

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจะแบ่งออกเป็น 8 ส่วนด้วยกัน คือ (1) การประเมินการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี โดยการเปรียบเทียบกับแนวความคิดและหลักการวางแผนกำลังคนตามหลักการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ (2) ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง และส่วนราชการที่ศึกษาวิจัย (3) การประเมินผลการเตรียมการของสำนักงาน ก.พ. (4) การประเมินผลกระบวนการในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี (5) การประเมินปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี (6) การประเมินผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี (7) การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี และ (8) ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของส่วนราชการโดยจะแยกกล่าวในรายละเอียด ดังนี้

1. การประเมินการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี โดยการเปรียบเทียบกับแนวความคิดและหลักการวางแผนกำลังคน ตามหลักการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่

จากการศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ในบทที่ 2 และการวางแผนกำลังคน ตามหลักการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ ในบทที่ 3 สามารถที่จะประเมินการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ในส่วนต่าง ๆ สรุปได้ ดังนี้

ก. วัตถุประสงค์และขอบเขต การจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ได้กำหนดวัตถุประสงค์ และขอบเขตการดำเนินงานไว้อย่างกว้างขวาง โดยครอบคลุมทั้งในด้านการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงาน และระบบงาน การกำหนดตำแหน่งและอัตรากำลัง การใช้และการพัฒนากำลังคน และการปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคลของส่วนราชการในราชการพลเรือนไทย ซึ่งได้กำหนดไว้อย่างสอดคล้องกับแนวความคิดเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคน ตามหลักการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ กล่าวคือ ได้พิจารณาประสานกันทั้งในค่านิยมและคุณภาพของกำลังคนในองค์การ นอกจากนั้นได้ให้ความสนใจทั้งในส่วนที่มีผลต่อประสิทธิ

ภาพ และประสิทธิผลขององค์การ รวมตลอดถึงความก้าวหน้าในสายอาชีพของผู้ปฏิบัติงาน ในองค์การควบคู่กันไป

ข. ผู้รับผิดชอบ การจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี กำหนดให้ผู้บริหารของ แต่ละส่วนราชการ เป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ในรูปของคณะทำงาน โดยมีเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ของสำนักงาน ก.พ. เป็นผู้ให้คำแนะนำ หรือเป็นที่ปรึกษาแก่คณะทำงานของส่วนราชการ ซึ่งได้กำหนดไว้อย่างสอดคล้องกับแนวความคิดเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคน ตามหลักการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ กล่าวคือ ได้เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานของแต่ละองค์การ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะงานและระบบงานในส่วนราชการ ของตนอย่างถูกต้องมากที่สุด เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการจัดทำแผนฯ ในทุกขั้นตอน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานในขั้นต่าง ๆ มีความถูกต้อง และเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ก่อให้เกิดการยอมรับ และให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีทั้งในขั้นตอนการจัดทำแผนฯ และการดำเนินการตามแผนฯ ซึ่งทั้งหมดนี้จะส่งผลให้สามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ ในขั้นต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ค. ระยะเวลา การจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี เป็นการวางแผนล่วงหน้าระยะเวลา 3 ปี ซึ่งได้กำหนดไว้อย่างสอดคล้องกับแนวความคิดเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคน ตามหลักการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ ที่กำหนดให้ต้องมีการวางแผนล่วงหน้าในระยะยาว เพื่อจัดเตรียมกำลังคนขององค์การให้มีความพร้อม เหมาะสม และเพียงพอ กับความต้องการขององค์การในอนาคต

ง. ขั้นตอนการดำเนินงาน การจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินงานไว้ 2 ส่วนใหญ่ ๆ ควบคู่กัน คือ (1) ขั้นตอนการเตรียมการ ได้แก่ การสำรวจข้อมูล การจัดเตรียมเจ้าหน้าที่ การจัดทำโครงการทดลอง และการจัดกลุ่มส่วนราชการ เพื่อดำเนินการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี (2) ขั้นตอนการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ซึ่งได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินงานไว้ละเอียดถึง 19 ขั้นตอน สำหรับขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ การทำความเข้าใจกับผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ เพื่อชี้แจงให้เกิดความเข้าใจและให้ความร่วมมือในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี อย่างเหมาะสม การให้ความรู้แก่คณะทำงานของส่วนราชการ และขั้นตอนการติดตามและประเมินผลความก้าวหน้า ปัญหา

และอุปสรรคด้านต่าง ๆ ในการดำเนินการตามแผนอัตรากำลัง 3 ปี เพื่อปรับปรุง แก้ไข ให้ถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งขั้นตอนการดำเนินงานจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ดังกล่าวข้างต้น ได้กำหนดไว้อย่างสอดคล้องกับแนวความคิด และหลักการวางแผนกำลังคน ตามหลักการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ กล่าวคือ ได้ให้ความสำคัญ หรือกำหนดให้มีขั้นตอนการดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้อง

– การเก็บรวบรวม และศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และจำเป็นต่อการจัดทำแผนกำลังคน

– การฝึกอบรมและพัฒนาผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกำลังคน

– การชี้แจงให้ผู้บริหารระดับสูงเกิดความเข้าใจ เห็นความสำคัญ เกิดการยอมรับ และให้การสนับสนุนในสถานต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง และเต็มที่

– การกำหนดให้มีการติดตามและประเมินผล

ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นปัจจัยที่นักวิชาการทางด้านการบริหารงานบุคคลได้กำหนดไว้ว่า เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการวางแผนกำลังคนขององค์การ เป็นอันมาก

กล่าวโดยสรุป โครงการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับแนวความคิด รูปแบบ วิธีการ และแนวทางในการวางแผนกำลังคน ตามหลักการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้อง วัตถุประสงค์ ขอบเขต ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา และขั้นตอนการดำเนินงาน สำหรับการวิเคราะห์เพื่อประเมินผลการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ในทางปฏิบัติในส่วนราชการต่าง ๆ นั้น จะได้กล่าวถึงในส่วนต่อไป

2. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง และส่วนราชการที่ศึกษาวิจัย

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย 2 กลุ่มด้วยกัน คือ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล และคณะทำงานของส่วนราชการ ดังนั้น ในการศึกษาเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างนั้น จะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม โดยวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับตัวแปร ดังต่อไปนี้

2.1 เพศ

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลมีจำนวนตัวอย่างทั้งหมด 45 คน แบ่งเป็น เพศชาย ร้อยละ 51.1 และเพศหญิง ร้อยละ 48.9

คณะทำงานของส่วนราชการ มีจำนวนตัวอย่างทั้งหมด 132 คน แบ่งเป็น เพศชาย ร้อยละ 59.1 และเพศหญิง ร้อยละ 40.9 ดังรายละเอียดในตารางที่ 11

2.2 ระดับตำแหน่ง

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ระดับ 5 คือ ร้อยละ 46.7 รองลงมา ได้แก่ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ระดับ 6, 7 และ 4 คือ มีร้อยละ 24.4, 17.8 และ 11.1 ตามลำดับ

คณะทำงานของส่วนราชการที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ ระดับ 6-7 คือ มีร้อยละ 56.8 รองลงมา ได้แก่ ข้าราชการ ระดับ 3-5 และ 8-9 คือ มีร้อยละ 26.5 และ 16.7 ตามลำดับ ดังรายละเอียดในตารางที่ 12

2.3 ระดับการศึกษา

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้ที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 64.4 และผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท ร้อยละ 35.6

คณะทำงานของส่วนราชการที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คือ มีร้อยละ 47.7 รองลงมา ได้แก่ ผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และระดับปริญญาเอก คือ มีร้อยละ 39.4, 7.6 และ 5.3 ตามลำดับ ดังรายละเอียดในตารางที่ 13

2.4 สาขาวิชา

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้สำเร็จการศึกษาในสาขาวิชาทางรัฐประศาสนศาสตร์ หรือการบริหารงานบุคคล ร้อยละ 26.7 และ ผู้สำเร็จการศึกษาในสาขาวิชาอื่น ๆ ร้อยละ 73.3

คณะทำงานของส่วนราชการที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นผู้สำเร็จการศึกษาในสาขาวิชาทางสังคมศาสตร์ คือ มีร้อยละ 54.5 รองลงมา ได้แก่ ผู้สำเร็จการ

ศึกษาทางรัฐประศาสนศาสตร์ หรือการบริหารงานบุคคล วิทยาศาสตร์กายภาพ วิทยาศาสตร์ชีวภาพ และมนุษยศาสตร์ คือ มีร้อยละ 15.9, 12.1, 7.6, และ 2.3 ตามลำดับ นอกจากนี้มีผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 7.6 ดังรายละเอียดในตารางที่ 14

2.5 ประสบการณ์ในการวิเคราะห์ตำแหน่งและอัตราค่าจ้าง และอายุราชการ
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการวิเคราะห์ตำแหน่งและอัตราค่าจ้าง 6-10 ปี คือมีร้อยละ 60 รองลงมา ได้แก่ ผู้ที่มีประสบการณ์ในการวิเคราะห์ตำแหน่งและอัตราค่าจ้าง 1-5 ปี, 11-15 ปี และ 16 ปีขึ้นไป คือมีร้อยละ 24.4, 11.1, และ 4.5 ตามลำดับ

คณะทำงานของส่วนราชการที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีอายุราชการ 1-10 ปี คือมีร้อยละ 34.1 รองลงมา ได้แก่ผู้ที่มีอายุราชการ 11-20 ปี, 21-30 ปี และ 31 ปีขึ้นไป คือมีร้อยละ 32.6, 27.3 และ 6.0 ตามลำดับ ดังรายละเอียดในตารางที่ 15

2.6 ประสบการณ์ในการจัดทำแผนอัตราค่าจ้าง 3 ปี

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการจัดทำแผนอัตราค่าจ้าง 3 ปี ของส่วนราชการจำนวน 1-2 แห่ง คือมีร้อยละ 51.1 รองลงมา ได้แก่ผู้ที่มีประสบการณ์ในการจัดทำแผนอัตราค่าจ้าง 3 ปี ของส่วนราชการจำนวน 3-4 แห่ง, 5-6 แห่ง และ 7 แห่งขึ้นไป คือมีร้อยละ 28.9, 11.1 และ 8.9 ตามลำดับ ดังรายละเอียดในตารางที่ 16

2.7 จำนวนตำแหน่ง

ส่วนราชการที่ศึกษาวิจัย ส่วนใหญ่มีจำนวนตำแหน่งต่ำกว่า 500 ตำแหน่ง คือมีร้อยละ 40 รองลงมา ได้แก่ส่วนราชการที่มีจำนวนตำแหน่ง 500 - 1,000, 2,501 - 5,000, 1,001 - 2,500 และมากกว่า 5,000 คือมีร้อยละ 28.0, 16.0, 8.0 และ 8.0 ตามลำดับ ดังรายละเอียดในตารางที่ 17

2.8 จำนวนสายงาน

ส่วนราชการที่ศึกษาวิจัย ส่วนใหญ่มีจำนวนสายงาน 20-40 สายงาน คือ มีร้อยละ 48.0 รองลงมา ได้แก่ส่วนราชการที่มีจำนวนสายงาน 41-60, ค่ากว่า 20 และมากกว่า 60 คือมีร้อยละ 24.0, 20.0 และ 8.0 ตามลำดับ ดังรายละเอียดในตารางที่ 18

2.9 ประเภทกลุ่มงาน

ส่วนราชการที่ศึกษาวิจัยอยู่ในกลุ่มงานการคลัง การเศรษฐกิจ การพาณิชย์ และอุตสาหกรรม มากที่สุด คือมีร้อยละ 28.0 รองลงมา ได้แก่กลุ่มงานการศึกษา ศิลปกรรม และการพัฒนาชุมชน คือมีร้อยละ 24.0 นอกจากนั้นอยู่ในกลุ่มงานบริหารและธุรการ กลุ่มงานแพทย์ พยาบาล กลุ่มงานคมนาคม กลุ่มงานวิทยาศาสตร์ และกลุ่มงานวิศวกรรม คือมีร้อยละ 12.0, 12.0, 8.0, 8.0 และ 8.0 ตามลำดับ สำหรับกลุ่มงานเกษตรกรรม ไม่มีส่วนราชการใดที่ศึกษาวิจัย อยู่ในกลุ่มงานนี้เลย ดังรายละเอียดในตารางที่ 19

2.10 กระทรวงที่สังกัด

ส่วนราชการที่ศึกษาวิจัย ส่วนใหญ่สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ คือมีร้อยละ 20.0 รองลงมา ได้แก่ ส่วนราชการที่สังกัดกระทรวงการคลัง กระทรวงอุตสาหกรรม สำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวงคมนาคม กระทรวงมหาดไทย กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงพาณิชย์ ทบวงมหาวิทยาลัย และหน่วยงานอิสระ คือมีร้อยละ 12.0, 12.0, 12.0, 8.0, 8.0, 8.0, 8.0, 8.0, 4.0 และ 4.0 ตามลำดับ ดังรายละเอียดในตารางที่ 20

3. การประเมินผลการเตรียมการของสำนักงาน ก.พ.

