

การวางแผนกำลังคนในราชการพลเรือนไทย : ศึกษากรณีการวางแผน

อัตรากำลัง 3 ปี



นายไสว คุณเดมทรากัย

ศูนย์วิทยพัทธยากร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคณะหลักสูตรปริญญาตรีรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. 2529

ISBN 974 - 566 - 681 - 5

I ๑๖๖๙๘๖๐๘

Manpower Planning in The Civil Service : A Study of the
Three-Year Staffing Planning



Mr. Sawai Kunentrasai

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

For the Degree of Master of Arts

Department of Public Administration

Graduate School

Chulalongkorn University

1986

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การวางแผนกำลังคนในราชการพลเรือนไทย : ศึกษากรณีการวางแผน
อัตรากำลัง 3 ปี

โดย นายไสว คุณเดนทราศัย

ภาควิชา รัฐประศาสนศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เกรือวัลย์ ลิ้มปิยะศรีสกุล



บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารการปกครอง

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร. สรชัย พิศาลบุตร)
รักษาการในตำแหน่งรองคณบดีฝ่ายวิชาการ
ปฏิบัติราชการแทนรักษาการในตำแหน่งคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อิศระ สุวรรณผล)

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร. ติน ปรัชญพฤทธิ์)

.....
(นายอัครเดช บุญประกอบ)

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เกรือวัลย์ ลิ้มปิยะศรีสกุล)

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การวางแผนกำลังคนในราชการพลเรือนไทย : ศึกษากรณีการวางแผน
อัตรากำลัง 3 ปี

ชื่อนิสิต นายไสว คุณเมษทราศัย

อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกรียงวัณย์ ลิ้มปิยะศรีสกุล

ภาควิชา รัฐประศาสนศาสตร์

ปีการศึกษา 2528

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เพื่อประเมินผลการจัดทำแผนอัตรา
กำลัง 3 ปี ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ ขอบเขต ขั้นตอน แนวทางการดำเนินงาน การ
เตรียมการ กระบวนการ ปัญหาและอุปสรรค และผลสัมฤทธิ์ ตลอดจนศึกษาวิเคราะห์ปัจจัย
ที่มีความสัมพันธ์กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี โดยได้กำหนดสมมติ-
ฐานไว้ 11 ประการ เพื่อสามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ ตัวแปรตาม และ
ตัวแปรควบคุมได้อย่างชัดเจนมากที่สุด ในการศึกษาวิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากเอกสาร การ
ศึกษาปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ โดยแบบ
สอบถามได้ส่งให้แก่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ของสำนักงาน ก.พ. จำนวน 74 ชุด ได้รับ
คืนมา 45 ชุด หรือคิดเป็นร้อยละ 60.81 และคณะทำงานจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ของส่วน-
ราชการจำนวน 187 ชุด ได้รับคืนมา 132 ชุด หรือคิดเป็นร้อยละ 70.59 สำหรับในส่วนของ
การสัมภาษณ์นั้น ได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการจำนวน 5 ท่าน ในการ
วิเคราะห์ข้อมูลได้ใช้สถิติเกี่ยวกับการแจกแจงความถี่ ร้อยละ ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิ-
เคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย การวิเคราะห์ความแปรปรวน การวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบ
ขั้นตอน และสหสัมพันธ์โดยการควบคุมตัวแปรที่เกี่ยวข้อง สำหรับการทดสอบสมมติฐานได้กำหนดค
นัยสำคัญที่ระดับ .05 ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. แนวความคิด รูปแบบ และแนวทางการดำเนินงานจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี
มีความเหมาะสมและสอดคล้องตามหลักการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ ตลอดจนสอดคล้องกับความ
ต้องการของส่วนราชการ และสภาพแวดล้อมในราชการพลเรือนไทยในปัจจุบัน

2. สำนักงาน ก.พ. ได้เตรียมการเพื่อจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี อย่างเหมาะสม

ในระดับปานกลาง

3. การให้ความรู้แก่คณะทำงานของส่วนราชการมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง
4. รูปแบบการจัดตั้งคณะทำงานของส่วนราชการมีความเหมาะสมเป็นส่วนใหญ่
5. การกำหนดจำนวนและระดับตำแหน่งโดยการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี มีความถูกต้องและเหมาะสมมากกว่าการกำหนดจำนวนและระดับตำแหน่งโดยส่วนราชการส่งคำขอไปยังสำนักงาน ก.พ. ทุก 1 หรือ 2 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
6. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลที่เข้าร่วมจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี มีความรู้และความสามารถอย่างเหมาะสมในระดับสูง
7. สำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการที่จัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ได้บรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี โดยส่วนรวมในระดับปานกลาง
8. ส่วนราชการที่มีจำนวนตำแหน่ง จำนวนสายงาน และอยู่ในประเภทกลุ่มงานที่แตกต่างกัน บรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
9. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ในส่วนของสำนักงาน ก.พ. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ (1) การพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์เพื่อกำหนดจำนวนตำแหน่ง (2) ปัญหาและอุปสรรคในส่วนที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลต้องรับผิดชอบงานวิเคราะห์ตำแหน่งและอัตรากำล้างของส่วนราชการที่ไม่ได้จัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ควบคู่ไปกับการร่วมจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี (3) การกำหนดแนวทางและวิธีการ ของการตรวจสอบการกำหนดตำแหน่งและการใช้คน

โดยตัวแปร เกี่ยวกับการพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์เพื่อกำหนดจำนวนตำแหน่ง สามารถอธิบายการผันแปร ของการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ในส่วนของสำนักงาน ก.พ. ได้ร้อยละ 26.5 และเมื่อนำตัวแปรอิสระอีก 2 ตัวแปรมาพิจารณา จะสามารถอธิบายการผันแปร ของการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ในส่วนของสำนักงาน ก.พ. ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 8.0 และ 6.0 ตามลำดับ

10. เมื่อควบคุมตัวแปร เกี่ยวกับภูมิหลังค้ำต่าง ๆ ของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล และตัวแปรอิสระค้ำอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง พบว่า การพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล และการกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์ วิธีการ แลรูปแบบของกิจกรรมในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ในส่วนของสำนักงาน ก.พ. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และปัญหาและอุปสรรคที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลประสบในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ไม่มีความสัมพันธ์กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ในส่วนของสำนักงาน ก.พ. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

11. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ในส่วนของการส่วนราชการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ (1) ความรู้และความสามารถของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล (2) ปัญหาและอุปสรรคในส่วนที่ส่วนราชการขาดการกำหนดนโยบาย แผนงาน และโครงการในระยะยาวที่ชัดเจนและแน่นอน (3) ปัญหาและอุปสรรคในส่วนที่ส่วนราชการขาดการจกเก็บสถิติ ข้อมูลที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ (4) ความรู้และความเข้าใจของคณท่งานของส่วนราชการ

โดยตัวแปร เกี่ยวกับความรู้และความสามารถของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล สามารถอธิบายการผันแปร ของการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ในส่วนของการส่วนราชการได้ร้อยละ 32.3 และเมื่อนำตัวแปรอิสระอีก 3 ตัวแปรมาพิจารณา จะสามารถอธิบายการผันแปร ของการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ในส่วนของการส่วนราชการได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 7.8, 2.7 และ 1.8 ตามลำดับ

12. เมื่อควบคุมตัวแปร เกี่ยวกับจำนวนตำแหน่ง จำนวนสายงานของส่วนราชการ ภูมิหลังค้ำต่าง ๆ ของคณท่งานของส่วนราชการ และตัวแปรอิสระค้ำอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง พบว่า ความรู้และความสามารถของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล และความรู้ความเข้าใจของคณท่งานของส่วนราชการ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ในส่วนของการส่วนราชการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และปัญหาและอุปสรรคที่คณท่งานของส่วนราชการประสบในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี มีความสัมพันธ์ทางลบในระดับต่ำกับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ในส่วนของการส่วนราชการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

13. จากผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น สำนักงาน ก.พ. ควรดำเนินการในด้าน

ทาง ๆ ดังนี้

- พัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลให้มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถในทุก ๆ ด้านเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวกับแนวความคิดและระบบการวางแผนกำลังคนตามหลักการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ การวางแผนพัฒนาสายอาชีพ การตรวจสอบการกำหนดตำแหน่งและการใช้คน การจัดระบบงาน การกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ การจัดทำรายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบ ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และการแก้ไขปัญหา และเทคนิคการพยากรณ์ความต้องการกำลังคน
- จัดแบ่งงาน และกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลให้เหมาะสม เพื่อสามารถเข้าร่วมจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ได้อย่างเต็มที่และต่อเนื่อง
- กำหนดแนวทาง และวิธีการตรวจสอบการกำหนดตำแหน่งและการใช้คน ให้ชัดเจน และเป็นมาตรฐานเดียวกัน ตลอดจนควรกำหนดขอบเขตของการตรวจสอบให้ครอบคลุมถึงการตรวจสอบความถูกต้อง และความเหมาะสมของหน้าที่ทางการบริหารงานบุคคลของส่วนราชการในทุก ๆ ด้านด้วย
- ควรทำความตกลงร่วมกับส่วนราชการที่จะจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ให้มีการจัดทำแผนงาน และโครงการในระยะยาวด้านต่าง ๆ เป็นที่เรียบร้อยก่อนที่จะเริ่มดำเนินการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี
- กำหนดวัตถุประสงค์ และขอบเขตของการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ให้ครอบคลุมถึงการปรับปรุงฐานข้อมูล และระบบข้อมูลของส่วนราชการ
- กำหนดขั้นตอนการดำเนินการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ให้ครอบคลุมถึงการจัดทำแผนกำลังคนด้านต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นแผนหลักในการบริหารงานบุคคลของส่วนราชการแต่ละแห่งในระยะ เวลา 3 ปี
- ปรับปรุงการให้ความรู้แก่คณะทำงานของส่วนราชการ โดยสมควรเพิ่มระยะเวลาในการให้ความรู้ให้มากขึ้น กำหนดกลุ่มผู้รับผิดชอบโดยเฉพาะ และจัดทำเอกสารประกอบการให้ความรู้ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน
- ในระยะเวลาต่อไป ควรกำหนดระยะเวลาของแผนอัตรากำลัง 3 ปี ให้สอดคล้องตรงกับระยะเวลาตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

Thesis Title Manpower Planning in Thai Civil Service : A
Study of the Three-Year Staffing Planning

Name Mr. Sawai Kunentrasai

Thesis Advisor Assistant Professor Kreaovan Limpiyasrisakul

Department Public Administration

Academic Year 1985

ABSTRACT

This study was designed to evaluate the Three-Year Staffing Planning. Both overall planning and factors related to the achievement of the plan were considered. Based in the Three-Year Staffing Planning, overall planning were classified into objectives, scope, steps, operational courses, preparations, procedures, obstacles and achievement. In analyzing the factors related to the achievement of the Three-Year Staffing Planning, eleven hypotheses were designed to provide maximum clarification of the relationships among independent variables, dependent variable and control variables. Documentary reviews and a field experiance that concerned the Three-Year Staffing Planning were collected. A questionnaire and the interview were used as instruments to collect data. The number of questionnaires were sent to 74 analysts, and 45 or 60.81 percent were returned ; and to 187 government department's working groups and 132 or 70.59 percent were returned. The interviews were obtained with 5 government department's executives. Statistical treatment of the

data included a frequency, a percent, a standard deviation, a t-test, ANOVA, a stepwise multiple-regression analysis and a partial correlation analysis. All hypotheses were tested at the .05 level of significance.

The findings based on the testing can be summarized as follow :

1. The concept, pattern and operational course of the Three-Year Staffing Planning were in accordance with modern personnel management and satisfied the needs of the government departments and present environment in Thai Civil Service.
2. The Office of Civil Service Commission (OCC) had prepared for the Three-Year Staffing Planning at the moderate level of appropriateness.
3. The government department's working groups had been educated at the moderate level of appropriateness.
4. The pattern of working group's setting were mostly appropriate.
5. The number and level of positions setted by the Three-Year Staffing Planning were significant more accurate and appropriate than setted by the One-Year or Two-Year Staffing Planning.
6. The analysts who participated in the Three-Year Staffing Planning were highly appropriated.
7. The Three-Year Staffing Planning were generally achieved to the moderate level by the OCC and the government department concerned.
8. The governments which were classified in different occupational groups and with different number of positions and class series

had not a significant different level of the achievement in the Three-Year Staffing Planning.

9. The factors significantly related to the Three-Year Staffing Planning in the OCC's part were (1) the development of analysts' knowledge in setting number of positions. (2) the obstacle in position and staffing analysis of the government departments which did not establish the Three-Year Staffing Planning and participated in the Three-Year Staffing Planning simultaneously. (3) the course and method's setting of post audit.

The development of analysts' knowledge in setting number of positions accounted for 26.5 percent of the variance of the Three-Year Staffing Planning's achievement in the OCC's part and the other two independent variables accounted for an additional 8.0 and 6.0 percent, respectively.

10. When the effect of analysts' background and involved independent variables were controlled, the development of analysts and the course, criteria, method and pattern of setting the Three-Year Staffing Planning's activities significantly positively related at the moderate level to the achievement of the Three-Year Staffing Planning in the OCC's part, and the obstacle which the analysts encountered did not significantly relate to the achievement of the Three-Year Staffing Planning in the OCC's part.

11. The factors significantly related to the Three-Year Staffing Planning in the government departments' part were (1) the knowledge and ability of analysts. (2) the obstacle in lacking of clear and certain long-term policy, plan and project's setting. (3) the obstacle in lacking of systematic and efficient data collection system. (4) the knowledge of working groups.

The knowledge and ability of analysts accounted for 32.3 percent of the variance of the Three-Year Staffing Planning's achievement in the government departments' part and the other three independent variables accounted for an additional 7.8, 2.7 and 1.8 percent, respectively.

12. When the effect of the number of positions and class series, working groups' background and involved independent variables were controlled, the analysts' knowledge and ability and the working groups' knowledge significantly positively related at the moderate level to the achievement of the Three-Year Staffing Planning in the government departments' part, and the obstacle which the working groups encountered significantly negatively related at the low level to the achievement of the Three-Year Staffing Planning in the government departments' part.

13. Some recommendations based on those findings to the OCC can be summarized as follow :

- The OCC should more develop the knowledge and ability of the analysts, particularly the knowledge of manpower planning's concept and system, career planning, post audit, work system analysis, academic positions' setting, job description's establishing, ability to communicate, coordinate and problem's solve and manpower forecasting techniques.

- The OCC should appropriately division of work and assign the duties and responsibilities of the analysts.

- The course and method of post audit's setting should be clear, have the same standard and cover in all personnel functions audit

- Coordinate with the government departments to have already setted long-term plans and projects before establish the Three-Year Staffing Planning.

- The objectives and scope of the Three-Year Staffing Planning should be enlarge to cover the improvement of the government departments' data base and information system.

- The steps of the Three-Year Staffing Planning should be setted to cover the preparing of manpower plans that can be used as the main personnel management's plans of each government department.

- Educational program for government departments' working groups should be extended, have specific instructors and provide documents with the same standard in all government departments.

- In the next period, the Three-Year Staffing Planning should be set its timing along with the National Economic and Social Development Plan.

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงลงได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เกรียงวัลย์ ลิ้มปิยะศรีสกุล อาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งได้ให้คำปรึกษา และ ชี้คิดเห็นที่เป็นประโยชน์และมีคุณค่าแก่ผู้วิจัยเป็นอันมาก ตลอดจนได้ตรวจ แก้ไขข้อบกพร่องด้านต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้สมบูรณ์มากที่สุด

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงต่อคุณอุศล บุญประกอบ รองเลขาธิการ ก.พ. กรมการสอบวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้กรุณาสละเวลาอันมีค่าให้ขอแนะนำ และตรวจ แก้ไขวิทยานิพนธ์ ตลอดจนอำนวยความสะดวกในการ เก็บรวบรวมข้อมูลทั้งจากแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงต่อ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อิศระ สุวรรณผล ประธานคณะกรรมการ และ รองศาสตราจารย์ ดร. คิน ปรชัญญฤทธิ์ กรมการสอบวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้กรุณาตรวจ แก้ไข และให้ข้อเสนอแนะ เพื่อความสมบูรณ์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบคุณ คุณปรีชา วัชรวิทย์ คุณศัยยุทธ กมลศิริสกุล คุณนนทิกร กาญจนจิตรรา คุณประเสริฐ อังคสุโข คุณลลิตาวัลย์ คันศิริกาญจนาภรณ์ คุณสุทธิ จ्ञานงค์ คุณมนตรี มากปลีก และคุณวรารภรณ์ รุจิวิวัฒน์กุล เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ. ซึ่งได้ให้ความช่วยเหลือ และความร่วมมือเป็นอย่างดีในการ เก็บปฏิบัติงานของผู้วิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล ตลอดจนให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัย

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ของกองตำแหน่งและอัตราเงินเดือนที่ 1-3 สำนักงาน ก.พ. ผู้บริหาร และคณะทำงานของส่วนราชการที่ศึกษาวิจัยทุกท่าน ที่ได้ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการตอบแบบสอบถาม และในการให้สัมภาษณ์

ท้ายที่สุด ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงต่อสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ที่ได้ให้เงินทุนอุดหนุนแก่ผู้วิจัยในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ช
กิตติกรรมประกาศ	ร
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญแผนภูมิ	น
บทที่	
1. บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย	4
ข้อกีดขวางเบื้องต้น	5
ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย	5
กรอบแนวความคิดในการวิจัย	6
2. การจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี	9
เหตุผลและความเป็นมา	9
วัตถุประสงค์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี	15
ขอบเขตของการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี	19
ขั้นตอนการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี	20
3. ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสมมติฐานในการวิจัย	26
การวางแผนกำลังคน	26
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	62
สมมติฐานในการวิจัย	65

4. ระเบียบวิธีในการวิจัย	69
วิธีดำเนินการวิจัย	69
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	69
การนิยามและการกำหนดค่าของตัวแปร	73
เครื่องมือในการวิจัย	80
การเก็บรวบรวมข้อมูล	85
การวิเคราะห์ข้อมูล	86
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	86
เกณฑ์ในการประเมินผล	88
5. การวิเคราะห์ข้อมูล	89
6. สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	159
เอกสารอ้างอิง	172
ภาคผนวก	178
ประวัติผู้เขียน	226

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่

1. การประเมินผลการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ตาม CIPP Model	7
2. จำนวนและแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของส่วนราชการระดับกระทรวง กรม กอง หรือที่มีฐานะเทียบเท่ากระทรวง กรม กอง ในปีต่าง ๆ	10
3. เงินเดือน ค่าจ้างประจำ ค่าจ้างชั่วคราว ค่าตอบแทน งบกลาง งบประมาณกลาง และ GDP ปี 2517-2526	11
4. บทบาทของผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนกำลังคนแยกตามระดับของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องในกระบวนการวางแผนกำลังคน	49
5. ปัจจัยสำคัญต่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการวางแผนกำลังคน	60
6. จำนวนเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลแยกตามกองที่สังกัด และระดับตำแหน่ง	70
7. จำนวนคณะทำงานจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปีของส่วนราชการที่จัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี เสร็จแล้ว	71
8. ผู้บริหารของส่วนราชการที่ให้สัมภาษณ์	73
9. ค่าความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย	84
10. ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ สมมติฐาน เครื่องมือหรือแหล่งข้อมูล ประชากร และการวิเคราะห์ข้อมูล	87
11. กลุ่มตัวอย่างแยกตามเพศ	96
12. กลุ่มตัวอย่างแยกตามระดับตำแหน่ง	96
13. กลุ่มตัวอย่างแยกตามระดับการศึกษา	97
14. กลุ่มตัวอย่างแยกตามสาขาวิชา	97

15.	กลุ่มตัวอย่างแยกตามประสบการณ์ในการวิเคราะห์ตำแหน่งและ อัตรากำลัง และอายุราชการ	98
16.	กลุ่มตัวอย่างแยกตามประสบการณ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี	98
17.	ส่วนราชการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแยกตามจำนวนตำแหน่ง	99
18.	ส่วนราชการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแยกตามจำนวนสายงาน	99
19.	ส่วนราชการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแยกตามประเภทกลุ่มงาน	100
20.	ส่วนราชการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแยกตามกระทรวงที่สังกัด	100
21.	การประเมินผลการพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล	101
22.	การประเมินผลการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ เกี่ยวกับการจัดทำแผน อัตรากำลัง 3 ปี	101
23.	สื่อที่ใช้ในการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ เกี่ยวกับการจัดทำแผนอัตรา กำลัง 3 ปี	102
24.	การประเมินผลการกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบ ของกิจกรรมในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี	102
25.	การประเมินผลการให้ความรู้แก่คณะทำงานของส่วนราชการ	103
26.	การตรวจสอบการกำหนดตำแหน่งและการใช้คน	103
27.	แสดงความไม่ถูกต้อง/ไม่เหมาะสมของการกำหนดตำแหน่งและการ ใช้กำลังคนของส่วนราชการในราชการพลเรือนไทย	104
28.	การประเมินผลการจัดตั้งคณะทำงานจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ของ ส่วนราชการ	106
29.	การประเมินความรู้ และความสามารถของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งาน บุคคล	107



30. การประเมินบทบาทของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล 108
31. การกำหนดจำนวนและระดับตำแหน่งโดยส่วนราชการส่งคำขอไปยังสำนักงาน ก.พ. ทุก 1 หรือ 2 ปี และโดยการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี 109
32. การกำหนดจำนวนตำแหน่งตามแผนอัตรากำล้าง 3 ปี 110
33. การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานจากการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี 110
34. ลักษณะของการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานของส่วนราชการ 111
35. การปรับปรุงระบอบงานของส่วนราชการจากการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี 111
36. การกำหนดตำแหน่งทางวิชาการของส่วนราชการ 112
37. การจัดทำรายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบของส่วนราชการ . 113
38. การปรับปรุงหน้าที่ทางการบริหารงานบุคคลของส่วนราชการ . 114
39. การจัดทำแผนกำลังคนของส่วนราชการ 115
40. ปัญหาและอุปสรรคที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลประสบในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี 116
41. ปัญหาและอุปสรรคที่คณะทำงานของส่วนราชการประสบในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี 118
42. ผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ในส่วนของสำนักงาน ก.พ. 121
43. ภาพพจน์ของสำนักงาน ก.พ. ในระยะเวลาก่อนและหลังการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี 123

44.	ความรู้ ความเข้าใจของคณะกรรมการในส่วนราชการเกี่ยวกับการ จำแนกตำแหน่ง เทคนิค และวิธีการคำนวณค่าจ้างที่จำเป็นต่อการ จัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ในระยะเวลาก่อนและหลังการจัด ทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี	124
45.	ความรู้ ความเข้าใจของคณะกรรมการในส่วนราชการในระยะเว ลาก่อนและหลังการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี แยกรายละเอียด ในแต่ละด้าน	126
46.	ผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ในส่วนของส่วนราช การ	127
47.	การวิเคราะห์ความแปรปรวนของการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำ แผนอัตรากำลัง 3 ปี ของส่วนราชการที่มีจำนวนตำแหน่งแตกต่าง กัน	129
48.	คะแนนเฉลี่ยของการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี จำแนกตามจำนวนตำแหน่งของส่วนราชการ	129
49.	การวิเคราะห์ความแปรปรวนของการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัด ทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ของส่วนราชการที่มีจำนวนสายงาน แตกต่างกัน	130
50.	คะแนนเฉลี่ยของการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี จำแนกตามจำนวนสายงานของส่วนราชการ	130
51.	การวิเคราะห์ความแปรปรวนของการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัด ทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ของส่วนราชการที่อยู่ในประเภทกลุ่ม งานที่แตกต่างกัน	131
52.	คะแนนเฉลี่ยของการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี จำแนกตามประเภทกลุ่มงานของส่วนราชการ	131

53. ตัวแปรอิสระที่ใช้ในการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ในส่วนของสำนักงาน ก.พ. 134
54. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระที่ใช้ในการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ในส่วนของสำนักงาน ก.พ. 137
55. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ในส่วนของสำนักงาน ก.พ. จากการคำนวณค่า Stepwise Multiple Regression 138
56. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ ตัวแปรตาม และตัวแปรควบคุมที่ใช้ในการคำนวณค่า Partial Correlation ในส่วนของสำนักงาน ก.พ. 141
57. ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล การกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบของกิจกรรมในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี และปัญหาและอุปสรรคที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลประสบในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ในส่วนของสำนักงาน ก.พ. เมื่อควบคุมตัวแปรเกี่ยวกับภุมิหลังของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล และตัวแปรอิสระด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง 142
58. ตัวแปรอิสระที่ใช้ในการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ในส่วนของส่วนราชการ 145
59. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระที่ใช้ในการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ในส่วนของส่วนราชการ 147

60. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ในส่วนของส่วนราชการ จากการคำนวณค่า Stepwise Multiple Regression 148
61. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ ตัวแปรตาม และตัวแปรควบคุมที่ใช้ในการคำนวณค่า Partial Correlation ในส่วนของส่วนราชการ 151
62. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความรู้และความสามารถของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ความรู้ความเข้าใจของคณะทำงานของส่วนราชการ และปัญหาและอุปสรรคที่คณะทำงานของส่วนราชการประสบในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี ในส่วนของส่วนราชการ เมื่อควบคุมตัวแปรเกี่ยวกับจำนวนตำแหน่ง จำนวนสายงาน ภูมิหลังของคณะทำงานของส่วนราชการ และตัวแปรอิสระด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง 152
63. สรุปปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการจัดทำแผนอัตรากำล้าง 3 ปี 153

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญแนกภูมิ

แนกภูมิที่

หน้า

1. มลเหตุของการจัดทำแนกอากาศกำลัง 3 ปี	12
2. วัตถุประสงค์และขอบเขตของการจัดทำแนกอากาศกำลัง 3 ปี ..	16
3. ความสัมพันธ์ของทรัพยากรมนุษย์ต่อความสามารถในการบรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการ	27
4. การวางแผนกำลังคนที่มีการประสานอย่างสมบูรณ์	34
5. กระบวนการวางแผนกำลังคนของ Walker	36
6. กระบวนการวางแผนกำลังคนของ Beach	39
7. กระบวนการวางแผนกำลังคนของ Bramham	41
8. กระบวนการวางแผนกำลังคนของ Armstrong	43
9. กระบวนการวางแผนกำลังคนในภาพรวมทั้งระบบ	46
10. กิจกรรมในการวางแผนกำลังคน	53

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย