นระดับที่นำนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงมาสู่การปฏิบัติ
 - ช่วงชั้นที่ 3 ระดับนักวิชาการปฏิบัติงานแบบมืออาชีพ ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย (Knowledge Worker)
 - ช่วงชั้นที่ 4 สำหรับข้าราชการเข้าใหม่ (Journey Worker) จะเป็นกลุ่มกำลังคนที่อยู่ในระดับของการฝึก/เตรียมการเพื่อเข้าสู่การเป็น Knowledge Worker ต่อไป

แนวทางปฏิบัติตามยุทธศาสตร์การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ

α การตรวจสอบการใช้กำลังคน

ส่วนราชการจะต้องมีระบบการตรวจสอบการใช้กำลังคน (Manpower Audit) โดยเป็นการดำเนินการร่วมกันระหว่างส่วนราชการ กระทรวง และองค์กรกลางบริหารงานบุคคล เพื่อตรวจสอบงานในทุกหน่วยงาน ดังนี้



- 1) ตรวจสอบความสำคัญความจำเป็นของภารกิจของหน่วยงาน
ว่างานที่รับผิดชอบอยู่ยังมีความสำคัญ/จำเป็นที่หน่วยงานยังต้อง
ปฏิบัติต่อไปหรือไม่ หรือมีงานที่ควรยกเลิกหรือ มีงานซ้ำซ้อนกับ
หน่วยอื่นหรือไม่
- 2) ตรวจสอบการจัดโครงสร้างองค์กรว่า การจัดโครงสร้างองค์กรนั้น
เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ตามที่ได้ตรวจสอบแล้วตามข้อ1) หรือไม่ และ
เอื้อต่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพของหน่วยงานและการประหยัด
ทรัพยากรหรือไม่
- 3) ตรวจสอบการจัดอัตรากำลังในเชิงปริมาณที่มีอยู่ว่า เหมาะสมกับ
ปริมาณงานตามภารกิจหรือไม่ อย่างไร รวมทั้งมีอัตรากำลังคน
ที่เกินหรือขาดอยู่ในงานส่วนใด
- 4) ตรวจสอบการจัดประเภทของกำลังคนตามภารกิจหลัก ภารกิจรอง
และภารกิจสนับสนุนของหน่วยงานว่า มีการใช้กำลังคนประเภท
ต่างๆ ตามสัดส่วนที่เหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

จากการตรวจสอบกำลังคน จะทำให้หน่วยงานทราบว่า ในขณะนี้มี
อัตรากำลังคนขาดหรือเกินอยู่ตรงส่วนใด และใช้ระบบการเกลี้ยกำลังคนจากส่วนที่เกินไปยัง
ส่วนที่ขาด เพื่อเป็นการกระจายกำลังคนที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจ
และความจำเป็นของหน่วยงาน ซึ่งเป็นผลทำให้การใช้กำลังคนของหน่วยงานได้ประโยชน์สูงสุด
และเกิดความสมดุลของกำลังคนภาครัฐในภาพรวมด้วย ซึ่งจะเป็นผลดีต่อประสิทธิภาพของ
ระบบราชการในอนาคต

โดยมีแผนภูมิในการวิเคราะห์ภารกิจและการใช้กำลังคน ดังต่อไปนี้



การวิเคราะห์ภารกิจและการใช้กำลังคน

บทบาทหน้าที่ และภารกิจ
ของส่วนราชการ

สภาพกำลังคน
ของส่วนราชการ

1. ตรวจสอบการใช้กำลังคน

ไม่เพียงพอ

เกิน (เกลี้ยอัตรากำลังไปให้งาน
อื่นที่มีความจำเป็น

2. ทบทวนภารกิจว่าจำเป็นต้องปฏิบัติอยู่หรือไม่

จำเป็น

ไม่จำเป็น

ยกเลิก (เกลี้ยไปใช้ในงานที่
จำเป็นกว่า)

3. เป็นงานที่ต้องดำเนินการเองทั้งหมดหรือไม่

ใช่

ไม่ใช่

ให้จ้างเหมาหรือร่วมกับ
ภาคเอกชน/ถ่ายโอน

4. ชะลอนานไว้ก่อน ได้หรือไม่

ไม่ได้

ได้

มอบอำนาจ กระจายอำนาจ
หรือชะลอนานไว้ก่อน
(ไม่ต้องเพิ่มอัตรากำลัง)

5. เป็นงานที่จำเป็นต้องใช้อัตรากำลังเพิ่มหรือไม่

จำเป็น

ไม่จำเป็น

ใช้เทคโนโลยี ปรับปรุงระบบ
งาน/ ลดขั้นตอน/เทคนิค
บริหารจัดการ

6. ขออัตรากำลังเพิ่ม



๙ การจัดอัตรากำลังให้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจของส่วนราชการ

การจัดการอัตรากำลังให้เหมาะสมสอดคล้องกับบทบาทภารกิจ ถือได้ว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อส่วนราชการอย่างยิ่ง เนื่องจากส่วนราชการจะต้องจำแนกภารกิจในความรับผิดชอบให้ได้เป็น 3 ประเภท คือ ภารกิจหลัก ภารกิจรอง และภารกิจสนับสนุน และมีการกำหนดสัดส่วนของบุคลากรที่จะปฏิบัติงานตามประเภทของภารกิจนั้นๆ ทั้งนี้ ส่วนราชการจะกำหนดสัดส่วนการจ้างหรือมอบหมายงานในกลุ่มงานประเภทต่างๆ ตามสัดส่วนของภารกิจเป็น 3 ประเภท ได้แก่

- 1) ภารกิจหลัก (Core Function) เป็นงานตามกฎหมาย/ นโยบาย หรืองานที่ทำเพื่อความคงอยู่ขององค์กรนั้นๆ และเป็นงานหลักตามบทบาทภารกิจและพันธกิจของหน่วยงาน ซึ่งกำลังคนที่ปฏิบัติงานในภารกิจหลักนี้ จึงควรให้ข้าราชการเป็นผู้ปฏิบัติทั้งหมดตามแนวคิดที่ว่าภาครัฐควรปฏิบัติงานที่สำคัญ
- 2) ภารกิจรอง (Non-Core Function) เป็นงานที่ทำเพื่อสนับสนุนภารกิจหลัก หรือการนำนโยบายไปปฏิบัติ และเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการ งานสนับสนุนการบริหารและการตัดสินใจ เช่น งานข้อมูลงานศึกษาวิจัย ฯลฯ ควรใช้ข้าราชการปฏิบัติ ประมาณร้อยละ 50 ที่เหลือเป็นลูกจ้าง และ Outsourcing (การจ้างเอกชนทำแทน)
- 3) ภารกิจสนับสนุน (Supporting Function) เป็นงานด้านธุรการงานด้านบริการ ควรให้ข้าราชการเป็นผู้ปฏิบัติประมาณร้อยละ 20 ที่เหลือเป็นลูกจ้าง และ Outsourcing (การจ้างเอกชนทำแทน)

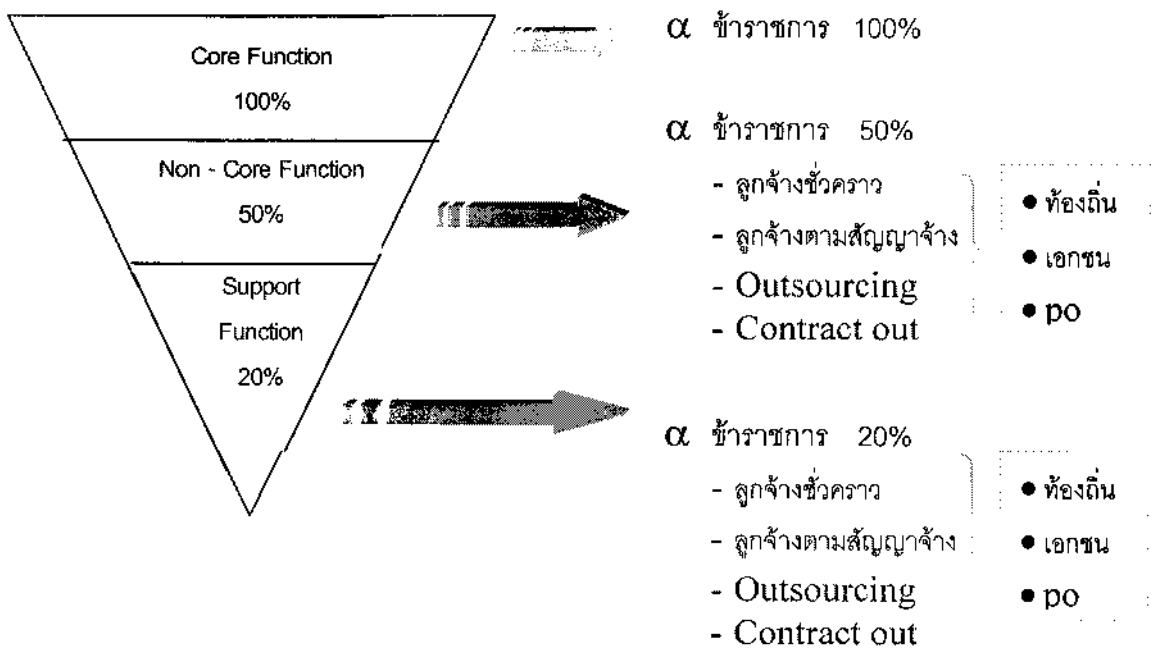
ส่วนของกำลังคนในกลุ่มสนับสนุน (Clerical Worker) นั้น ไม่จำเป็นต้องใช้คนที่เป็นข้าราชการ แต่ควรมองถ่ายคนกลุ่มนี้ออกไปและทดแทนด้วยการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย หรือใช้ลูกจ้างสัญญาจ้าง ลูกจ้างชั่วคราว หรือใช้วิธีการจ้างเหมาเอกชน (contract out) ซึ่งเป็นวิธีการจ้างงานที่ยืดหยุ่นและมีความหลากหลายตามความเหมาะสมของลักษณะงานและ



ความจำเป็นของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งนอกจากจะเป็นการลดกำลังคนในภาครัฐ (ประเภทถาวร คือ ข้าราชการประจำ ลงแล้ว) ยังทำให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล อีกด้วย นอกจากนี้ การจ้างงานบางประเภทที่ภาคเอกชนทำได้ดีกว่าภาครัฐ หรือการจ้างบุคคล ภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญ/ความถนัดเฉพาะทาง ยังทำให้เกิดประสิทธิผลของงานมากกว่าที่ องค์กรภาครัฐ โดยข้าราชการจะเป็นผู้ปฏิบัติเองอีกด้วย

การแบ่งกลุ่มภารกิจดังกล่าว จะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลเกิด ความคล่องตัว สามารถจ้างงานตามภารกิจ ลดภาระค่าใช้จ่ายด้านบุคคลในระยะยาว ลดภาระ ด้านการพัฒนาบุคลากรที่หย่อนประสิทธิภาพ และเป็นการเพิ่มโอกาสในการสรรหาผู้มีความ สามารถเฉพาะด้าน เพื่อช่วยงานราชการในบางช่วงเวลาที่มีความจำเป็น การจ้างงานดังกล่าว สามารถจ้างได้ตามประเภทของภารกิจที่แตกต่างกันขององค์กรได้โดยคล่องตัว นอกจากนี้ ยังทำให้สามารถกำหนดเป้าหมายการปรับลดกำลังคนภาครัฐในภารกิจต่างๆ ในอนาคต ได้อย่างชัดเจนด้วย โดยมีแผนภูมิของแนวทางการใช้คนในองค์กรภาครัฐ ดังนี้

แนวทางการใช้คนในองค์กรภาครัฐ





๕ การบริหารตำแหน่งภายใต้วงเงินงบประมาณและกรอบอัตรากำลัง

คณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ (คปร.) จะเป็นผู้ดำเนินการจัดตั้งคณะอนุกรรมการเพื่อพิจารณาวางระบบและวิธีการให้กระทรวงบริหารตำแหน่งภายใต้วงเงินงบประมาณและกรอบอัตรากำลังตามที่กำหนด โดยประกอบด้วยผู้แทนสำนักงาน ก.พ. ผู้แทนสำนักงาน ก.พ.ร. ผู้แทนสำนักงานงบประมาณ ผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และผู้แทนกระทรวงการคลัง ซึ่งจะเป็นการมอบอำนาจให้กระทรวงบริหารตำแหน่งของส่วนราชการในสังกัด เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นคล่องตัวในการบริหารงาน บริหารงบประมาณ และบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ และจะแจ้งให้ส่วนราชการทราบระบบและวิธีการเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติต่อไป

๕ การบริหารจัดการอัตรากำลังราชการเกษียณอายุ

1) การแจ้งตำแหน่งว่างจากผลการเกษียณอายุ

ให้ส่วนราชการที่มีข้าราชการเกษียณอายุเมื่อสิ้นปีงบประมาณจัดทำบัญชีรายละเอียดของตำแหน่งที่เห็นสมควรจะยุบเลิกเท่ากับจำนวนตำแหน่งที่เกษียณอายุ เมื่อสิ้นปีงบประมาณ ตามแบบ *คปร.1* หรือ *บัญชีตำแหน่งข้าราชการที่ว่างลงจากผลการเกษียณอายุราชการ เมื่อสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ.....* และส่งให้ คปร. ภายในวันทำการสุดท้ายของเดือนธันวาคมของปี พร้อมทั้งส่งสำเนาให้กรมบัญชีกลาง สำนักงานงบประมาณ กระทรวงที่สังกัด และองค์กรกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการแต่ละประเภท³

2) การขอรับการจัดสรรอัตรากำลัง

(1) การขอรับการจัดสรรอัตรากำลังเงินเดือน/ตำแหน่งที่ยุบเลิกจากผลการเกษียณอายุ

³ องค์กรกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือน หมายถึง สำนักงาน ก.พ.



หากส่วนราชการใด มีความจำเป็นจะขอรับการจัดสรร
อัตราตำแหน่งที่เกษียณอายุคืน และ/หรือขอรับการจัดสรร
อัตราเงินเดือนของตำแหน่งที่ยุบเลิกจากผลการเกษียณอายุจาก
ส่วนราชการอื่น ให้ดำเนินการดังนี้

ขั้นที่ 1 : เสนอ อ.ก.พ. กระทรวง หรือองค์กรที่เรียกชื่อ
อย่างอื่นที่ทำหน้าที่คล้ายกับ อ.ก.พ. กระทรวง โดยให้ส่วนราชการ
เสนอเหตุผลความจำเป็นต่อ อ.ก.พ. กระทรวง หรือ อ.ก.พ. ที่ทำ
หน้าที่ อ.ก.พ. กระทรวง หรือองค์กรที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่ทำหน้าที่
คล้ายกับ อ.ก.พ. กระทรวง พิจารณาก่อนกรอกก่อนนำเสนอ คปร.
เพื่อพิจารณาในภาพรวมของตำแหน่งที่ว่างจากผลการเกษียณอายุ
ของส่วนราชการต่างๆ ในสังกัดกระทรวง และพิจารณาเกลี่ย
ตำแหน่งตามความจำเป็นของแต่ละส่วนราชการที่ขอรับการจัดสรร
อัตราเงินเดือนก่อน สำหรับส่วนราชการที่ไม่สังกัดกระทรวง ทบวง
ใด ให้เสนอ คปร. พิจารณาในขั้นที่ 2 ได้โดยตรง

ขั้นที่ 2 : เสนอ คปร. โดยหลังจากที่ อ.ก.พ. กระทรวงได้
พิจารณาก่อนกรอกในภาพรวมของกระทรวงแล้ว ให้กระทรวงแจ้ง
บัญชีตำแหน่งที่ต้องยุบเลิกเท่ากับจำนวนตำแหน่งข้าราชการที่
เกษียณอายุเมื่อสิ้นปีงบประมาณของกระทรวงทั้งหมด ตามแบบ
คปร. 1 และจัดทำคำขอรับการจัดสรรพร้อมเหตุผลความจำเป็น
และข้อมูลที่สนับสนุนอย่างชัดเจน โดยจัดลำดับความสำคัญ/
ความจำเป็นของตำแหน่งที่ขอรับการจัดสรร ตามแบบ **คปร. 2**
หรือ **บัญชีตำแหน่งข้าราชการที่ขอรับการจัดสรร**
อัตราเงินเดือนจาก คปร. ในปีงบประมาณ พ.ศ.....
และส่งให้ คปร. ภายในวันทำการสุดท้ายของเดือนธันวาคม



ของปี พร้อมส่งสำเนาให้กรมบัญชีกลาง สำนักงานงบประมาณ กระทรวงที่สังกัด และองค์กรกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการ แต่ละประเภท

ทั้งนี้ กรณีขอรับการจัดสรรอัตราตำแหน่งที่เกษียณอายุคืนสำหรับ ส่วนราชการขนาดเล็ก ส่วนราชการขนาดกลาง และส่วนราชการ ตั้งใหม่ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 ที่ส่งคำขอรับการจัดสรรอัตราเกษียณอายุคืนใน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 - 2548 นั้น คปร. จะจัดสรรคืนให้ทั้งหมด ตามคำขอ แต่สำหรับส่วนราชการขนาดใหญ่ คปร. จะพิจารณาใน ภาพรวมของทุกกระทรวง ทบวง กรม และจัดสรรให้ตามเหตุผล ความจำเป็น อนึ่ง ขนาดของหน่วยงานที่กำหนดถือตามจำนวน ตำแหน่งข้าราชการที่มีอัตราเงินเดือนแล้ว ณ วันที่ 1 ตุลาคม ของ ปี โดยให้นับรวมอัตราข้าราชการที่เกษียณอายุในวันที่ 1 ตุลาคม ของปีเดียวกันด้วย ซึ่งส่วนราชการจะต้องกรอกข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ดังกล่าว ตามแบบ คปร.5 หรือ ข้อมูลเฉพาะของส่วนราชการ และส่งให้ คปร. ภายในวันที่ 20 เดือนพฤศจิกายน ของปี

(2) การขอรับการจัดสรรอัตราสำหรับตำแหน่งที่ยังไม่มี อัตราเงินเดือน

สำหรับส่วนราชการที่มีตำแหน่งที่ยังไม่ได้รับการจัดสรร อัตราเงินเดือน ให้ดำเนินการดังนี้

ขั้นที่ 1 : เสนอ อ.ก.พ. กระทรวง หรือองค์กรที่เรียกชื่อ อย่างอื่นที่ทำหน้าที่คล้ายกับ อ.ก.พ. กระทรวง โดยให้ส่วนราชการ เสนอเหตุผลความจำเป็นต่อ อ.ก.พ. กระทรวง หรือ อ.ก.พ. ที่ทำ หน้าที่ อ.ก.พ. กระทรวง หรือองค์กรที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่ทำหน้าที่



คล้ายกับ อ.ก.พ. กระทรวง พิจารณากลับกรอingk่อนนำเสนอ คปร. เพื่อพิจารณาในภาพรวมของตำแหน่งที่ว่างจากผลการเกษียณอายุ ของส่วนราชการต่างๆ ในสังกัดกระทรวงก่อน โดยจัดลำดับ ความสำคัญ/ความจำเป็นของตำแหน่งที่ขอรับการจัดสรร ตามแบบ **คปร.2** และส่งให้ คปร. **ภายในวันทำการสุดท้ายของเดือน ธันวาคมของปี** พร้อมส่งสำเนาให้กรมบัญชีกลาง สำนักงาน ประมาณ กระทรวงที่สังกัด และองค์กรกลางบริหารงานบุคคลของ ข้าราชการแต่ละประเภท และสำหรับส่วนราชการที่ไม่สังกัด กระทรวง ทบวงใด ให้เสนอ คปร. พิจารณาในขั้นที่ 2 ได้โดยตรง

ขั้นที่ 2 : เสนอ คปร. โดยหลังจากที่ อ.ก.พ. กระทรวง ได้พิจารณาภาพรวมของกระทรวงแล้ว ให้กระทรวงจัดลำดับความ สำคัญ/ความจำเป็นของตำแหน่งที่ขอรับการจัดสรร ตามแบบ **คปร. 2** และส่งให้ คปร. **ภายในวันทำการสุดท้ายของเดือนธันวาคม ของปี** พร้อมส่งสำเนาให้กรมบัญชีกลาง สำนักงานประมาณ กระทรวงที่สังกัด และองค์กรกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการแต่ละประเภท

ทั้งนี้ คปร. จะพิจารณาจัดสรรในภาพรวมของทุกกระทรวง ทบวง กรม โดยเน้นการจัดสรรอัตราเงินเดือนสำหรับตำแหน่งใน ส่วนราชการตั้งใหม่ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 ที่มีตำแหน่งที่ยังไม่มีอัตราเงินเดือน เพื่อให้มีอัตรา กำลังเพียงพอที่จะปฏิบัติงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่วนราชการจะต้องส่งข้อมูลจำนวนตำแหน่งที่ยังไม่มีอัตรา เงินเดือนตามแบบ **คปร.5** หรือ **ข้อมูลเฉพาะของส่วนราชการ** และส่งให้ คปร. **ภายในวันที่ 20 เดือนพฤศจิกายน ของปี**



(3) การขอรับอัตราตั้งใหม่กรณีมีความจำเป็นอันมิอาจหลีกเลี่ยงได้ ใน 2 กรณี คือ กรณีแรก มีการจัดตั้งหน่วยงานหรือส่วนราชการระดับกระทรวงหรือกรมขึ้นใหม่ (นอกเหนือจากการจัดตั้งกระทรวง ทบวง กรมใหม่เมื่อปี พ.ศ. 2545) และมีความจำเป็นต้องมีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน และกรณีที่สอง เป็นงานที่จะต้องดำเนินการตามนโยบายสำคัญของรัฐบาล หรือคณะรัฐมนตรีได้สั่งการให้ดำเนินการตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย และมีเงินงบประมาณที่ใช้ดำเนินการแล้ว ถ้าไม่ดำเนินการจะทำให้เกิดผลเสียหาย ทั้งให้เกี่ยกำลังคนภายในส่วนราชการหรือระหว่างส่วนราชการก่อน หากยังมีกำลังคนไม่เพียงพอ ให้ใช้วิธีการจ้างงานแบบหลากหลาย เช่น ลูกจ้างชั่วคราว ลูกจ้างสัญญาจ้าง พนักงานของรัฐ หรือจ้างเหมาเอกชนแล้วแต่กรณี และหากดำเนินการแล้วยังไม่เพียงพออีก ให้เสนอเหตุผลความจำเป็นให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาโดยมีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

ขั้นที่ 1 : เสนอ อ.ก.พ. กระทรวง หรือองค์กรที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่ทำหน้าที่คล้ายกับ อ.ก.พ. กระทรวง โดยให้ส่วนราชการเสนอคำขอพร้อมเหตุผลความจำเป็นให้ อ.ก.พ. กระทรวง หรือองค์กรที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่ทำหน้าที่คล้ายกับ อ.ก.พ. กระทรวง เพื่อพิจารณากลับกรองและเกี่ยกำลังคนระหว่างส่วนราชการภายในกระทรวงเดียวกันก่อน

ขั้นที่ 2 : เสนอองค์กรกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการแต่ละประเภท ให้กระทรวงเสนอคำขอพร้อมเหตุผลความจำเป็นซึ่งได้ผ่านการพิจารณากลับกรองจาก อ.ก.พ. กระทรวง หรือองค์กร



ตามแบบ คปร.3 และแบบ คปร. 4 และส่งให้ คปร. ภายในวันที่ 20 เดือนพฤศจิกายนของปี พร้อมทั้งส่งสำเนาเรื่องดังกล่าวให้กระทรวงที่สังกัด กรมบัญชีกลาง สำนักงานงบประมาณ และองค์กรกลางบริหารงานบุคคลทราบ โดยให้ส่วนราชการแจ้งจำนวนตำแหน่งที่ต้องยุบเลิกมายัง คปร. และในกรณีส่วนราชการที่ไม่ได้ระบุขอยกเว้นการยุบเลิกอัตราดังกล่าวนั้นไว้ กรมบัญชีกลางก็จะดำเนินการยุบเลิกตำแหน่งและอัตราเงินเดือนดังกล่าวต่อไป

- 2) การขอยกเว้นการยุบเลิกอัตราลูกจ้างประจำ หากส่วนราชการใดมีความจำเป็นจะขอยกเว้นการยุบเลิกอัตราลูกจ้างประจำที่ว่างจากผลการเกษียณอายุหรือว่างระหว่างปี ให้เสนอคำขอให้ คปร. พิจารณาเป็นกรณีๆ ไป โดยแจ้งเหตุผลความจำเป็นและรายละเอียดของข้อมูลที่ชัดเจน เพื่อประกอบการพิจารณาของ คปร. และส่งให้ คปร. ภายในวันที่ 20 เดือนพฤศจิกายนของปี พร้อมทั้งส่งสำเนาเรื่องดังกล่าวให้กรมบัญชีกลาง สำนักงานงบประมาณ กระทรวงที่สังกัด และองค์การบริหารงานบุคคลเพื่อดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

๙ การรายงานข้อมูลเกี่ยวกับอัตรากำลังของส่วนราชการ

ให้ส่วนราชการกรอกข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนข้าราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และข้อมูลที่เกี่ยวข้องตามแบบ คปร.5 และส่งให้ คปร. ปีละ 2 ครั้ง ตามกำหนดดังนี้

- 1) ข้อมูล ณ วันที่ 1 ตุลาคม ของปี ส่งให้ คปร. ภายในวันที่ 20 เดือนพฤศจิกายน ของปีเดียวกัน
- 2) ข้อมูล ณ วันที่ 1 มิถุนายน ของปีส่งให้ คปร. ภายในวันที่ 20 เดือนกรกฎาคม ของปีเดียวกัน



ที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่ทำหน้าที่คล้ายกับ อ.ก.พ. กระทรวง แล้วแจ้งไปยังองค์กรกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการแต่ละประเภทเพื่อพิจารณากำหนดตำแหน่ง

ขั้นที่ 3 : เสนอ คปร. ให้กระทรวงเสนอคำขอพร้อมเหตุผลความจำเป็นซึ่งผ่านการกลั่นกรองของ อ.ก.พ. กระทรวง หรือองค์กรที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่ทำหน้าที่คล้ายกับ อ.ก.พ. กระทรวง และองค์กรกลางบริหารงานบุคคล เพื่อพิจารณาก่อนนำเสนอคณะรัฐมนตรี

ขั้นที่ 4 : เสนอคณะรัฐมนตรี ให้กระทรวงเสนอคำขอพร้อมเหตุผลความจำเป็นซึ่งผ่านการกลั่นกรองขององค์กรกลางบริหารงานบุคคลแล้ว ไปยังคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาอนุมัติการตั้งอัตราเพิ่มใหม่ในกรณีที่มีเหตุผลความจำเป็นอันมีอาจหลีกเลี่ยงได้

ขั้นที่ 5 : เสนอ คปร. เมื่อได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีแล้ว ให้กระทรวงเสนอคำขอรับจัดสรรอัตราจาก คปร. พร้อมเหตุผลความจำเป็นตามแบบ คปร. 2 และส่งให้ คปร. ภายในวันทำการสุดท้ายของเดือนธันวาคมของปี พร้อมทั้งส่งสำเนาให้กรมบัญชีกลาง สำนักงบประมาณ องค์กรกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการแต่ละประเภททราบต่อไป

๙ การบริหารจัดการอัตรากำลังประจำที่เกษียณอายุและว่างระหว่างปี

- 1) การแจ้งยุบอัตรากำลังประจำที่ว่างลงจากผลการเกษียณอายุและอัตรว่างระหว่างปี ให้ส่วนราชการที่มีอัตรากำลังประจำว่างจากผลการเกษียณอายุและอัตรว่างระหว่างปี จัดทำบัญชีรายละเอียดอัตรากำลังประจำที่ต้องยุบเลิกจากผลการเกษียณอายุและอัตรว่างระหว่างปี



๕ การกำหนดมาตรการจูงใจเพื่อตอบแทนส่วนราชการที่บริหารจัดการกำลังคนได้ดี

คณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ (คปร.) จะดำเนินการจัดตั้งคณะอนุกรรมการ ประกอบด้วยผู้แทนสำนักงาน ก.พ. ผู้แทนสำนักงาน ก.พ.ร. ผู้แทนสำนักงานงบประมาณ และผู้แทนกระทรวงการคลัง เพื่อพิจารณากำหนดมาตรการจูงใจ เพื่อตอบแทนส่วนราชการที่สามารถบริหารจัดการกำลังคนได้ดี เช่น อาจจัดสรรเงินงบประมาณที่รัฐประหยัดได้ส่วนหนึ่งจากการลดคนไปจ่ายเพิ่มเป็นโบนัสให้กับผู้ที่อยู่ในส่วนราชการนั้นๆ เป็นต้น ซึ่งจะแจ้งให้ส่วนราชการทราบเพื่อสร้างขวัญ กำลังใจ และร่วมกันดำเนินการตามยุทธศาสตร์การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐต่อไป

๕ มาตรการอื่นๆ ที่มีผลต่อการปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ

มาตรการเสริมเพื่อให้การดำเนินการตามยุทธศาสตร์การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐได้ผลมากยิ่งขึ้น โดยให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องดำเนินการเพื่อให้มีผลเป็นรูปธรรม ดังนี้

- 1) การถ่ายโอนงานให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชนและการจัดตั้งองค์การมหาชน โดยดำเนินการทบทวนบทบาทและภารกิจของแต่ละส่วนราชการและกำหนดให้มีความชัดเจนว่า ภารกิจใดรัฐควรเป็นผู้ปฏิบัติ ภารกิจใดควรถ่ายโอนให้ท้องถิ่น และภารกิจใดควรดำเนินการโดยเอกชน เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐที่เน้นการปรับระบบราชการจากผู้ปฏิบัติ และผู้ควบคุมมาเป็นการดำเนินงานเฉพาะภารกิจหลัก และส่งเสริมการดำเนินงานของภาคเอกชน องค์การมหาชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และต้องเร่งรัดการดำเนินการถ่ายโอนภารกิจ พร้อมทั้งการวางระบบรองรับการดำเนินการที่ชัดเจน เพื่อถ่ายโอนบุคลากรออกจากระบบราชการ โดยคำนึงถึงความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชนด้วย



2) การปรับปรุงระบบบริหารงานบุคคล มีดังนี้

- มีความคล่องตัว ยืดหยุ่นในการบริหารกำลังคน โดยยึดหลักการตามระบบคุณธรรม (Merit System) หลักสมรรถนะ (Competency System) และหลักผลการปฏิบัติงาน (Performance Based)
- มีการถ่ายเทผู้มีผลการประเมินต่ำออกจากระบบ และมีระบบการจูงใจคนให้ออกจากระบบราชการโดยให้ค่าตอบแทน เช่น โครงการเกษียณก่อนกำหนดโดยกำหนดกลุ่มเป้าหมาย เป็นต้น
- มีการปรับปรุงระบบค่าตอบแทนให้เป็นธรรมและสอดคล้องกับอัตราค่าตอบแทนโดยรวมในตลาดแรงงาน มีระบบการให้ค่าตอบแทนตามผลงาน เพื่อให้สามารถจูงใจคนรุ่นใหม่ คนเก่งคนดี คนมีความรู้ความสามารถเข้าสู่ระบบราชการ
- มีระบบการตรวจสอบการใช้กำลังคนที่มีประสิทธิภาพเพื่อตรวจสอบกำลังคนในหน่วยงานต่างๆ ว่า มีกำลังคนขาดหรือเกินในส่วนตัว และสร้างระบบการเกลี้ยกำลังคนที่ใช้ได้ผลจริงเพื่อเป็นกลไกในการกระจายกำลังคนที่ขาด/เกิน ให้เกิดความสมดุลและใช้กำลังคนอย่างได้ประโยชน์สูงสุด พร้อมทั้งปรับปรุงกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัวและเอื้อต่อการบริหารจัดการกำลังด้วย

3) การปรับปรุงระบบการจ้างงาน ให้มีความยืดหยุ่น มีการจ้างกำลังคนหลากหลายประเภทตามความเหมาะสมของภารกิจ เช่น การจ้างลูกจ้างสัญญาจ้าง (ปัจจุบัน คือ ระบบพนักงานราชการ) การจ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอกที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์เฉพาะด้านเข้ามาช่วยทำงาน (เช่น งานวิจัย งานที่ปรึกษา ฯลฯ) การจ้างลูกจ้างชั่วคราว การจ้างเหมาเอกชน และมีระบบรองรับการดำเนินการสำหรับกำลังคนแต่ละประเภทตามความเหมาะสม เช่น ระบบการสรรหา



ที่มีประสิทธิภาพ ระบบการบริหารตำแหน่ง ระบบการบริหารงานบุคคล ระบบการให้ค่าตอบแทนตามผลงาน และระบบสวัสดิการ/ ประโยชน์เกื้อกูลเป็นต้น

- 4) การปรับปรุงระบบงาน โดยการจัดลำดับความสำคัญของงาน ตามภาระหน้าที่ของแต่ละส่วนราชการ ยุบเลิกงานที่ไม่จำเป็นหรือ มีความจำเป็นน้อยที่สุด มีการปรับปรุงระบบและวิธีการทำงานตาม ภาระหน้าที่ ลดสายการบังคับบัญชา ลดขั้นตอนและระยะเวลา ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งปรับปรุงกฎ ระเบียบให้มีความคล่องตัว ยิ่งขึ้น และการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เหมาะสมมาใช้ในการทำงาน เพื่อทดแทนการใช้กำลังคน
- 5) การพัฒนากำลังคน โดยการพัฒนากำลังคนทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านองค์ความรู้ และด้านทัศนคติ ค่านิยม เพื่อใช้คนน้อยลง แต่พัฒนาให้มีศักยภาพสูงขึ้น และการพัฒนาคนรุ่นใหม่ให้เป็น ผู้ปฏิบัติงานที่ทรงความรู้ Knowledge Worker มีความรู้ความชำนาญ หลายด้าน และต้องมีการพัฒนาคนรุ่นเก่าให้มีความรู้ความสามารถ ในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สอดคล้องกับ การปรับระบบและวิธีการทำงานแนวใหม่ต่อไป

การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ

การดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับเรื่องยุทธศาสตร์การปรับขนาด กำลังคนภาครัฐ คปร. ได้กำหนดมาตรการและแนวทางปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ดังกล่าว โดย ให้ทุกส่วนราชการทราบและถือปฏิบัติ ดังนี้



๙. มาตรการระยะสั้น 2 ปี (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 - 2548)

- 1) ไม่ให้เพิ่มอัตราตั้งใหม่ ยกเว้นกรณีจำเป็นอันมิอาจหลีกเลี่ยงได้
- 2) **ข้าราชการพลเรือน** ให้คงกรอบอัตราจำนวน 394,385 ตำแหน่ง และในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 - 2548 ไม่มีการยุบเลิกอัตรากำลังในภาพรวม โดยมีหลักในการพิจารณา ดังนี้

- ประเภทของหน่วยงาน

- (1) **ส่วนราชการตั้งใหม่** : จะจัดสรรอัตราเงินเดือนให้สำหรับตำแหน่งที่ยังไม่มีเงิน และจัดสรรอัตราว่างจากการเกษียณอายุคืนให้ทั้งหมด
- (2) **ส่วนราชการเดิม** : จะจัดสรรให้ตามเหตุผลความจำเป็น

- ประเภทของส่วนราชการ

- (1) **ส่วนราชการขนาดเล็ก** (อัตรากำลังต่ำกว่า 500 อัตรา และ
- (2) **ส่วนราชการขนาดกลาง** (อัตรากำลัง 500 - 1,000 อัตรา)
: จะจัดสรรคืนให้ทั้งหมด
- (3) **ส่วนราชการขนาดใหญ่** (อัตรากำลังมากกว่า 1,000 อัตรา)
: จะจัดสรรให้ตามเหตุผลความจำเป็น

- พิจารณาจัดสรรตามกลุ่มภารกิจที่มีความสำคัญและความจำเป็น แบ่งเป็น 4 กลุ่ม คือ ด้านบริหาร ด้านความมั่นคง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม

- 3) **ลูกจ้างประจำ** ให้ทุกส่วนราชการยุบเลิกอัตราที่ว่างจากการเกษียณอายุ และอัตราว่างระหว่างปีทุกตำแหน่ง (ยกเว้นเป็นรายกรณี)

๙. มาตรการระยะยาว (5 ปี)

จากมติดังกล่าว คณะรัฐมนตรีได้มอบให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ คปร. สำนักงาน ก.พ. สำนักงาน ก.พ.ร. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานประมาณ และกระทรวงร่วมกันจัดทำแผนกำลังคนภาครัฐในระยะยาวให้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจ การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ต่อไป



บทที่ 3

การดำเนินงาน

ตามยุทธศาสตร์การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ

ของกระทรวงแรงงาน

เมื่อวันที่ 23 กันยายน 2546 คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบในเรื่อง ยุทธศาสตร์การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ ตามข้อเสนอของคณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ (คปร.) โดยให้ปรับปรุงระยะเวลาตามมาตรการระยะสั้นจากเดิมที่กำหนดไว้ 3 ปี (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 – 2549) เพื่อให้สอดคล้องกับระยะเวลาดำรงตำแหน่งของคณะรัฐมนตรีชุดปัจจุบัน ลงเหลือ 2 ปี (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 – 2548) และมีมติยกเลิกมติคณะรัฐมนตรีเดิมที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับไปดำเนินการต่อไปแล้ว โดยคณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ (คปร.) ได้มีหนังสือแจ้งให้ทุกส่วนราชการทราบและถือปฏิบัติตามแนวทางในการดำเนินการตามยุทธศาสตร์การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐต่อไป

๙ การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐของกระทรวงแรงงาน

กระทรวงแรงงานได้ดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรีในเรื่อง ยุทธศาสตร์การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐดังกล่าวมาแล้ว โดยแจ้งให้ทุกหน่วยงานในสังกัดกระทรวงดำเนินการตามมาตรการระยะสั้น 2 ปี (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 - 2548) ในส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยมีแนวทางในการพิจารณาดำเนินการในเรื่อง การบริหารจัดการอัตราข้าราชการที่เกษียณอายุราชการ ลูกจ้างประจำที่เกษียณอายุและอัตราลูกจ้างประจำที่ว่างระหว่างปี จากผลการเกษียณอายุราชการเมื่อสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 ดังนี้

- 1) ไม่ให้เพิ่มอัตราตั้งใหม่ ยกเว้นกรณีจำเป็นอันมิอาจหลีกเลี่ยงได้
- 2) กรณีข้าราชการพลเรือน ให้ทุกส่วนราชการพิจารณาดำเนินการ ดังนี้



- ประเภทของหน่วยงาน

(1) **ส่วนราชการตั้งใหม่** : จะจัดสรรอัตราเงินเดือนให้สำหรับตำแหน่งที่ยังไม่มีเงิน และจัดสรรอัตราว่างจากการเกษียณอายุคืนให้ทั้งหมด

(2) **ส่วนราชการเดิม** : จะจัดสรรให้ตามเหตุผลความจำเป็น

- ประเภทของส่วนราชการ

(3) **ส่วนราชการขนาดเล็ก** (อัตรากำลังต่ำกว่า 500 อัตรา และ

(4) **ส่วนราชการขนาดกลาง** (อัตรากำลัง 500 - 1,000 อัตรา)

: **จะจัดสรรคืนให้ทั้งหมด**

(5) **ส่วนราชการขนาดใหญ่** (อัตรากำลังมากกว่า 1,000 อัตรา)

: **จะจัดสรรให้ตามเหตุผลความจำเป็น**

โดยส่วนราชการต้องจัดทำบัญชีตำแหน่งที่เห็นสมควรยุบเลิกเท่ากับจำนวนตำแหน่งข้าราชการที่เกษียณอายุจริง เมื่อสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 และหากมีความจำเป็นจะขอรับการจัดสรรอัตราที่เกษียณอายุคืน หรือการขอรับจัดสรรอัตราเงินเดือนของตำแหน่งที่ยุบเลิกจากผลการเกษียณอายุของส่วนราชการอื่น ให้จัดทำเหตุผลความจำเป็น ตามแบบ **คปร. 1** และ **แบบ คปร. 2** เสนอให้ อ.ก.พ. กระทรวงพิจารณาในภาพรวมพร้อมจัดลำดับความสำคัญใน การขอรับจัดสรรอัตรา ก่อนแจ้ง คปร. เพื่อพิจารณาจัดสรรต่อไป **ภายในวันที่ 30 ธันวาคม 2546**

3) **กรณีลูกจ้างประจำ** ให้ทุกส่วนราชการยุบเลิกอัตราที่ว่างจากการเกษียณอายุและอัตราว่างระหว่างปีทุกตำแหน่ง (ยกเว้นเป็นรายการอื่น) โดยจัดทำบัญชีลูกจ้างประจำที่ต้องยุบเลิกจากผลการเกษียณอายุและอัตราว่างระหว่างปี เมื่อสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 และหากมีความจำเป็นจะขอให้ คปร. พิจารณายกเว้นการยุบเลิกอัตราดังกล่าว และต้องไม่ขัดกับมติ คปร. ให้แจ้งเหตุผลความจำเป็นตามแบบ **คปร. 3** และแบบ **คปร. 4** ส่งให้ คปร. **ภายในวันที่ 20 พฤศจิกายน 2546** พร้อมสำเนาเรื่องให้กระทรวงทราบด้วย

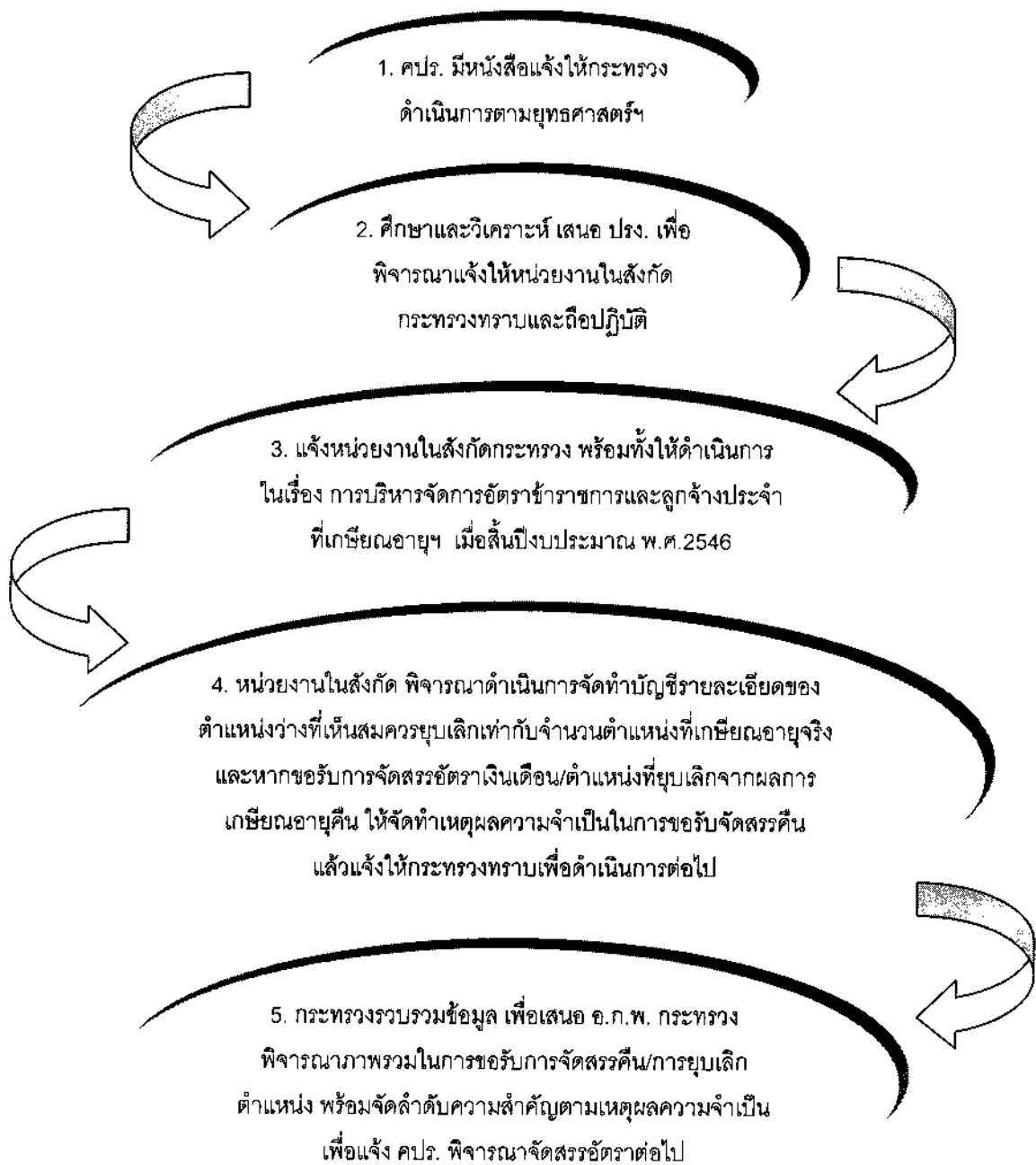
4) การรายงานข้อมูลเกี่ยวกับอัตรากำลังของส่วนราชการ ให้ส่วนราชการกรอกข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนข้าราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และข้อมูลที่เกี่ยวข้องตามแบบ **คปร. 5** และส่งให้ คปร. โดยตรง **ภายในวันที่ 20 เดือนพฤศจิกายน 2546**



α ขั้นตอนในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ ของกระทรวงแรงงาน

โดยมีแผนภาพขั้นตอนและวิธีการดำเนินการ ดังนี้

ขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ฯ ของกระทรวงแรงงาน





๙ ผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547

ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2546 กระทรวงแรงงานมีอัตรากำลังในภาพรวม โดยแบ่งเป็นอัตราข้าราชการ จำนวน 6,860 อัตรา ลูกจ้างประจำ จำนวน 2,138 อัตรา และมีอัตราข้าราชการที่เกษียณอายุราชการ เมื่อสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ.2546 (ณ วันที่ 30 กันยายน 2546) จำนวน 25 อัตรา และมีอัตราลูกจ้างประจำเกษียณอายุ จำนวน 7 อัตราและอัตราลูกจ้างประจำที่ว่างระหว่างปี อีกจำนวน 21 อัตรา โดยมีรายละเอียดของตำแหน่งที่เกษียณอายุราชการ เมื่อสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 ของแต่ละหน่วยงานในสังกัดกระทรวง ได้แก่

1) ข้าราชการพลเรือน มีผลการดำเนินการ ดังนี้

หน่วยงาน	กรอบข้าราชการ ณ 1 ตุลาคม 46	อัตรา เกษียณ อายุปี 46	อัตรา ที่ได้รับ จัดสรรคืน	อัตรา ที่ต้อง ยุบเลิก	ร้อยละ ของอัตรา ที่ได้รับคืน	กรอบข้าราชการ คงเหลือ ณ 1 ตุลาคม 47
1. สำนักงานรัฐมนตรี	15	-	-	-	-	15
2. สำนักงานปลัด กระทรวงแรงงาน	696	9	8	1*	89%	694
3. กรมการจัดหางาน	1,234	3	-	3	0%	1,231
4. กรมพัฒนาฝีมือ แรงงาน	1,424	3	-	3	0%	1,421
5. กรมสวัสดิการและ คุ้มครองแรงงาน	1,443	7	-	7	0%	1,436
6. สำนักงานประกัน สังคม	2,048	3	-	3	0%	2,045
กระทรวงแรงงาน	6,860	25	8	17	32%	6,842

หมายเหตุ 1* หมายถึง ตำแหน่งข้าราชการที่เกษียณอายุประจำปี คือ ตำแหน่งผู้ช่วยปลัดกระทรวง ซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีเงื่อนไขตามมติคณะรัฐมนตรีในการปฏิรูประบบราชการ "หากตำแหน่งดังกล่าวว่างลงไม่ว่ากรณีใดๆ ให้ยุบเลิกทันที" และในปีเดียวกันตำแหน่งผู้ช่วยปลัดกระทรวง ว่างลงอีก 1 ตำแหน่ง จึงส่งผลทำให้กรอบข้าราชการ ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2547 ลดลง



2) ลูกจ้างประจำ มีผลการดำเนินการ ดังนี้

หน่วยงาน	กรอบลูกจ้าง ประจำ ณ 1 ตุลาคม 46	อัตรา เกษียณ อายุปี 46	อัตรา ว่าง ระหว่างปี 46	อัตรา ที่ต้อง ยุบเลิก	ร้อยละ ของอัตรา ที่ได้รับคืน	กรอบลูกจ้าง ประจำ ณ 1 ตุลาคม 47
1. สำนักงานรัฐ มนตรี	6	-	-	-	-	6
2. สำนักงานปลัด กระทรวงแรงงาน	196	-	7	7	0%	189
3. กรมการจัดหางาน	302	-	7	7	0%	295
4. กรมพัฒนาฝีมือ แรงงาน	1,025	6	1	7	0%	1,018
5. กรมสวัสดิการและ คุ้มครองแรงงาน	254	-	2	2	0%	252
6. สำนักงานประกัน สังคม	355	1	7	8	0%	347
กระทรวงแรงงาน	2,138	7	24	31	0%	2,107

α ผลกระทบที่ได้รับจากการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ของกระทรวงแรงงาน

จากผลการดำเนินงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ตามยุทธศาสตร์การปรับขนาดกำลังคนในภาครัฐ (มาตรการระยะสั้น 2 ปี) ของการบริหารจัดการอัตราข้าราชการที่เกษียณอายุราชการ ลูกจ้างประจำที่เกษียณอายุราชการและอัตราลูกจ้างประจำที่ว่างระหว่างปี จากผลการเกษียณอายุราชการเมื่อสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 ซึ่งจะเห็นได้ว่ามีผลกระทบกับจำนวนอัตรากำลังของข้าราชการและลูกจ้างประจำของหน่วยงานโดยตรง ได้แก่



1) **กรณีข้าราชการพลเรือน** โดยสามารถแบ่งตามประเภทของส่วนราชการ เป็น 2 ประเภท ดังนี้

- **ส่วนราชการขนาดเล็กและขนาดกลาง** (มีอัตรากำลังต่ำกว่า 1,000 อัตรา) ได้แก่ **สำนักงานรัฐมนตรี และสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน** ซึ่งจากผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ดังกล่าว จะเห็นได้ว่าไม่มีผลกระทบโดยตรงกับการลดจำนวนอัตรากำลังจากผลการเกษียณอายุ เมื่อสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 เนื่องจากเป็นไปตามมติ คปร. ที่ให้ได้รับจัดสรรอัตราคืนทั้งหมด (เฉพาะในมาตรการนี้เท่านั้น)
- **ส่วนราชการขนาดใหญ่** (มีอัตรากำลังมากกว่า 1,000 อัตรา) ได้แก่ **กรมการจัดหางาน กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน และสำนักงานประกันสังคม** ซึ่งจากผลการดำเนินงานดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่ามีผลกระทบโดยตรงกับการลดจำนวนอัตรากำลังข้าราชการจากผลการเกษียณอายุ เมื่อสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 ที่ต้องยุบเลิกจำนวนตำแหน่งว่างแทนตำแหน่งข้าราชการที่เกษียณอายุจริงทุกอัตราทั้งหมด ทั้งนี้ เป็นไปตามมติ คปร. ที่ต้องยุบเลิกอัตราข้าราชการที่มีมากเกินไป ความจำเป็นต่อภารกิจของส่วนราชการขนาดใหญ่ในภาพรวม โดย คปร. จะจัดสรรอัตราดังกล่าว ให้กับส่วนราชการตั้งใหม่หรือส่วนราชการอื่นๆ ที่ยังไม่มีอัตราเงินเดือนและมีความประสงค์ที่จะขอรับการจัดสรรตามมาตรการต่อไป

3) **กรณีลูกจ้างประจำ** จากผลการดำเนินงานในภาพกระทรวง หน่วยงานทุกหน่วยงานมีความประสงค์ไม่ขอรับการยกเว้นการยุบเลิกตำแหน่งของลูกจ้างประจำ เพื่อให้เป็นไปตามมติ คปร. ที่ให้ยุบเลิกทุกอัตราทันทีเมื่อมีตำแหน่งลูกจ้างประจำว่างลง จึงส่งผลกระทบโดยตรงต่อจำนวน



กรอบอัตรากำลังของลูกจ้างประจำของหน่วยงานที่จะลดลงหรือ
หมดไปในระยะยาวอย่างแน่นอน

ดังนั้น การที่ส่วนราชการจะนำตำแหน่งมาใช้ตามยุทธศาสตร์ดังกล่าว จึงต้อง
พิจารณาแล้วว่าจะไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการปฏิบัติภารกิจหลักที่จำเป็นของหน่วยงานใน
สังกัด และต้องเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรในภาพรวมด้วย โดยส่วนราชการมีหลักในการพิจารณา
คือ จะใช้วิธีการเลือกวิเคราะห์เฉพาะตำแหน่งที่เป็น "ตัวแทนของกลุ่มงาน" (Represent of Key
Position) เนื่องจากตำแหน่งดังกล่าวจะมีลักษณะงานใกล้เคียงกันในภาพรวม ทั้งนี้ การจะนำเอา
ตำแหน่งที่เหมาะสมที่สุดมาใช้ในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
ประสิทธิผลเท่าเทียมกัน ทุกหน่วยงาน โดยไม่จำเป็นต้องวิเคราะห์รายละเอียดของทุกตำแหน่ง
เพราะอาจ จะทำให้เสียเวลามากเกินความจำเป็นและอาจจะไม่คุ้มค่าต่องบประมาณที่ใช้ไปนั้น
โดยจะใช้ การวิเคราะห์ตำแหน่งตามลักษณะภารกิจหลัก/รอง/สนับสนุนของหน่วยงานแทน เช่น
งานบริหาร งานเชี่ยวชาญเฉพาะ งานวิชาชีพ งานวิชาการ งานการเงิน งานบริหารทั่วไป งานธุร
การ เป็นต้น ดังนั้น การจะนำตำแหน่งที่เห็นสมควรนำมาใช้ยุบเลิกแทนตามยุทธศาสตร์ จึงต้อง
วิเคราะห์แล้วว่าตำแหน่งนั้น มีค่าประเมินของตำแหน่งที่มีความจำเป็นน้อยที่สุดต่อปฏิบัติงาน
ของแต่ละหน่วยงานเป็นสำคัญ หรือภารกิจที่ตำแหน่งนั้นรับผิดชอบอยู่สามารถทดแทนด้วยการจ้างใน
รูปแบบอื่นๆ ได้ ซึ่งสามารถจัดลำดับความสำคัญของตำแหน่งตามลักษณะของภารกิจได้เป็น 2 ส่วน
คือ ภารกิจในส่วนกลาง (การนำนโยบายมาแปลงสู่แผนปฏิบัติการ) และภารกิจในส่วนภูมิภาค
(การนำแผนปฏิบัติการไปสู่กลุ่มเป้าหมาย)

โดยสามารถสรุปหลักเกณฑ์ที่สำคัญในการเลือกตำแหน่งที่จะนำมาใช้ตาม
ยุทธศาสตร์ให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กรได้ดังนี้

- 1) ต้องเป็นตำแหน่งที่ปฏิบัติงานในภารกิจสนับสนุน หรือภารกิจรอง
ที่มีความจำเป็นค่อนข้างน้อยต่อการปฏิบัติภารกิจในแต่ละหน่วยงาน
- 2) ต้องเป็นตำแหน่งที่มีค่าประเมินของตำแหน่งต่ำ หมายถึง ตำแหน่งใน
สายงาน ที่เริ่มต้นจากระดับแรกควบ เช่น ตำแหน่งระดับ 1-3/4/5 หรือ ระดับ
2-4/5 หรือ ระดับ 3-5/6ว เรียงตามลำดับ



- 3) มีลักษณะภารกิจของตำแหน่งเป็นงานในสาขาวิชาชีพ หรืองานบริการ หรืองานปฏิบัติการ ได้แก่ สายงานธุรการ สายงานบริหารทั่วไป ฯลฯ เป็นต้น
- 4) สามารถทดแทนด้วยรูปแบบการจ้างงานในประเภทอื่นๆ ได้ เช่น การจ้างพนักงานราชการ การจ้างเหมาบริการตามลักษณะงาน โดยต้องไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานในภาพรวมขององค์กร สามารถวัดผลสัมฤทธิ์ของงาน และคุ้มค่ากับงบประมาณที่ใช้ไปได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลสูงสุด

จากผลดำเนินการตามยุทธศาสตร์การปรับขนาดกำลังคนในภาครัฐดังกล่าว ส่งผลกระทบต่อให้จำนวนอัตรากำลังข้าราชการและลูกจ้างประจำของทุกหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงาน ต้องปรับลดลงจากผลการยุบเลิกตำแหน่งแทนตำแหน่งที่เกษียณอายุประจำปี ดังนั้น ส่วนราชการจึงต้องมีการวางแผนการบริหารจัดการด้านกำลังคนที่ดี เพื่อให้มีกำลังคนเพียงพอและเหมาะสม รองรับกับภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลาอย่างละเอียดรอบคอบ มีประสิทธิภาพประสิทธิผล คุ้มค่าต่องบประมาณที่ใช้ และที่สำคัญต้องเกิดประโยชน์สูงสุดกับประชาชนและประเทศโดยรวม



บทที่ 4

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

กระทรวงแรงงานได้ดำเนินการตามยุทธศาสตร์การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ ในมาตรการระยะสั้น 2 ปี (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 – 2548) ซึ่งจากผลการดำเนินงาน ในภาพรวมของการบริหารจัดการการบริหารจัดการอัตราข้าราชการที่เกษียณอายุราชการ ลูกจ้างประจำที่เกษียณอายุราชการและอัตราลูกจ้างประจำที่ว่างระหว่างปีจากผลการเกษียณอายุราชการ เมื่อสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 มีผลกระทบโดยตรงต่อการปรับขนาดกำลังคน ในภาครัฐ เนื่องจากมีการปรับลดจำนวนอัตรากำลังของข้าราชการและลูกจ้างประจำของ ทุกหน่วยงาน และส่งผลให้ต้องมีการปรับลดงบประมาณประจำปีของหน่วยงาน (งบบุคลากร) ซึ่งนับได้ว่าเป็นการลดภาระค่าใช้จ่ายด้านบุคคลในภาครัฐที่ประสบความสำเร็จอีกประการ ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – 2550) ที่มีเป้าประสงค์ของ การปรับบทบาท ภารกิจ และขนาดให้มีความเหมาะสม โดยกำหนดตัวชี้วัดของขนาดกำลังคน ภาครัฐ ไว้ว่า “ปรับลดจำนวนข้าราชการลงอย่างน้อยร้อยละ 10 ภายในปี พ.ศ. 2550 และ/ หรือเพิ่มความสามารถของกำลังคนให้ได้ในระดับเดียวกัน” นอกจากนี้ยังสอดคล้อง ตามยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย “ในยุทธศาสตร์ที่ 2 : การปรับปรุงโครงสร้างการ บริหารราชการแผ่นดิน ที่มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนให้หน่วยงานในส่วนกลางให้มีขนาดเล็กลง”

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน

1. จากการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ดังกล่าว สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ต้องดำเนินการในบทบาทหน้าที่ภาพรวมของกระทรวง ควบคู่กับการทำ หน้าที่เป็นหน่วยงานๆ หนึ่งในสังกัดกระทรวง ที่ต้องดำเนินการตาม ยุทธศาสตร์เช่นเดียวกันกับหน่วยงานอื่นในสังกัด ดังนั้น การทำหน้าที่ใน บทบาทของกระทรวง จึงต้องดำเนินการนำเสนอรายละเอียดของข้อมูล



ของทุกหน่วยงานในสังกัด ต่อ อ.ก.พ. กระทรวง เพื่อพิจารณาในการขอรับจัดสรรอัตราคืนหรือการยุบเลิกอัตรานั้น จึงควรจะต้องมีความรู้ความสามารถในการเตรียมการนำเสนอข้อมูลที่ถูกต้องสมบูรณ์เป็นกลาง และที่สำคัญต้องก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในภาพของกระทรวง เป็นสำคัญ

2. จากการประสานงานกับหน่วยงานในสังกัดกระทรวง พบว่ามีปัญหาในช่วงเวลาที่ คปร. แจ้างแนวทางปฏิบัติในแต่ละปีมาให้ส่วนราชการทราบ และถือปฏิบัติ เพื่อเตรียมการจัดทำข้อมูลในการดำเนินการนำตำแหน่งที่เห็นสมควรนำมายุบเลิกอัตราหรือการขอรับจัดสรรอัตราคืนแทนตำแหน่งที่เกษียณอายุราชการจริงเมื่อสิ้นปีนั้น ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่ทุกหน่วยงานกำลังดำเนินการแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการระดับในต่างๆ ยังไม่แล้วเสร็จ จึงอาจส่งผลกระทบต่อให้การวางแผนล่วงหน้าที่จะนำตำแหน่งที่มีค่าของตำแหน่งและมีความจำเป็นน้อยต่อการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานมาใช้ยุบเลิกแทนต้องล่าช้าเกินกว่าเวลาที่สำนักงานปลัดกระทรวงกำหนด อาจทำให้การเสนอข้อมูลในภาพรวมของกระทรวงไม่สมบูรณ์ตามมาด้วย เนื่องจากต้องดำเนินการรวบรวมตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลตามเหตุผลความจำเป็นในกรณีที่หน่วยงานมีความประสงค์จะขอรับจัดสรรอัตราคืน เพื่อเสนอต่อ อ.ก.พ. กระทรวงพิจารณาพร้อมทั้งจัดเรียงลำดับของตำแหน่งดังกล่าวตามลำดับก่อน-หลัง ก่อนส่งให้ คปร. พิจารณาจัดสรรต่อไป



ปัญหาและอุปสรรคในภาพกระทรวงแรงงาน

1. ส่วนราชการยังไม่มีการวางแผนจัดการกำลังคนที่ต่อเนื่องเนื่องในการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับกับผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการตามยุทธศาสตร์การปรับขนาดกำลังคนในภาครัฐ และนโยบายต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ล่วงหน้า
2. จากการยุบเลิกอัตรากำลัง ยังพบว่ามีความไม่เข้าใจในบางหน่วยงานยังมีความจำเป็นที่ต้องใช้อัตรากำลังที่ถูกยุบเลิกมาปฏิบัติภารกิจที่มีปริมาณมากอย่างต่อเนื่อง สาเหตุเนื่องจากไม่มีการวางแผนการบริหารจัดการอัตรากำลังให้ทุกหน่วยงานภายในองค์กรทราบล่วงหน้าก่อนว่าหน่วยงานใดที่มีความจำเป็นต้องปรับลดอัตรากำลังลงในการกิจที่ไม่จำเป็น และให้ใช้วิธีการจ้างเหมาบริการเอกชนทำแทน เพื่อให้สอดคล้องตามแนวทางปฏิบัติของยุทธศาสตร์การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ
3. หากภาครัฐยังคงใช้แนวทางปฏิบัติตามมาตรการระยะสั้น 2 ปี ซึ่งอาจมีผลกระทบกับอัตรากำลังข้าราชการในภาพรวมในระยะที่จะเกิดขึ้นอย่างรุนแรงเนื่องจากอัตรากำลังข้าราชการจะมีจำนวนไม่เพียงพอที่จะรองรับกับภารกิจหลักที่ภาครัฐจำเป็นต้องปฏิบัติเองโดยตรง ไม่สามารถที่จะปรับกระบวนการจ้างงานในลักษณะอื่นแทนได้ เช่น งานความมั่นคงของประเทศ เป็นต้น

ข้อเสนอแนะ

1. ควรจัดทำแผนการตรวจสอบการใช้อัตรากำลังของหน่วยงานทุก 3 เดือน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดสรรอัตรากำลังได้อย่างเหมาะสมรองรับกับภารกิจของหน่วยงานที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา



2. ส่วนราชการควรมีการสำรวจสภาพปัญหาและความต้องการอัตรากำลังที่ต้องปฏิบัติงานจริงของทุกหน่วยงานภายในองค์กร ว่ามีความจำเป็นที่ต้องปฏิบัติในภารกิจนั้นๆ หรือไม่ หรือหากมีการเปลี่ยนแปลงในภารกิจที่ต้องรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นหรือน้อยลง ตามความจำเป็นด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศในช่วงเวลาและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตามนโยบายเร่งด่วนหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องต่างๆ ควรมีการเกลี่ยอัตรากำลังภายในหน่วยงานได้อย่างทันที
3. ควรมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สืบค้นข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากหน่วยงานภายนอก เช่น สำนักงาน ก.พ. สำนักงาน ก.พ.ร. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานประมาณ กรมบัญชีกลาง ฯลฯ เพื่อมาใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์และวางแผนจัดการกำลังคนที่ดีและมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลต่อหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง
4. ควรมีการพัฒนาบุคลากรใน "ระบบการบริหารงานบุคคลภาครัฐแนวใหม่" เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ในภาครัฐทุกคนได้ตระหนักถึงปัญหาความจำเป็น พร้อมทั้งแนวทางที่ภาครัฐจะต้องปฏิบัติเกี่ยวกับการปรับขนาดกำลังคนในภาครัฐ พร้อมทั้งการปรับเปลี่ยนกำลังคนในภาครัฐ ให้มีขนาดที่เล็กกะทัดรัด มีบุคลากรที่มีสมรรถนะและศักยภาพสูง ได้รับค่าตอบแทนสูงตามความสำเร็จของงาน คำนึงค่าตอบแทนที่ใช้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล และที่สำคัญต้องเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนและประเทศชาติโดยตรง



บรรณานุกรม

หนังสือ

คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ สำนักงาน ก.พ. แผนปฏิรูประบบราชการ. กรุงเทพมหานคร :
ฝ่ายโรงพิมพ์ กองกลาง สำนักงาน ก.พ., 2542

ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ สำนักงาน ก.พ.
แนวทางปฏิบัติตามมาตรการกำหนดขนาดกำลังคนภาครัฐ. กรุงเทพมหานคร :
ฝ่ายโรงพิมพ์ กองกลาง สำนักงาน ก.พ., 2539

ฝ่ายเลขานุการร่วมคณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ สำนักงาน ก.พ.
ยุทธศาสตร์การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐและแนวทางปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร :
ธีรานุสรณ์การพิมพ์, 2546

ฝ่ายเลขานุการร่วมคณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ สำนักงาน ก.พ.
ยุทธศาสตร์การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐและแนวทางปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร :
ธีรานุสรณ์การพิมพ์, 2547

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. คำชี้แจงมติคณะรัฐมนตรี เรื่อง มาตรการกำหนด
ขนาดกำลังคนภาครัฐ. กรุงเทพมหานคร :
ฝ่ายโรงพิมพ์ กองกลาง สำนักงาน ก.พ., 2537

สภาพร พิศาลบุตร. การวิเคราะห์. กรุงเทพมหานคร :
สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2545

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย
(พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2550). กรุงเทพมหานคร :
กราฟิคฟอรัมเมท (ไทยแลนด์), 2546