3.1 การพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลได้รับการพัฒนาใหม่มีความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถในด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี อย่างเหมาะสมในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 6.12$) โดยได้รับการพัฒนาใหม่มีความรู้ และความเข้าใจเกี่ยว

กับหลักเกณฑ์การวิเคราะห์เพื่อกำหนดระดับตำแหน่งมากที่สุด ($\bar{X} = 7.46$) และได้รับการพัฒนาให้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาบุคคลและการวางแผนพัฒนาสายอาชีพน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.97$) กังรายละเอียดในตารางที่ 21

3.2 การเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เห็นว่า สำนักงาน ก.พ. ได้ดำเนินการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ให้ส่วนราชการต่าง ๆ ในราชการพลเรือนไทยทราบเกี่ยวกับการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี อย่างเหมาะสมในระดับค่า ($\bar{X} = 5.26$) แต่เมื่อประเมินความรู้และความเข้าใจของคณะทำงานของส่วนราชการเกี่ยวกับแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ในระยะเวลาก่อนที่จะได้รับการแต่งตั้งให้เป็นคณะทำงาน พบว่า คณะทำงานของส่วนราชการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 6.01$) กังรายละเอียดในตารางที่ 22

สำหรับสื่อที่ใช้ในการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ที่ได้ผลมากที่สุด ได้แก่การเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์โดยเอกสารและสิ่งพิมพ์จากสำนักงาน ก.พ. รองลงมา ได้แก่การเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์โดยการฝึกอบรมและสัมมนา การเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์โดยตัวเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล และการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์โดยวารสารต่าง ๆ ตามลำดับ กังรายละเอียดในตารางที่ 23

3.3 การกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบในการดำเนินการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ในด้านต่าง ๆ ไว้อย่างเหมาะสม ชัดเจน และเป็นมาตรฐานเดียวกันในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 5.68$) โดยส่วนที่ได้กำหนดไว้อย่างเหมาะสม ชัดเจน และเป็นมาตรฐานเดียวกันมากที่สุด ได้แก่การกำหนดบทบาทของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลในการเข้าร่วมจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ($\bar{X} = 7.26$) และส่วนที่ได้กำหนดไว้อย่างเหมาะสม ชัดเจน และเป็นมาตรฐานเดียวกันน้อยที่สุด ได้แก่การกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาบุคคลและการวางแผนพัฒนาสายอาชีพ ($\bar{X} = 4.62$) กังรายละเอียดในตารางที่ 24

ตารางที่ 11 กลุ่มตัวอย่างแยกตามเพศ

กลุ่มตัวอย่าง	เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล	ชาย	23	51.1
	หญิง	22	48.9
	รวม	45	100.00
คณาจารย์ของส่วนราชการ	ชาย	78	59.1
	หญิง	54	40.9
	รวม	132	100.00

ตารางที่ 12 กลุ่มตัวอย่างแยกตามระดับตำแหน่ง

กลุ่มตัวอย่าง	ระดับตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล	ระดับ 4	5	11.1
	ระดับ 5	21	46.7
	ระดับ 6	11	24.4
	ระดับ 7	8	17.8
	รวม	45	100.00
คณาจารย์ของส่วนราชการ	ระดับ 3-5	35	26.5
	ระดับ 6-7	75	56.8
	ระดับ 8-9	22	16.7
	รวม	132	100.0

ตารางที่ 13: กลุ่มตัวอย่างแยกตามระดับการศึกษา

กลุ่มตัวอย่าง	ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล	ปริญญาตรี	29	64.4
	ปริญญาโท	16	35.6
	รวม	45	100.00
คณะทำงานของส่วนราชการ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	10	7.6
	ปริญญาตรี	63	47.7
	ปริญญาโท	52	39.4
	ปริญญาเอก	7	5.3
	รวม	132	100.00

ตารางที่ 14: กลุ่มตัวอย่างแยกตามสาขาวิชา

กลุ่มตัวอย่าง	สาขาวิชา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล	รัฐประศาสนศาสตร์/การบริหารงานบุคคล	12	26.7
	อื่น ๆ	33	73.3
	รวม	45	100.00
คณะทำงานของส่วนราชการ	รัฐประศาสนศาสตร์/การบริหารงานบุคคล	21	15.9
	สังคมศาสตร์	72	54.5
	มนุษยศาสตร์	3	2.3
	วิทยาศาสตร์กายภาพ	16	12.1
	วิทยาศาสตร์ชีวภาพ	10	7.6
	ไม่เข้าข่าย	10	7.6
	รวม	132	100.00

ตารางที่ 15 กลุ่มตัวอย่างแยกตามประสบการณ์ในการวิเคราะห์ตำแหน่งและอัตรากำลัง
และอายุราชการ

กลุ่มตัวอย่าง	ประสบการณ์ในการวิเคราะห์ตำแหน่ง และอัตรากำลัง/อายุราชการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล	1 - 5 ปี	11	24.4
	6 - 10 ปี	27	60.0
	11 - 15 ปี	5	11.1
	16 ปีขึ้นไป	2	4.5
	รวม	45	100.0
คณาจารย์ของส่วนราชการ	1 - 10 ปี	45	34.1
	11 - 20 ปี	43	32.6
	21 - 30 ปี	36	27.3
	31 ปีขึ้นไป	8	6.0
	รวม	132	100.0

ตารางที่ 16 กลุ่มตัวอย่างแยกตามประสบการณ์ในจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี

ประสบการณ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1 - 2 แห่ง	23	51.1
3 - 4 แห่ง	13	28.9
5 - 6 แห่ง	5	11.1
7 แห่งขึ้นไป	4	8.9
รวม	45	100.0

ตารางที่ 17 ส่วนราชการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแยกตาม
จำนวนตำแหน่ง

จำนวนตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 500 ตำแหน่ง	10	40.0
500 - 1,000 ตำแหน่ง	7	28.0
1,001 - 2,500 ตำแหน่ง	2	8.0
2,501 - 5,000 ตำแหน่ง	4	16.0
มากกว่า 5,000 ตำแหน่ง	2	8.0
รวม	25	100.0

ตารางที่ 18 ส่วนราชการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแยกตามจำนวนสายงาน

จำนวนสายงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 20 สายงาน	5	20.0
20 - 40 สายงาน	12	48.0
41 - 60 สายงาน	6	24.0
มากกว่า 60 สายงาน	2	8.0
รวม	25	100.00

ตารางที่ 19 ส่วนราชการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแยกตามประเภทกลุ่มงาน

ประเภทกลุ่มงาน	จำนวน (แห่ง)	ร้อยละ
กลุ่มงานบริหารและธุรการ งานสถิติ งานนิติการ งานการทูต และการต่างประเทศ	3	12.0
กลุ่มงานการคลัง การเศรษฐกิจ การพาณิชย์ และอุตสาหกรรม	7	28.0
กลุ่มงานคมนาคมขนส่ง และศีกคอสื่อสาร	2	8.0
กลุ่มงานเกษตรกรรม	—	0.0
กลุ่มงานวิทยาศาสตร์	2	8.0
กลุ่มงานแพทย์ พยาบาล และสาธารณสุข	3	12.0
กลุ่มงานวิศวกรรม สถาปัตยกรรม และช่างเทคนิคต่าง ๆ	2	8.0
กลุ่มงานการศึกษา ศิลป สังคม และการพัฒนาชุมชน	6	24.0
รวม	25	100.0

ตารางที่ 20 ส่วนราชการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแยกตามกระทรวงที่สังกัด

กระทรวง	จำนวน (แห่ง)	ร้อยละ
กระทรวงศึกษาธิการ	5	20.0
กระทรวงการคลัง	3	12.0
กระทรวงคมนาคม	2	8.0
กระทรวงมหาดไทย	2	8.0
กระทรวงพาณิชย์	1	4.0
กระทรวงอุตสาหกรรม	3	12.0
กระทรวงสาธารณสุข	2	8.0
กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	2	8.0
ทบวงมหาวิทยาลัย	1	4.0
สำนักนายกรัฐมนตรี	3	12.0
หน่วยงานอิสระ	1	4.0
รวม	25	100.0

ตารางที่ 21 การประเมินผลการพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล

การพัฒนา	\bar{X}	SD
หลักการ นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขต ขั้นตอน และแนวทางในการจัดทำแผนอัตรากำลึง 3 ปี	6.80	1.93
การวางแผนกำลังคน	5.91	2.13
การตรวจสอบการกำหนดตำแหน่งและการใช้คน (Post Audit)	5.06	2.45
การวิเคราะห์เพื่อแบ่งส่วนราชการ และการปรับปรุงโครงสร้าง	6.86	2.22
การจัดระบบงาน	5.66	2.20
การวิเคราะห์เพื่อกำหนดจำนวนตำแหน่ง	7.35	1.93
การวิเคราะห์เพื่อกำหนดระดับตำแหน่ง	7.46	2.02
การกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ	5.68	2.32
การวางแผนพัฒนาบุคคลและการวางแผนพัฒนาสายอาชีพ (Career Planning)	4.97	2.23
การจัดทำรายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบ (Job Description)	5.88	2.49
ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน การแก้ไขปัญหา	5.66	2.62
รวม	6.12	2.24

ตารางที่ 22 การประเมินผลการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ เกี่ยวกับการจัดทำแผนอัตรากำลึง 3 ปี

การประเมินผลการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ เกี่ยวกับการจัดทำแผน	\bar{X}	SD
ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลเกี่ยวกับการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์การจัดทำแผนอัตรากำลึง 3 ปี	5.26	2.41
ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนอัตรากำลึง 3 ปี ของคณาจารย์ของส่วนราชการในระยะ เวลาก่อนที่จะเข้าร่วมเป็นคณาจารย์	6.01	2.79

ตารางที่ 23 สื่อที่ใช้ในการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ เกี่ยวกับการจัดทำ
แผนอัตรากำลัง 3 ปี

สื่อที่ใช้ในการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
การฝึกอบรมและสัมมนา	51	38.64
เอกสารและสิ่งพิมพ์จากสำนักงาน ก.พ.	96	72.73
วารสารต่าง ๆ	17	12.88
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล	24	18.18

ตารางที่ 24 การประเมินผลการกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์ วิธีการและรูปแบบ
ของกิจกรรมในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี

แนวทาง หลักเกณฑ์ รูปแบบและวิธีการ	\bar{x}	SD
การตรวจสอบการกำหนดตำแหน่งและการใช้คน	4.66	2.44
การปรับปรุงโครงสร้างและระบบงาน	5.37	2.19
การกำหนดจำนวน และระดับตำแหน่ง	6.57	2.53
การกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ	5.57	2.45
การวางแผนพัฒนาบุคคล และการวางแผนพัฒนาสายอาชีพ (Career Planning)	4.62	2.10
การจัดทำรายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบ (Job Description)	5.75	2.44
การกำหนดบทบาทของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล	7.26	2.00
รวม	5.68	2.32

4. การประเมินผลกระบวนการในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี

4.1 การให้ความรู้แก่คณะทำงานของส่วนราชการ

สำนักงาน ก.พ. ได้ดำเนินการให้ความรู้แก่คณะทำงานของส่วนราชการอย่างเหมาะสมในระดับปานกลาง ทั้งจากการสอบถามจากเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ($\bar{x} = 7.57$) และคณะทำงานของส่วนราชการ ($\bar{x} = 7.54$) ดังรายละเอียดในตารางที่ 25

ตารางที่ 25 การประเมินผลการให้ความรู้แก่คณะทำงานของส่วนราชการ

กลุ่มตัวอย่าง	\bar{x}	SD
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล	7.57	2.09
คณะทำงานของส่วนราชการ	7.54	2.32

4.2 การตรวจสอบการกำหนดตำแหน่ง และการใช้คน (Post Audit)

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ร้อยละ 95.6 สามารถตรวจสอบพบความไม่ถูกต้อง หรือความไม่เหมาะสมเกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งและอัตรากำลัง ตลอดจนการใช้กำลังคนของส่วนราชการ โดยมีเพียงร้อยละ 2.2 เท่านั้นที่ตรวจสอบไม่พบความไม่ถูกต้อง หรือความไม่เหมาะสม นอกจากนั้นมีผู้ไม่ตอบ ร้อยละ 2.2 ดังรายละเอียดในตารางที่ 26

ตารางที่ 26 การตรวจสอบการกำหนดตำแหน่ง และการใช้คน

การตรวจสอบการกำหนดตำแหน่งและการใช้คน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ตรวจสอบพบความไม่ถูกต้อง	43	95.6
ตรวจสอบไม่พบ	1	2.2
ไม่ตอบ	1	2.2
รวม	45	100.0

สำหรับลักษณะของความไม่ถูกต้อง หรือความไม่เหมาะสมที่ตรวจสอบมากที่สุด ได้แก่ ความไม่ถูกต้องหรือความไม่เหมาะสมเกี่ยวกับการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ และการใช้กำลังคนของส่วนราชการ รองลงมา ได้แก่ ความไม่ถูกต้องหรือความไม่เหมาะสมเกี่ยวกับจำนวนตำแหน่ง รัศมีตำแหน่ง สายงาน และความไม่ถูกต้อง/ไม่เหมาะสมด้านอื่น ๆ ดังรายละเอียดในตารางที่ 27

ตารางที่ 27 แสดงความไม่ถูกต้อง/เหมาะสมของการกำหนดตำแหน่ง และ การใช้กำลังคนของส่วนราชการในราชการพลเรือนไทย

ความไม่ถูกต้อง/ไม่เหมาะสม	ร้อยละ	รายละเอียดของความไม่ถูกต้อง
จำนวนตำแหน่ง	84.4	<ul style="list-style-type: none"> - ปริมาณงานลดลง หรือเลิกปฏิบัติไปแล้ว แต่ตำแหน่งยังคงอยู่ - มีคนล้นงาน เนื่องจากปริมาณงานที่แท้จริง แตกต่างจากข้อมูลที่กำหนดไว้ตามแผนงาน - กำหนดจำนวนอัตรากำลังไว้ไม่เพียงพอ ต้องขอยืมจากส่วนราชการอื่น หรือใช้ตำแหน่งอื่น ๆ มาช่วยปฏิบัติงานแทน
รัศมีตำแหน่ง	84.4	<ul style="list-style-type: none"> - คุณภาพของงานได้เพิ่มสูงขึ้น เนื่องจากการปรับปรุงงาน เป็นผลให้รัศมีตำแหน่งที่กำหนดไว้เดิมไม่เหมาะสม - ขาดความสมดุลระหว่างรัศมีตำแหน่งกลุ่มต่าง ๆ - กำหนดรัศมีตำแหน่งไว้สูงกว่าหน้าที่ และความรับผิดชอบ - หลักระเบียบกำหนดรัศมีตำแหน่งจากมาตรฐานที่แน่นอน - ผู้ปฏิบัติงานทางด้านวิชาการไม่สามารถกำหนดรัศมีตำแหน่งให้สูงขึ้นได้ เนื่องจากไม่ได้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร

ตารางที่ 27 (ต่อ)

ความไม่ถูกต้อง/ไม่เหมาะสม	รายละเอียด	รายละเอียดของความไม่ถูกต้อง
สายงาน	84.4	<ul style="list-style-type: none"> - มีสายงานมากเกินไป - ลักษณะงานเปลี่ยนไป แต่การใช้ตำแหน่งไม่ได้เปลี่ยนตามลักษณะงาน - บางสายงานมีความก้าวหน้าไม่เหมาะสม - กำหนดสายงานไว้แคบจนเกินไป ทำให้ไม่สามารถสรรหาผู้ที่มีความรู้คุณสมบัติเหมาะสมมาดำรงตำแหน่งได้ - กำหนดชื่อสายงานไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน
การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบและการใช้กำลังคน	91.1	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่ได้ออกหมายให้ปฏิบัติงานตามตำแหน่งที่ดำรงอยู่ - การใช้กำลังคนขาดการคำนึงถึงความเหมาะสม ความรู้ ประสบการณ์ แลอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญ
อื่น ๆ	24.4	<ul style="list-style-type: none"> - การแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ขาดหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐาน และเป็นธรรม - ก.พ. กำหนดตำแหน่งให้ไว้ในส่วนภูมิภาค แต่ส่วนราชการนำมาใช้ในส่วนกลาง - ขาดตำแหน่งที่จะปฏิบัติงานทางค่านวิชาการศึกษา - คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่กำหนดไว้ ไม่สอดคล้องกับความจำเป็นของงานที่ปฏิบัติในปัจจุบัน

4.3 รูปแบบของการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี

การจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ของส่วนราชการที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความเหมาะสมเป็นส่วนใหญ่ ทั้งในค่าน้ำหนักของคณะกรรมการ จำนวนผู้เข้าร่วมในคณะกรรมการ ระดับตำแหน่งของผู้เข้าร่วมในคณะกรรมการ และการมีหรือไม่มีตัวแทนจากทุกกองเข้าร่วมในคณะกรรมการ ดังรายละเอียดในตารางที่ 28

ตารางที่ 28 การประเมินผลรูปแบบการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ของส่วนราชการ

รูปแบบ	เหมาะสม	ร้อยละ	ลักษณะของความไม่เหมาะสม
	ไม่เหมาะสม		
จำนวนชุดของคณะกรรมการ	เหมาะสม	87.9	<ul style="list-style-type: none"> - ขาดการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อรับผิดชอบทางคำเอกสาร - มีจำนวนชุดน้อยเกินไป
	ไม่เหมาะสม	12.1	
จำนวนผู้เข้าร่วมในคณะกรรมการ	เหมาะสม	78.0	<ul style="list-style-type: none"> - มีจำนวนน้อยเกินไป - มีจำนวนมากเกินไป ทำให้หาข้อยุติได้ยาก
	ไม่เหมาะสม	22.0	
ระดับตำแหน่งของผู้เข้าร่วมในคณะกรรมการ	เหมาะสม	78.0	<ul style="list-style-type: none"> - ประกอบด้วยผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจไม่เพียงพอ - ประธานคณะกรรมการมีระดับตำแหน่งสูงเกินไป - ประกอบด้วยระดับสูงมากเกินไป
	ไม่เหมาะสม	22.0	
การมี/ไม่มีตัวแทนจากทุกกองเข้าร่วมในคณะกรรมการ	เหมาะสม	78.8	<ul style="list-style-type: none"> - คณะกรรมการไม่ทราบปัญหาและลักษณะงานของหน่วยงานที่ไม่ได้มีตัวแทนเข้าร่วมในคณะกรรมการ - บางสายงานขาดตัวแทนเข้าร่วมในคณะกรรมการ
	ไม่เหมาะสม	21.2	

4.4 ความรู้ และ ความสามารถของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล

จากการสอบถามคณะทำงานของส่วนราชการที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับความรู้ และ ความสามารถของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล พบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ของสำนักงาน ก.พ. ที่เข้าร่วมจัดทำแผนอัตรากำลึง 3 ปี ของส่วนราชการต่าง ๆ มีความรู้ ความเข้าใจ และ ความสามารถในด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการจัดทำแผนอัตรากำลึง 3 ปี อย่างเหมาะสมในระดับสูง ทั้งความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนอัตรากำลึง 3 ปี ($\bar{X} = 8.10$) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักวิชาการและ เทคนิคด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการจัดทำแผนอัตรากำลึง 3 ปี ($\bar{X} = 7.74$) และ ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ($\bar{X} = 7.75$) ดังรายละเอียดในตารางที่ 29

ตารางที่ 29 การประเมินความรู้และความสามารถของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล

ความรู้และความสามารถ	\bar{X}	SD
1. ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขต ขั้นตอน และแนวทางการดำเนินการจัดทำแผนอัตรากำลึง 3 ปี	8.10	2.07
2. ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักวิชาการ และ เทคนิคด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการจัดทำแผนอัตรากำลึง 3 ปี	7.74	2.15
3. ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ	7.75	2.15

4.5 บทบาทของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล

จากการสอบถามคณะทำงานของส่วนราชการที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับบทบาทของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ในการเข้าร่วมจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ของส่วนราชการต่าง ๆ พบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล มีบทบาทที่เหมาะสมเป็นส่วนใหญ่ โดยมีผู้ตอบคิดเป็นร้อยละ 77.3 เห็นว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลมีบทบาทที่เหมาะสม และมีผู้ตอบคิดเป็นร้อยละ 22.7 ที่เห็นว่าเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลมีบทบาทที่ไม่เหมาะสม ดังรายละเอียดในตารางที่ 30

ตารางที่ 30 การประเมินบทบาทของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล

บทบาทของจนท.วิเคราะห์	จำนวน (คน)	ร้อยละ	ลักษณะ ของความไม่เหมาะสม
ไม่เหมาะสม	30	22.7	<ul style="list-style-type: none"> - ขาดเอกภาพในการแก้ไขปัญหาค้นทาง ๆ - ขาดการรับฟังเหตุผล ข้อเท็จจริงจากคณะทำงาน ยึดถือความคิดเห็นของคนเป็นสำคัญ - ยึดถือหลักวิชาการมากเกินไป - ขาดการชี้แจง เบิกเผยเกี่ยวกับเกณฑ์ในการพิจารณาตำแหน่งและอัตรากำลังแก่คณะทำงาน โดยอาจเป็นความลับ - วิเคราะห์ตำแหน่งและอัตรากำลังตามความพอใจของหัวหน้าส่วนราชการมากกว่าตามข้อเท็จจริง - ไม่ให้เวลาแก่ส่วนราชการอย่างเพียงพอ - มุ่งเอาชนะด้วยอารมณ์มากเกินไป - มีบทบาทเหนือคณะทำงานของส่วนราชการในทุก ๆ เรื่อง - เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของส่วนราชการมากเกินไป
เหมาะสม	102	77.3	-



4.6 การกำหนดจำนวนและระดับตำแหน่ง

จากการสอบถามเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล และ คณะทำงานของส่วนราชการ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับความถูกต้องและเหมาะสมของการกำหนดจำนวนและระดับตำแหน่งโดยการให้ส่วนราชการส่งคำขอไปยังสำนักงาน ก.พ. ทุก 1 หรือ 2 ปี เปรียบเทียบกับโดยการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี พบว่า ทั้งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล และ คณะทำงานของส่วนราชการ เห็นว่า การกำหนดจำนวนและระดับตำแหน่งโดยการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี มีความถูกต้องและเหมาะสมมากกว่าอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยในส่วน of เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ค่า t ที่คำนวณได้ = -4.50 สูงกว่าค่า t จากตารางซึ่ง = -1.68 ($df = 44, \alpha = .05$) และในส่วน of คณะทำงานของส่วนราชการ ค่า t ที่คำนวณได้ = -5.04 สูงกว่าค่า t จากตารางซึ่ง = -1.65 ($df = 131, \alpha = .05$) ดังรายละเอียดในตารางที่ 31

ตารางที่ 31 การกำหนดจำนวนและระดับตำแหน่งโดยส่วนราชการส่งคำขอไปยังสำนักงาน ก.พ. ทุก 1 หรือ 2 ปี และ โดยการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี

กลุ่มตัวอย่าง	การกำหนดจำนวนและระดับตำแหน่ง	\bar{x}	SD	T Value	df.
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล	แบบเดิม	5.84	1.97	-4.50*	44
	การจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี	7.96	1.89		
คณะทำงานของส่วนราชการ	แบบเดิม	6.22	2.29	-5.04*	131
	การจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี	7.74	2.37		

* มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

การกำหนดจำนวนตำแหน่งตามแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ของส่วนราชการที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีการกำหนดจำนวนตำแหน่งเกิน 2% คือมีร้อยละ 56 รองลงมาได้แก่การกำหนดจำนวนตำแหน่งเพิ่มขึ้นไม่เกิน 2% คือมีร้อยละ 36 และมีส่วนราชการเพียง 2 แห่ง หรือคิดเป็นร้อยละ 8 เท่านั้นที่มีการกำหนดจำนวนตำแหน่งลดลงจากเดิม ดังรายละเอียดในตารางที่ 32

ตารางที่ 32 การกำหนดจำนวนตำแหน่งตามแผนอัตรากำล้าง 3 ปี

การกำหนดจำนวนตำแหน่ง	จำนวน (แห่ง)	ร้อยละ
เพิ่มขึ้นเกิน 2%	14	56.0
เพิ่มขึ้นไม่เกิน 2%	9	36.0
ลดลง	2	8.0
รวม	25	100.0

4.7 การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงาน

ส่วนราชการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ได้มีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานใหม่มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น โดยมีการปรับปรุงโครงสร้างในระดับฝ่ายมากที่สุด คือมีจำนวน 19 แห่ง รองลงมาได้แก่การปรับปรุงโครงสร้างในระดับงาน ระดับกอง และระดับสาย คือมีจำนวน 16, 6 และ 2 แห่ง ตามลำดับ ดังรายละเอียดในตารางที่ 33

ตารางที่ 33 การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานจากการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี

ระดับของหน่วยงานที่มีการปรับปรุง	จำนวน (แห่ง)
ระดับกอง	6
ระดับฝ่าย	19
ระดับสาย	2
ระดับงาน	16

ลักษณะของการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานของส่วนราชการที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีการเพิ่มหน่วยงานขึ้นใหม่ในจำนวนมากที่สุด คือมีจำนวน 20 แห่ง รองลงมาได้แก่การยกระดับหน่วยงานให้สูงขึ้น การรวมหน่วยงานเข้าด้วยกัน การเปลี่ยนสังกัดของหน่วยงาน การยุบหน่วยงาน และการลดระดับของหน่วยงาน คือมีจำนวน 17, 13, 9, 6 และ 1

ตามลำดับ กังรายละเอียดในตารางที่ 34

ตารางที่ 34 ลักษณะของการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานของส่วนราชการ

ลักษณะของการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงาน	จำนวน (แห่ง)
การเพิ่มหน่วยงานขึ้นใหม่	20
การรวมหน่วยงานเข้าด้วยกัน	13
การยุบหน่วยงาน	6
การลดระดับหน่วยงาน	1
การยกระดับหน่วยงานให้สูงขึ้น	17
การเปลี่ยนสังกัดของหน่วยงาน	9

4.8 การปรับปรุงระบบงาน

ส่วนราชการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ได้มีการปรับปรุงระบบงานใหม่มีความเหมาะสม และมีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยได้มีการปรับปรุงเกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงานให้มีความคล่องตัว ลดความซ้ำซ้อน และมีประสิทธิภาพสูงที่สุด คือมีจำนวน 24 แห่ง รองลงมาได้แก่ การกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงานในทุกระดับให้เหมาะสม ชัดเจนยิ่งขึ้น การเปลี่ยนงานและอัตรากำลังในแต่ละหน่วยงานให้เหมาะสมและเท่าเทียมกัน และการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการปฏิบัติราชการ คือมีจำนวน 21, 19 และ 2 แห่ง ตามลำดับ กังรายละเอียดในตารางที่ 35

ตารางที่ 35 การปรับปรุงระบบงานของส่วนราชการจากการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี

ลักษณะของการปรับปรุงระบบงาน	จำนวน (แห่ง)
การปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานให้มีความคล่องตัว ลดความซ้ำซ้อน และมีประสิทธิภาพสูงขึ้น	24
การกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงานในทุกระดับให้เหมาะสม และชัดเจนยิ่งขึ้น	21

ตารางที่ 35 (ต่อ)

ลักษณะ ของการปรับปรุงระบบงาน	จำนวน (แห่ง)
การเปลี่ยนงาน และ อัตรากำลังในแต่ละหน่วยงานให้มีความเหมาะสม และ เท่าเทียมกัน	19
การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการปฏิบัติราชการ	2

4.9 การกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ

ส่วนราชการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างคิดเป็นร้อยละ 80 ได้มีการกำหนดตำแหน่งทางวิชาการขึ้นในส่วนราชการของตน ซึ่งประกอบด้วยตำแหน่งในสายงานต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง โดยเป็นตำแหน่งในระดับ 6-9 เป็นส่วนใหญ่ ดังรายละเอียดในตารางที่ 36

ตารางที่ 36 การกำหนดตำแหน่งทางวิชาการของส่วนราชการ

การกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ	จำนวน (แห่ง)	ร้อยละ	ตำแหน่งทางวิชาการ
มีการกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ	20	80.0	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านระบบภาษี 9 - ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านแร่และหิน 9 - นายแพทย์ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ 9 - นักวิทยาศาสตร์การแพทย์ 9 - นักวิชาการกษัตริย์ 8-9 - นักวิชาการตรวจสอบบัญชี 9 - นักวิชาการขนส่ง 8-9 - ผู้อำนวยการพิเศษด้านสำรวจ 8 - นักวิชาการภาษี 7-8 - เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม 6-7 - สถาปนิก 6-7 - นักวิชาการศึกษา 6-7 - ผู้อำนวยการพิเศษด้านคดีอาญา 6-7

ตารางที่ 36 (ต่อ)

การกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ	จำนวน (แห่ง)	ร้อยละ	ตำแหน่งทางวิชาการ
			<ul style="list-style-type: none"> - นักวิทยาศาสตร์ 6-7 - เกษีกร 7 - นักสังคมสงเคราะห์ 6 - นักกายภาพบำบัด 6 - นักจิตวิทยา 6 - พยาบาลวิชาชีพ 6
ไม่มีการกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ	5	20.0	-

4.10 การจัดทำรายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบ (Job Description)

ส่วนราชการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างคิดเป็นร้อยละ 92 ไม่มีการจัดทำรายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งต่าง ๆ ภายในส่วนราชการ โดยส่วนใหญ่เป็นการจัดทำรายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างหยาบ คือมีร้อยละ 65.2 และมีส่วนราชการที่ได้จัดทำรายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบโดยละเอียดเพียงร้อยละ 34.8 ทั้งรายละเอียดในตารางที่ 37

ตารางที่ 37 การจัดทำรายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบของส่วนราชการ

การจัดทำรายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบ	จำนวน (แห่ง)	ร้อยละ	ลักษณะ ของส.ด. ที่จัดทำ	จำนวน (แห่ง)	ร้อยละ
มีการจัดทำ	23	92.0	อย่างหยาบ	15	65.2
			อย่างละเอียด	8	34.8
ไม่มีการจัดทำ	2	8.0		-	

4.11 การปรับปรุงหน้าที่ทางการบริหารงานบุคคล

ส่วนราชการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีเพียงร้อยละ 32 เท่านั้น ที่ได้มีการปรับปรุงหน้าที่ทางการบริหารงานบุคคลด้านต่าง ๆ ให้ความถูกต้อง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยมีการปรับปรุงเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนามากที่สุด คือมีจำนวน 7 แห่ง รองลงมา ได้แก่ การปรับปรุงเกี่ยวกับการสรรหากำลังคน การบรรจุแต่งตั้ง และการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือมีจำนวน 4, 2 และ 1 แห่ง ตามลำดับ ดังรายละเอียดในตารางที่ 38

ตารางที่ 38 การปรับปรุงหน้าที่ทางการบริหารงานบุคคลของส่วนราชการ

การปรับปรุงหน้าที่ทางการบริหารงานบุคคล	จำนวน (แห่ง)	ร้อยละ	ลักษณะ ของการปรับปรุงหน้าที่ทางการบริหารงานบุคคล	จำนวน (แห่ง)
มีการปรับปรุง	8	32.0	<ul style="list-style-type: none"> - การสรรหากำลังคน - การบรรจุและแต่งตั้ง - การฝึกอบรมและพัฒนา - การประเมินผลการปฏิบัติงาน 	<ul style="list-style-type: none"> 4 2 7 1
ไม่มีการปรับปรุง	17	68.0	-	

4.12 การจัดทำแผนกำลังคน

ส่วนราชการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีเพียง 11 แห่ง หรือคิดเป็นเพียงร้อยละ 44 เท่านั้น ที่ได้มีการจัดทำแผนกำลังคนด้านต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นแผนหลักในการบริหารงานบุคคลของส่วนราชการในระยะเวลา 3 ปี โดยได้มีการจัดทำแผนพัฒนาและฝึกอบรมมากที่สุด คือมีจำนวน 9 แห่ง รองลงมาได้แก่ แผนเลื่อนตำแหน่ง แผนสรรหากำลังคน แผนโอนย้าย และแผนพัฒนาสายอาชีพ คือมีจำนวน 6, 5, 5 และ 1 แห่ง ตามลำดับ ดังรายละเอียดในตารางที่ 39

