

แนวทางการพัฒนากระบวนการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี

กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น

Guidelines for the development of the 3-year manpower planning process:
a case study of the Khon Kaen Provincial Administrative Organization

รับบทความ	09/10/2022
แก้ไขบทความ	20/02/2023
ยอมรับบทความ	01/03/2023

ปริญญา เหล่านายอ¹

Parinya Laonayo

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหาในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น และเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนากระบวนการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ รวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 165 คน สามารถเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามได้จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 82.42 ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 31- 40 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีตำแหน่งวิชาการ ส่วนใหญ่อยู่ในสังกัดสำนักงาน มีอายุราชการ/ระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 5 ปี
2. สภาพปัญหาในการจัดทำแผนอัตรากำลัง พบว่า หน่วยงานมีความต้องการกำลังคนที่เพิ่มขึ้นแต่ไม่สอดคล้องกับการตั้งงบประมาณ และคุณภาพของอัตรากำลังไม่สอดคล้องกับค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร
3. กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนากระบวนการการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่นโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.36, S.D = 0.71) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความสำคัญของผลกระทบที่เกิดจากองค์ประกอบของแผนอัตรากำลัง ด้านการวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังของหน่วยงาน และด้านการวิเคราะห์สภาพกำลังคนของหน่วยงาน ($\bar{X}$ = 4.41,

¹ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น

Student Bachelor of Public Administration in Public Administration, Khon Kaen University

S.D = 0.72) รองลงมา ด้านการทบทวนบทบาทภารกิจของหน่วยงาน ($\bar{X}$ = 4.40, S.D = 0.64) และน้อยที่สุด ด้านการตัดสินใจดำเนินการวางแผนอัตรากำลัง ($\bar{X}$ = 4.17, S.D = 0.76)

คำสำคัญ: แผนอัตรากำลัง แนวทาง

Abstract

The objectives of this research were to: 1) study the problems in the preparation of the 3-year workforce plan of the Khon Kaen Provincial Administrative Organization and 2) study the guidelines for the development of the 3-year workforce plan preparation process of the Khon Kaen Provincial Administrative Organization as quantitative research. Data was collected from a sample of 165 people and was able to be collected from a questionnaire of 136 people, representing 82.42%. Statistical data analysis was used, including frequency, percentage, mean, and standard deviation. The results showed that:

1. Most of the respondents were female, aged between 31 and 40 years old, with a bachelor's degree and had an academic position. Most of them belong to the engineering department, and their service life/working period is less than 5 years.

2. In problems in the preparation of the manpower rate plan, it was found that the agency had increased demand for manpower but was inconsistent with the budget setting and the quality of the manpower rate was not balanced with the cost of personnel.

3. The sample group had opinions on the approach to the development of the 3-year workforce planning process, a case study of Khon Kaen Provincial Administrative Organization, as a whole, at a high level ($\bar{X}$ = 4.36, S.D = 0.71) when considering each aspect. The aspect with the highest average value was the importance of the impact resulting from the manpower plan components of the agency's manpower requirements analysis and the analysis of the organization's manpower condition ($\bar{X}$ = 4.41, S.D = 0.72), followed by the review of the organization's roles and missions ($\bar{X}$ = 4.40, S.D = 0.64) and the least on the decision-making side of the power rate planning ($\bar{X}$ = 4.17, S.D = 0.76).

Keyword: *workforce plan, guidelines*

บทนำ

การปกครองท้องถิ่นในรูปองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งเป็นการปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่ง ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ได้มีการปรับปรุงแก้ไขและวิวัฒนาการตามลำดับ โดยจัดให้มีสภาจังหวัดขึ้นเป็นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2476 ตามความในพระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. 2476 ฐานะของสภาจังหวัด และต่อมาได้มีการตราพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 โดยกำหนดให้พื้นที่จังหวัดเป็นพื้นที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด มีผู้บริหารสูงสุด คือ ตำแหน่งนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดมาจากการเลือกตั้งของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยความเห็นชอบของสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นผู้ปกครองและบังคับบัญชาข้าราชการส่วนจังหวัด และดำเนินกิจการส่วนจังหวัดควบคู่ไปกับสภาจังหวัด การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดในปัจจุบันเป็นไปตามพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 กำหนดให้มีหน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่งเรียกว่า “องค์การบริหารส่วนจังหวัด” ให้ความเป็นอิสระแก่ท้องถิ่นตามหลักการปกครองตนเอง ตามเจตนารมณ์ของประชาชนในพื้นที่โดยองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีอิสระในการกำหนดนโยบาย การวางแผน การบริหารงาน การพัฒนา การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานส่วนบุคคล ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ของตนเองโดยเฉพาะ ทั้งนี้รัฐบาลเป็นผู้กำกับดูแลองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นเท่าที่จำเป็นภายใต้กรอบของกฎหมาย ซึ่งในแต่ละหน่วยงาน ก็มีรูปแบบการบริหารงานที่แตกต่างกัน แนวทางบางอย่างไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ หรือไม่เข้ากับยุคสมัยจะถูกยกเลิกหรือเปลี่ยนแปลงแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ให้เหมาะสมกับยุคสมัย แต่อย่างไรก็ตามเจ้าหน้าที่ภาครัฐที่อยู่ภายใต้โครงสร้างการบังคับบัญชาที่มีผู้บังคับบัญชา มีระบบการทำงาน มีระเบียบ และกฎเกณฑ์กำหนดไว้ให้ถือปฏิบัติอย่างชัดเจน ซึ่งจะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบของส่วนกลางที่กำหนดไว้ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

ดังนั้นในการที่จะได้มาซึ่งคนที่จะทำงานได้ดี ต้องมีการวางแผนกำลังคนเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการและความเหมาะสมกับภาระงาน เป็นการป้องกันการดำเนินงานที่ไม่ตรงกับความสามารถ พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การได้คนที่ไม่มีความสามารถหรือความสามารถที่ไม่ตรงตามตำแหน่งเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร จะก่อให้เกิดการเสียงบประมาณมากขึ้นโดยไม่ใช้เหตุ งานที่ได้ก็จะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามงบประมาณที่เสียไป เสียเวลา และเสียงบประมาณในการอบรมพัฒนาบุคลากรที่มากขึ้น (องค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น, ม.ป.ป.: ออนไลน์)

โดยคณะกรรมการการข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.กลาง) ได้มีมติเห็นชอบประกาศการกำหนดตำแหน่งข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น โดยกำหนดแนวทางให้องค์กร

ปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำแผนอัตรากำลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อเป็นกรอบในการกำหนดตำแหน่งและการใช้ตำแหน่งข้าราชการท้องถิ่นหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น โดยเสนอให้คณะกรรมการข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.จังหวัด) พิจารณาเห็นชอบ โดยกำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนอัตรากำลังเพื่อวิเคราะห์การวางแผนการใช้กำลังคน จัดทำกรอบอัตรากำลังและกำหนดกฎเกณฑ์และเงื่อนไขในการกำหนดตำแหน่งข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นตามแผนอัตรากำลัง 3 ปี โดยอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบขององค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น ตามพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 และแก้ไขเพิ่มเติม และตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ตลอดจนกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องให้มีความสอดคล้องกับกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (2560-2579) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาจังหวัด แผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัด นโยบายของรัฐบาล นโยบายของผู้บริหารและสภาพปัญหาภายในเขตพื้นที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น เพื่อให้การดำเนินการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่นบรรลุตามพันธกิจที่ตั้งไว้ จึงจำเป็นต้องจัดสรรอัตรากำลังตามส่วนราชการต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับเป้าหมายการดำเนินการ โดยมุมมองนี้เป็นการพิจารณาว่างานในปัจจุบันที่ดำเนินการอยู่นั้นครบถ้วนและตรงตามภารกิจ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบหรือไม่ อย่างไร หากลักษณะงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันไม่ตรงตามภารกิจ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบจึงต้องพิจารณาวางแผนกรอบอัตรากำลังให้ปรับเปลี่ยนไปตามทิศทางในอนาคต รวมถึงหากงานในปัจจุบันบางส่วนไม่ต้องดำเนินการแล้ว อาจทำให้การจัดสรรกำลังคนของบางส่วนราชการเปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการเตรียมความพร้อมในเรื่องแผนอัตรากำลังคนให้สามารถรับสถานการณ์ที่อาจเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตและการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพขององค์กร (องค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น, ม.ป.ป.: ออนไลน์) และในแผนอัตรากำลัง 3 ปี ในปัจจุบันนี้มีอัตรากำลังที่เพิ่มขึ้นมาที่ 1,497 อัตรา ส่งผลให้เกิดภาระค่าใช้จ่ายด้านการบริหารงานบุคคลที่สูงขึ้น ปริมาณภารกิจงานที่เพิ่มขึ้นจากเดิมในส่วนราชการต่าง ๆ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น ซึ่งจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานนั้นยังไม่เพียงพอต่อภารกิจงานให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งยังต้องการบุคลากรที่มีความชำนาญหรือเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการปฏิบัติภารกิจงาน อันเนื่องจากการจัดตั้งกองสาธารณสุขเพื่อรองรับภารกิจงานที่เพิ่มขึ้น และการถ่ายโอนโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลมาสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปีงบประมาณ 2566 และบุคลากรที่ต้องถ่ายโอนตามมาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดด้วยจึงจำเป็นที่จะต้องมีการวิเคราะห์อัตรากำลังและวางแผนอัตรากำลังเป็นสำคัญ โดยการวางแผนกำลังคนเป็นกระบวนการสร้างความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ระหว่าง

ยุทธศาสตร์ขององค์กรกับกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรโดยมีเป้าหมายเพื่อให้องค์กรมีทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมมีความรู้ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับแผนและปริมาณงานที่เกิดขึ้น ซึ่งการวางแผนกำลังคนเป็นกระบวนการในการกำหนดความต้องการกำลังคนล่วงหน้าในแต่ละช่วงเวลาว่าองค์กรต้องการกำลังคนประเภทใด จำนวนเท่าไร และรวมถึงวิธีการในการได้มาซึ่งกำลังคนที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ทำให้หน่วยงานมีบุคคลที่พร้อมจะปฏิบัติงาน ช่วยทำให้คนและงานเกิดความสมดุล โดยการวิเคราะห์สภาพกำลังคน ในปัจจุบัน กำหนด/ระบุความต้องการกำลังคนในอนาคต วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างปัจจุบัน กับอนาคตกำหนดแนวทางการจัดการและนำไปปฏิบัติ ตลอดจนติดตามประเมินผลในการวางแผน กำลังคน (กิ่งพร ทองใบ และคณะ, 2559) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนาวุฒิ คำศรีสุข และ กัมปนาท วงษ์วัฒนพงษ์ (2564) ที่ได้ทำวิจัยเรื่อง ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคลของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยผลการวิจัย พบว่า จำนวนบุคลากรที่ไม่เพียงพอทำให้บุคลากรต้อง มีการปฏิบัติงานหลายหน้าที่ ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการวิเคราะห์อัตรากำลังให้เพียงพอ ต่อปริมาณงาน

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาข้างต้นทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาแนวทางการพัฒนากระบวนการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น เพื่อศึกษาปัญหาของการกำหนดแผนอัตรากำลัง 3 ปี ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น และเพื่อนำผลของการศึกษานี้เป็นข้อมูลสารสนเทศเป็นแนวทางในการวิเคราะห์กำลังคน การวางแผนอัตรากำลัง 3 ปี ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น ให้มีความสอดคล้องกับบริบทของพื้นที่กำลังคนในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อไปสู่เป้าหมายที่องค์กรคาดหวังไว้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนากระบวนการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น

ประโยชน์ที่ได้รับ

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยคาดว่าจะได้รับประโยชน์จากการวิจัย คือ ได้ข้อมูลสภาพปัญหาในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี และแนวทางการพัฒนากระบวนการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี

ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น เพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศในการวิเคราะห์กำลังคนเพื่อจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปีของหน่วยงาน

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากร คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานภายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น ประเภทข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น มีจำนวน 369 คน ซึ่งสังกัดอยู่ใน 12 ส่วนราชการ (องค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น, ม.ป.ป.: ออนไลน์)

2. กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้สูตรคำนวณหากลุ่มตัวอย่างของ (Yamane (1973: 727) ได้กลุ่มตัวอย่างข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น จำนวน 165 คน จากนั้นผู้วิจัยได้นำขนาดของกลุ่มตัวอย่างมาคำนวณหาสัดส่วนแบบช่วงชั้นหรือชั้นภูมิในแต่ละกลุ่มงานเลือกใช้การสุ่มตัวอย่างแบบโควตา (quota sampling) โดยผู้วิจัยหาค่าเฉลี่ยจำนวนประชากรในแต่ละส่วนราชการ เพื่อคำนวณหากลุ่มตัวอย่างในแต่ละส่วนราชการ เพื่อให้ข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างมีการกระจายตัว

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น เพื่อสอบถามกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา โดยมีเนื้อหาที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งมีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด จำแนกเป็น ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list) ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนากระบวนการการจัดแผนอัตรากำลัง 3 ปี องค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น โดยข้อคำถามพัฒนาขึ้นจากงานวิจัยของประยงค์ จำปาศรี (2562) จำแนกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการทบทวนบทบาทภารกิจขององค์กร ด้านความสำคัญของผลกระทบที่เกิดจากองค์ประกอบของแผนอัตรากำลัง ด้านการวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังขององค์กร ด้านการวิเคราะห์สภาพกำลังคนขององค์กร และด้านการตัดสินใจดำเนินการวางแผนอัตรากำลัง ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนากระบวนการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี องค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น

4. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย ผู้วิจัยตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัยก่อนนำไปใช้ด้วยการหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถามหรือค่าสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือเนื้อหา (IOC: Index of item objective congruence) ของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน ได้ค่าสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือเนื้อหา เท่ากับ 1.00

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

5.1 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล โดยนำแบบสอบถามไปดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง ใช้แบบสอบถามทั้งหมด 165 ชุด ได้รับแบบสอบถามกลับจำนวน 136 ชุด คิดเป็นร้อยละ 82.42

5.2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการแจกแบบสอบถามและอธิบายวิธีการทำแบบสอบถามแก่กลุ่มตัวอย่างและนัดวันเวลาในการเก็บแบบสอบถามคืน

5.3 ตรวจสอบความถูกต้อง และความครบถ้วนของแบบสอบถามภายหลังการเก็บข้อมูล

5.4 นำข้อมูลที่ได้ไปทำการวิเคราะห์

6. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ทำโดยบุคลากรในองค์กรจำนวน 136 ชุดมาวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมข้อมูล ดังนี้

6.1 ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ใช้การวิเคราะห์ค่าความถี่ และค่าร้อยละ

6.2 ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลคำถามเกี่ยวกับสภาพปัญหาในกระบวนการการจัดแผนอัตรากำลัง 3 ปีขององค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น ใช้การวิเคราะห์ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)

6.3 ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนากระบวนการการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี องค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น ซึ่งมีลักษณะเป็นปลายเปิด (open-ended) ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

สรุปผลการวิจัย

1. จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ข้าราชการภายในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น จำนวน 136 ราย ได้แก่ เพศ โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 65.4 (89 ราย) อายุ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็น ร้อยละ 41.9 (57 ราย) ระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 78.7 (107 ราย) ประเภทตำแหน่งงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 55.2 (75 ราย) ส่วนราชการที่สังกัด ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในสังกัดสำนักช่าง คิดเป็นร้อยละ 25.7 (35 ราย) อายุราชการ/ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุราชการ/ระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.2 (37 ราย)

2. สภาพปัญหาในกระบวนการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี องค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น จากการศึกษาเอกสารของหน่วยงาน พบว่า 1) หน่วยงานมีความต้องการกำลังคนที่เพิ่มขึ้นแต่ไม่สอดคล้องกับงบประมาณ การตั้งงบประมาณสวนทางกับอัตรากำลังที่มีความต้องการเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากมีภารกิจเพิ่มขึ้นจำนวนมาก การให้เหตุผลการขอกำลังคนยังไม่สอดคล้องกับข้อเท็จจริงและหลักการที่ถูกต้อง 2) ด้านคุณภาพของอัตรากำลังไม่สมดุลกับค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร กล่าวคือ งบประมาณรายจ่ายทั้งหมด รายจ่ายด้านบุคลากรไม่มีแนวโน้มที่จะลดลง และส่วนราชการยังขาดการวัดและติดตามการประเมินความคุ้มค่าด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ด้านอัตรากำลังรุ่นใหม่ ขาดผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่เหมาะสม เนื่องจากระบบราชการขาดแรงดึงดูดผู้สมัครที่เก่ง ดี มีแนวคิดใหม่และมีจิตสาธารณะ

3. แนวทางการพัฒนากระบวนการการจัดแผนอัตรากำลัง 3 ปี องค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.71) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 4 ข้อ อยู่ในระดับมาก 1 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความสำคัญของผลกระทบที่เกิดจากองค์ประกอบของแผนอัตรากำลัง ด้านการวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังของหน่วยงาน และด้านการวิเคราะห์สภาพกำลังคนของหน่วยงาน ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.72) รองลงมา ด้านการทบทวนบทบาทภารกิจของหน่วยงาน ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.64) และน้อยที่สุด ด้านการตัดสินใจดำเนินการวางแผนอัตรากำลัง ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.76)

อภิปรายผล

1. สภาพปัญหาในกระบวนการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี องค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น พบว่า หน่วยงานมีความต้องการกำลังคนที่เพิ่มขึ้นแต่ไม่สอดคล้องกับการตั้งงบประมาณ และคุณภาพของอัตรากำลังไม่สมดุลกับค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร จึงไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของปิยะนุช ผลานิผล (2551) ที่ได้ศึกษาการจัดอัตรากำลังบุคลากรทางการแพทย์พยาบาล หอผู้ป่วยอายุรกรรม โรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ ผลการวิจัยพบว่า จำนวนชั่วโมงความต้องการพยาบาลต่อวัน และจำนวนอัตรากำลังบุคลากรทางการแพทย์พยาบาลของหอผู้ป่วยอายุรกรรมไม่สมดุลกับปริมาณงาน และไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของศรีศุภรักษ์ สอนแก้ว (2553) ที่ได้ศึกษาการจัดอัตรากำลังบุคลากรทางการแพทย์พยาบาล งานอุบัติเหตุและฉุกเฉิน โรงพยาบาลบางแพ ที่ระบุถึงอัตรากำลังและความสมดุลของเวลาในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เป็นผลมาจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่นกำหนดกรอบแนวคิดการวิเคราะห์อัตรากำลัง (effective man power planning framework) ที่เหมาะสมตามภารกิจงานของแต่ละส่วนราชการ มีการใช้ข้อมูลที่หลากหลายเพื่อให้เกิดการยอมรับ

ได้มากกว่า โดยเปรียบเทียบหากจะต้องมีการเปลี่ยนอัตรากำลังระหว่างหน่วยงาน มีการจัดทำกระบวนการและเวลามาตรฐานนี้ไปวิเคราะห์เพื่อการปรับปรุงกระบวนการ (process re-engineer) อันจะนำไปสู่การใช้อัตรากำลังที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น อย่างไรก็ตาม แม้จะมีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบแต่ยังคงมีปัญหาเรื่องความไม่สอดคล้องกับงบประมาณ

2. แนวทางการพัฒนากระบวนการการจัดแผนอัตรากำลัง 3 ปี องค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนากระบวนการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่นโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$, S.D = 0.71) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความสำคัญของผลกระทบที่เกิดจากองค์ประกอบของแผนอัตรากำลังด้านการวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังของหน่วยงาน และด้านการวิเคราะห์สภาพกำลังคนของหน่วยงาน ($\bar{X} = 4.41$, S.D = 0.72) รองลงมา ด้านการทบทวนบทบาทภารกิจของหน่วยงาน ($\bar{X} = 4.40$, S.D = 0.64) และน้อยที่สุด ด้านการตัดสินใจดำเนินการวางแผนอัตรากำลัง ($\bar{X} = 4.17$, S.D = 0.76) จึงไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของประยงค์ จำปาศรี (2562) ที่ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาการจัดทำแผนอัตรากำลังระยะ 4 ปี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยผลการวิจัย พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการจัดทำแผนอัตรากำลัง 4 ปี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57$, S.D. = 0.52) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการวิเคราะห์สภาพกำลังคนของหน่วยงาน ($\bar{X} = 4.73$, S.D. = 0.44) ด้านการทบทวนบทบาทภารกิจของหน่วยงาน ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.52) ด้านการวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังของหน่วยงาน ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.49) และด้านการตัดสินใจดำเนินการวางแผนอัตรากำลัง ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.61)

ทั้งนี้เป็นผลมาจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่นให้ความสำคัญกับด้านความสำคัญของผลกระทบที่เกิดจากองค์ประกอบของแผนอัตรากำลัง ด้านการวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังของหน่วยงาน และด้านการวิเคราะห์สภาพกำลังคนของหน่วยงาน เพราะหน่วยงานมีข้าราชการ/ลูกจ้างประจำเกษียณอายุราชการในทุกปี ดังนั้นจึงต้องมีการพิจารณาถึงการเตรียมการเรื่องกรอบอัตรากำลังที่จะรองรับการเกษียณอายุของข้าราชการ/ลูกจ้างประจำ ทั้งนี้ไม่ว่าจะเป็น การถ่ายทอดองค์ความรู้ การปรับตำแหน่งอัตรากำลังที่เหมาะสมขึ้นทดแทนตำแหน่งที่จะเกษียณอายุออกเพื่อให้สามารถมีบุคลากรปฏิบัติงานต่อเนื่อง และสามารถคาดการณ์ วางแผน กำหนดตำแหน่งเพื่อรองรับสถานการณ์ในอนาคตข้างหน้าเกี่ยวกับกำลังคนได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของชญาน์ภา แสนรักษ์ (2563) ได้ศึกษาการจัดสรรอัตราว่างจากการเกษียณอายุราชการของกรมทางหลวงตามมาตรฐานการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. 2562-2565) ที่ผลการวิจัย

พบว่า หลักการของมาตรการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. 2562-2565) เป็นนโยบายด้านการบริหารบุคคลภาครัฐที่กำหนดขึ้นให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนการปฏิรูปประเทศ รวมถึงกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) เพื่อบริหารอัตรากำลังคนภาครัฐและเป็นแนวทางสำหรับการควบคุมอัตรากำลังภายใต้หลักการมุ่งลดขนาดกำลังคนภาครัฐ ด้วยการกำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรอัตรากำลังกรณีเกษียณอายุราชการประจำปีงบประมาณ 2562-2565 ให้ส่วนราชการถือปฏิบัติ ดังนั้นการบริหารบุคคลในด้านการวางแผนกำลังคนเพื่อให้สามารถจัดสรรอัตรากำลังกรณีเกษียณอายุราชการตามสัดส่วนการจัดสรรในมาตรการดังกล่าวให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเกิดการบริหารงานบุคคลที่เหมาะสมกับสถานการณ์และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ช่วยให้หน่วยงานสามารถขับเคลื่อนภารกิจของส่วนราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว สามารถสนองตอบต่อนโยบายหรือแนวทางในการพัฒนาประเทศได้อย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปปฏิบัติ

1.1 หน่วยงานควรมีการจัดประชุม ชักซ้อม แนวทางปฏิบัติการจัดทำแผนอัตรากำลังให้กับบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานบริหารบุคคล เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในเรื่องการจัดทำแผนอัตรากำลัง รวมทั้งผู้บริหารให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อกฎหมายอย่างถูกต้อง และให้ความสำคัญกับการพิจารณาการจัดทำแผนอัตรากำลังในรูปแบบของคณะกรรมการร่วมกันวิเคราะห์ภารกิจ ปริมาณงาน และคุณภาพงานเพื่อให้มีการทบทวนบทบาทแต่ละตำแหน่งและลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติอย่างครบถ้วน

1.2 หน่วยงานควรมีการวิเคราะห์ และมีการตัดสินใจในการวางแผนอัตรากำลังโดยการวิเคราะห์ส่วนต่างของกำลังคนเปรียบเทียบกับอุปสงค์และอุปทานกำลังคนเพิ่มเติม และตัดสินใจวางแผนอัตรากำลังโดยเลือกกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของกำลังคน และประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรให้สูงขึ้นหรือมีการผสมผสานอัตรากำลังโดยการวิเคราะห์อัตรากำลังในส่วนที่ขาดแคลนหรือมีแผนการจ้างงานระยะสั้นหรือมีการบริหารงานแบบลีนโดยวิเคราะห์กระบวนการงานและบริหารจัดการเพื่อลดระยะเวลาในการทำงาน

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีทำการศึกษาวิจัยในเรื่องของแนวทางการพัฒนากระบวนการจัดทำแผนอัตรากำลังในองค์กรอื่น ๆ หรือพื้นที่อื่น ๆ เพื่อศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการจัดทำแผนอัตรากำลัง และแนวทางการพัฒนากระบวนการจัดทำแผนอัตรากำลัง

เอกสารอ้างอิง

กิ่งพร ทองใบ และคณะ. (2559). การวางแผนกำลังคนของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

วารสารการจัดการสมัยใหม่. 13 (2), 47–58.

ชญาน์ภา แสนรักษ์. (2563). การจัดสรรอัตรากำลังจากการเกษียณอายุราชการของกรมทางหลวง
ตามมาตรการ บริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. 2562-2565). กรุงเทพฯ: สาขารัฐ
ประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ธนาวุฒิ คำศรีสุข และกัมปนาท วงษ์วัฒนพงษ์. (2564). ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน
บุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 7 (1),
369-386.

ประยงค์ จำปาศรี. (2562). แนวทางการพัฒนาการจัดทำแผนอัตรากำลังระยะ 4 ปี

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. มหาสารคาม: สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัย
ราชภัฏมหาสารคาม.

ปิยะนุช ผลานิผล. (2551). การจัดอัตรากำลังบุคลากรทางการพยาบาล หอผู้ป่วยอายุรกรรม
โรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์. กรุงเทพฯ: สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศรีสุภรักษ์ สอนแก้ว. (2553). การจัดอัตรากำลังบุคลากรทางการพยาบาล งานอุบัติเหตุและ
ฉุกเฉิน โรงพยาบาลบางแพ. กรุงเทพฯ: สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.

องค์กรบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น. (ม.ป.ป.). แผนพัฒนา. ค้นเมื่อ กรกฎาคม 23, 2565, จาก
<http://www.kkpao.go.th/kkpao/index.php?r=staticContent/show&id=4>

Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis*. New York: Harper and Row
Publications.