

สรุปผลการวิจัย และ ข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อประเมินผลการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ในส่วนที่เกี่ยวกับ วัตถุประสงค์ ขอบเขต ขั้นตอน และแนวทางการดำเนินงาน การเตรียม การของสำนักงาน ก.พ. กระบวนการหรือกิจกรรมด้านต่าง ๆ ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี และผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผน อัตรากำลัง 3 ปี ตลอดจนศึกษาวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ใน การจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ทั้งผลสัมฤทธิ์ในส่วนของสำนักงาน ก.พ. และผลสัมฤทธิ์ใน ส่วนของส่วนราชการที่จัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ เจ้าหน้าที่ วิเคราะห์งานบุคคล ระดับ 4-7 ของกองตำแหน่งและอัตรากำลัง 1-3 สำนักงาน ก.พ. คณะทำงานจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ของส่วนราชการ และผู้บริหารระดับสูงของส่วนราช การ

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนของการประเมินวัตถุประสงค์ ขอบเขต ขั้นตอน และ แนวทางการดำเนินงานในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ได้ศึกษาวิเคราะห์โดยการเปรียบ เทียบกับแนวความคิด รูปแบบ และกระบวนการในการวางแผนกำลังคน ตามหลักการบริหาร งานบุคคลสมัยใหม่ สำหรับในส่วนของการประเมินผลการเตรียมการของสำนักงาน ก.พ. กระบวนการ ปัญหาและอุปสรรค และผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ได้ศึกษา วิเคราะห์โดยใช้สถิติเกี่ยวกับการแจกแจงความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percent) การวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง (Mean) การทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ย (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) และในส่วนของการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความ สัมพันธ์กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ได้ศึกษาวิเคราะห์โดยใช้ สถิติเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression) และสหสัมพันธ์แบบพาร์เทียล (Partial Correlation)

ผลการวิจัย สรุปได้ ดังนี้

1. การจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับแนวความคิด หลักการ และรูปแบบของการวางแผนกำลังคน ตามหลักการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ ขอบเขต ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา และขั้นตอนการดำเนินงาน
2. สำนักงาน ก.พ. ให้ความสำคัญในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี อย่างเหมาะสมในระดับปานกลาง ในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล และการกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบของกิจกรรมด้านต่าง ๆ ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี สำหรับการเตรียมการในส่วนที่เกี่ยวกับการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ เกี่ยวกับการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลมีความคิดเห็นว่ามี ความเหมาะสมในระดับค่อนข้างต่ำ แต่เมื่อสอบถามคณะทำงานของส่วนราชการเกี่ยวกับ ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ในระยะเวลาก่อนที่จะเข้าร่วมเป็น คณะทำงาน พบว่า คณะทำงานของส่วนราชการมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผน อัตรากำลัง 3 ปี ในระดับปานกลาง
3. การให้ความรู้แก่คณะทำงานจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ของส่วนราชการมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง
4. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลสามารถตรวจสอบพบความไม่ถูกต้อง และ ความไม่เหมาะสมของการกำหนดตำแหน่ง และการใช้คนของส่วนราชการในราชการพลเรือน ไทยได้เป็นอันมาก ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับจำนวนตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง สายงาน การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ การใช้กำลังคน และอื่น ๆ
5. การจัดตั้งคณะทำงานจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ของส่วนราชการ มีความเหมาะสมเป็นส่วนใหญ่ ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับจำนวนชุดของคณะทำงาน จำนวนผู้เข้าร่วม ในคณะทำงาน ระดับตำแหน่งของผู้เข้าร่วมในคณะทำงาน และถ้ามี/ไม่มีตัวแทนจากทุก กองเข้าร่วมในคณะทำงาน
6. ส่วนราชการที่จัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ทุกแห่ง ได้มีการปรับปรุง

โครงสร้างการบริหาร และระบบงานใหม่มีความเหมาะสม และมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

7. การกำหนดจำนวน และระดับตำแหน่งโดยการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี มีความถูกต้อง และ เหมาะสมมากกว่าการกำหนดจำนวนและระดับตำแหน่งโดยส่วนราชการส่งคำขอไปยังสำนักงาน ก.พ. ทุก 1 หรือ 2 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
8. ส่วนราชการที่จัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ส่วนใหญ่ได้มีการกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ ซึ่งประกอบด้วยตำแหน่งในสายงานต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง
9. ส่วนราชการที่จัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี เกือบทุกแห่ง ได้มีการจัดทำรายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบ (Job Description) ของตำแหน่งต่าง ๆ โดยเป็นการจัดทำรายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างหยาบเป็นส่วนใหญ่
10. ส่วนราชการที่จัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ส่วนใหญ่ไม่ได้มีการปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคลใหม่มีความเหมาะสม และมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ตลอดจนขาดการจัดทำแผนกำลังคนต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นแผนหลักทางด้านการบริหารงานบุคคลของส่วนราชการ
11. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ของสำนักงาน ก.พ. ที่เข้าร่วมจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ของส่วนราชการ มีความเหมาะสมในระดับสูง ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักวิชาการ และเทคนิคต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและจำเป็นต่อการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ประสานงาน และการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และบทบาทในการเข้าร่วมจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี
12. สิ่งที่เป็นปัญหาและอุปสรรคสำหรับเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี มากที่สุด ได้แก่ การที่ผู้เข้าร่วมในคณะทำงานต่างพยายามปกป้องผลประโยชน์ของหน่วยงาน (ระดับกอง) ที่ตนสังกัดมากกว่าความเหมาะสม ถูกต้อง และผลประโยชน์ของส่วนราชการโดยรวม สำหรับคณะทำงานของส่วนราชการ สิ่งที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี มากที่สุด ได้แก่ การขาดการประสานงานกันอย่างเหมาะสมระหว่างสำนักงาน ก.พ. และสำนักงานประมาณ

13. สำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการที่จัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ได้บรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี โดยส่วนรวมในระดับปานกลาง โดยสำนักงาน ก.พ. ได้บรรลุผลสัมฤทธิ์ในส่วนที่ทำให้การวิเคราะห์ตำแหน่งและอัตรากำล้างมีความถูกต้อง และเหมาะสมมากยิ่งขึ้นในระดับที่สูงกว่าผลสัมฤทธิ์ในค่านอื่น ๆ สำหรับส่วนราชการได้บรรลุผลสัมฤทธิ์ในส่วนที่ทำให้ส่วนราชการได้มีการปรับปรุงบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ โครงสร้างการบริหารงาน และระบบงานใหม่มีความชัดเจน เหมาะสม และมีประสิทธิภาพสูงขึ้นในระดับที่สูงกว่าผลสัมฤทธิ์ในค่านอื่น ๆ

14. ส่วนราชการที่มีจำนวนตำแหน่ง จำนวนสายงาน และอยู่ในประเภทกลุ่มงานที่แตกต่างกัน บรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 1, 2 และ 3

15. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ในส่วนของสำนักงาน ก.พ. อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ได้แก่ (1) การพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์เพื่อกำหนดจำนวนตำแหน่ง (2) ปัญหาและอุปสรรคในส่วนที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลต้องรับผิดชอบงานวิเคราะห์ตำแหน่งและอัตรากำล้างของส่วนราชการที่ไม่ได้จัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ควบคู่ไปกับการร่วมจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี และ (3) การกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบของการกำหนดตำแหน่งและการใช้คน โดยการพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์เพื่อกำหนดจำนวนตำแหน่งสามารถพยากรณ์การผันแปรของการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ในส่วนของสำนักงาน ก.พ. ไครอยละ 26.5 และเมื่อนำตัวแปรอิสระที่เหลืออีก 2 ตัวแปรมาพิจารณาจะสามารถพยากรณ์ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 8.0 และ 6.0 ตามลำดับ ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 4 เฉพาะในส่วนของ 3 ตัวแปรดังกล่าว เท่านั้น

16. เมื่อควบคุมตัวแปรเกี่ยวกับภูมิหลังค่านต่าง ๆ ของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล และตัวแปรอิสระค่านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง พบว่า

16.1 การพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล มีความสัมพันธ์ทาง

บวกในระดับปานกลางกับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ในส่วนของสำนักงาน ก.พ. อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ยกเว้นเมื่อควบคุมตัวแปรเกี่ยวกับการกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบของกิจกรรมในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี

16.2 การกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบของกิจกรรมในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ในส่วนของสำนักงาน ก.พ. อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ยกเว้นเมื่อควบคุมตัวแปรเกี่ยวกับการพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล

16.3 ปัญหาและอุปสรรคที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลประสบในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ไม่มีความสัมพันธ์กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ในส่วนของสำนักงาน ก.พ. อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 5 และ 6 และปฏิเสธสมมติฐานที่ 7

17. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ในส่วนของส่วนราชการ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ได้แก่ (1) ความรู้ ความเข้าใจของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลเกี่ยวกับหลักวิชาการ และเทคนิคด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี (2) ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับส่วนราชการขาดการกำหนดนโยบาย แผนงาน และโครงการในระยะยาวที่ชัดเจน และแน่นอน (3) ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับส่วนราชการขาดการจัดเก็บสถิติ ข้อมูลที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ และ (4) ความรู้ ความเข้าใจของคณะทำงานของส่วนราชการเกี่ยวกับหลักวิชาการ และเทคนิคด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี โดยตัวแปรเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลเกี่ยวกับหลักวิชาการ และเทคนิคด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี สามารถพยากรณ์การผันแปรของการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ในส่วนของส่วนราชการได้ร้อยละ 32.3 และเมื่อนำตัวแปรอิสระที่เหลืออีก 3 ตัวแปรมาพิจารณา จะสามารถพยากรณ์ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 7.8 2.7 และ 1.8 ตามลำดับ

18. เมื่อควบคุมตัวแปรเกี่ยวกับจำนวนตำแหน่ง จำนวนสายงาน ภูมิหลังด้านต่าง ๆ ของคณะทำงานของส่วนราชการและตัวแปรอิสระด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง พบว่า

18.1 ความรู้และความสามารถของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ในส่วนของส่วนราชการ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

18.2 ความรู้ ความเข้าใจของคณะทำงานของส่วนราชการ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ในส่วนของส่วนราชการ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

18.3 ปัญหาและอุปสรรคที่คณะทำงานของส่วนราชการประสบในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี มีความสัมพันธ์ทางลบในระดับต่ำกับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ในส่วนของส่วนราชการ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ 9, 10 และ 11

19. ผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ เห็นว่าการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี เป็นโครงการที่มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการของส่วนราชการ และสามารถ แวกคลุม ความจำเป็นในราชการพลเรือนไทยในปัจจุบัน แต่แนวทางการดำเนินงานของสำนักงาน ก.พ. และเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลที่เข้าร่วมจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ยังมีความไม่เหมาะสมอยู่บางประการ

การอภิปรายผล

1. จากการประเมินผลการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงหน้าที่ทางการบริหารงานบุคคล และการจัดทำแผนกำลังคน ซึ่งพบว่า ส่วนราชการที่จัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ยังขาดการดำเนินการในส่วนดังกล่าวเป็นส่วนใหญ่ นั่น แสดงให้เห็นว่าการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ยังขาดความสมบูรณ์ตามระบบการวางแผนกำลังคนตามหลักการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ กล่าวคือ ให้ความสำคัญต่อกำหนดองค์ประกอบของกำลังคนเป็นส่วนใหญ่ โดยขาดการพิจารณาในค่านอุปทานของกำลังคนให้สอดคล้อง และประสานกันอย่างเหมาะสม ขาดการพิจารณาวิเคราะห์และปรับปรุงระบบ และหน้าที่ทางการบริหารงานบุคคลในทุก ๆ ด้านให้เหมาะสมกับความต้องการกำลังคนของส่วนราชการทั้งในด้านการปริมาณ คุณภาพ และพฤติกรรม และขาดการประสานความสัมพันธ์ระหว่างอุปสงค์ และอุปทาน

ของกำลังคน โดยพิจารณาจัดทำแผนกำลังคนค้างต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นแผนหลักในการบริหารงานบุคคลของส่วนราชการในระยะเวลา 3 ปี ในอนาคต

สำหรับส่วนราชการที่ได้มีการจัดทำแผนกำลังคนค้างต่าง ๆ นั้น พบว่ามีส่วนราชการเพียงแห่งเดียวเท่านั้นที่ได้มีการจัดทำแผนพัฒนาสายอาชีพให้กับผู้ปฏิบัติงานในสายงานต่าง ๆ ในส่วนราชการของตน ซึ่งตามแนวความคิดเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคน ตามหลักการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ ได้ให้ความสำคัญต่อการวางแผนในส่วนนี้เป็นอันมาก สาเหตุที่สำคัญที่ทำให้ขาดการวางแผนพัฒนาสายอาชีพในราชการพลเรือนไทย ส่วนหนึ่งเกิดจากสำนักงาน ก.พ. ขาดการพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ และวิธีการวางแผนพัฒนาสายอาชีพอย่างเพียงพอ (ตารางที่ 21) ตลอดจนขาดการกำหนดแนวทาง วิธีการ และรูปแบบของการวางแผนพัฒนาสายอาชีพที่ชัดเจน และเป็นมาตรฐานเดียวกัน (ตารางที่ 24)

2. จากการประเมินผลการกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบของกิจกรรมในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ซึ่งพบว่า มีความเหมาะสมในระดับปานกลางนั้น แตกต่างจากผลการวิจัยของ มานิต ศุทธสกุล และสุรพงษ์ ศิวาธรนิศร ซึ่งพบว่าเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย สำหรับการเตรียมการดำเนินงาน แนวทางในการดำเนินงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ทั้งนี้อาจสืบเนื่องจากระยะเวลาในการศึกษาวิจัยซึ่งห่างกันประมาณ 2 ปี โดยในระหว่างช่วงระยะเวลาดังกล่าว สำนักงาน ก.พ. คงได้ปรับปรุงแก้ไข และกำหนดแนวทางการดำเนินงานในค้างต่าง ๆ ที่ชัดเจน เหมาะสม และเป็นมาตรฐานเดียวกันมากยิ่งขึ้น ตลอดจนเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลมีประสบการณ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี เพิ่มมากขึ้นด้วย

3. จากผลการวิจัยซึ่งพบว่า ส่วนราชการที่มีจำนวนตำแหน่ง จำนวนสายงาน และอยู่ในประเภทกลุ่มงานที่ต่างต่างกัน บรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับที่กำหนดไว้ นั้น อาจเนื่องมาจากการดำเนินการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ของส่วนราชการแต่ละแห่งขาดการกำหนดระยะเวลาการดำเนินการไว้อย่างแน่นอน จึงเป็นผลให้มีส่วนราชการหลายแห่งที่ใช้ระยะเวลาดำเนินการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี เกินกว่า 1 ปี นอกจากนั้นมีบางส่วนราชการที่ใช้ระยะเวลาดำเนินการนานถึง 2-3 ปี ดังนั้นหากมีการกำหนดระยะเวลาการดำเนินการจัดทำแผนอัตรากำลัง

3 ปี ของแต่ละส่วนราชการที่แน่นอน และถือปฏิบัติโดยเคร่งครัด จะสามารถประเมินความแตกต่างของการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ของส่วนราชการที่มีจำนวนตำแหน่ง จำนวนสายงาน และอยู่ในประเภทกลุ่มงานที่แตกต่างกันได้อย่างถูกต้องมากยิ่งขึ้น

4. จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ทั้งในส่วนของสำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการที่จัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ซึ่งพบว่า ปัจจัยเกี่ยวกับความรู้และความสามารถของตัวบุคคลที่รับผิดชอบ หรือมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ทั้งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล และคณะทำงานของส่วนราชการ การกำหนดแนวทางการดำเนินงาน การกำหนดนโยบาย แผนงาน และโครงการในระยะยาวของส่วนราชการ และการจัดเก็บสถิติ ข้อมูลด้านต่าง ๆ ของส่วนราชการ มีความสัมพันธ์กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับที่กำหนดไว้ นั้น สอดคล้องกับแนวความคิดของนักวิชาการ และนักปฏิบัติทางด้านการวางแผนกำลังคน ดังที่ได้สรุปไว้ในตารางที่ 5

สำหรับปัจจัยเกี่ยวกับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการนั้น เนื่องจากการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ของส่วนราชการในราชการพลเรือนไทย สำนักงาน ก.พ. กำหนดให้แต่ละส่วนราชการดำเนินการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี โดยสมัครใจ ไม่ได้มีการบังคับแต่อย่างใด ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการที่จัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ทุกท่านจึงย่อมเป็นผู้ที่เห็นความสำคัญ และผลประโยชน์ที่ส่วนราชการของตนจะได้รับจากการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ซึ่งยอมให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ อย่างเหมาะสมต่อการดำเนินการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ในส่วนราชการของตน

ข้อเสนอแนะ

1. เนื่องจากปัจจัยเกี่ยวกับความรู้และความสามารถของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ของสำนักงาน ก.พ. มีความสัมพันธ์กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับที่กำหนดไว้ ดังนั้นสำนักงาน ก.พ. จึงควรพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลให้มีความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถเพิ่มมากขึ้นในทุก ๆ ด้านที่เกี่ยวข้อง และจำเป็นต่อการดำเนินการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวกับแนวความคิดและระบบการวางแผนกำลังคนตามหลักการบริหารงานบุคคลสมัย

ใหม่ การวางแผนพัฒนาสายอาชีพ การตรวจสอบการกำหนดตำแหน่ง การใช้คน และระบบบริหารงานบุคคล การจัดระบบงาน การกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ การจัดทำรายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบ ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และการแก้ไขปัญหา ซึ่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลได้รับการพัฒนาในระดับต่ำ หรือค่อนข้างต่ำ

สำหรับการพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์เพื่อกำหนดจำนวนตำแหน่งนั้น ถึงแม้ว่าเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลจะได้รับการพัฒนาในส่วนดังกล่าวในระดับค่อนข้างสูง แต่เนื่องจากเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับที่กำหนดไว้ ดังนั้น สำนักงาน ก.พ. จึงควรพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์เพื่อกำหนดจำนวนตำแหน่งเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคการพยากรณ์ความต้องการกำลังคน อาทิเช่น การวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis) การวิเคราะห์แนวโน้ม (Trend Analysis) วิธีเดลฟาย (Delphi Technique) เทคนิคการวัดงานและการวิเคราะห์งาน (Work Measurement and Job Analysis) เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อสามารถพยากรณ์ความต้องการกำลังคนในอนาคตของส่วนราชการในราชการพลเรือนไทยได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นผลให้การจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี บรรลุผลสัมฤทธิ์ได้อย่างเหมาะสม

2. เนื่องจากปัญหาและอุปสรรคในส่วนที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลต้องรับผิดชอบงานวิเคราะห์ตำแหน่งและอัตรากำล้างของส่วนราชการที่ไม่ได้จัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ควบคู่ไปกับการร่วมจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี มีความสัมพันธ์กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับที่กำหนดไว้ ดังนั้น สำนักงาน ก.พ. ควรกำหนดแผนการดำเนินงานจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ของส่วนราชการที่อยู่ในความรับผิดชอบของกองตำแหน่งและอัตราเงินเดือนทั้ง 3 กอง เป็นการล่วงหน้าให้ชัดเจน ทั้งนี้เพื่อสามารถจัดแบ่งงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลทุกคนให้เหมาะสม โดยสมควรกำหนดให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลสามารถที่จะเข้าร่วมจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ของส่วนราชการได้อย่างเต็มที่ และต่อเนื่อง

3. เนื่องจากการกำหนดแนวทางและวิธีการตรวจสอบการกำหนดตำแหน่งและ

การใช้คน มีความสัมพันธ์กับการบรรลุสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับที่กำหนดไว้ ดังนั้น สำนักงาน ก.พ. ควรกำหนดแนวทาง วิธีการ และรูปแบบของการตรวจสอบการกำหนดตำแหน่งและการใช้คนให้ชัดเจน และเหมาะสมมากยิ่งขึ้น โดยสมควรกำหนดรายละเอียดที่จะตรวจสอบในตำแหน่งต่าง ๆ ให้ชัดเจน และเป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยสมควรจัดทำเป็นแบบฟอร์มการตรวจสอบการกำหนดตำแหน่งและการใช้คน นอกจากนั้นควรกำหนดรายละเอียดของการตรวจสอบให้ครอบคลุมถึงการตรวจสอบหน้าที่ทางการบริหารงานบุคคลของส่วนราชการในทศ ๆ ด้านด้วยในลักษณะของ Personnel Audit ทั้งนี้เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุง แก้ไขระบบการบริหารงานบุคคลของส่วนราชการในราชการพลเรือนไทยให้มีความเหมาะสม และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. เนื่องจากความรู้ความเข้าใจของคณะทำงานของส่วนราชการมีความสัมพันธ์กับการบรรลุสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับที่กำหนดไว้ ดังนั้น สำนักงาน ก.พ. ควรปรับปรุงการให้ความรู้แก่คณะทำงานของส่วนราชการให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ในส่วนที่เกี่ยวข้อง

- ควรกำหนดระยะเวลาในการให้ความรู้แก่คณะทำงานของส่วนราชการเพิ่มมากขึ้น
- การให้ความรู้แก่คณะทำงานของส่วนราชการทุกแห่ง ควรดำเนินการโดยกลุ่มเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสม ซึ่งกำหนดให้รับผิดชอบในการให้ความรู้แก่คณะทำงานของส่วนราชการ เป็นการเฉพาะ
- ควรจัดทำเอกสารประกอบการให้ความรู้แก่คณะทำงานของส่วนราชการให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยมีเนื้อหาในส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและจำเป็นต่อการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี อย่างครบถ้วน ซึ่งคณะทำงานของส่วนราชการสามารถใช้เป็นคู่มือประกอบในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ได้

5. เนื่องจากปัญหาและอุปสรรคในส่วนที่ส่วนราชการขาดการกำหนดนโยบาย แผนงาน และโครงการในระยะยาวที่ชัดเจนและแน่นอน มีความสัมพันธ์กับการบรรลุสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับที่กำหนดไว้ ดังนั้น สำนักงาน ก.พ. จึงควรประสานงาน และทำความเข้าใจร่วมกับส่วนราชการที่จะจัดทำแผนอัตรากำ

ลัง 3 ปี หรือส่วนราชการที่จะจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ในรอบระยะเวลาต่อไป ให้มีการจัดทำแผนงาน และโครงการในค้ำนต่าง ๆ อย่างชัดเจน และแน่นอน โดยกำหนดให้สอดคล้องกับแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และนโยบายของกระทรวงให้เป็นที่เรียบร้อย ก่อนที่จะ เร็งค่าเป็นการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นข้อมูลที่สำคัญในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี โดยการประสานแผนงาน และแผนคนให้สอดคล้องกันอย่างถูกต้อง และเหมาะสม ซึ่งจะส่งผลต่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ได้อย่างเหมาะสมในทุก ๆ ค้ำนในที่สุด

6. เนื่องจากปัญหาและอุปสรรคในส่วนที่ส่วนราชการขาดการจับเก็บสถิติ ข้อมูลที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ มีความสัมพันธ์กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับที่กำหนดให้ ดังนั้น สำนักงาน ก.พ. จึงควรกำหนดวัตถุประสงค์ และขอบเขตของการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ให้ครอบคลุมถึงการปรับปรุงฐานข้อมูล และระบบข้อมูลของส่วนราชการให้เป็นระบบ และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ เพื่อสามารถใช้ประโยชน์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี การบริหารงานบุคคล การบริหารงานค้ำนอื่น ๆ ของส่วนราชการ ตลอดจนการจัดทำแผนงานและโครงการในค้ำนต่าง ๆ ของส่วนราชการ โดยเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลจะต้องได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความเข้าใจในส่วนดังกล่าวอย่างเหมาะสม เพื่อสามารถให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ค้ำนทำงานของส่วนราชการได้อย่างเหมาะสม

7. สำนักงาน ก.พ. ควรกำหนดขั้นตอนการค้ำเนินงานจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ให้ครอบคลุมถึงการให้ส่วนราชการที่จัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี จัดทำแผนกำลังคนในค้ำนต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นแผนหลักในการบริหารงานบุคคลของส่วนราชการในระยะเวลา 3 ปี ทั้งนี้ เพื่อความสมบูรณ์ตามระบบการวางแผนกำลังคนแผนหลักการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ โดยอาศัยกรอบอัตรากำลัง 3 ปี เป็นข้อมูลพื้นฐาน เปรียบเทียบกับสภาพกำลังคนของส่วนราชการในปัจจุบัน และประสานความสมดุลระหว่างอุปสงค์และอุปทานของกำลังคนโดยจัดทำเป็นแผนกำลังคนในค้ำนต่าง ๆ

8. การจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ในระยะเวลาต่อไป เมื่อเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ส่วนราชการ และสำนักงาน ก.พ. มีประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดทำแผน

อัตราค่าจ้าง 3 ปี เพิ่มมากขึ้น ควรกำหนดระยะเวลาของแผนอัตราค่าจ้าง 3 ปี ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ทั้งนี้เพื่อสามารถจัดทำแผนอัตราค่าจ้าง 3 ปี ได้ อย่างถูกต้อง และเหมาะสมมากขึ้น เนื่องจากสามารถประสานแผนงาน และแผนกำลังคน ของส่วนราชการให้สอดคล้องกันได้อย่างเหมาะสม

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ควรดำเนินการในระยะปลายปี พ.ศ. 2530 เนื่องจากเป็นระยะเวลาที่ส่วนราชการที่จัดทำแผนอัตราค่าจ้าง 3 ปี ได้ดำเนินการตามแผนครบรอบระยะเวลา 3 ปี เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งจะเป็นผลให้การประเมินผลการจัดทำแผนอัตราค่าจ้าง 3 ปี มีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวกับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตราค่าจ้าง 3 ปี

2. การกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษาวิจัยควรแยกออกเป็น 2 ส่วนตามรายละเอียดของการศึกษาวิจัย คือ (1) การศึกษาวิจัยในส่วนที่เกี่ยวกับการประเมินกระบวนการและปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนอัตราค่าจ้าง 3 ปี กลุ่มตัวอย่างควรเป็นคณะทำงานของส่วนราชการที่จัดทำแผนอัตราค่าจ้าง 3 ปี เสร็จแล้วและได้ดำเนินการตามแผนเป็นระยะเวลาไม่เกิน 6 เดือน หรือคณะทำงานของส่วนราชการดำเนินการจัดทำแผนอัตราค่าจ้าง 3 ปี ใกล้จะเสร็จแล้ว (2) การศึกษาวิจัยในส่วนที่เกี่ยวกับการประเมินผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตราค่าจ้าง 3 ปี กลุ่มตัวอย่างควรเป็นคณะทำงานของส่วนราชการที่ได้ดำเนินการตามแผนครบรอบระยะเวลา 3 ปี แล้ว หรือใกล้จะครบรอบระยะเวลา 3 ปี ทั้งนี้เพื่อสามารถได้ข้อมูลในแต่ละส่วนที่ถูกต้องมากที่สุด

3. ในการศึกษาวิจัยในส่วนที่เกี่ยวกับการประเมินกระบวนการ และปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนอัตราค่าจ้าง 3 ปี ควรที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ คณะทำงานของส่วนราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคณะทำงานที่ดำรงตำแหน่งบุคลากรเพิ่มเติมจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ซึ่งจะเป็นผลให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง และครบถ้วนมากยิ่งขึ้น และในการศึกษาวิจัยในส่วนที่เกี่ยวกับการประเมินผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตราค่าจ้าง 3 ปี ควรที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับอธิบดี หรือรองอธิบดีของส่วนราชการ เพิ่มเติมจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะทำงานของส่วนราชการ

การ ซึ่งจะเป็นผลให้สามารถประเมินผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ได้อย่างถูกต้องมากยิ่งขึ้น เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการเป็นผู้ใช้ หรือบริหารงานภายใต้แผนอัตรากำลัง 3 ปี ที่ได้จัดทำขึ้น และเป็นผู้ที่จะสามารถให้ข้อมูลในลักษณะที่เป็นภาพรวมของส่วนราชการได้อย่างถูกต้องมากที่สุด

4. ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาตัวแปรเกี่ยวกับรูปแบบการจกองค์การ (Organization Type) ของส่วนราชการ ประกอบด้วยตัวแปรค่านอื่น ๆ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดไว้ สำหรับการศึกษวิจัยในส่วนของการวิเคราะห์หาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี

5. สมควรทำการศึกษวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงาน (การปกครองบังคับบัญชา การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วม ฯลฯ) และกระบวนการบริหารงานบุคคลของส่วนราชการในราชการพลเรือนไทยในทุก ๆ ด้าน ประกอบกับการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ซึ่งจะส่งผลให้ระบบราชการไทยมีกำลังคนที่เหมาะสมทั้งในค่านปริมาณ คุณภาพ และพฤติกรรม สามารถปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด

6. สมควรทำการศึกษวิจัยในรายละเอียดในเรื่องที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ดังนี้

- ความสัมพันธ์ระหว่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนกระทรวง และแผนระดับกรม กับการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี
- การปรับแผนอัตรากำลัง 3 ปี ที่ได้จัดทำขึ้น
- การจัดทำแผนกำลังคนค่านต่าง ๆ ในราชการพลเรือนไทย
- การประเมินนโยบายจำกัดการเพิ่มจำนวนข้าราชการและลูกจ้างไม่ให้เกิน 2% ต่อปี
- บทบาทของคณะกรรมการพัฒนากำลังคนของกระทรวงต่อการกำหนดตำแหน่งและอัตรากำลังในราชการพลเรือนไทย
- การประสานงานระหว่างสำนักงาน ก.พ. กับสำนักงบประมาณเกี่ยวกับการอนุมัติอัตรากำลังและงบประมาณ