ตารางที่ 39 การจัดทำแผนกำลังคนของส่วนราชการ

การจัดทำแผนกำลังคน	จำนวน (แห่ง)	ร้อยละ	แผนกำลังคน	จำนวน (แห่ง)
มีการจัดทำแผนกำลังคน	11	44.0	- แผนสรรหากำลังคน	5
			- แผนโอนย้าย	5
			- แผนเลื่อนตำแหน่ง	6
			- แผนพัฒนาและฝึกอบรม	9
			- แผนพัฒนาสายอาชีพ	1
ไม่มีการจัดทำแผนกำลังคน	14	56.0	-	

5. ปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี

5.1 ปัญหาและอุปสรรคที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลประสบในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลที่ร่วมจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปีของส่วนราชการต่าง ๆ ประสบปัญหาและอุปสรรคเป็นอย่างมากในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการที่ผู้เข้าร่วมในคณะทำงานของส่วนราชการต่างพยายามปกป้องผลประโยชน์ของหน่วยงาน (ระดับกอง) ของตน โดยขาดการคำนึงถึงความถูกต้อง เหมาะสม และประสิทธิภาพของส่วนราชการโดยส่วนรวม ($\bar{x} = 8.84$) ขาดการประสานงานอย่างเหมาะสมระหว่างสำนักงาน ก.พ. กับสำนักงานประมาณ ($\bar{x} = 8.48$) ส่วนราชการขาดการกำหนดคนโยบาย แผนงาน และโครงการในระยะยาวที่ชัดเจนและแน่นอน ($\bar{x} = 8.17$) ส่วนราชการขาดการจับเก็บสถิติ ข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ($\bar{x} = 8.13$) และหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการขาดความพร้อมที่จะเป็นแกนนำในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ($\bar{x} = 8.06$) นอกจากนี้เป็นปัญหาและอุปสรรคสำหรับเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ในระดับปานกลาง และในระดับต่ำ ดังรายละเอียดในตารางที่ 40

ตารางที่ 40 ปัญหาและอุปสรรคที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลประสบในการ
จัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี

ปัญหาและอุปสรรค	\bar{x}	SD
ผู้เข้าร่วมในคณะทำงานของส่วนราชการต่างพยายามปกป้องผลประโยชน์ของหน่วยงาน(ระดับกอง)ของตน โดยขาดการคำนึงถึงความถูกต้อง เหมาะสม และประสิทธิภาพของส่วนราชการโดยส่วนรวม	8.84	2.03
ขาดการประสานอย่างเหมาะสมระหว่างสำนักงาน ก.พ. กับสำนักงานงบประมาณ	8.48	2.54
ส่วนราชการขาดการกำหนดนโยบาย แผนงาน และโครงการในระยะยาวที่ชัดเจน และแน่นอน	8.17	2.69
ส่วนราชการขาดการจัดเก็บสถิติ ข้อมูลด้านต่าง ๆ ที่เป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ	8.13	2.54
หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการขาดความพร้อมที่จะเป็นแกนนำในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี	8.06	2.70
ระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างในระดับกอง ที่กำหนดให้ต้องเสนอผ่านคณะกรรมการปฏิรูปฯ ทำให้เกิดความล่าช้า	7.60	2.55
ขาดกฎหมาย และนโยบายรองรับที่จะสามารถเสียดำเนินการระหว่างส่วนราชการต่าง ๆ ได้	7.51	3.02
คณะทำงานของส่วนราชการขาดความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับหลักวิชาการ และเทคนิคด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี	7.17	2.87
คณะกรรมการพัฒนาอัตรากำลังคนของกระทรวงขาดประสิทธิภาพ ไม่สามารถถ่วงดุลองรายละเอียกด้านต่าง ๆ ของแผนได้อย่างถูกต้อง	7.15	2.61
คณะทำงานของส่วนราชการขาดความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ นโยบาย วัตถุประสงค์ แนวทางการดำเนินงานและประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี อย่างเพียงพอ	7.04	2.96

ตารางที่ 40 (ต่อ)

ปัญหาและอุปสรรค	\bar{X}	SD
ผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ ไม่มีเวลาให้คำปรึกษาหารือแก่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลและ คณะทำงานของส่วนราชการอย่างเพียงพอ	7.02	2.68
หลักเกณฑ์การวิเคราะห์ตำแหน่งและอัตรากำลังของสำนักงาน ก.พ. ขาดมาตรฐานที่แน่นอน	6.51	2.65
นโยบายจำกัดการเพิ่มจำนวนข้าราชการและ ลูกจ้างไม่ให้เกิน 2% ต่อปี	6.42	2.80
การอนุมัติแผนอัตรากำลัง 3 ปี ต้องเสนอผ่านคณะกรรมการหลายชุด ทำให้เกิดความล่าช้า	6.28	2.64
การห้ามปรับระดับตำแหน่งย้อนหลัง ทำให้การจัดทำแผนฯ ในระยะใกล้สิ้นปีงบประมาณต้องเร่งรีบ เป็นผลให้ขาดความรอบคอบ และ สมบูรณ์	6.27	2.65
ข้าราชการของส่วนราชการ ขาดการให้ความร่วมมืออย่างเพียงพอ	6.00	2.68
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลต้องรับผิดชอบงานวิเคราะห์ตำแหน่งและอัตรากำลังของส่วนราชการที่ไม่ได้จัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ควบคู่กับการจัดทำแผนฯ ทำให้ไม่สามารถเข้าร่วมดำเนินการจัดทำแผนฯ ได้อย่างเต็มที่และต่อเนื่อง	5.86	2.88
สำนักงาน ก.พ. ขาดการจัดระบบการให้คำปรึกษาหารือแก่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลที่เหมาะสม	5.82	2.78
มีระยะเวลาสำหรับการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ที่จำกัดจนเกินไป	5.73	3.04
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลต้องรับผิดชอบในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปีของส่วนราชการหลายแห่งในระยะเวลาใกล้เคียงกัน	5.00	2.90

ตารางที่ 40 (ต่อ)

ปัญหาและอุปสรรค	\bar{X}	SD
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักวิชาการ และเทคนิคด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี อย่างเพียงพอ	4.80	2.51
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลขาดความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ นโยบาย วัตถุประสงค์ และแนวทางในการจัดทำแผนอัตรากำลังที่ชัดเจนและแน่นอน	4.42	2.54
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะงาน และระบบงานของส่วนราชการอย่างเพียงพอ	4.22	2.45

5.2 ปัญหาและอุปสรรคที่คณะทำงานของส่วนราชการประสบในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี

คณะทำงานของส่วนราชการประสบปัญหาและอุปสรรคเป็นอย่างมากเกี่ยวกับการขาดการประสานงานที่เหมาะสมระหว่างสำนักงาน ก.พ. กับสำนักงานประมาณ ($\bar{X} = 9.12$) และนโยบายจำกัดการเพิ่มจำนวนข้าราชการและลูกจ้างไม่ให้เกิน 2% ต่อปี ($\bar{X} = 8.31$) นอกจากนี้เป็นสิ่งที่ปัญหาและอุปสรรคสำหรับคณะทำงานของส่วนราชการในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ในระดับปานกลาง และในระดับต่ำ ดังรายละเอียดในตารางที่ 41

ตารางที่ 41 ปัญหาและอุปสรรคที่คณะทำงานของส่วนราชการประสบในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี

ปัญหาและอุปสรรค	\bar{X}	SD
ขาดการประสานงานอย่างเหมาะสมระหว่างสำนักงาน ก.พ. กับสำนักงานประมาณ	9.12	2.64

ตารางที่ 41 (ต่อ)

ปัญหาและอุปสรรค	\bar{x}	SD
นโยบายจำกัดการเพิ่มจำนวนข้าราชการและลูกจ้างไม่ให้เกิน 2% ต่อปี	8.31	2.93
ระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการปรับปรุงส่วนราชการระดับกอง ที่กำหนดให้ต้องเสนอมานคณะกรรมการปฏิรูปฯ ทำให้เกิดความล่าช้า	7.41	3.05
การอนุมัติแผนอัตรากำลึง 3 ปี ต้องเสนอมานคณะกรรมการหลายชุด ทำให้เกิดความล่าช้า	6.29	3.14
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลขาดความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะงาน และระบบงานของส่วนราชการอย่างเพียงพอ และพยายามจำกัดความต้องการกำลังคนของส่วนราชการมากเกินไป	6.14	3.13
ผู้เข้าร่วมในคณะกรรมการต่างพยายามปกป้องผลประโยชน์ของหน่วยงาน (ระดับกอง) ของตน โดยขาดการคำนึงถึงความถูกต้อง เหมาะสม และผลประโยชน์ของส่วนราชการโดยรวม	6.11	3.31
ส่วนราชการขาดการจกเก็บสถิติ ข้อมูลในคานต่าง ๆ ที่เป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ	6.07	2.76
ส่วนราชการขาดการกำหนดนโยบาย แผนงาน และโครงการในระยะยาวที่ชัดเจน และแน่นอน	6.06	3.11
ผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการขาดการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และทิศทางของส่วนราชการที่ชัดเจน และแน่นอนให้แก่คณาทำงาน	6.01	3.39
คณาทำงานไม่มีอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้	5.87	3.06
หลักเกณฑ์การวิเคราะห์ค่าแห่งและอัตรากำลึงของสำนักงาน ก.พ. ขาดมาตรฐานที่แน่นอน	5.77	3.02

ตารางที่ 41 (ต่อ)

ปัญหาและอุปสรรค	\bar{X}	SD
คณะทำงานของส่วนราชการขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ นโยบาย วัตถุประสงค์ แนวทางการดำเนินงาน และประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ที่ชัดเจนอย่างเพียงพอ	5.65	3.01
หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการขาดความพร้อมที่จะเป็นแกนนำในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี	5.60	2.93
ผู้บริหารระดับสูงขาดการให้คำปรึกษาหารือแก่คณะทำงานอย่างเพียงพอ	5.53	3.26
คณะทำงานขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักวิชาการ และเทคนิค ด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปีอย่างเพียงพอ	5.41	2.65
คณะทำงานมีงานประจำที่ต้องรับผิดชอบจำนวนมาก ทำให้ไม่สามารถเข้าร่วมจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปีได้อย่างเต็มที่และต่อเนื่อง	5.18	3.08
คณะกรรมการพัฒนากำลังคนของกระทรวงขาดประสิทธิภาพ ไม่สามารถกลั่นกรองรายละเอียดของแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ในด้านต่าง ๆ ได้ อย่างถูกต้อง	4.96	2.84
ส่วนราชการมีระยะเวลาในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ที่จำกัดจนเกินไป	4.83	3.20
ข้าราชการของส่วนราชการขาดการให้ความร่วมมืออย่างเพียงพอ	4.28	2.95
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลขาดการให้คำปรึกษาหารือ ถ่ายทอด และชี้แจงเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การวิเคราะห์ตำแหน่งและอัตรากำล้างแก่คณะทำงานอย่างเต็มที่	4.18	2.58

6. ผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี

6.1 ผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ในส่วนของสำนักงาน ก.พ.

สำนักงาน ก.พ. ได้บรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี โดยส่วนรวมในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 7.04$) โดยได้บรรลุผลสัมฤทธิ์ในส่วนที่ทำให้การวิเคราะห์ตำแหน่งและอัตรากำลังของ ก.พ. สามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสมมากยิ่งขึ้น เนื่องจากได้พิจารณาภาพรวมของทั้งส่วนราชการในระดับสูงที่สุด ($\bar{X} = 7.77$) และได้บรรลุผลสัมฤทธิ์ในส่วนที่ทำให้สำนักงาน ก.พ. สามารถควบคุม ดูแล ตรวจสอบ แนะนำ และชี้แจงเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือนไทยโดยมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เนื่องจากได้พัฒนาหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการให้เป็นตัวแทนทางการบริหารงานบุคคลของสำนักงาน ก.พ. ที่มีความพร้อม และเหมาะสม ในระดับที่ค่าที่สุด ($\bar{X} = 6.08$) ดังรายละเอียดในตารางที่ 42

ตารางที่ 42 ผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ในส่วนของสำนักงาน ก.พ.

ผลสัมฤทธิ์	\bar{X}	SD
การวิเคราะห์ตำแหน่งและอัตรากำลังสามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมมากยิ่งขึ้น เนื่องจากได้พิจารณาภาพรวมของทั้งส่วนราชการ	7.77	1.82
สามารถลดปริมาณงานเกี่ยวกับการวิเคราะห์ตำแหน่งและอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลได้ในระยะยาว	7.68	2.24
การวิเคราะห์ตำแหน่งและอัตรากำลังสามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมมากยิ่งขึ้นเนื่องจากได้ขอมูลที่ถูกต้อง และครบถ้วนมากยิ่งขึ้น	7.48	1.74
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลได้พัฒนาความรู้ และความสามารถด้านต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น	7.35	1.79

ตารางที่ 42 (ต่อ)

ผลสัมฤทธิ์	\bar{x}	SD
สามารถลดปัญหาความไม่พอใจที่ส่วนราชการต่าง ๆ มีต่อสำนักงาน ก.พ. เกี่ยวกับการผูกขาดการวิเคราะห์ตำแหน่งและอัตราค่าจ้าง โดยเปิดโอกาสให้ส่วนราชการเข้าร่วมดำเนินการในทุกขั้นตอน	7.15	1.87
การวิเคราะห์ตำแหน่งและอัตราค่าจ้างสามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมมากยิ่งขึ้น เนื่องจากได้กำหนดตำแหน่งตามแผนงานและโครงการของแต่ละส่วนราชการ เป็นการประสานแผนคนให้สอดคล้องกับแผนงาน	7.13	1.87
การวิเคราะห์ตำแหน่งและอัตราค่าจ้างสามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมมากยิ่งขึ้น เนื่องจากได้ดำเนินการโดยคณะทำงานของส่วนราชการ ซึ่งเป็นผู้ที่ทราบรายละเอียด และ ข้อมูลในตำแหน่งงานที่ถูกต้องมากที่สุด	7.08	1.95
สามารถสร้างภาพพจน์ของสำนักงาน ก.พ. ให้เป็นที่น่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น ในฐานะองค์กรกลางการบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือนไทย	7.00	1.77
สำนักงาน ก.พ. สามารถตรวจสอบการกำหนดตำแหน่งซึ่ง ก.พ. กำหนดไว้ว่าถูกต้อง และเหมาะสมเพียงใด เพื่อสามารถปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง	6.97	2.02
สำนักงาน ก.พ. สามารถปรับปรุงมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งและหลักเกณฑ์การกำหนดตำแหน่งให้มีมาตรฐาน และเหมาะสมกับแต่ละส่วนราชการมากยิ่งขึ้น	6.82	1.83
สำนักงาน ก.พ. สามารถวิเคราะห์ตำแหน่ง และตรวจสอบการกำหนดตำแหน่งได้สะดวก และถูกต้องมากยิ่งขึ้น เนื่องจากได้จัดทำรายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งไว้อย่างละเอียดและชัดเจน	6.82	2.01

ตารางที่ 42 (ต่อ)

ผลสัมฤทธิ์	\bar{X}	SD
สำนักงาน ก.พ. สามารถประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการจำแนกตำแหน่งให้ข้าราชการของส่วนราชการต่าง ๆ ได้เข้าใจอย่างถูกต้องมากยิ่งขึ้น	6.15	1.82
สำนักงาน ก.พ. สามารถควบคุม ดูแล ตรวจสอบ แนะนำ ชี้แจงเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือนไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เนื่องจากได้พัฒนาหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการให้เป็นตัวแทนทางการบริหารงานบุคคลของสำนักงาน ก.พ. ที่มีความพร้อมและเหมาะสม	6.08	1.74
รวม:	7.04	1.78

การบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ของสำนักงาน ก.พ. ในส่วนที่สามารถสร้างภาพพจน์ของสำนักงาน ก.พ. ให้เป็นที่น่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้นในฐานะองค์การกลางการบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือนไทยนั้น เมื่อสอบถามคณะทำงานของส่วนราชการเกี่ยวกับภาพพจน์ของสำนักงาน ก.พ. ในระยะเวลา ก่อน และหลังการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี พบว่า ภาพพจน์ของสำนักงาน ก.พ. ในระยะเวลาหลังการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี มีความน่าเชื่อถือได้ในระดับที่สูงกว่าในระยะเวลาก่อนการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ค่า t ที่คำนวณได้ = -5.01 สูงกว่าค่า t จากตารางซึ่ง = -1.65 ($df=131, \alpha=.05$) ดังรายละเอียดในตารางที่ 43

ตารางที่ 43 ภาพพจน์ของสำนักงาน ก.พ. ในระยะเวลา ก่อน และหลังการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี

ภาพพจน์ของสำนักงาน ก.พ.	\bar{X}	SD	T Value	df.
ก่อนการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี	6.44	1.92	-5.01^*	131
หลังการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี	7.24	2.20		

* มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

การบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ของสำนักงาน ก.พ. ในส่วนที่สามารถประชาสัมพันธ์ เกี่ยวกับการจำแนกตำแหน่งให้ข้าราชการของส่วนราชการได้ เข้าใจอย่างถูกต้องมากยิ่งขึ้นนั้น เมื่อประเมินความรู้ ความเข้าใจของคณะทำงานของส่วนราชการที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ในระยะเวลาหลังการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี คณะทำงานของส่วนราชการมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจำแนกตำแหน่ง เทคนิค และวิธีการคำนวณต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ในระดับที่สูงกว่าในระยะเวลา ก่อนการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ค่า t ที่คำนวณได้ = -11.97 สูงกว่าค่า t จากตารางซึ่ง = -1.65 ($df=131, \alpha=.05$) ดังรายละเอียดในตารางที่ 44

ตารางที่ 44 ความรู้ ความเข้าใจของคณะทำงานของส่วนราชการเกี่ยวกับการจำแนกตำแหน่ง เทคนิค และวิธีการคำนวณต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ในระยะเวลา ก่อน และหลังการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี

ความรู้ความเข้าใจของคณะทำงาน	\bar{x}	SD	T Value	df.
ก่อนการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี	5.79	2.42	-11.97*	131
หลังการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี	7.46	1.73		

* มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ซึ่งเมื่อแยกประเมินความรู้ ความเข้าใจของคณะทำงานของส่วนราชการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในแต่ละบ้าน พบว่า ในระยะเวลาหลังการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี คณะทำงานของส่วนราชการมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับคำนวณต่าง ๆ ในระดับที่สูงกว่าในระยะเวลา ก่อนที่จะจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ในทุก ๆ บ้าน ดังรายละเอียดในตารางที่ 45 กล่าวคือ

(1) ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบจำแนกตำแหน่ง ค่า t ที่คำนวณได้ = -8.54 สูงกว่าค่า t จากตารางซึ่ง = -1.65 ($df=131, \alpha=.05$)

(2) ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคน ค่า t ที่คำนวณได้ = -9.61 สูงกว่าค่า t จากตารางซึ่ง = -1.65 (df = 131, α = .05)

(3) ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำมาตรฐานงาน ค่า t ที่คำนวณได้ = -11.20 สูงกว่าค่า t จากตารางซึ่ง = -1.65 (df = 131, α = .05)

(4) ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การกำหนดจำนวนตำแหน่ง ค่า t ที่คำนวณได้ = -10.49 สูงกว่าค่า t จากตารางซึ่ง = -1.65 (df = 131, α = .05)

(5) ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การกำหนดระดับตำแหน่ง ค่า t ที่คำนวณได้ = -9.16 สูงกว่าค่า t จากตารางซึ่ง = -1.65 (df = 131, α = .05)

(6) ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ และวิธีการวางแผนพัฒนาบุคคลและการวางแผนพัฒนาสายอาชีพ ค่า t ที่คำนวณได้ = -10.97 สูงกว่าค่า t จากตารางซึ่ง = -1.65 (df = 131, α = .05)

(7) ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและวิธีการกำหนดตำแหน่งทางการ ค่า t ที่คำนวณได้ = -11.80 สูงกว่าค่า t จากตารางซึ่ง = -1.65 (df = 131, α = .05)

(8) ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ และวิธีการปรับปรุงโครงสร้างและระบบงาน ค่า t ที่คำนวณได้ = -9.52 สูงกว่าค่า t จากตารางซึ่ง = -1.65 (df = 131, α = .05)

(9) ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการจัดทำรายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบ ค่า t ที่คำนวณได้ = -8.89 สูงกว่าค่า t จากตารางซึ่ง = -1.65 (df = 131, α = .05)

ตารางที่ 45 ความรู้ ความเข้าใจของคณะทำงานของส่วนราชการในระยะ เวลา ก่อน และหลังการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี แยกรายละเอียดในแต่ละด้าน

ความรู้และความเข้าใจ	ก่อน	\bar{X}	SD	T Value	df.
	หลัง				
1. ระบบจำแนกตำแหน่ง	ก่อน	7.52	2.33	-8.54*	131
	หลัง	8.79	1.49		
2. การวางแผนกำลังคน	ก่อน	6.92	2.41	-9.61*	131
	หลัง	8.55	1.57		
3. การจัดทำมาตรฐานงาน	ก่อน	6.38	2.59	-11.20*	131
	หลัง	8.34	1.75		
4. หลักเกณฑ์การกำหนดจำนวนตำแหน่ง	ก่อน	6.37	2.77	-10.49*	131
	หลัง	8.45	1.79		
5. หลักเกณฑ์การกำหนดระดับตำแหน่ง	ก่อน	6.22	2.77	-9.16*	131
	หลัง	8.12	1.89		
6. หลักการและวิธีการวางแผนพัฒนาบุคคล และการวางแผนพัฒนาสายอาชีพ	ก่อน	5.67	2.69	-10.97*	131
	หลัง	7.80	1.86		
7. หลักการและวิธีการกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ	ก่อน	5.75	2.83	-11.80*	131
	หลัง	8.02	1.94		
8. หลักการและวิธีการปรับปรุงโครงสร้าง	ก่อน	6.58	2.62	-9.52*	131
	หลัง	8.14	1.87		
9. วิธีการจัดทำรายละเอียดหน้าที่ความ	ก่อน	6.86	2.63	-8.89*	131
	หลัง	8.55	1.69		

* มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

6.2 ผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ในส่วนของส่วนราชการ

ส่วนราชการที่ได้จัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ได้บรรลุผลสัมฤทธิ์ในด้านต่าง ๆ โดยส่วนรวมในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 7.13$) โดยได้บรรลุผลสัมฤทธิ์ในส่วนที่ทำให้ส่วนราชการมีโครงสร้าง และระบบงานด้านต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ มีความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพสูงขึ้นในระดับที่สูงที่สุด ($\bar{X} = 7.53$) และได้บรรลุผลสัมฤทธิ์ในส่วนที่ทำให้ส่วนราชการสามารถสร้าง และรักษานักวิชาการไว้ได้ และงานทางด้านวิชาการมีปริมาณ และคุณภาพสูงขึ้นในระดับค่าที่สูงที่สุด ($\bar{X} = 6.84$) ดังรายละเอียดในตารางที่ 46

ตารางที่ 46 ผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ในส่วนของส่วนราชการ

ผลสัมฤทธิ์	\bar{X}	SD
ส่วนราชการมีโครงสร้าง และระบบงานด้านต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ มีความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพสูงขึ้น	7.53	2.36
ส่วนราชการได้ปรับปรุงบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบให้เหมาะสม	7.37	2.34
ส่วนราชการได้มีการใช้กำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีการเคลื่อนย้ายคน กระจายคน และ ซักความชำนาญของงานต่าง ๆ ทั้งภายในกรมและระหว่างกรม	7.28	2.36
ส่วนราชการได้มีการจัดทำแผนงาน และ โครงการระยะยาวให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการ เศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ และนโยบายของกระทรวง	7.22	2.32
การบริหาร เกี่ยวกับตำแหน่งและ อัตรากำลังมีประสิทธิภาพ และ ประหยัดยิ่งขึ้น	7.22	2.34
การบริหารงานบุคคลของส่วนราชการมีประสิทธิภาพสูงขึ้น	7.12	2.15
การมอบหมายงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสะดวกและเหมาะสมมากยิ่งขึ้น	7.03	2.21
ส่วนราชการได้มีการวางแผนกำลังคนอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยกรอบ อัตรากำลัง 3 ปี ที่ได้จัดทำขึ้นเป็นพื้นฐานในการจัดทำแผนกำลังคนด้านต่าง ๆ	6.93	2.24

ตารางที่ 46 (ต่อ)

ผลสัมฤทธิ์	\bar{X}	SD
ปฏิบัติงานของส่วนราชการมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติราชการสูงขึ้นเนื่องจากไต่ถามหน้าที่ ความรับผิดชอบ และทางก้าวหน้าในสายอาชีพ กอย่างชัดเจน	6.92	2.28
ปฏิบัติงานของส่วนราชการมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบจำแนก ตำแหน่งที่ถูกต้องมากยิ่งขึ้น	6.87	2.03
ส่วนราชการสามารถสร้างและรักษานักวิชาการไว้ได้ และงานทางค่าน วิชาการมีปริมาณ และคุณภาพสูงขึ้น	6.84	2.41
รวม	7.13	2.02

เมื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ของส่วนราชการ โดยแยกตามจำนวนตำแหน่ง จำนวนสายงาน และประเภทกลุ่มงานของส่วนราชการ เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1, 2 และ 3 พบว่า

1. ส่วนราชการที่มีจำนวนตำแหน่งแตกต่างกัน บรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปีแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ค่า F ที่คำนวณได้ = 1.33 ต่ำกว่าค่า F จากตารางซึ่ง = 2.44 ($df = 4, 127, \alpha = .05$) จึงรายละเอียดในตารางที่ 47 โดยส่วนราชการที่มีจำนวนตำแหน่ง 500-1,000 ตำแหน่ง บรรลุผลสัมฤทธิ์ในระดับที่สูงที่สุด ($\bar{X} = 7.59$) รองลงมาได้แก่ส่วนราชการที่มีจำนวนตำแหน่ง 1,001-2,500, 2,501-5,000, ต่ำกว่า 500 และมากกว่า 5,000 ตำแหน่งตามลำดับ ($\bar{X} = 7.58, 7.02, 7.00$ และ 6.24) จึงรายละเอียดในตารางที่ 48

ตารางที่ 47 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของการบรรลุสัมฤทธิ์ในการ
จัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ของส่วนราชการที่มีจำนวนตำแหน่ง
แตกต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	df.	SS	MS	F Value
ระหว่างกลุ่ม	4	21.6470	5.4118	1.3349
ภายในกลุ่ม	127	514.8647	4.0541	
รวมทั้งหมด	131	536.5117		

* มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ตารางที่ 48 คะแนนเฉลี่ยของการบรรลุสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผน
อัตรากำลัง 3 ปี จำแนกตามจำนวนตำแหน่งของส่วน
ราชการ

จำนวนตำแหน่ง	จำนวน (คน)	\bar{X}	SD
ต่ำกว่า 500 ตำแหน่ง	42	7.00	2.12
500 - 1,000 ตำแหน่ง	28	7.59	1.79
1,001 - 2,500 ตำแหน่ง	18	7.58	1.62
2,501 - 5,000 ตำแหน่ง	30	7.02	2.07
มากกว่า 5,000 ตำแหน่ง	14	6.24	2.39

2. ส่วนราชการที่มีจำนวนสายงานแตกต่างกัน บรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี แยกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ค่า F ที่คำนวณได้ = 1.72 ต่ำกว่าค่า F จากตารางซึ่ง = 2.68 (df = 3,128, $\alpha = .05$) จึงรายละเอียดในตารางที่ 49 โดยส่วนราชการที่มีจำนวนสายงานต่ำกว่า 20 สายงาน บรรลุผลสัมฤทธิ์ในระดับที่สูงที่สุด ($\bar{X} = 7.85$) รองลงมาได้แก่ส่วนราชการที่มีจำนวนสายงาน 20-40, 41-60 และมากกว่า 60 สายงาน ตามลำดับ ($\bar{X} = 7.12, 6.95$ และ 6.44) จึงรายละเอียดในตารางที่ 50

ตารางที่ 49 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ของส่วนราชการที่มีจำนวนสายงานแตกต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	df.	SS	MS	F Value
ระหว่างกลุ่ม	3	20.8322	6.9441	1.7236
ภายในกลุ่ม	128	515.6794	4.0287	
รวมทั้งหมก	131	536.6794		

* มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ตารางที่ 50 คะแนนเฉลี่ยของการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี จำแนกตามจำนวนสายงานของส่วนราชการ

จำนวนสายงาน	จำนวน (คน)	\bar{X}	SD
ต่ำกว่า 20 สายงาน	23	7.85	1.50
20 - 40 สายงาน	69	7.12	1.88
41 - 60 สายงาน	23	6.95	1.94
มากกว่า 60 สายงาน	17	6.44	2.97

3. ส่วนราชการที่อยู่ในประเภทกลุ่มงานที่แตกต่างกัน บรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ค่า t ที่คำนวณได้ = 1.89 ค่าต่ำกว่าค่า t จากตารางซึ่ง = 2.17 ($df = 6, 125, \alpha = .05$) จึงรายละเอียดในตารางที่ 51 โดยส่วนราชการที่อยู่ในกลุ่มงานการศึกษา ศิลป สังคม และการพัฒนาชุมชน บรรลุผลสัมฤทธิ์ในระดับที่สูงที่สุด ($\bar{X} = 7.76$) รองลงมาได้แก่ส่วนราชการที่อยู่ในกลุ่มงานคมนาคม การคลัง วิศวกรรม บริหารและธุรการ วิทยาศาสตร์ และแพทย์ ตามลำดับ ($\bar{X} = 7.67, 7.46, 7.35, 6.82, 6.34$ และ 6.09) จึงรายละเอียดในตารางที่ 52

ตารางที่ 51 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ของส่วนราชการที่อยู่ในประเภทกลุ่มงานที่แตกต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F Value
ระหว่างกลุ่ม	6	44.7085	7.4514	1.8939
ภายในกลุ่ม	125	491.8031	3.9344	
รวมทั้งหมด	131	536.5116		

* มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ตารางที่ 52 คะแนนเฉลี่ยของการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี จำแนกตามประเภทกลุ่มงานของส่วนราชการ

ประเภทกลุ่มงาน	จำนวน (คน)	\bar{X}	SD
บริหารและธุรการ	24	6.82	1.70
การคลัง	37	7.46	1.61
คมนาคม	5	7.67	1.31
เกษตรกรรม	—	—	—
วิทยาศาสตร์	19	6.34	2.56

ตารางที่ 52 (ต่อ)

ประเภทกลุ่มงาน	จำนวน (คน)	\bar{X}	SD
แพทย์	12	6.09	2.47
วิศวกร	6	7.35	2.11
การศึกษา	29	7.76	2.03

จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนดังกล่าวทั้งหมด สามารถสรุปผลได้ว่า ยอมรับสมมติฐานที่ 1, 2 และ 3 กล่าวคือ ส่วนราชการที่มีจำนวนตำแหน่ง จำนวน สายงาน และอยู่ในประเภทกลุ่มงานที่แตกต่างกัน บรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

7. การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ทั้งผลสัมฤทธิ์ในส่วนของสำนักงาน ก.พ. และผลสัมฤทธิ์ในส่วนของส่วนราชการ จะวิเคราะห์โดยการคำนวณค่า Stepwise Multiple Regression และ Partial Correlation โดยจะแยกในรายละเอียด ดังนี้

7.1 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ในส่วนของสำนักงาน ก.พ.

ก. จากการคำนวณค่า Stepwise Multiple Regression เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 4 โดยกำหนดตัวแปรอิสระในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล การกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบของกิจกรรมในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี การเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี การให้ความรู้แก่คณะทำงานของส่วนราชการ และปัญหาและอุปสรรคที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลประสบในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี รวมทั้งสิ้น 43 ตัวแปร ดังรายละเอียดใน

ตารางที่ 53 ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรอิสระบางตัวมีความสัมพันธ์กันเองมากกว่า มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม คือการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ใน ส่วนของสำนักงาน ก.พ. (Multicollinearity) ดังรายละเอียดในตารางที่ 54 โดยมีตัวแปรอิสระเพียง 3 ตัวแปรเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผน อัตรากำล้าง 3 ปี ในส่วนของสำนักงาน ก.พ. อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 คือ (1) การ พัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์เพื่อกำหนด จำนวนตำแหน่ง ค่า F ที่คำนวณได้ = 5.71 สูงกว่าค่า F จากตารางซึ่ง = 4.06 (df = 1,43, $\alpha = .05$) (2) ปัญหาและอุปสรรคของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลที่ต้องรับผิดชอบงานวิเคราะห์ตำแหน่งและอัตรากำล้างของส่วนราชการที่ไม่ได้จัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ควบคุมไปกับการร่วมจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ค่า F ที่คำนวณได้ = 5.27 สูงกว่าค่า F จากตารางซึ่ง = 4.07 (df = 1,42, $\alpha = .05$) และ (3) การกำหนดแนวทาง หลัก เกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบของการตรวจสอบการกำหนดตำแหน่งและการใช้คน ค่า F ที่ คำนวณได้ = 4.13 สูงกว่าค่า F จากตารางซึ่ง = 4.08 (df = 1,141, $\alpha = .05$)

จากค่า R^2 พบว่า การพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์เพื่อกำหนดจำนวนตำแหน่ง สามารถอธิบายการผันแปรของการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ในส่วนของสำนักงาน ก.พ. ได้อย่างมีนัยสำคัญร้อยละ 26.5 และ เมื่อนำตัวแปรเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลประสบเกี่ยวกับการที่ต้องรับผิดชอบงานวิเคราะห์ตำแหน่งและอัตรากำล้างของส่วนราชการที่ไม่ได้จัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ควบคุมไปกับการร่วมจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี และตัวแปรเกี่ยวกับการกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบของการตรวจสอบการกำหนดตำแหน่งและการใช้คน มาพิจารณาจะสามารถอธิบายการผันแปรของการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ในส่วนของสำนักงาน ก.พ. ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 8.0 และ 6.0 ตามลำดับ ดังรายละเอียดในตารางที่ 55

ข. จากการคำนวณค่า Partial Correlation เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 5, 6 และ 7 พบว่า

1) เมื่อควบคุมผลของระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษา สาขาวิชา ประสบ-

ตารางที่ 53 ตัวแปรอิสระที่ใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับการบรรลุสัมฤทธิ์
ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ในส่วนของสำนักงาน ก.พ.

ตัวแปรอิสระ	รหัสของตัวแปร
การพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลให้เข้าใจถึงหลักการ นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขต ขั้นตอน และแนวทางในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี	V1
การพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลใหม่มีความรู้ เกี่ยวกับการวางแผนกำลังคน	V2
การพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลใหม่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการตรวจ สอบการกำหนดตำแหน่งและการใช้คน	V3
การพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลใหม่มีความรู้ เกี่ยวกับการวิเคราะห์เพื่อแบ่งส่วน ราชการ และการปรับปรุงโครงสร้าง	V4
การพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลใหม่มีความรู้ เกี่ยวกับการจัดระบบงาน	V5
การพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลใหม่มีความรู้ เกี่ยวกับการวิเคราะห์เพื่อกำหนด จำนวนตำแหน่ง	V6
การพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลใหม่มีความรู้ เกี่ยวกับการวิเคราะห์เพื่อกำหนด ระดับตำแหน่ง	V7
การพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลใหม่มีความรู้ เกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งทาง วิชาการ	V8
การพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลใหม่มีความรู้ เกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาบุคคล และการวางแผนพัฒนาสายอาชีพ	V9
การพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลใหม่มีความรู้ เกี่ยวกับการจัดทำรายละเอียดหน้าที่ ความรับผิดชอบ	V10
การพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลใหม่มีความสามารถในการศึกษาค้นคว้า ประสาน งาน และการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ	V11
การเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ให้ส่วนราชการต่าง ๆ ทราบเกี่ยวกับการจัดทำแผนอัตร ากำลัง 3 ปี	V12
การกำหนดแนวทาง วิธีการ และรูปแบบของการตรวจสอบการกำหนดตำแหน่งและการ ใช้คน	V13
การกำหนดแนวทาง วิธีการ และรูปแบบของการปรับปรุงโครงสร้างและระบบงาน	V14
การกำหนดหลักเกณฑ์ แนวทางในการกำหนดจำนวน และระดับตำแหน่ง	V15
การกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบของการกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ	V16
การกำหนดแนวทาง วิธีการ และรูปแบบของการวางแผนพัฒนาบุคคล และการวาง แผนพัฒนาสายอาชีพ	V17

ตัวแปรอิสระ	รหัสของตัวแปร
การกำหนดวิธีการและรูปแบบของการจัดทำรายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบ	V18
การกำหนดบทบาทของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลในการเข้าร่วมจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ของส่วนราชการต่าง ๆ	V19
การให้ความรู้แก่คณะทำงานของส่วนราชการ	V20
ปัญหาและอุปสรรคที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลของรับผิดชอบงานวิเคราะห์ตำแหน่ง ของส่วนราชการที่ไม่ได้จัดทำแผนฯ ควบคุมไปกับการจัดทำแผนฯ 3 ปี	V21
ปัญหาและอุปสรรคที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลของรับผิดชอบในการจัดทำแผนฯ 3 ปี ของส่วนราชการหลายแห่งในระยะ เวลาใกล้เคียงกัน	V22
ปัญหาและอุปสรรคที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลขาดความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ นโยบาย วัตถุประสงค์ และแนวทางในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ที่ชัดเจน แน่นนอน	V23
ปัญหาและอุปสรรคที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลขาดความรู้ และความเข้าใจ เกี่ยวกับหลักวิชาการ เทคนิค และวิธีการในค่านต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการจัดทำแผนฯ 3 ปี	V24
ปัญหาและอุปสรรคที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลขาดความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะงานและระบบงานของส่วนราชการอย่างเพียงพอ	V25
มีระยะเวลาในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ของแต่ละส่วนราชการที่จำกัดเกินไป	V26
ขาดการจึกระบบการให้คำปรึกษาแก่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลที่เหมาะสม	V27
คณะทำงานและข้าราชการของส่วนราชการ ขาดความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ นโยบาย วัตถุประสงค์ แนวทางการดำเนินงาน และประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดทำแผนฯ 3 ปี ที่ชัดเจน และถูกต้อง	V28
คณะทำงานของส่วนราชการ ขาดความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับหลักวิชาการ เทคนิค และวิธีการค่านต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการจัดทำแผนฯ 3 ปี อย่างเพียงพอ	V29
ผู้เข้าร่วมในคณะทำงานค่างพยายามปกป้องผลประโยชน์ของหน่วยงานของตนโดยขาดการคำนึงถึงความถูกต้อง เหมาะสม ประสิทธิภาพ และผลประโยชน์ ของส่วนราชการโดยรวม	V30
ผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ ไม่มีเวลาให้คำปรึกษาหารือแก่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล และคณะทำงานอย่างเพียงพอ	V31
ส่วนราชการขาดการกำหนดนโยบาย แผนงาน และโครงการในระยะยาวที่ชัดเจน และแนนอน	V32
ส่วนราชการขาดการจับเก็บสถิติ ข้อมูลในค่านต่าง ๆ ที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ	V33
นโยบายจึการเพิ่มจำนวนข้าราชการและลูกจ้างไม่ให้เกิน 2% คอปี	V34
หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการขาดความพร้อมที่จะ เป็นแกนนำในการจัดทำแผนฯ 3 ปี	V35

ตัวแปรอิสระ	รหัสของตัวแปร
ซาคกกฎหมายและนโยบายรองรับที่จะสามารถเกี่ยกำลังคนระหว่างส่วนราชการได้	V36
ซาคการประสานงานกันอย่างเหมาะสมระหว่างสำนักงาน ก.พ. กับสำนักงานประมาณ	V37
ระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานที่กำหนดให้คองเสนอ ผ่านคณะกรรมการปฏิรูปา	V38
การเสนอแผนอัตรากำลัง 3 ปี คองเสนอมานคณะกรรมการหลายชุด	V39
คณะกรรมการพัฒนาอัตรากำลังคนของกระทรวงซาคประสิทธิภาพ	V40
ซาราชการของแต่ละส่วนราชการไม่ให้ความร่วมมือในการจัดทำแผน 3 ปี อย่าง เพียงพอ	V41
การห้ามปรับระดับตำแหน่งย้อนหลัง	V42
หลักเกณฑ์การวิเคราะห์ตำแหน่งและอัตรากำลังของสำนักงาน ก.พ. ซาคมาตรา- ฐานที่แน่นอน	V43

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 55 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ในส่วนของสำนักงาน ก.พ.

จากการคำนวณค่า Stepwise Multiple Regression

ตัวแปรอิสระ	Multiple R	R ²	R ² Change	Simple r	b	Beta	F Value
การพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์เพื่อกำหนดจำนวนตำแหน่ง (V6)	0.515	0.265	0.265	0.515*	0.231	0.325	5.709*
ปัญหาและอุปสรรคที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลประสบเกี่ยวกับการที่ต้องรับผิดชอบงานวิเคราะห์ตำแหน่งและอัตรากำลังของส่วนราชการที่ไม่ได้จัดทำแผน 3 ปี ควบคู่ไปกับการรวมจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี (V21)	0.588	0.345	0.080	-0.422*	-0.138	-0.289	5.270*
การกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบของการตรวจสอบการกำหนดตำแหน่งและการایشคน (V13)	0.637	0.405	0.060	0.435*	0.150	0.267	4.134*

* มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

การณ์ในการวิเคราะห์ตำแหน่งและอัตรากำลัง ประสบการณ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี และปัญหาและอุปสรรคที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลประสบในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ที่มีต่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ในส่วนของสำนักงาน ก.พ. พบว่า การพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ในส่วนของสำนักงาน ก.พ. อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ดังรายละเอียดในตารางที่ 57

แต่เมื่อควบคุมผลของการกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบของกิจกรรมในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ที่มีต่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ในส่วนของสำนักงาน ก.พ. พบว่า การพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลไม่มีความสัมพันธ์กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ในส่วนของสำนักงาน ก.พ. อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05¹ ดังรายละเอียดในตารางที่ 57

ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลกับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ในส่วนของสำนักงาน ก.พ. เมื่อควบคุมผลของระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษา สาขาวิชา ประสบการณ์ในการวิเคราะห์ตำแหน่งและอัตรากำลัง ประสบการณ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี การกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบของกิจกรรมในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี และปัญหาและอุปสรรคที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลประสบในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี มีค่าเท่ากับ 0.394, 0.469, 0.486, 0.426, 0.396, 0.166 และ 0.467 ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ดังกล่าวมีค่าใกล้เคียงกับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Simple Correlation) ระหว่างการพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลกับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ในส่วนของสำนักงาน ก.พ. ($r = 0.455$) ดังรายละเอียดในตารางที่ 57

¹ เป็นผลจากตัวแปรการพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล และการกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบของกิจกรรมในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี มีความสัมพันธ์กันเองในระดับสูง ($r = 0.839$) ดังรายละเอียดในตารางที่ 56

2) เมื่อควบคุมผลของระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษา สาขาวิชา ประสบการณ์ในการวิเคราะห์ตำแหน่งและอัตราค่าจ้าง ประสบการณ์ในการจัดทำแผนอัตราค่าจ้าง 3 ปี และปัญหาและอุปสรรคที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลประสบในการจัดทำแผนอัตราค่าจ้าง 3 ปี ที่มีต่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตราค่าจ้าง 3 ปี ในส่วนของสำนักงาน ก.พ. พบว่า การกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบของกิจกรรมในการจัดทำแผนอัตราค่าจ้าง 3 ปี มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตราค่าจ้าง 3 ปี ในส่วนของสำนักงาน ก.พ. อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ดังรายละเอียดในตารางที่ 57

แต่เมื่อควบคุมผลของการพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ที่มีต่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตราค่าจ้าง 3 ปี ในส่วนของสำนักงาน ก.พ. พบว่า การกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบของกิจกรรมในการจัดทำแผนอัตราค่าจ้าง 3 ปี ไม่มีความสัมพันธ์กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตราค่าจ้าง 3 ปี ในส่วนของสำนักงาน ก.พ. อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05¹ ดังรายละเอียดในตารางที่ 57

ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบของกิจกรรมในการจัดทำแผนอัตราค่าจ้าง 3 ปี กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตราค่าจ้าง 3 ปี ในส่วนของสำนักงาน ก.พ. เมื่อควบคุมผลของระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษา สาขาวิชา ประสบการณ์ในการวิเคราะห์ตำแหน่งและอัตราค่าจ้าง ประสบการณ์ในการจัดทำแผนอัตราค่าจ้าง 3 ปี การพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล และปัญหาและอุปสรรคที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลประสบในการจัดทำแผนอัตราค่าจ้าง 3 ปี มีค่าเท่ากับ 0.397, 0.460, 0.454, 0.451, 0.396, 0.132 และ 0.457 ตามลำดับ ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ดังกล่าวมีค่าใกล้เคียงกับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Simple Correlation) ระหว่างการกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบของกิจกรรมในการจัดทำแผนอัตราค่าจ้าง 3 ปี กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตราค่าจ้าง 3 ปี

¹ เป็นผลจากตัวแปรการกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบของกิจกรรมในการจัดทำแผนอัตราค่าจ้าง 3 ปี และการพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล มีความสัมพันธ์กันเองในระดับสูง ($r = 0.839$) ดังรายละเอียดในตารางที่ 56

ในส่วนของสำนักงาน ก.พ.

ตัวแปร	ผลสัมฤทธิ์	การพัฒนาเจ้าหน้าที่ วิเคราะห์ ๑	การกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบ ๑	ปัญหาและอุปสรรค	ระดับตำแหน่ง	ระดับการศึกษา	สาขาวิชา	ประสบการณ์ในการ วิเคราะห์ตำแหน่ง ๑	ประสบการณ์ในการ จัดทำแผนฯ 3 ปี
ผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี	1.000	0.455*	0.446*	-0.020	0.358*	-0.099	-0.171	0.302*	0.324*
การพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล		1.000	0.839*	-0.064	0.286*	0.099	0.122	0.185	0.302*
การกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์ วิธีการ และ รูปแบบของกิจกรรมในการจัดทำแผนฯ 3 ปี			1.000	-0.266*	0.241	0.099	0.008	0.054	0.257*
ปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนฯ 3 ปี				1.000	-0.026	-0.392*	-0.118	-0.039	-0.057
ระดับตำแหน่ง					1.000	0.060	0.159	0.468*	0.606*
ระดับการศึกษา						1.000	0.557*	-0.146	0.268*
สาขาวิชา							1.000	-0.046	0.346*
ประสบการณ์ในการวิเคราะห์ตำแหน่งฯ								1.000	0.271*
ประสบการณ์ในการจัดทำแผนฯ 3 ปี									1.000

* มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ในส่วนของสำนักงาน ก.พ. ($r = 0.446$) ดังรายละเอียดในตารางที่ 57

3) เมื่อควบคุมผลของระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษา สาขาวิชา ประสบการณ์ในการวิเคราะห์ตำแหน่งและอัตรากำล้าง ประสบการณ์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี การพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล และการกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบของกิจกรรมในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ที่มีต่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ในส่วนของสำนักงาน ก.พ. พบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลประสบในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ไม่มีความสัมพันธ์กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ในส่วนของสำนักงาน ก.พ. อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ดังรายละเอียดในตารางที่ 57

ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างปัญหาและอุปสรรคที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลประสบในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ในส่วนของสำนักงาน ก.พ. เมื่อควบคุมผลของระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษา สาขาวิชา ประสบการณ์ในการวิเคราะห์ตำแหน่งและอัตรากำล้าง ประสบการณ์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี การพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล และการกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบของกิจกรรมในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี มีค่าเท่ากับ -0.012 , -0.064 , -0.041 , -0.009 , -0.002 , -0.120 และ -0.114 ตามลำดับ ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ดังกล่าว มีค่าใกล้เคียงกับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Simple Correlation) ระหว่างปัญหาและอุปสรรคที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลประสบในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ในส่วนของสำนักงาน ก.พ. ($r = -0.020$) ดังรายละเอียดในตารางที่ 57

7.2 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ในส่วนของส่วนราชการ

ก. จากการคำนวณค่า Stepwise Multiple Regression เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 8 โดยกำหนดตัวแปรอิสระในส่วนที่เกี่ยวกับจำนวนตำแหน่ง จำนวนสายงาน

การให้ความรู้แก่คณะทำงานของส่วนราชการ ความรู้ ความสามารถ และบทบาทของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ความรู้ความเข้าใจของคณะทำงานของส่วนราชการ และปัญหาและอุปสรรคที่คณะทำงานของส่วนราชการประสบในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี รวมทั้งสิ้น 27 ตัวแปร ดังรายละเอียดในตารางที่ 58 ผลการวิเคราะห์พบว่าตัวแปรอิสระบางตัวมีความสัมพันธ์กันเองมากกว่ามีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม คือการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ในส่วนของส่วนราชการ (Multicollinearity) ดังรายละเอียดในตารางที่ 59 โดยมีตัวแปรอิสระเพียง 4 ตัวแปรเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ในส่วนของส่วนราชการ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 คือ (1) ความรู้ ความเข้าใจของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลเกี่ยวกับหลักวิชาการและเทคนิคด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ค่า F ที่คำนวณได้ = 56.44 สูงกว่าค่า F จากตารางซึ่ง = 3.92 (df = 1, 130, $\alpha = .05$) (2) ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับส่วนราชการ ราชการกำหนดนโยบาย แผนงาน และโครงการในระยะยาวที่ชัดเจนและแน่นอน ค่า F ที่คำนวณได้ = 22.17 สูงกว่าค่า F จากตารางซึ่ง = 3.92 (df = 1, 129, $\alpha = .05$) (3) ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับส่วนราชการ ราชการจัดเก็บสถิติ ข้อมูลที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ค่า F ที่คำนวณได้ = 6.84 สูงกว่าค่า F จากตารางซึ่ง = 3.92 (df = 1, 128, $\alpha = .05$) และ (4) ความรู้ความเข้าใจของคณะทำงานของส่วนราชการเกี่ยวกับหลักวิชาการและเทคนิคด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ค่า F ที่คำนวณได้ = 3.95 สูงกว่าค่า F จากตารางซึ่ง = 3.92 (df = 1, 127, $\alpha = .05$)

จากค่า R^2 พบว่า ความรู้ ความเข้าใจของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลเกี่ยวกับหลักวิชาการและเทคนิคด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี สามารถอธิบายการผันแปรของการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ในส่วนของส่วนราชการ ได้อย่างมีนัยสำคัญร้อยละ 32.3 และเมื่อนำตัวแปรเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับส่วนราชการ ราชการกำหนดนโยบาย แผนงาน และโครงการในระยะยาวที่ชัดเจนและแน่นอนมาพิจารณา จะสามารถอธิบายการผันแปรของการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ในส่วนของส่วนราชการได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 7.8 สำหรับตัวแปรที่เหลืออีก 2 ตัวแปร เมื่อนำมาพิจารณา จะสามารถอธิบายการผันแปรของการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการ

ตารางที่ 58 ตัวแปรอิสระที่ใช้ในการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์
ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ในส่วนของส่วนราชการที่จัดทำแผน
อัตรากำลัง 3 ปี

ตัวแปรอิสระ	รหัสของตัวแปร
จำนวนตำแหน่ง	V1
จำนวนสายงาน	V2
ความรู้ ความเข้าใจของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลเกี่ยวกับหลักการ นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขต ชั้นตอน และแนวทางในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี	V3
ความรู้ ความเข้าใจของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลเกี่ยวกับหลักวิชาการ และเทคนิคในด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี	V4
ความสามารถของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลในการศึกษา สื่อสาร การประสานงาน และการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ	V5
บทบาทของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลในการร่วมจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี	V6
ความรู้ ความเข้าใจของคณะกรรมการเกี่ยวกับหลักวิชาการ เทคนิค วิธีการด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและจำเป็นต่อการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี	V7
ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับคณะกรรมการขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ นโยบาย วัตถุประสงค์ แนวทางการดำเนินงาน และประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ที่ชัดเจนและแน่นอน	V8
ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับคณะกรรมการขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักวิชาการ เทคนิค และวิธีการด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี	V9
คณะกรรมการมีงานประจำที่ต้องรับผิดชอบเป็นจำนวนมาก	V10
ผู้เข้าร่วมในคณะกรรมการต่างพยายามปกป้องผลประโยชน์ของหน่วยงาน(ระดับกอง)ของตน โดยขาดการคำนึงถึงความถูกต้อง เหมาะสม ประสิทธิภาพ และผลประโยชน์ของส่วนรวม	V11
ผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการขาดการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และทิศทางของส่วนราชการที่ชัดเจน และแน่นอนให้แก่คณะกรรมการ	V12
ส่วนราชการขาดการกำหนดนโยบาย แผนงาน และโครงการในระยะยาวที่ชัดเจน และแน่นอน	V13
ส่วนราชการขาดการจัดเก็บสถิติ ข้อมูลที่เป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ	V14

ตารางที่ 58 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	รหัสของตัวแปร
หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการขาดความพร้อมที่จะเป็นแกนนำในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี	V15
นโยบายจำกัดการเพิ่มจำนวน และลูกจ้างไม่เกิน 2 % ต่อปี	V16
ระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการปรับปรุงส่วนราชการระดับกองมีกำหนดให้ต้องเสนอผ่านคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการและระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน	V17
อาคารประสานงานกันเป็นอย่างดีเหมาะสมระหว่างสำนักงาน ก.พ. กับสำนักงานประมาณ	V18
หลักเกณฑ์การวิเคราะห์ตำแหน่งและอัตรากำลังของสำนักงาน ก.พ. ขาดมาตรฐานที่แน่นอน	V19
การเสนออนุมัติแผนอัตรากำลัง 3 ปี ต้องเสนอผ่านคณะกรรมการหลายชุดทำให้เกิดความล่าช้า	V20
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ของสำนักงาน ก.พ. ขาดความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะงาน และระบบงานของส่วนราชการที่ถูกต้องอย่างเพียงพอ และพยายามจำกัดความต้องการกำลังคนของส่วนราชการมากเกินไป	V21
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ของสำนักงาน ก.พ. ขาดการให้คำปรึกษาหารือ ท้ายทอก และชี้แจงเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ และวิธีการในการวิเคราะห์ตำแหน่งและอัตรากำลังแก่คณะทำงานอย่างเหมาะสม	V22
คณะทำงานไม่มีอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้	V23
ผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการไม่มีเวลาให้คำปรึกษาหารือแก่คณะทำงานของส่วนราชการอย่างเพียงพอ	V24
คณะกรรมการพัฒนากำลังคนของกระทรวง ขาดประสิทธิภาพไม่สามารถสนับสนุนรายละเอียดของแผนอัตรากำลัง 3 ปี ในด้านต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง	V25
ข้าราชการในส่วนราชการไม่ให้ความร่วมมือในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี อย่างเพียงพอ	V26
ส่วนราชการมีระยะเวลาในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ที่จำกัดจนเกินไป	V27

ตารางที่ 57 ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล การกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบของกิจกรรมในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี และปัญหาและอุปสรรคที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลประสบในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ในส่วนของสำนักงาน ก.พ. เมื่อควบคุมตัวแปรเกี่ยวกับภูมิหลังของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล และตัวแปรอิสระด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรควบคุม							
	ระดับตำแหน่ง	ระดับการศึกษา	สาขาวิชา	ประสบการณ์ในการวิเคราะห์	ประสบการณ์ในการจัดทำแผน	การพัฒนาจนท.วิเคราะห์	การกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์	ปัญหาและอุปสรรค
การพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล	0.394* (r = 0.455*)	0.469* (r = 0.455*)	0.486* (r = 0.455*)	0.426* (r = 0.455*)	0.396* (r = 0.455*)	-	0.166 (r = 0.455*)	0.467* (r = 0.455*)
การกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบของกิจกรรมในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี	0.397* (r = 0.446*)	0.460* (r = 0.446*)	0.454* (r = 0.446*)	0.451* (r = 0.446*)	0.396* (r = 0.446*)	0.132 (r = 0.446*)	-	0.457* (r = 0.446*)
ปัญหาและอุปสรรคที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลประสบในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี	-0.012 (r=-0.020)	-0.064 (r=-0.020)	-0.041 (r=-0.020)	-0.009 (r=-0.020)	-0.002 (r=-0.020)	-0.120 (r=-0.020)	-0.114 (r=-0.020)	-

* มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ตารางที่ 60 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ในส่วนของส่วนราชการ จากการคำนวณค่า Stepwise Multiple Regression

ตัวแปรอิสระ	Multiple R	R ²	R ² Change	Simple r	b	Beta	F Value
ความรู้ ความเข้าใจของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล เกี่ยวกับหลักวิชาการ และเทคนิคด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี (V5)	0.568	0.323	0.323	0.568*	0.514	0.548	56.435*
ส่วนราชการขาดการกำหนดนโยบาย แผนงาน และโครงการในระยะยาวที่ชัดเจน และแน่นอน (V13)	0.633	0.401	0.078	-0.261*	-0.243	-0.367	22.165*
ส่วนราชการขาดการจัดเก็บสถิติ ข้อมูลที่เป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ (V14)	0.654	0.428	0.027	-0.060*	-0.152	-0.205	6.038*
ความรู้ ความเข้าใจของคณะทำงานของส่วนราชการ เกี่ยวกับหลักวิชาการ และเทคนิคด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี (V6)	0.668	0.446	0.018	0.352*	0.023	0.145	3.949*

* มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

จัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ในส่วนของส่วนราชการได้เพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อยเท่านั้น คือ ร้อยละ 2.7 และ 1.8 ดังรายละเอียดในตารางที่ 60

ข. จากการคำนวณค่า Partial Correlation เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 9, 10 และ 11 พบว่า

1) เมื่อควบคุมผลของจำนวนตำแหน่ง จำนวนสายงานของส่วนราชการ ชื่อตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษา สาขาวิชา อายุราชการของคณะทำงานของส่วนราชการ ความรู้ความเข้าใจของคณะทำงานของส่วนราชการ และปัญหาและอุปสรรคที่คณะทำงานของส่วนราชการประสบในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ที่มีต่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ในส่วนของส่วนราชการ พบว่า ความรู้และความสามารถของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ในส่วนของส่วนราชการ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ดังรายละเอียดในตารางที่ 62

ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้และความสามารถของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ในส่วนของส่วนราชการ เมื่อควบคุมผลของจำนวนตำแหน่ง จำนวนสายงานของส่วนราชการ ชื่อตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษา สาขาวิชา อายุราชการของคณะทำงานของส่วนราชการ ความรู้ความเข้าใจของคณะทำงานของส่วนราชการ และปัญหาและอุปสรรคที่คณะทำงานของส่วนราชการประสบในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี มีค่าเท่ากับ 0.572, 0.577, 0.588, 0.579, 0.582, 0.575, 0.578, 0.513 และ 0.549 ตามลำดับ ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ดังกล่าว มีค่าใกล้เคียงกับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Simple Correlation) ระหว่างความรู้และความสามารถของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ในส่วนของส่วนราชการ ($r = 0.571$) ดังรายละเอียดในตารางที่ 62

2) เมื่อควบคุมผลของจำนวนตำแหน่ง จำนวนสายงานของส่วนราชการ ชื่อตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษา สาขาวิชา อายุราชการของคณะ

ทำงานของส่วนราชการ ความรู้และความสามารถของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล และ ปัญหาและอุปสรรคที่คณะทำงานของส่วนราชการประสบในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ที่มีต่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ในส่วนของส่วนราชการ พบว่า ความรู้ความเข้าใจของคณะทำงานของส่วนราชการ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ในส่วนของส่วนราชการ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ดังรายละเอียดในตารางที่ 62

ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ความเข้าใจของคณะทำงานของส่วนราชการ กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ในส่วนของส่วนราชการ เมื่อควบคุมผลของจำนวนตำแหน่ง จำนวนสายงานของส่วนราชการ ชื่อตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษา สาขาวิชา อายุราชการของคณะทำงานของส่วนราชการ ความรู้และความสามารถของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล และ ปัญหาและอุปสรรคที่คณะทำงานของส่วนราชการประสบในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี มีค่าเท่ากับ 0.342, 0.348, 0.367, 0.349, 0.388, 0.388, 0.347, 0.153 และ 0.307 ตามลำดับ ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ดังกล่าวมีค่าใกล้เคียงกับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Simple Correlation) ระหว่างความรู้ความเข้าใจของคณะทำงานของส่วนราชการ กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ในส่วนของส่วนราชการ ($r = 0.354$) ดังรายละเอียดในตารางที่ 62

3) เมื่อควบคุมผลของจำนวนตำแหน่ง จำนวนสายงานของส่วนราชการ ชื่อตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษา สาขาวิชา อายุราชการของคณะทำงานของส่วนราชการ ความรู้และความสามารถของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล และ ความรู้ความเข้าใจของคณะทำงานของส่วนราชการ ที่มีต่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ในส่วนของส่วนราชการ พบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่คณะทำงานของส่วนราชการประสบในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี มีความสัมพันธ์ทางลบในระดับต่ำ กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ในส่วนของส่วนราชการ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ดังรายละเอียดในตารางที่ 62

ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างปัญหาและอุปสรรคที่คณะทำงานของ

ตารางที่ 61 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ ตัวแปรตาม และตัวแปรควบคุม ที่ใช้ในการคำนวณค่า Partial Correlation ในส่วนของการสำรวจ

ตัวแปร	ผลสัมฤทธิ์	ความรู้และความสามารถของจนท.วิเคราะห์งานบุคคล	ความรู้ความเข้าใจของคณะทำงาน	ปัญหาและอุปสรรค	จำนวนตำแหน่ง	จำนวนสายงาน	ชื่อตำแหน่ง	ระดับตำแหน่ง	ระดับการศึกษา	สาขาวิชา	อายุราชการ
ผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนฯ 3 ปี	1.000	0.571*	0.354*	-0.293	-0.082	-0.166*	0.146*	0.034	-0.200*	-0.210*	0.013
ความรู้และความสามารถของ จนท.วิเคราะห์งานบุคคล		1.000	0.418*	-0.280	-0.176*	-0.030	-0.007	-0.022	0.016	0.086	-0.086
ความรู้ความเข้าใจของคณะทำงาน			1.000	-0.235*	-0.022	0.021	-0.104	0.160*	0.185*	-0.148	0.040
ปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนฯ				1.000	0.102	0.112	-0.021	-0.248*	-0.011	-0.040	-0.052
จำนวนตำแหน่ง					1.000	0.532	0.040	-0.052	0.030	-0.001	-0.001
จำนวนสายงาน						1.000	-0.080	-0.009	0.211*	-0.220*	0.048
ชื่อตำแหน่ง							1.000	-0.408*	-0.302*	0.354*	-0.431*
ระดับตำแหน่ง								1.000	0.140	-0.223*	0.602*
ระดับการศึกษา									1.000	-0.127	-0.104
สาขาวิชา										1.000	-0.356
อายุราชการ											1.000

* มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ตารางที่ 62 ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้และความสามารถของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ความรู้ความเข้าใจของคณะทำงานของส่วนราชการ และปัญหาและอุปสรรคที่คณะทำงานของส่วนราชการประสบในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ในส่วนของส่วนราชการ เมื่อควบคุมตัวแปรเกี่ยวกับจำนวนตำแหน่ง จำนวนสายงาน ภูมิหลังของคณะทำงานของส่วนราชการ และตัวแปรอิสระด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรควบคุม									
	จำนวนตำแหน่ง	จำนวนสายงาน	ชื่อตำแหน่ง	ระดับตำแหน่ง	ระดับการศึกษา	สาขาวิชา	อายุราชการ	ความรู้ของจนท.วิเคราะห์	ความรู้ของคณะทำงาน	ปัญหาและอุปสรรค
ความรู้และความสามารถของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล	0.572* (r = 0.571*)	0.577* (r = 0.571*)	0.588* (r = 0.571*)	0.579* (r = 0.571*)	0.582* (r = 0.571*)	0.575* (r = 0.571*)	0.578* (r = 0.571*)	-	0.513* (r = 0.571*)	0.549* (r = 0.571*)
ความรู้ความเข้าใจของคณะทำงานของส่วนราชการ	0.342* (r = 0.354*)	0.348* (r = 0.354*)	0.367* (r = 0.354*)	0.349* (r = 0.354*)	0.388* (r = 0.354*)	0.388* (r = 0.354*)	0.347* (r = 0.354*)	0.153* (r = 0.354*)	-	0.307* (r = 0.354*)
ปัญหาและอุปสรรคที่คณะทำงานของส่วนราชการประสบในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี	-0.251* (r=-0.293*)	-0.243* (r=-0.293*)	-0.266* (r=-0.293*)	-0.270* (r=-0.293*)	-0.273* (r=-0.293*)	-0.261* (r=-0.293*)	-0.265* (r=-0.293*)	-0.150* (r=-0.293*)	-0.210* (r=-0.293*)	-

* มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 63 สรุปปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผน
อัตรากำลัง 3 ปี

สมมติฐาน	ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี	ปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี
สมมติฐานที่ 1	-	จำนวนตำแหน่ง
สมมติฐานที่ 2	-	จำนวนสายงาน
สมมติฐานที่ 3	-	ประเภทกลุ่มงาน
สมมติฐานที่ 4	<ol style="list-style-type: none"> การพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลให้มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการวิเคราะห์เพื่อกำหนดจำนวนตำแหน่ง ปัญหาและอุปสรรคที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลประสบเกี่ยวกับการที่ต้องรับผิดชอบงานวิเคราะห์ตำแหน่งของส่วนราชการที่ไม่ได้จัดทำแผนฯ ควบคู่ไปกับการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี การกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบของการตรวจสอบการกำหนดตำแหน่งและการใช้คน 	<ol style="list-style-type: none"> การพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลให้มีความรู้ ความเข้าใจในด้านอื่น ๆ ปัญหาและอุปสรรคที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลประสบในด้านอื่น ๆ การกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบของกิจกรรมในการจัดทำแผนฯ ด้านอื่น ๆ
สมมติฐานที่ 5	การพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล (ยกเว้นเมื่อควบคุมการกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบของกิจกรรมในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี)	-
สมมติฐานที่ 6	การกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบของกิจกรรมในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี (ยกเว้นเมื่อควบคุมการพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล)	-

สมมติฐาน	ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี	ปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี
สมมติฐานที่ 7	-	ปัญหาและอุปสรรคที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลประสบในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี
สมมติฐานที่ 8	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความรู้ความเข้าใจของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลเกี่ยวกับหลักวิชาการและเทคนิคด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี 2. ปัญหาและอุปสรรคในส่วนที่ส่วนราชการขาดการกำหนดคนโยบายแผนงาน และโครงการในระยะยาวที่ชัดเจน และแน่นอน 3. ปัญหาและอุปสรรคในส่วนที่ส่วนราชการขาดการจัดเก็บสถิติข้อมูลที่เป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ 4. ความรู้ความเข้าใจของคณะทำงานของส่วนราชการเกี่ยวกับหลักวิชาการ และเทคนิคด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี 	<ol style="list-style-type: none"> 1. จำนวนตำแหน่ง 2. จำนวนสายงาน 3. การให้ความรู้แก่คณะทำงานของส่วนราชการ 4. ความรู้ความเข้าใจของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลเกี่ยวกับการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี 5. ความสามารถของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลในการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และการแก้ไขปัญหา 6. บทบาทของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลในการเข้าร่วมจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี 7. ปัญหาและอุปสรรคที่คณะทำงานของส่วนราชการประสบในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ด้านอื่น ๆ
สมมติฐานที่ 9	ความรู้และความสามารถของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล	-
สมมติฐานที่ 10	ความรู้ความเข้าใจของคณะทำงานของส่วนราชการ	-
สมมติฐานที่ 11	ปัญหาและอุปสรรคที่คณะทำงานของส่วนราชการประสบในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี	-

ส่วนราชการประสมในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ในส่วนของส่วนราชการ เมื่อควบคุมผลของจำนวนตำแหน่ง จำนวนสายงานของส่วนราชการ ชื่อตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษา สาขาวิชา อายุราชการ ของคณะทำงานของส่วนราชการ ความรู้และความสามารถของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล และความรู้ความเข้าใจของคณะทำงานของส่วนราชการ มีค่าเท่ากับ -0.251 , -0.243 , -0.266 , -0.270 , -0.273 , -0.261 , -0.265 , -0.150 และ -0.210 ตามลำดับ ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ดังกล่าว มีค่าใกล้เคียงกับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Simple Correlation) ระหว่างปัญหาและอุปสรรคที่คณะทำงานของส่วนราชการประสมในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ในส่วนของส่วนราชการ ($r = -0.293$) ดังรายละเอียดในตารางที่ 62

8. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ของส่วนราชการ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการที่ศึกษาวิจัย สามารถสรุปข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ได้ ดังนี้

8.1 แนวความคิดและรูปแบบการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการที่ให้สัมภาษณ์ทุกคน มีความเห็นว่าการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี เป็นแนวความคิด และรูปแบบการดำเนินงานที่เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการ ของส่วนราชการ ตลอดจนสภาพแวดล้อมด้านต่าง ๆ ในราชการพลเรือนไทย

8.2 การดำเนินงานจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี มีสาระสำคัญสรุปได้ คือ

- มีความเข้มงวด (Rigidity) มากจนเกินไป ขาดความยืดหยุ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินงานจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ของส่วนราชการที่มีลักษณะงานทางค้ำวิชาการ หรือส่วนราชการที่การบริหารราชการมีความเกี่ยวข้อง สัมพันธ์กับภาวะ เศรษฐกิจ ทั้งภายในประเทศ และภายนอกประเทศ ซึ่งจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งต้องมีความยืดหยุ่นอย่างเหมาะสม เพื่อสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมด้านต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป

- แนวทางปฏิบัติของสำนักงาน ก.พ. เน้นการควบคุมมากจนเกินไป โดย

มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญเพื่อป้องกันไม่ไห้ส่วนราชการมีการขยายอัตรากำลังในลักษณะของการสร้างอาคาร หรือการใช้ระบบอุปถัมภ์ ซึ่งเป็นผลให้ผู้บริหารของส่วนราชการที่มีความจำเป็น มีความตั้งใจ และบริสุทธิ์ใจที่จะบริหารราชการเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวม ชาคความคล่องตัวในการบริหารงานเป็นอันมาก

– ผู้บริหารของส่วนราชการให้ความสนใจ และเข้าร่วมประชุม ให้คำปรึกษาหารือ ตลอดจนเร่งรัด ติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ

– การดำเนินงานจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ของส่วนราชการที่มีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานในระดับกอง ชาคความต่อเนื่อง ทั้งนี้เนื่องจากต้องคอยจนกว่าคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการและระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน จะพิจารณาแก้ไขกฎฎีกาแบ่งส่วนราชการเรียบร้อยแล้ว จึงจะสามารถดำเนินงานในส่วนอื่น ๆ ต่อไปได้ เป็นผลให้การจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ต้องใช้ระยะเวลาเวลายาวนานมาก

8.3 นโยบายจำกัดการเพิ่มจำนวนข้าราชการและลูกจ้างไม่ให้เกิน 2%

ผู้บริหารของส่วนราชการเห็นด้วยกับนโยบายดังกล่าว เนื่องจากรัฐบาลมีงบประมาณที่จำกัด จากนโยบายดังกล่าวส่งผลให้ส่วนราชการไม่สามารถบริหารงานได้อย่างสมบูรณ์ตามแผนงาน และโครงการที่ใ้กำหนดไว้

8.4 การกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ

– เป็นแนวความคิดที่เหมาะสมเป็นอันมาก เนื่องจากการสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพให้แก่ข้าราชการที่ปฏิบัติงานทางค้ำนวิชาการ เป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และความสนใจงานทางค้ำนวิชาการเข้ารับราชการ และมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติราชการสูงขึ้น

– การประเมินผลเกี่ยวกับปริมาณ และคุณภาพของผลงานทางวิชาการภายหลังจากที่ได้มีการกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ ในปัจจุบันยังไม่สามารถประเมินได้ เนื่องจากเป็นเพียงระยะแรก เท่านั้น

– ตำแหน่งทางวิชาการในระดับสูงที่ใ้กำหนดไว้ ใ้กำหนดคุณสมบัติไว้สูงมาก ส่วนราชการไม่มีข้าราชการที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะดำรงตำแหน่งทางวิชาการที่กำหนด

ไว้ได้

8.5 ผลประโยชน์ที่ส่วนราชการได้รับจากการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี

- ได้ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงาน และระบบงานให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยมีการกระจายอำนาจในการบริหารงานให้แก่หน่วยงานในส่วนภูมิภาคเพิ่มมากขึ้น กำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของหน่วยงานต่าง ๆ ให้ชัดเจน เหมาะสม ไม่ก้าวท้าว หรือซ้ำซ้อนกัน ปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานให้มีความคล่องตัว และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

- ผู้บริหารสามารถมอบหมายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างสะดวก ถูกต้อง และเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละบุคคล โดยอาศัยรายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบ (Job Description) ของตำแหน่งต่าง ๆ ที่ได้จัดทำขึ้น ทำให้ไม่เกิดปัญหาการเกี่ยงงาน และการใช้คนให้ปฏิบัติงานต่ำกว่าพื้นความรู้หรือระดับตำแหน่งที่ดำรงอยู่

- ข้าราชการมีขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติราชการสูงขึ้น เนื่องจาก ได้ทราบความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเอง ซึ่งได้กำหนดไว้ให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพได้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ปฏิบัติงานทางด้านวิชาการ

- ส่วนราชการได้มีการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการบริหารงานที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

- ส่วนราชการสามารถประหยัดค่าใช้จ่าย แรงงาน และระยะเวลาในการกำหนดตำแหน่งและอัตรากำล้างได้เป็นอันมาก เนื่องจากไม่ต้องดำเนินการทุก ๆ ปี

8.6 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ของสำนักงาน ก.พ.

- เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ของสำนักงาน ก.พ. เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ในส่วนต่าง ๆ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลบางคนขาดการถ่ายทอด หรือให้ความรู้ ความเข้าใจแก่คณะทำงานของส่วนราชการอย่างเหมาะสม และเพียงพอ ใช้อารมณ์มากเกินไป คลายแต่จะจับผิด และตำหนิคณะทำงานของส่วนราชการ โดยไม่ให้คำแนะนำเกี่ยวกับรูปแบบ แนวทาง หรือวิธี

การที่ถูกต้อง เป็นผลให้คณะทำงานเกิดความไม่พอใจเป็นอันมาก และการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ของส่วนราชการล่าช้าเป็นอันมาก จนกระทั่งมีการเปลี่ยนแปลงเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลชุดใหม่ การจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ได้สำเร็จลงในระยะเวลาอันสั้น

– มีการเปลี่ยนแปลงเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลที่เข้าร่วมจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ของส่วนราชการบ่อยครั้ง เป็นผลให้การดำเนินการจัดทำแผนฯ ขาดความต่อเนื่อง เนื่องจากต้องเสียเวลาในการศึกษาลักษณะงาน และระบบงานของส่วนราชการใหม่

– เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลระดับชำนาญการ มีความรู้ ความสามารถ และการตัดสินใจที่ไม่เหมาะสม



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย