

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
ถ.พิษณุโลก แขวงจตุรลดา เขตดุสิต กทม. 10300
โทรศัพท์ 0-2356-9999
Hotline 1785
www.opdc.go.th

คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่
ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

การทบทวนภารกิจ และการสอบทานกำลังคน

คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่
ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

การทบทวนภารกิจ และการสอบทานกำลังคน

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

นับตั้งแต่พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มีผลบังคับใช้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ตระหนักถึงความจำเป็นที่ส่วนราชการต่างๆ จำเป็นต้องมีแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว ซึ่งมุ่งหวังให้การบริหารราชการเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ในกรณีนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้ดำเนินการจัดทำคู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขึ้น

เอกสารเล่มนี้เป็นเล่มหนึ่งในเอกสารชุดคู่มือดังกล่าว ซึ่งมีจำนวนรวมทั้งสิ้น 25 เล่ม โดยสำนักงาน ก.พ.ร. จัดทำขึ้นด้วยความร่วมมือของสถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ (สปร.) ทั้งนี้ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะให้หน่วยงานของรัฐทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคได้มีความรู้ความเข้าใจหลักการและแนวคิดในเรื่องต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกา รวมทั้งมีแนวทางที่เป็นมาตรฐานกลางสำหรับดำเนินงานที่เป็นการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

การจัดทำเอกสารชุดนี้ ได้รับความร่วมมือจากผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านซึ่งร่วมร้อยเรียงความรู้ หลักการ และแนวทางการดำเนินการในแต่ละเรื่อง รวมทั้งนำเสนอตัวอย่างที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของส่วนราชการต่างๆ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

สำนักงาน ก.พ.ร. หวังว่าเอกสารชุดนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ที่จะนำไปใช้เป็นเครื่องมือผลักดันการดำเนินงานเรื่องต่างๆ ให้บรรลุเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกา ซึ่งมุ่งหมายให้มีการบริหารงานเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนดังกล่าวข้างต้น กับทั้งมุ่งหวังที่จะให้เป็นเอกสารที่จะเป็นประโยชน์แก่ผู้สนใจโดยทั่วไป

(นายทศพร ศิริสัมพันธ์)

เลขาธิการ ก.พ.ร.

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

สารบัญ

1. ที่มา	1
กระบวนการพัฒนาระบบการทบทวนภารกิจและสอบทานกำลังคน	2
2. เทคนิคการทบทวนภารกิจ	3
2.1 การทบทวนภารกิจคืออะไร	3
2.2 การเตรียมการก่อนวิเคราะห์ภารกิจ	3
2.3 การตั้งคำถามหลัก	5
2.4 การตอบคำถาม	6
2.5 ข้อพึงระวังในการสอบทานภารกิจ	13
3. การสอบทานกำลังคน	15
3.1 การสอบทานกำลังคนคืออะไร	15
3.2 วัตถุประสงค์	17
3.3 องค์ประกอบในการสอบทาน	18
3.4 การสอบทาน	19
3.5 บทบาทของผู้สอบทาน	25
4. ภาคผนวกตัวอย่างแบบการทบทวนภารกิจ	26
การสัมภาษณ์	27
เกร็ดเล็ก ๆ น้อย ๆ เกี่ยวกับการสัมภาษณ์	28
บรรณานุกรม	31
ติดต่อขอข้อมูลเพิ่มเติม	32



1. ทิวา

ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐต้องกำหนดแนวทางการบริหารหน่วยงานและแนวทางดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์สูงสุด คือ ประโยชน์สุขของประชาชน โดยนำเนื้อหาสาระในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งกำหนดเป้าหมายไว้ 7 ประการ และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546-2550 ซึ่งกำหนดวัตถุประสงค์หลักไว้ 4 ประการ และจำแนกออกเป็น 7 ยุทธศาสตร์ ไปเป็นกรอบการดำเนินการ

แนวทางการบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐนั้น สามารถกระทำได้หลายวิธี แนวปฏิบัติหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ในการทบทวนภารกิจและสอบทานกำลังคนได้อย่างมีประสิทธิภาพคือ การเลือกใช้หลักการบริหารหน่วยงานโดยใช้วงจรการควบคุมและพัฒนาคุณภาพหรือมักเรียกในชื่อย่อว่า PDCA (Plan, Do, Check, Act) ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนสำคัญ คือ

- ❑ การวางแผน (Plan)
- ❑ การปฏิบัติ (Do)
- ❑ การติดตามตรวจสอบประเมินผล (Check)
- ❑ การกำหนดแนวทางการดำเนินการต่อไป (Act)

โดยเฉพาะผู้บริหารเมื่อจะทบทวนภารกิจและกำลังคน ผู้บริหารเองต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ที่ครอบคลุมโดยเฉพาะต้องรู้ว่าขอบเขตของภารกิจในความรับผิดชอบของตนนั้นมีอะไรบ้าง เพื่อจะได้สามารถจัดสรรทรัพยากรไปสู่งานที่มีระดับความจำเป็นและเร่งด่วนที่แตกต่างกัน ทั้งยังไม่เกิดความซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น

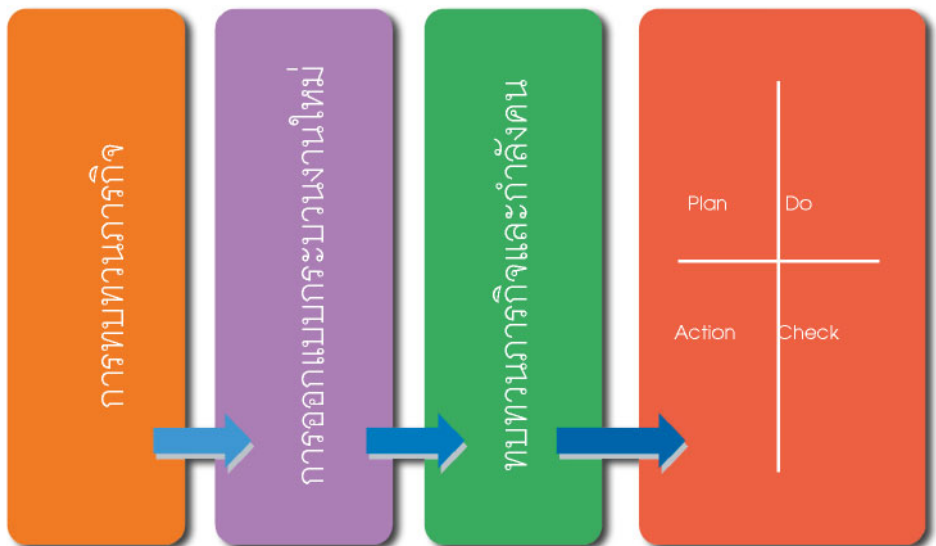
เมื่อผู้บริหารทราบภารกิจและขอบเขตของงานที่หน่วยงานของตนเองรับผิดชอบแล้ว จึงควรเริ่มพิจารณาทบทวนกระบวนการขั้นตอนการทำงาน และสอบทานกำลังคนของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ เพื่อลดขั้นตอนการทำงานในอนาคตให้สั้นลงและใช้เวลาในการปฏิบัติงานน้อยลง ซึ่งจะส่งผลให้งานที่ทำอยู่เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ได้ผลตรงตามวัตถุประสงค์และเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรได้วางไว้ สำหรับเทคนิคการวิเคราะห์

เพื่อทบทวนภารกิจ จะนำไปสู่การปรับกระบวนการทำงานใหม่ซึ่งเป็นแนวทางการปฏิบัติตาม
มาตรา 24 และมาตรา 29 การประกาศขั้นตอนแผนภูมิการปฏิบัติงานและการกำหนดเวลา
แล้วเสร็จ การกระจายอำนาจการตัดสินใจและการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน (การออกแบบ
กระบวนการใหม่)

กระบวนการทบทวนภารกิจและสอบทานกำลังคน



กระบวนการทบทวนภารกิจและการสอบทานกำลังคนสามารถอธิบายได้
ตามแผนภาพ ต่อไปนี้



ที่มา:

วัตถุประสงค์ของการสอบทานกำลังคน มีขึ้นเพื่อให้ผู้บริหารจะได้รับทราบถึงศักยภาพ
ของกำลังคนของหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ว่าเป็นอย่างไร เทคนิคที่นำมาใช้คือ
เทคนิคการสอบทานกำลังคน หรือในภาษาอังกฤษมีชื่อเรียกว่า Manpower Audit



2. เทคนิคการทบทวนภารกิจ

2.1 การทบทวนภารกิจคืออะไร

การทบทวนภารกิจ คือการตรวจสอบกระบวนการทำงานในความรับผิดชอบของหน่วยงานนั้นว่ายังมีความจำเป็นอยู่หรือไม่ หากได้ทบทวนแล้วพบว่าไม่มีความจำเป็นอาจจะตัดสินใจยกเลิกไปหรือมอบให้ผู้อื่นเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการแต่หากยังจำเป็นอยู่ลักษณะการทำงานนั้นควรจะมีพัฒนาการไปในรูปแบบเช่นไร

ในยุคที่การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติและผลสัมฤทธิ์เป็นเรื่องสำคัญในการบริหารองค์กร การทบทวนภารกิจเพื่อตรวจสอบกระบวนการทำงานนั้นเป็นเรื่องที่ทุกหน่วยงานควรต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอ

2.2 การเตรียมการก่อนวิเคราะห์ภารกิจ



การเตรียมการก่อนการวิเคราะห์ภารกิจ จะช่วยให้เกิดความพร้อมในการวิเคราะห์ภารกิจได้อย่างลึกซึ้ง ถูกต้องตรงประเด็น หน้าที่สำคัญประการหนึ่งของการเตรียมความพร้อมคือการจัดหาข้อมูลให้เพียงพอที่จะทำการวิเคราะห์ ข้อมูลที่ได้ควรเป็นข้อมูลที่ถูกต้อง มีรายละเอียดชัดเจนและทันต่อเหตุการณ์ เพื่อป้องกันมิให้ผลการวิเคราะห์เกิดความเบี่ยงเบนจากความเป็นจริง

การเตรียมความพร้อมที่สำคัญในการทบทวนภารกิจของหน่วยงานในภาครัฐ ได้แก่

- 1) ทำความเข้าใจนโยบายรัฐบาล กฎหมาย กฎ ระเบียบต่าง ๆ รวมทั้งมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง
- 2) พิจารณากำหนดขอบเขตของงานในความรับผิดชอบของหน่วยงาน

- 3) ศึกษาและจัดเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ในปัจจุบันของหน่วยงาน โดย
- จำแนกงานตามประเภทของงาน ระบุให้ชัดเจนว่างานใดเป็นงานหลักและงานใดเป็นงานรอง
 - งานนั้นปฏิบัติโดยใคร รวมทั้งหา/จัดทำคำนิยามหรือคำจำกัดความ หรือรายละเอียดของแต่ละงานไว้ให้ชัดเจน

แหล่งข้อมูลสำหรับผู้ไม่คุ้นเคยการจำแนกข้อมูล

สำหรับผู้ที่ไม่คุ้นเคยกับการจำแนกประเภทงาน สามารถหาข้อมูลได้จากแหล่งต่อไปนี้

อำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน

หาได้จากกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดตั้งส่วนราชการ/หน่วยงานนั้นๆ เช่น หน่วยงานระดับกรมและหน่วยงานภายในกรม ตรวจสอบได้จากกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ เป็นต้น

การจำแนกประเภทของงาน

หาได้จากหัวข้อในกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดตั้งส่วนราชการ/หน่วยงาน ซึ่งแต่ละหัวข้อจะแยกประเภทงานไว้แล้ว

การจำแนกงานหลักและงานรอง

อาศัยการวิเคราะห์จากประสบการณ์ของผู้ทำงานเอง วิธีการพิจารณาอย่างง่ายคือ พิจารณาจากกฎหมายที่กำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานนั้น ตัวอย่างเช่น สำนักงาน ก.พ.ร. มีงานหลักตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 71/9 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545

งานรอง

เป็นงานที่เสริมให้งานหลักประสบผลสำเร็จ และหากไม่มีงานหลัก งานรองก็มักยุบเลิกไปด้วย เช่น หน่วยงานธุรการ หน่วยงานบริหารทั่วไป หน่วยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นต้น

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ข้อมูลผู้ปฏิบัติงาน

ให้ยึดจากจำนวนผู้ปฏิบัติงานอยู่จริงโดยหาข้อมูลกรอบอัตรากำลังไว้ด้วยเพื่อใช้เปรียบเทียบว่ามีตำแหน่งว่างหรือมีคนเกินกว่ากรอบอัตรากำลังหรือไม่



ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการทำงาน หรือขั้นตอนที่เป็นแบบพรรณนาโวหารนั้นอาจจัดทำผังทางเดินของงานเพื่อให้สะดวกในการศึกษามากขึ้น ในกรณีที่หน่วยงานจัดตั้งทีมงานเพื่อวิเคราะห์ภารกิจ ต้องทำให้ทุกคนในทีมมีความเข้าใจในระดับเดียวกันก่อนเริ่มงาน

2.3 การตั้งคำถามหลัก



เมื่อเข้าสู่กระบวนการทบทวนภารกิจนั้น ใช้เทคนิคการตั้งคำถามถือเป็นเครื่องมือช่วยคิดประเด็นและพิจารณารายละเอียด โดยปกติแล้วการทบทวนภารกิจในกรณีทั่วไปจะมีชุดคำถามประกอบด้วยคำถามหลัก 7 คำถาม (ดูชุดคำถามจากตาราง) อย่างไรก็ตามหากผู้นำเทคนิคนี้ไปใช้มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับลักษณะพิเศษเฉพาะของหน่วยงาน ตลอดจนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างองค์กรรูปแบบต่างๆ เป็นอย่างดีและกว้างขวางแล้ว อาจปรับปรุงคำถามให้เหมาะกับการใช้งานเฉพาะกรณีได้

ชุดคำถามหลักสำหรับการทบทวนภารกิจ

1. งานนั้นยังจำเป็นต้องปฏิบัติอยู่หรือไม่
2. งานนั้นมีหน่วยงานใดปฏิบัติซ้ำซ้อนอยู่หรือไม่
3. งานนั้นจัดเป็นหน้าที่หลักใช่หรือไม่
4. งานนั้นสามารถมอบอำนาจหรือกระจายอำนาจไปให้ราชการส่วนภูมิภาค หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการได้หรือไม่
5. งานนั้นสามารถดำเนินการโดยจัดตั้งเป็นหน่วยงานรูปแบบอื่นได้หรือไม่
6. งานนั้นจำเป็นต้องดำเนินการโดยภาครัฐทั้งหมดหรือไม่
7. งานนั้นกำหนดภารกิจเหมาะสม ใช้อำนาจเหมาะสม จัดองค์กรเหมาะสมและใช้กำลังคนที่เหมาะสมหรือไม่



2.4 การตอบคำถาม



เมื่อได้เตรียมการครบถ้วนอีกทั้งได้กำหนดตัวผู้ทำการศึกษาทบทวนภารกิจและข้อมูลต่างๆที่จำเป็นแล้ว จึงเริ่มเข้ากระบวนการวิเคราะห์โดยเริ่มต้นจากการตอบคำถามหลักของการทบทวนภารกิจ ดังนี้

4.1 ระบุงานหลักและเรียงลำดับความสำคัญของแต่ละงาน พร้อมกับอธิบายรายละเอียดของงานนั้น

4.2 เลือกงานหลักออกมาทีละ 1 งานและพิจารณาคำตอบของงานที่เลือกออกมา ดังนี้

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

4.2.1. งานนั้นยังจำเป็นต้องปฏิบัติอยู่หรือไม่

หากคำตอบที่ได้คือ



ไม่จำเป็น

ให้ยกเลิกงานนั้นเสีย เพื่อจะได้นำทรัพยากรที่จัดไว้สำหรับงานนั้นไปจัดสรรให้
งานอื่นที่ยังจำเป็นต้องทำอยู่



จำเป็น

ให้ตอบปัญหาในข้อที่ 2

ตัวอย่างของแหล่งข้อมูลเพื่อใช้ในการ
พิจารณาประกอบการตัดสินใจ

- นโยบายของรัฐบาล
- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
- กฎหมายเฉพาะเรื่อง
- โครงการที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ
แล้ว และมีความพร้อมดำเนินการ

งานหลัก

งานนั้นยังจำเป็นต้องปฏิบัติอยู่หรือไม่?

ใช่

ให้ตอบปัญหาใน
ข้อต่อไป

ไม่ใช่

ยกเลิก

4.2.2. งานนั้นมีหน่วยงานใดปฏิบัติซ้ำซ้อนอยู่หรือไม่

หากคำตอบที่ได้คือ



มี

ให้พิจารณาเป็น 3 แนวทางได้แก่

- o ยกเลิกงานนั้นเสีย ในกรณีที่หน่วยงานของเราจำเป็นต้องใช้ผลผลิตของงานนั้นก็ใช้วิธีซื้อผลผลิตหรือบริการแทน
- o รวมงานนั้นเข้าด้วยกันกับหน่วยงานอื่น โดยทำความเข้าใจเรื่องการทำบริการให้ชัดเจน
- o โอนงานนั้นให้หน่วยงานอื่น โดยทำความเข้าใจเรื่องการทำบริการให้ชัดเจน



ไม่มี

ให้ตอบปัญหาต่อไป

ตัวอย่างของแหล่งข้อมูลเพื่อใช้ในการพิจารณาประกอบการตัดสินใจ

- กฎหมายจัดตั้งส่วนราชการ
- กฎหมายเฉพาะเรื่องที่กำหนดหน่วยงานรับผิดชอบไว้
- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 6 ว่าด้วยการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ และเป้าประสงค์หลักของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยพ.ศ. 2546-2550 ข้อ (2)

งานนั้นมีหน่วยงานใดปฏิบัติซ้ำซ้อนอยู่หรือไม่?

ใช่

ยกเลิก
รวม
โอนงาน

ไม่ใช่

ให้ตอบปัญหาต่อไป

4.2.3. งานนั้นจัดเป็นหน้าที่หลักใช่หรือไม่

หากคำตอบที่ได้คือ



ไม่ใช่

ให้พิจารณาเป็น 3 แนวทางได้แก่

- o แปรรูปจากส่วนราชการเป็นหน่วยงานลักษณะอื่นเช่น องค์การมหาชนหรือหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ เป็นต้น
- o ยกเลิกการทำงานนั้นเอง แต่ใช้วิธีการจ้างเหมาบริการ
- o ยืนยันว่าจะดำเนินการต่อไปโดยสามารถพิสูจน์ให้เห็นได้ว่าสามารถทำได้ดีกว่าให้หน่วยงานอื่นหรือเอกชน



ใช่

ให้ตอบปัญหาต่อไป

ตัวอย่างของแหล่งข้อมูลเพื่อใช้ในการพิจารณาประกอบการตัดสินใจ

การแปรรูป

- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 6 ว่าด้วยการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการและเป้าประสงค์หลักของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยพ.ศ. 2546-2550 ข้อ(2)

การยกเลิกการทำงาน

- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 23

การยืนยันว่าจะดำเนินการต่อไป (หรือพิสูจน์)

- ประหยัดกว่า (พิสูจน์จากต้นทุนต่อหน่วย) เร็วกว่า (พิสูจน์จากเวลาที่ใช้ตั้งแต่เริ่มจนเสร็จสิ้นกระบวนการทำงาน) ประสิทธิภาพดีกว่า (พิสูจน์จากอัตราส่วนของปัจจัยนำเข้ากับผลผลิต) ซึ่งการพิสูจน์ต้องทำการเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นหรือภาคเอกชนที่

ทำงาน/ให้บริการประเภทเดียวกัน หรือเป็นเหตุผลเฉพาะ เช่น การรักษาความลับซึ่งหน่วยงานอาจไม่สามารถพิสูจน์อย่างเป็นทางการได้

แหล่งข้อมูลเพื่อใช้ในการพิจารณาประกอบการตัดสินใจอื่นๆ

- กฎหมายจัดตั้งส่วนราชการ
- กฎหมายเฉพาะเรื่องที่กำหนดหน่วยงานรับผิดชอบไว้

งานนั้นจัดเป็นหน้าที่หลักใช่หรือไม่?

ไม่ใช่

ใช่
ให้ตอบปัญหา
ในข้อต่อไป

แปรรูป
จ้างเหมา
Market Test

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

4.2.4. งานนั้นสามารถมอบอำนาจหรือกระจายอำนาจไปให้ราชการส่วนภูมิภาคหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการได้หรือไม่

หากคำตอบที่ได้คือ



ได้ ให้ดำเนินการมอบอำนาจหรือกระจายอำนาจให้ราชการส่วนภูมิภาคหรือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการ



ไม่ได้ ให้ตอบปัญหาต่อไป

แนวทางการพิจารณาเพื่อถ่ายโอนงาน

การถ่ายโอนงานจำเป็นต้องพิจารณาว่าเมื่อถ่ายโอนงานไปแล้วมีความจำเป็นที่จะต้องให้ทรัพยากรอื่นตามงานไปด้วยหรือไม่ เช่น เจ้าหน้าที่ เครื่องมือเครื่องจักร แพ้พนักงานที่เป็นต้นเรื่องเดิม เป็นต้น นอกจากนี้ยังต้องกำหนดแนวทางการดำเนินการในช่วงปรับเปลี่ยนว่าจะต้องเตรียมการอย่างไร เพื่อให้ผู้รับงานไปจะสามารถดำเนินการได้อย่างไม่ขาดตกบกพร่อง มิฉะนั้นผลเสียจะตกแก่ผู้รับบริการ และเมื่อถ่ายโอนงานไปแล้วยังคงมีทรัพยากรที่จัดไว้สำหรับงานนั้นเหลืออยู่ ควรวางแผนจัดสรรไปให้งานอื่นที่ยังจำเป็นต้องทำอยู่อีกด้วย

ตัวอย่างของแหล่งข้อมูลเพื่อใช้ในการพิจารณาประกอบการตัดสินใจ

- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
- ขอบเขตอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- กฎระเบียบที่เกี่ยวกับการมอบอำนาจต่าง ๆ
- แนวทางการกระจายอำนาจการตัดสินใจ และการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

งานนั้นสามารถมอบอำนาจหรือกระจายอำนาจไปให้ราชการส่วนภูมิภาคหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการได้หรือไม่?

ไม่ได้

ให้ตอบปัญหา
ในข้อต่อไป

ได้

โอนงาน

4.2.5. งานนั้นสามารถดำเนินการโดยจัดตั้งเป็นหน่วยงานรูปแบบอื่นได้หรือไม่

หากคำตอบที่ได้คือ



ได้

ให้นำทรัพยากรที่จัดไว้สำหรับงานนั้นไปจัดสรรให้งานอื่นที่ยังจำเป็นต้องทำอยู่



ไม่ได้

ให้ตอบปัญหาต่อไป

ตัวอย่างของแหล่งข้อมูลเพื่อใช้ในการพิจารณาประกอบการตัดสินใจ

- แนวทางการจัดองค์กรรูปแบบต่างๆ เช่น องค์กรมหาชน หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ

งานนั้นสามารถดำเนินการโดยจัดตั้งเป็นหน่วยงานรูปแบบอื่นได้หรือไม่?

ได้

ไม่ได้
ให้ตอบปัญหาในข้อต่อไป

จัดตั้งเป็นหน่วยงานรูปแบบอื่น

4.2.6. งานนั้นจำเป็นต้องดำเนินการโดยภาครัฐทั้งหมดหรือไม่

หากคำตอบที่ได้คือ



ได้ ให้นำทรัพยากรที่จัดไว้สำหรับงานนั้นไปจัดสรรให้งานอื่นที่ยังจำเป็นต้องทำอยู่

- (1) ยกเลิกการทำงานนั้นเองแต่ใช้วิธีการจ้างเหมาบริการเพื่อประหยัดทรัพยากร ซึ่งในการจ้างเหมาบริการนั้นสามารถนำความในมาตรา 23 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาใช้ได้ หรือ
- (2) ยืนยันว่าจะดำเนินการเอง โดยต้องพิสูจน์ให้ได้ว่าสามารถทำได้ดีกว่าให้หน่วยงานอื่นหรือเอกชนทำในประเด็นต่อไปนี้ ซึ่งสามารถพิสูจน์ได้อย่างเป็นรูปธรรม เช่น ประหยัดกว่า (พิสูจน์จากต้นทุนต่อหน่วย) เร็วกว่า (พิสูจน์จากเวลาที่ใช้ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นกระบวนการทำงาน) ประสิทธิภาพดีกว่า (พิสูจน์จากอัตราส่วนของปัจจัยนำเข้ากับผลผลิต) หรือเหตุผลเฉพาะหน่วยงานที่อาจไม่สามารถพิสูจน์อย่างเป็นรูปธรรมได้ เช่น การรักษาความลับ เป็นต้น



ไม่ได้ ให้ตอบปัญหาต่อไป

ตัวอย่างของแหล่งข้อมูลเพื่อใช้ในการพิจารณาประกอบการตัดสินใจ

- นโยบายของภาครัฐในการจัดบทบาทภารกิจ และโครงสร้างส่วนราชการ
- แนวทางการกำหนดขอบเขตภารกิจของหน่วยงานภาครัฐ
- ข้อมูลการให้บริการในงานดังกล่าวของหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

งานนั้นจำเป็นต้องดำเนินการโดยภาครัฐทั้งหมดหรือไม่?

ไม่ใช่

ใช่
ให้ตอบปัญหา
ในข้อต่อไป

จ้างเหมา
Market Test

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

4.2.7. งานนี้กำหนดภารกิจเหมาะสม ใช้อำนาจเหมาะสม จัดองค์กรเหมาะสม และใช้กำลังคนที่เหมาะสมหรือไม่

หากคำตอบที่ได้คือ



ไม่ใช่

ให้นำทรัพยากรที่จัดไว้สำหรับงานนี้ไปจัดสรรให้งานอื่นที่ยังจำเป็นต้องทำอยู่



ใช่

ก็หมดประเด็นการศึกษา และให้จัดบันทึกเหตุผลของทุกคำตอบไว้เป็นหลักฐานว่าได้ดำเนินการทบทวนบทบาทภารกิจแล้ว



2.5 ข้อพิจารณาในการสอบทานภารกิจ

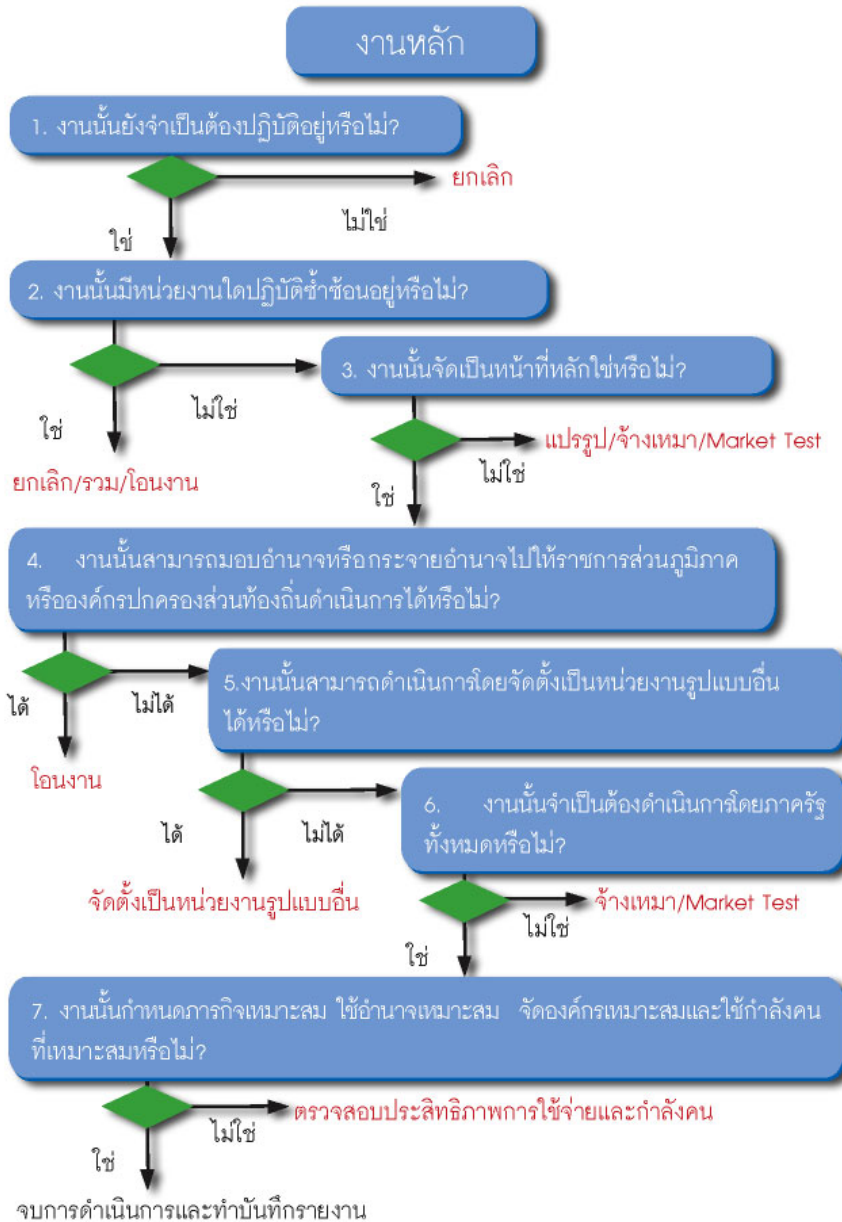


เทคนิคการสอบทานภารกิจนี้มักใช้กับภารกิจที่หน่วยงานดำเนินการอยู่แล้ว เพื่อช่วยในการตัดสินใจว่าควรดำเนินการอีกนั้นต่อไปหรือไม่ หากผู้บริหารต้องการทราบในทางกลับกันว่า หากหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้รับมอบหมายมานั้นจะต้องมีภารกิจใดบ้าง และภารกิจใดที่หน่วยงานได้ดำเนินการอยู่แล้ว ขาดภารกิจใด จะต้องพิจารณาวิเคราะห์โดยใช้เทคนิคอื่น

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

แผนผังแสดงขั้นตอนหลักของการทบทวนภารกิจ



ประยุกต์จาก “แนวการพิจารณากำหนดบทบาทหน้าที่ในการบริหารงานภาครัฐโดยวิธีวิเคราะห์ภารกิจ (Business Analysis)” โดยทีมที่ปรึกษาเฉพาะด้านการจัดโครงสร้างและระบบงาน, สำนักพัฒนาโครงสร้างส่วนราชการและอัตรากำลัง สำนักงาน ก.พ., มิถุนายน 2539



3. การสอบทานกำลังคน

โดยทั่วไป เมื่อหน่วยงานได้ทบทวนภารกิจแล้ว มักต้องทบทวนกระบวนการทำงานของภารกิจที่อยู่ในความรับผิดชอบด้วยว่ามีความเหมาะสมเพียงใดกับความต้องการของผู้รับบริการ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี สภาพแวดล้อมต่าง ๆ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ เช่น งบประมาณ คักยภาพของหน่วยงาน เป็นต้น ในกรณีที่ผู้บริหารเห็นว่ามีโอกาสพัฒนากระบวนการทำงานให้เกิดความรวดเร็วขึ้น สามารถลดขั้นตอนการปฏิบัติงานลง และกระจายอำนาจออกไปได้แล้ว ก็ควรดำเนินการให้เสร็จเรียบร้อยก่อน แล้วจึงจัดโครงสร้างของหน่วยงานให้สอดคล้องกับภารกิจที่รับผิดชอบและกระบวนการงานที่ออกแบบใหม่ หลังจากนั้นคือการจัดอัตรากำลังให้เหมาะสมกับงาน

ในการจัดอัตรากำลังให้เหมาะสมกับงานในคู่มือฉบับนี้ใช้เทคนิคที่เรียกว่า “การสอบทานกำลังคน” มาเป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้การสอบทานกำลังคน

3.1 การสอบทานกำลังคนคืออะไร



การสอบทานกำลังคน หมายถึง การทบทวนว่ากำลังคนที่มีอยู่นั้น เหมาะสมกับงานในความรับผิดชอบของหน่วยงานหรือไม่ คำว่า “เหมาะสม” ควรพิจารณาในหลายมุมมอง เช่น คนมีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะที่จะปฏิบัติงานให้ลุล่วงไปได้ตามเป้าหมายหรือไม่ มีคนเพียงพอกับงานหรือมากเกินไปกว่างานหรือไม่ เพื่อนำข้อมูลไปประกอบการตัดสินใจ

การสอบทานกำลังคน เป็นวิธีการสอบทานที่มีพัฒนาการมาจากการมอบ/กระจายอำนาจ การบริหารงานบุคคลจากหน่วยงานกลางไปยังส่วนราชการต่าง ๆ ซึ่งหน่วยงานที่รับมอบอำนาจไปจะต้องจัดระบบการบริหารภายในรองรับเพื่อให้การจัดการตำแหน่งงานเป็นไปอย่างโปร่งใส เป็นธรรม ทั้งเรื่องจำนวนตำแหน่ง ระดับตำแหน่งและการจัดคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมลงในตำแหน่ง นอกจากนี้ยังต้องมีระบบเสริมที่เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย เช่น การสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรในองค์กร เป็นต้น นอกจากนี้ ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีควรคำนึงถึงการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะของบุคลากรทั้งทางลึกและทางกว้างให้บุคคลนั้นมีความสามารถรองรับงานทั้งในมิติเชิงลึกและเชิงกว้างเพื่อ

สร้างความพึงพอใจในงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานให้แก่องค์กร ในท้ายสุด

ดังนั้น การจัดคนให้ตรงกับงานจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างมาก การที่จะจัดกำลังคนให้ตรงกับงานที่ดีนั้นต้องผ่านกระบวนการจำแนกและวิเคราะห์ในหลายขั้นตอน เช่น

- การวิเคราะห์ภารกิจ เพื่อสอบถามว่าภารกิจนั้นมีกี่งานย่อย
- การจำแนกงาน เช่น แต่ละงานนั้นคืออะไร ผลผลิตคืออะไร ใครเป็นผู้ใช้ผลผลิตนั้น
- การจำแนกการปฏิบัติงาน เช่น งานนี้ปฏิบัติเมื่อใดและปฏิบัติบ่อยเพียงใด
- งานนี้ปฏิบัติที่ใด
- การวิเคราะห์การปฏิบัติงาน เช่น ทำไม่ต้องปฏิบัติ ไม่ปฏิบัติได้หรือไม่
- การวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงาน เช่น ระบุว่าการทำงานมีขั้นตอนอย่างไร
- การคัดเลือกผู้ปฏิบัติงาน เช่น ต้องการผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์อย่างไรมาปฏิบัติ
- การระบุจำนวนผู้ปฏิบัติงาน เช่น ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ในแต่ละด้านนั้นต้องการจำนวนเท่าใด

การตอบคำถามข้างต้นควรดำเนินการโดยผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ เกี่ยวกับการวิเคราะห์เพื่อกำหนดอัตรากำลัง เนื่องจากต้องใช้เวลาดำเนินการพอสมควร และหากใช้ผู้เชี่ยวชาญภายนอกก็จะต้องมีความน่าเชื่อถือได้ในเรื่องของผลการวิเคราะห์ที่เป็นกลาง

เทคนิคการสอบถามกำลังคนนี้สามารถนำมาใช้หลังจากได้ผลการวิเคราะห์ข้างต้นแล้ว นำมาเปรียบเทียบกับกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันสอดคล้องกับอัตรากำลังที่ต้องการหรือไม่อย่างไร หรืออาจนำมาใช้เมื่อหน่วยงานได้รับสัญญาเกี่ยวกับความผิดปกติของกำลังคน หรือเมื่อมีเหตุจำเป็นต้องใช้กำลังคนอย่างประหยัด หรือเมื่อมีการจัดระบบการทำงานใหม่ เช่น นำเครื่องมือ เครื่องจักรใหม่ๆ มาใช้แทนการใช้คนทำงาน หรือเมื่อได้ดำเนินการสอบถามงานตามเทคนิคการทบทวนภารกิจและผลการวิเคราะห์บ่งบอกว่าควรสอบถามกำลังคน

ประเด็นสำคัญของการสอบทานกำลังคน

เทคนิคการสอบทานกำลังคนนั้นมีประเด็นหลักในการพิจารณาจำนวน 4 ประเด็น คือ

1. ความสำคัญของงาน เป็นการสอบทานว่างานที่หน่วยงานนั้นรับผิดชอบอยู่ยังมีความสำคัญ จำเป็นที่หน่วยงานยังต้องปฏิบัติต่อไปหรือไม่ มีงานที่สมควรยกเลิกหรือไม่ มีงานซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่นหรือไม่ ตลอดจนสอบทานว่ายังมีงานใดที่จำเป็นสมควรดำเนินการ แต่ยังไม่ได้นำดำเนินการหรือไม่ ?

2. โครงสร้างหน่วยงาน สอบทานว่าการจัดโครงสร้างองค์กรนั้นเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน การเสริมสร้างประสิทธิภาพของหน่วยงานและการประหยัดทรัพยากรหรือไม่?

3. ตำแหน่งงาน สอบทานว่าจำนวนตำแหน่งที่มีอยู่เหมาะสมกับปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบหรือไม่ ทักษะของผู้ปฏิบัติงานสอดคล้องกับงานที่รับผิดชอบหรือไม่?

4. มาตรฐานในการกำหนดระดับตำแหน่ง สอบทานว่าการกำหนดระดับตำแหน่ง ผู้ที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคนี้ ไม่ว่าจะเป็นผู้สอบทานหรือผู้รับการสอบทาน ตลอดจนผู้บริหารหน่วยงานทุกระดับ แม้แต่ผู้อ่านรายงานควรคำนึงเสมอว่า การสอบทานกำลังคนเป็นเทคนิคที่ใช้ในการสอบทานตำแหน่ง มิใช่การสอบทานตัวบุคคลที่ดำรงตำแหน่ง จึงมิใช่การสอบทานเพื่อจับผิดผู้ดำรงตำแหน่งเหล่านั้นแต่เป็นการสอบทานลักษณะงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง ซึ่งผลการสอบทานสามารถนำไปช่วยผู้บริหารปรับปรุงการจัดโครงสร้างองค์การวิธีการทำงาน จำนวนตำแหน่ง และระดับตำแหน่งได้ เนื่องจากผู้สอบทานเป็นบุคคลภายนอกที่มีความรู้ในงานสอบทาน ตลอดจนมีประสบการณ์ในการสอบทานหน่วยงานอื่นๆ มาแล้ว จึงสามารถให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารหน่วยงานที่รับการสอบทานได้ด้วย

3.2 วัตถุประสงค์



เทคนิคการสอบทานกำลังคน เป็นวิธีการควบคุมการใช้กำลังคนให้เหมาะสมและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน การนำเทคนิคนี้มาใช้ในองค์กรจะช่วยผ่อนภาระผู้บริหารด้านการบริหารทั่วไปได้ เนื่องจากภารกิจหลักของผู้บริหารหน่วยงานทุกระดับ คือ การบริหารเพื่อสร้างประสิทธิภาพของงาน ให้ได้รับผลตามเป้าหมายที่กำหนด โดยใช้กำลังคนที่อยู่ให้ปฏิบัติงานให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไม่ใช่อัตรากำลังมากเกินไปหรือน้อยเกินไป

และกำหนดระดับตำแหน่งตรงตามระดับความรับผิดชอบ อย่างไรก็ตามก็ดีผู้บริหารในองค์กรทั่วไปมักไม่มีโอกาสได้ทุ่มเทให้กับการบริหารทรัพยากรคนอย่างเต็มที่ซึ่งมักเกิดสภาพการจัดกำลังคนไม่เหมาะสมขึ้นในองค์กร อันเป็นเหตุให้ต้องมีการทำการสอบทานการใช้กำลังคน

การนำเทคนิคการสอบทานกำลังคน มาปรับใช้ในองค์กรโดยใช้ผู้สอบทานจากภายนอกที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญงานมาปฏิบัติงานเต็มเวลา สามารถทุ่มเทให้กับการสอบทานอย่างเต็มที่ทั้งในด้านการวิเคราะห์ การประเมินสถานภาพ และการเสนอความเห็นในด้านต่างๆ ได้อย่างละเอียดรอบคอบ สามารถนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการจัดและพัฒนาหน่วยงานต่อไป

3.3 องค์ประกอบในการสอบทาน



องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องและปัจจัยเกื้อหนุนความสำเร็จในการสอบทานมีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 3 ประการ คือ

1. ผู้สอบทาน

คือ ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์เป็นที่ยอมรับ เช่น ผู้ที่ผ่านการอบรมและได้รับการรับรองคุณวุฒิว่ามีความรู้ความสามารถด้านการสอบทานตำแหน่งที่หน่วยงานกลางบริหารงานบุคคลจัดขึ้น เพื่อสามารถใช้ความรู้ความสามารถเหมาะสมกับภาระงานที่รับผิดชอบ คือ การสอบทานงาน การจัดระบบงาน การจัดโครงสร้างองค์กร และการจัดอัตรากำลัง การสัมภาษณ์และการเขียนรายงาน ลักษณะงานการสอบทานตำแหน่งมักต้องการการทำงานเป็นทีม เนื่องจากขนาดขององค์กร ความหลากหลายของงาน ความหลากหลายของตำแหน่ง จำนวนตำแหน่ง รวมทั้งระยะเวลาในการสอบทานจะเป็นปัจจัยกำหนดจำนวนผู้สอบทาน ซึ่งมักต้องการผู้ทำงานสอบทานตำแหน่งจำนวนมากกว่า 1 คน การทำงานจึงทำงานในลักษณะเป็นทีม

2. การสอบทาน

โดยทั่วไปหน่วยงานกลางบริหารงานบุคคลจะรับผิดชอบในการวางแผนการสอบทานตำแหน่งภาพรวม โดยมีเป้าหมายว่าทุกส่วนราชการต้องถูกสอบทาน 4 - 5 ปีต่อครั้ง และหน่วยงานนั้น ๆ จะได้รับการแจ้งให้ทราบล่วงหน้า ในกรณีที่หน่วยงานต้องการให้มีการสอบทานตำแหน่งในหน่วยงานของตน ก็อาจร้องขอให้หน่วยงานกลางบริหารงานบุคคลมาดำเนินการให้ก่อนถึงกำหนดได้ หรืออาจดำเนินการเองโดยให้ผู้สอบทานจากภายนอกมาดำเนินการให้ก็ได้

3. ผลการสอบทาน

ผลการสอบทานจะปรากฏในลักษณะรายงานที่เปิดเผยต่อบุคลากรขององค์กรเป็นการทั่วไป ในการเข้าไปสอบทานในหน่วยงานแต่ละระดับ ผู้สอบทานต้องนำผลการสอบทานที่ได้มาไปตกลงกับหัวหน้าหน่วยงานย่อยที่เข้าไปทำการสอบทานนั้นเสียก่อน แล้วจึงประมวลเป็นรายงานของทั้งหน่วยงาน ซึ่งผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานจะต้องเห็นชอบกับเนื้อหาของรายงานก่อนนำไปเผยแพร่เป็นการทั่วไป

3.4 การสอบทาน



การสอบทานกำลังคนเป็นการทำงานเป็นทีม ซึ่งเมื่อจัดกลุ่มผู้สอบทานแล้วต้องมีการเตรียมการเป็นขั้นตอน โดยแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผนการสอบทาน
2. การเตรียมการก่อนสอบทาน
3. เริ่มการสอบทาน
4. การดำเนินการสอบทาน
5. จบการสอบทานและการเขียนรายงาน
6. การนำประเด็นข้อเสนอนะไปดำเนินการ

1. การวางแผนการสอบทาน

แผนการสอบทานเป็นสิ่งสำคัญที่จะอำนวยความสะดวกให้กับการสอบทานในฐานะหน่วยงานกลาง ควรจัดวางแผนการสอบทานเป็น 2 ระดับ คือ แผนการสอบทานภาพรวม และแผนการสอบทานเฉพาะหน่วยงาน

แผนการสอบทานภาพรวมจัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแผนระยะยาวที่กำหนดระยะเวลาการสอบทานของทุกส่วนราชการในลักษณะวงรอบ เนื่องจากต้องสอบทานทุกหน่วยงาน การจัดทำแผนในลักษณะนี้ต้องใช้เวลาและความพยายามเป็นอย่างสูง แต่ได้ผลคุ้มค่าในด้านการจัดงานที่เหมาะสมกับภาระหน้าที่ของหน่วยงาน การจัดอัตรากำลังให้สามารถใช้กำลังคนอย่างได้ประโยชน์สูงสุดและอำนวยความสะดวกทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน จึงเป็นการเสริมสร้างให้ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและเพิ่มประสิทธิภาพของราชการในภาพรวม

เมื่อวางแผนการสอบทานเรียบร้อยแล้ว ต้องนำแผนดังกล่าวไปแตกเป็นแผนปฏิบัติที่มีกำหนดหน่วยงาน เป้าหมายของการสอบทาน และถืออำนาจต่อการให้ข้อมูลแก่ฝ่ายบริหารตลอดจนเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานด้วย ระยะเวลาการสอบทานโดยปกติกำหนดไว้ประมาณ 18 เดือน โดยกำหนดวันเริ่มต้นและสิ้นสุดที่แน่นอนของแต่ละขั้นตอน ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนได้เมื่อจำเป็น

ระยะเวลาการสอบทานจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง ปัจจัยที่สำคัญสมควรนำมากล่าวถึงได้แก่ การยอมรับและการให้ความสนับสนุนจากผู้บริหารหน่วยงานที่ถูกสอบทานเนื่องจากหากผู้บริหารตระหนักถึงประโยชน์ของการสอบทานแล้วจะสามารถให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ ที่สำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการสอบทานตลอดจนสามารถชี้แจงทำความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาอีกทางหนึ่งด้วย นอกจากนี้ความร่วมมือร่วมใจจากเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานทุกท่านที่ถูกสอบทานในการที่จะให้ข้อมูลที่ถูกต้องเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ช่วยให้งานของผู้สอบทานประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็ว และจำนวนทรัพยากรบุคคลและเครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นที่ได้รับจัดสรรมาใช้ในการสอบทานตำแหน่ง เช่นจำนวนผู้สอบทานที่มีจำนวนเพียงพอกับปริมาณงานที่ต้องปฏิบัติ

2. การเตรียมการก่อนสอบทาน

ผู้สอบทานจะทำงานเป็นทีม จึงจำเป็นต้องเลือกหัวหน้าทีมขึ้นคนหนึ่งให้รับผิดชอบ การสอบทาน และกำหนดจำนวนบุคคลในทีมให้สอดคล้องกับภาระงานสอบทาน ซึ่งพิจารณาจากองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ขนาดขององค์กร จำนวน อัตรากำลังและระดับของตำแหน่ง ทีมต้องกำหนดแผนปฏิบัติงานที่มีขั้นตอนหลักและเวลาที่คาดว่าจะใช้ร่วมกัน (ตัวอย่างแผนปฏิบัติการปรากฏในภาคผนวก)

ก่อนเริ่มการสอบทานผู้สอบทานต้องขอข้อมูลที่จำเป็นจากหน่วยงานนั้นมาศึกษาก่อนได้แก่

1. อำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน
2. แผนภูมิแสดงการจัดโครงสร้างหน่วยงาน
3. บัญชีแสดงอัตรากำลัง
4. จำนวนอัตรากำลังที่ใช้จริง
5. คำชี้แจงในการขอกำหนดตำแหน่งเพิ่ม (ถ้าหน่วยงานขอ)
6. การประเมินสถานภาพของการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการ (หากคาดว่าจะมี) ในระยะเวลา 3-4 ปีข้างหน้า ตลอดจนการใช้อัตรากำลัง
7. กำหนดเจ้าหน้าที่ประสานงานระหว่างกลุ่มผู้สอบทานและฝ่ายบริหาร

เมื่อรวบรวมข้อมูลทั้งหมดได้แล้ว กลุ่มผู้สอบทานจะจัดทำแบบสอบถามเกี่ยวกับงานที่ทำเพื่อแจกจ่ายไปยังเจ้าหน้าที่ทุกคนในหน่วยงานนั้น โดยหัวหน้ากลุ่มจะขอความร่วมมือผ่านทางผู้บริหารหน่วยงาน ให้เจ้าหน้าที่ในสังกัดกรอกแบบสอบถามและเก็บคืนในเวลาที่กำหนดเพื่อนำข้อมูลไปศึกษาวิเคราะห์และประมวลเป็นประเด็นคำถามก่อนเข้าไปทำการสอบทานโดยวิธีการสัมภาษณ์ นอกจากนั้น การกรอกแบบสอบถามจะช่วยให้เจ้าหน้าที่ได้ไตร่ตรองเกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบของตนมากยิ่งขึ้นและจะให้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อผู้สอบทานในภายหลัง

ในกลุ่มผู้สอบทานเองก็ต้องศึกษาข้อมูลและจัดประชุมเพื่อทำความเข้าใจภายในกลุ่มเกี่ยวกับนโยบาย วัตถุประสงค์ หน่วยงานที่จะเข้าไปสอบทานและข้อมูลที่จำเป็น และเกี่ยวข้องอื่น ๆ เพื่อที่ผู้สอบทานทุกท่านจะได้เห็นภาพขององค์การก่อนที่จะเข้าไปสอบทาน

3. เริ่มการสอบทาน

ในวันแรกที่เข้าไปทำการสอบทาน ผู้สอบทานจะขอให้หัวหน้าหน่วยงานจัดประชุมเพื่อบรรยายสรุปเกี่ยวกับหน่วยงานของตนให้กลุ่มผู้สอบทานทราบรายละเอียดต่างๆ ที่จำเป็นและผู้สอบทานอาจซักถามเพื่อทำความเข้าใจประเด็นต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น ในโอกาสเดียวกันนี้ ผู้สอบทานต้องพยายามอธิบายเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และผลที่อาจเกิดขึ้นเมื่อการสอบทานสิ้นสุดลงให้ผู้บริหารทุกระดับเข้าใจวัตถุประสงค์ของการสอบทานและกระบวนการรายงานที่ฝ่ายบริหารจะได้รับ ตามระยะเวลาที่กำหนด ตลอดจนประโยชน์ที่หน่วยงานจะได้รับ เพื่อให้ผู้บริหารจะได้สนับสนุนการสอบทานต่อไป ขณะผู้สอบทานอาจต้องใช้เวลามากกับที่ประชุมในการทำความเข้าใจเรื่องนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจในระดับที่ใกล้เคียงกัน

4. การดำเนินการสอบทาน

เมื่อเข้าไปทำการสอบทาน ผู้สอบทานต้องเตรียมแผนการสอบทานไปแจ้งให้ฝ่ายบริหารในแต่ละระดับได้รับทราบก่อน แล้วจึงลงมือดำเนินการโดยขอให้หัวหน้าหน่วยงานที่เข้าไปสอบทานสรุปหน้าที่ความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชาและข้อคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ที่อาจเป็นประโยชน์ต่อการสอบทาน เช่น ลักษณะงานที่มุ่งเน้นเป็นพิเศษ หรืองานที่จะดำเนินไปในอนาคต ผู้สอบทานก็จะแนะนำการสอบทานของตนแก่หัวหน้าหน่วยงานเช่นกัน แล้วจึงเริ่มทำการสอบทาน

ลักษณะรูปแบบและทางเดินของงานเป็นตัวกำหนดความถี่ของการสอบทาน แต่การสอบทานควรเริ่มจากระดับล่างสุดขึ้นมาจนถึงหัวหน้าหน่วยงานแต่ละระดับ ซึ่งจะเป็นผู้ให้ความเห็นเกี่ยวกับข้อมูลผู้สอบทานที่ได้มาจากการสอบทานระดับล่างด้วย การสอบทานในขั้นตอนนี้คือการสัมภาษณ์ ซึ่งมีวิธีการดังนี้

4.1 การสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือสำคัญของผู้สอบทานในการหาข้อเท็จจริง ผู้สอบทานจึงควรดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยความระมัดระวังและใช้ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่มีอยู่ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องกับความเป็นจริงมากที่สุด การสัมภาษณ์เป็นเทคนิคที่ต้องได้รับการฝึกฝนมาอย่างดี เนื่องจากต้องมีการเตรียมตัวก่อนการสัมภาษณ์ เพื่อเตรียมประเด็น ในระหว่างการสัมภาษณ์ นอกจากต้องสังเกตวิธีการตอบคำถามแล้ว ผู้สอบทาน ยังต้องสังเกตลักษณะอาการของผู้รับการสัมภาษณ์ การใช้ถ้อยคำน้ำเสียง ตลอดจนกลิ่นเหงาที่ทางด้วย ขึ้นตอนนี้จึงมักใช้ผู้สอบทานจำนวน 2 คน และเตรียมการร่วมกัน

4.2 การหาข้อเท็จจริง

เมื่อเข้าไปสัมภาษณ์ผู้สอบทานจะต้องระลึกเสมอว่ามีประเด็นการสัมภาษณ์ใดบ้าง โดยประมวลจากหน้าที่ของหน่วยงาน ข้อมูลพื้นฐานต่าง ๆ และข้อมูลจากแบบสอบถามของเจ้าหน้าที่ผู้คนที่ได้รับคินมา เตรียมเป็นประเด็นสัมภาษณ์รายบุคคลแล้วจึงใช้ประเด็นนั้นเป็นหัวข้อสอบถามเพื่อหาข้อเท็จจริงที่สามารถนำมาวิเคราะห์ความถูกต้องเหมาะสมด้านการจัดโครงสร้างของหน่วยงาน กระบวนการ วิถีการทำงาน และการใช้ตำแหน่ง

4.3 การบันทึกประเด็น

ในการเข้าไปสัมภาษณ์ตามปกติ ผู้สอบทานจะเข้าไปเป็นกลุ่ม กลุ่มละไม่ต่ำกว่า 2 คน เพื่อทำหน้าที่สัมภาษณ์ 1 คน และจดบันทึกประเด็น 1 คน การบันทึกประเด็นจะช่วยผู้สอบทานในการเขียนรายงานการสอบทานแต่ละครั้งและช่วยเตือนความจำในการเขียนรายงานสรุปเมื่อการสอบทานเสร็จสิ้น นอกจากนั้นบันทึกเหล่านี้อาจเป็นประโยชน์ต่อการทำงานขึ้นต่อ ๆ ไปด้วย

5. จบบการสอบทานและการเขียนรายงาน

เมื่อผู้สอบทานดำเนินการสอบทานในขอบเขตที่กำหนดเสร็จสิ้นแล้วจะต้องทำรายงานรายงานการสอบทานที่จัดทำขึ้นนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อบันทึกข้อเท็จจริงที่ได้จากการสอบทาน ข้อสรุป และข้อเสนอแนะ นอกจากนั้นสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดองค์การ จัดระบบงานและจัดอัตรากำลังต่อไป ทั้งนี้มักจัดทำเป็นร่างรายงานของหน่วยงานย่อยก่อน แล้วนำประเด็นที่ได้จากการสอบทานไปหารือกับหัวหน้าหน่วยงานย่อยนั้นเพื่อให้ได้ข้อยุติ

ร่วมกัน เมื่อปฏิบัติดังนี้ครบทุกหน่วยงานย่อยแล้ว จึงประมวลเป็นร่างรายงานของทั้งส่วนราชการแล้วนำไปหารือกับฝ่ายบริหารเพื่อให้ความเห็นชอบกับรายงานทั้งฉบับ ก่อนจัดพิมพ์เพื่อแจกจ่ายแก่ผู้บริหารภายในหน่วยงานนั้นและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อไป

6. การนำประเด็นข้อเสนอแนะไปดำเนินการ

ดังที่กล่าวแล้วว่ารายงานการสอบทานจะประกอบด้วยข้อเสนอแนะของผู้สอบทาน ซึ่งหน่วยงานควรนำข้อเสนอแนะดังกล่าวไปปฏิบัติ หน่วยงานและผู้สอบทานอาจร่วมมือกันวางแผนปฏิบัติโดยกำหนดเวลาดำเนินการไว้ด้วยเพื่อการสอบทานต่อเนื่องในภายหลัง

ขั้นตอนหลักของการสอบทานตำแหน่ง



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

3.5 บทบาทของผู้สอบทวน



บทบาทหน้าที่ของผู้สอบทวน คือ การประเมินตำแหน่งเพื่อให้หน่วยงานใช้คนที่เหมาะสม ประหยัด และมีประสิทธิภาพซึ่งเป็นงานที่ยากและท้าทาย เป็นงานที่มักได้รับการต่อต้านจากเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน เนื่องจากมักถูกมองว่าผู้สอบทวนจะเข้ามาลดอัตราค่าจ้างแต่ในข้อเท็จจริงแล้ว ผู้สอบทวนจะเข้ามาเพิ่มอัตราค่าจ้างในงานที่จำเป็น และลดอัตราค่าจ้างในงานที่ไม่จำเป็นความสำเร็จของผู้สอบทวนอาจพิจารณาจากประสิทธิภาพ การประหยัด และประสิทธิผลของหน่วยงานที่เกิดขึ้นหลังการสอบทวน

ฝ่ายบริหารและเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานจะยอมรับผลการทำงานของผู้สอบทวนที่มีความสามารถค้นหาข้อเท็จจริง ประเมินสภาพการณ์อย่างถูกต้อง และนำเสนอความเห็นที่มีเหตุผล จากกระบวนการสอบทวนที่กล่าวแล้วจะเห็นได้ว่าผู้สอบทวนต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูงในหลายด้านไม่เฉพาะด้านการสอบทวนเท่านั้น ผู้สอบทวนต้องมีความเฉลียวฉลาด สามารถเก็บข้อมูลได้จากสิ่งที่เห็นและได้ยินได้ฟัง สามารถวิเคราะห์แยกแยะประเด็นอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ยังต้องเป็นผู้รับฟังที่ดี มีความอดทน มีกมลเมตตาในการทำงาน มีความพร้อมที่จะช่วยเหลือผู้อื่น ผู้สอบทวนต้องมีความสามารถในการนำเสนอข้อเท็จจริงอย่างกระจ่างชัดทั้งในการพูดและการเขียน และที่สำคัญที่สุดคือต้องเข้ากับคนได้ง่ายโดยเฉพาะในสถานการณ์กดดัน จึงเป็นบทบาทที่ท้าทายความสามารถและมีความสำคัญต่อการส่งเสริมประสิทธิภาพของหน่วยงานโดยตรง



4. ภาคผนวก

ตัวอย่างแบบการทบทวนภารกิจ

แบบการทบทวนภารกิจ			
ภารกิจ (เต็มชื่อภารกิจ)			
งาน (เต็มชื่องาน และสรุปลักษณะงานพอสังเขป)			
คำถาม	ใช่	ไม่ใช่	เหตุผล/ข้อเสนอแนะ
งานนั้นยังจำเป็นต้องปฏิบัติอยู่หรือไม่			
งานนั้นมีหน่วยงานใดปฏิบัติซ้ำซ้อนอยู่หรือไม่			
งานนั้นจัดเป็นหน้าที่หลักใช่หรือไม่			
งานนั้นสามารถมอบอำนาจหรือกระจายอำนาจไปให้ราชการส่วนภูมิภาคหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการได้หรือไม่			
งานนั้นสามารถดำเนินการโดยจัดตั้งเป็นหน่วยงานรูปแบบอื่นได้หรือไม่			
งานนั้นจำเป็นต้องดำเนินการโดยภาครัฐทั้งหมดหรือไม่			
งานนั้นกำหนดภารกิจเหมาะสม ใช้อำนาจเหมาะสม จัดองค์กรเหมาะสม และใช้กำลังคนที่เหมาะสมหรือไม่			

ตัวอย่างแผนปฏิบัติการสอบทานกำลังคน

กิจกรรม/เวลา	May 1-5		May 8-12		May 15-19		May 22-26		May 29-Jun 2		June 5-9		June 12-16		June 19-23		June 26-30		July 3-7		July 10-14		July 17-21				
	M	T	W	Th	F	Sa	Su	M	T	W	Th	F	Sa	Su	M	T	W	Th	F	Sa	Su	M	T	W	Th	F	Sa
1. จัดเตรียมแบบสอบถาม																											
2. เตรียมข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งทั้งหมด																											
3. วิเคราะห์ตำแหน่งภารกิจหลัก/รอง																											
4. กำหนดลำดับของหน่วยงานที่จะสอบทานตำแหน่ง																											
5. จัดทำแผนการสอบทาน																											
6. เตรียมการสอบทาน																											
7. เริ่มการสอบทาน																											
8. สำเนาเอกสารสอบทาน																											
9. จบการสอบทาน																											
10. เก็บรายงานผลการสอบทาน																											

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการคลัง

การสัมภาษณ์



การสัมภาษณ์บุคคลที่ครองตำแหน่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นตอนหนึ่ง ผู้สอบทานตำแหน่ง ต้องพยายามหาข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งนั้นให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ อย่างไรก็ตาม ผู้สอบทานจะพบว่า แต่ละคนมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อการสัมภาษณ์ต่างกัน

ผู้สอบทานจะต้องปรับตัวและวิธีการสัมภาษณ์ให้เข้ากับบุคคลและสถานการณ์ ลักษณะของบุคคลอาจแบ่งออกได้ดังนี้

- (ก) คนที่ไม่ยินดี และคนที่ยินดีต้อนรับ ผู้สอบทาน เพราะมีอะไรอยู่ในใจ
- (ข) คนที่ไม่มีความสามารถในการบรรยายแสดงความคิดเห็นของตนได้อย่างที่ต้องการ และคนที่มีความสามารถในการชักจูงมากจนผู้ฟังคล้อยตาม
- (ค) คนที่ประหม่า และคนที่ทำตัวเสมือนว่าเป็นปกติธรรมดา จนอาจถึงระดับไม่ใส่ใจ
- (ง) คนที่กลัวว่ากำลังถูกประเมินตัวเอง (แทนตำแหน่ง) แม้ว่าจะได้รับการยืนยันแล้วว่าเป็นการประเมินตำแหน่งก็ตาม
- (จ) คนที่ต้องการจะซ่อนบางอย่าง และคนที่ต้องการแสดงออกว่าเป็นตนมีความสามารถและงานของตัวมีความสำคัญ
- (ฉ) คนที่มีความไม่พอใจอยู่ลึก ๆ และใช้โอกาสนี้ระบายออกเกี่ยวกับระบบการบริหาร หรือเพื่อนร่วมงาน หรือทั้งสองอย่าง
- (ช) คนที่คิดว่าตนเองเป็นคนที่ถูกหลอกง่ายและพยายามหลอกคนอื่นโดย การซ่อนข้อเท็จจริง
- (ซ) ลักษณะอื่น ๆ อีกหลายแบบ

อุปนิสัยต่าง ๆ ของคนเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ต้องเตรียมการสัมภาษณ์อย่างระมัดระวัง หากเป็นไปได้ให้สัมภาษณ์ที่โต๊ะทำงานของผู้หนึ่งเอง (เว้นแต่กรณีที่มิได้ทำงานอื่นอยู่ใกล้ ๆ ซึ่งเป็นเหตุให้ผู้อื่นจะได้ยินการโต้ตอบ ก็ควรเลือกมุมสงบจะเหมาะสมกว่า) เพื่อให้ผู้รับการสัมภาษณ์ไม่รู้สึกละอายที่และหยิบข้อมูลมาแสดงได้โดยง่าย ผู้สอบทานควรเริ่มด้วยการอธิบายอย่างสั้น ๆ ให้ผู้รับการสัมภาษณ์เข้าใจว่าเป็นการประเมินงานของตำแหน่งไม่ใช่การประเมินคน หากถามถึงปริมาณงานควรสอบถามกับหัวหน้างานด้วย

ผู้สอบทานควรสร้างบรรยากาศความเป็นกันเองกับผู้รับการสัมภาษณ์ หากรู้สึกว่าการสัมภาษณ์เตรียมตัวก่อนดำเนินการต่อไป อาจเริ่มด้วยการคุยเรื่องทั่วไปก่อนก็ได้

ในการสัมภาษณ์ทุกครั้ง ผู้สอบทานควรวางข้อซักถามต่าง ๆ นั้น มีใช่เป็นการวิจารณ์งานแต่เป็นการพยายามหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับงาน และการมาสัมภาษณ์มีใช่เป็นการประเมินความสามารถของคน และยืนยันว่าจะไม่มีชื่อของแต่ละคนปรากฏในรายงานที่จะนำเสนอผู้บังคับบัญชาระดับสูง ๆ ขึ้นไป ข้อมูลจะถูกเก็บเป็นความลับ

ตัวผู้สอบทานเองจะพบว่าต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับผู้รับการสัมภาษณ์เพื่อประโยชน์ในการชุดค้นข้อมูลออกมาให้ได้ในเวลาจำกัด การสัมภาษณ์ควรทำในเวลาทำงานปกติที่ผู้รับการสัมภาษณ์สะดวก

เกร็ดเล็ก ๆ น้อย ๆ เกี่ยวกับการสัมภาษณ์



การสัมภาษณ์ คือ การหาข้อเท็จจริง ซึ่งมักกระทำควบคู่ไปกับการดูการปฏิบัติงานจริง การตรวจสอบเอกสาร ฯลฯ เพื่อประเมินงาน มีใช่ประเมินคน ต่อไปเป็นเกร็ดเล็ก ๆ น้อย ๆ เกี่ยวกับสิ่งที่ควร / ไม่ควรปฏิบัติในการสัมภาษณ์



ควรทำ

- ต้องแน่ใจว่าผู้รับการสัมภาษณ์ทราบล่วงหน้าว่าท่านจะไปสัมภาษณ์เขาเมื่อใดและผู้บังคับบัญชาของเขาก็ต้องทราบกำหนดการสัมภาษณ์ของท่านเช่นกัน
- เตรียมการสัมภาษณ์อย่างรอบคอบ ต้องรู้ข้อมูลเกี่ยวกับงานของตำแหน่งเป็นอย่างดี
- กำหนดเวลาการสัมภาษณ์ให้เหมาะสมกับความสะดวกของผู้รับการสัมภาษณ์ และถ้าจะให้ดีควรหาโอกาสดูการปฏิบัติงานด้วย
- ตั้งใจฟังและมีความอดทนในการฟัง อย่าพูดนำ
- แสดงความสุภาพเรียบร้อยเป็นปกติวิสัย

- ❑ ทบทวนข้อมูลเกี่ยวกับงานและคำถามที่เตรียมมา และเมื่อจบการสัมภาษณ์ให้ถามผู้รับการสัมภาษณ์ว่าต้องการเพิ่มเติมสิ่งใดหรือไม่
- ❑ แจ้งให้ผู้รับการสัมภาษณ์ทราบว่าถ้าเขาต้องการเพิ่มเติมประเด็นสำคัญได้ในภายหลัง เขาสามารถเพิ่มเติมได้
- ❑ ขอให้จบการสัมภาษณ์ด้วยบรรยากาศที่ดี
- ❑ ขอบคุนทุกคนที่ให้ข้อมูลและให้ความช่วยเหลือในเรื่องต่าง ๆ แต่อย่าให้สัญญาว่าจะให้ความช่วยเหลือใด ๆ (เพราะไม่อยู่ในอำนาจที่จะดำเนินการได้)
- ❑ วิเคราะห์และประเมินข้อมูลที่ได้มาให้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้เพื่อกันลืม และให้สรุปเป็นรายงานเบื้องต้นไปก่อน



ไม่ควรทำ

- ❑ ไม่ควรค้นเอาคำตอบในประเด็นที่ผู้รับการสัมภาษณ์ตอบไม่ได้
- ❑ ไม่ควรแสดงความคิดเห็นส่วนตัวเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่คนใดคนหนึ่งหรือเป็นกลุ่ม
- ❑ ไม่ควรลับสนระหว่างผู้รับการสัมภาษณ์กับงานที่ปฏิบัติ ต้องแยกแยะให้ได้
- ❑ ไม่ควรโอ้อวดให้ผู้รับการสัมภาษณ์ประทับใจ
- ❑ ไม่ควรหลงประเด็น ผู้รับการสัมภาษณ์บางคนเก่งในการไม่ตอบคำถาม

การทบทวนภารกิจและการสอบทานกำลังคน



ควรทำความเข้าใจนโยบายรัฐบาล กฎหมาย กฎ ระเบียบต่าง ๆ รวมทั้งมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องทำความเข้าใจพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546-2550



บรรณานุกรม

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546-2550

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

“แนวการศึกษากำหนดบทบาทหน้าที่ในการบริหารงานภาครัฐโดยวิธีวิเคราะห์ภารกิจ (Business Analysis)” โดยทีมที่ปรึกษาเฉพาะด้านการจัดโครงสร้างและระบบงาน, สำนักพัฒนาโครงสร้างส่วนราชการและอัตรากำลัง สำนักงาน ก.พ., มิถุนายน 2539

“คู่มือเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลเรื่อง การสอบทานตำแหน่ง” โดยสำนักพัฒนาโครงสร้างส่วนราชการและอัตรากำลัง สำนักงาน ก.พ., กันยายน 2539

Gomez-Mejia, Luis R, Balkin, David B. and Cardy Robert L. (2001) Managing Human Resources. Upper Saddle River, New Jersey, Prentice-Hall.



ติดต่อขอข้อมูลเพิ่มเติม

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ถ.พิษณุโลก แขวงจิตรลดา เขตดุสิต กทม. 10300

โทรศัพท์ 0-2356-9999

Hotline 1785

www.opdc.go.th