

การปรับปรุงงานการสำรวจวิธีการจัดปริมาณงาน  
และกำลังพลของกองทัพบก

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอก สมชนก ทันใจ

นายทหารปฏิบัติการประจำ สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2561

เอกสารวิจัยเรื่อง การปรับปรุงงานการสำรวจวิธีการจัดปริมาณงาน และกำลังพลของ  
กองทัพบก

โดย พันเอก สมชนก ทันใจ

อาจารย์ที่ปรึกษา พันเอก สิ้นสมุทร์ จันทรเนตร

วิทยาลัยการทัพบกอนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรหลักประจำ วิทยาลัยการทัพบก ปีการศึกษา 2561 และเห็นชอบให้เป็นเอกสาร  
วิจัยส่วนบุคคลที่อยู่ในเกณฑ์ระดับ

พลตรี

( ธีระพงษ์ เย็นอุทก )

ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก

คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล

พันเอก

( สิริพงษ์ พชรกนกกุล )

ประธานกรรมการ

พันเอก

( ฉัตรชัย เมืองศรีนุ่น )

ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา

พันเอก

( สิ้นสมุทร์ จันทรเนตร )

กรรมการ

พันเอกหญิง

( จุติญา จันทวุฒิ )

กรรมการ

## บทคัดย่อ

**ผู้วิจัย** พันเอก สมชนก ทันใจ  
**เรื่อง** การปรับปรุงงานการสำรวจวิธีการจัดปริมาณงานและกำลังพลของ  
กองทัพบก  
**วันที่** กันยายน 2561 **จำนวนคำ :** 5,411 **จำนวนหน้า :** 13  
**คำสำคัญ** การสำรวจ, วิธีการจัดปริมาณงานและกำลังพลของกองทัพบก  
**ชั้นความลับ** ไม่มีชั้นความลับ

การปรับปรุงงานการสำรวจวิธีการจัดปริมาณงานและกำลังพลของกองทัพบกมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการปรับปรุงงาน ปัญหา อุปสรรค และเสนอแนะแนวทางในการสำรวจวิธีการจัดปริมาณงาน และกำลังพลของกองทัพบก ผลการวิจัย สามารถนำมาวิเคราะห์แต่ละด้านได้ดังนี้ ด้านกระบวนการในการสำรวจฯ ซึ่งจะต้องดำเนินการอยู่แล้ว ทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการสำรวจฯ เห็นควรปรับปรุงด้านระยะเวลาโดยการลดขั้นตอนของกระบวนการลง โดยเฉพาะกระบวนการหลังจากการสำรวจฯ เพื่อให้ดำเนินการได้รวดเร็ว และกระชับขึ้น ด้านโครงสร้างและการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ในการทำงาน ของเจ้าหน้าที่ชุดสำรวจวิธีการจัดปริมาณงาน และกำลังพลของกองทัพบกมีความเหมาะสม และการแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาการจัดและอัตรา ทบ. มี รอง เสธ.ทบ. (สายงานยุทธการ) เป็นประธานกรรมการมีความเหมาะสม เนื่องจาก ยก.ทบ.เป็นหน่วยจัดทำอัตราของ ทบ.ในภาพรวม ดูทั้งระบบ อจย. และ อฉก. ข้อเสนอแนะเห็นควรเพิ่มเจ้าหน้าที่หัวหน้าเหล่าสายวิทยาการที่เกี่ยวข้องร่วมอยู่ในเจ้าหน้าที่ชุดสำรวจฯ ด้วย ด้านเทคโนโลยีเกี่ยวกับฐานข้อมูลมีความสำคัญในการที่จะเรียกดูข้อมูลของหน่วยระดับเดียวกัน เพื่อเป็นข้อมูลเทียบเคียงกันได้ มีการเชื่อมโยงข้อมูลต่างๆ ให้เจ้าหน้าที่ชุดสำรวจฯ ไว้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา และให้มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ ด้านปัญหาและอุปสรรค และข้อเสนอแนะหน่วยที่รับการสำรวจฯ ไม่ค่อยให้ความร่วมมือ หรือไม่ให้ข้อมูลที่แท้จริงกับ เจ้าหน้าที่ชุดสำรวจฯ มติ ครม. คำสั่งระเบียบ มติสภา กท.ที่เกี่ยวข้องซึ่งไม่ให้เพิ่มอัตรากำลังพล ชื่นยศ และเงินเดือน ทำให้

หน่วยขยายอัตราได้ยาก ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ชุดสำรวจฯ ของ กรม ฝสธ.ขาดความรู้ความสามารถในงานด้านที่ตนเองเกี่ยวข้อง และมีการเปลี่ยนแปลงเจ้าหน้าที่ชุดสำรวจฯ บ่อยครั้งไม่ต่อเนื่อง การแก้ไข อดก.ของหน่วย มักนำปัญหาด้านกำลังพลมาเป็นปัจจัยในการพิจารณาเป็นหลัก ข้อเสนอแนะ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลปริมาณงาน ในการบันทึกสถิติปริมาณงานของหน่วย ควรมีการเก็บข้อมูลปริมาณงาน 3 ปีย้อนหลัง และประมาณปริมาณงาน 2 ปีข้างหน้า นำมาแปลงเป็นโครงสร้างและกำลังพล เพื่อใช้ในการวางแผน อีกทั้ง สปช.ทบ.ควรหาบุคลากรคอยตรวจสอบดูงานของหน่วยที่หมดความจำเป็นแล้ว เพื่อตั้งอัตราที่หมดความจำเป็นนั้นมารวมไว้ที่ส่วนกลางเพื่อใช้แก้ปัญหาในภาพรวม ปัจจัยด้านอื่น ๆ หน่วยที่เสนอแก้ไข อดก. เจ้าหน้าที่ของหน่วยจะต้องมีความรู้ในเรื่องหลักการนโยบายในการสำรวจฯ และแนวทางของ ทบ. และปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ เป็นปัจจัยภายนอกกองทัพบก เช่น จากกองบัญชาการกองทัพไทย และจากกระทรวงกลาโหม เนื่องจากจะต้องดูให้สอดคล้องกับเหล่าทัพอื่นด้วย รวมทั้งการดำเนินการที่ล่าช้าจะต้องทำอย่างไรให้กระชับ และเร็วขึ้น อาจจะมีการร่นระยะเวลา และการดำเนินการลง

## ABSTRACT

**AUTHOR :** Colonel Somchanok Thanchai

**TITLE :** Improvement of the Army's surveillance and unit arrangement

**DATE :** September 2018 **WORD COUNT :** 5,411 **PAGES :** 13

**KEY TERMS :** Surveillance and unit arrangement

**CLASSIFICATION :** Unclassified

Improvement of the Army's Workload and Armed Forces Survey is aimed at studying the improvement of work, problems, obstacles, and guidance in exploring how to organize workload. The results can be analyzed as follows. Process in the survey. It must be done before, during and after the survey. It should improve the time by reducing the process step. Especially the process after the survey. To be quick. And tighten up. Structure and responsibilities Authority to work The survey team's methods of organizing the workload and army personnel were appropriate. The Board of Directors and the Board of Directors shall have the right to appoint the Vice Chairman of the Executive Committee as the chairman of the Board. The suggestion should be to add the chief officers of the related professions in the survey staff. Database technology is important in getting information about the same level. Problems and obstacles and suggestions, The problem of the survey staff of the Department of Education, the lack of knowledge and ability in the field of their own. And the survey team has changed frequently. Correction of units often leads to the problem of being a factor in the decision making process. To record the workload of the unit. It should be noted that the workload of the past 3 years and about the

amount of work in the next 2 years to be converted to structure and personnel for use to the plan, the office of the army comptroller should find personnel to check the work of the unit is no longer necessary. In order to solve the problem. The other side of the unit, the proposed unit. The unit staff must have knowledge. In principle, the policy of the survey and the guidelines of the Army and the uncontrollable factors. External factors such as the Royal Thai Army. And from the Ministry of Defense. It must be consistent with other forces. Including delays. What to do to tighten and faster may be shortened time. And the action down.

## กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิจัยการปรับปรุงงานการสำรวจวิธีการจัดปริมาณงาน และกำลังพล  
ของกองทัพบก ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจาก  
พันเอก สิ้นสมุทร จันทรเนตร อาจารย์ที่ปรึกษา เป็นผู้ที่ให้ข้อคิด คำแนะนำ ตลอดจน  
แก้ไขข้อบกพร่องต่างๆด้วย ความเอาใจใส่และเป็นกำลังใจอย่างดียิ่งตลอดมาทั้งนี้  
ผู้วิจัย ขอขอบคุณ พันเอก ฉัตรชัย เมืองศรีนุ่น ผู้ทรงคุณวุฒิชุดสำรวจวิธีการจัดปริมาณ  
งานและกำลังพลของกองทัพบก ที่ได้เสียสละเวลาในการให้ข้อมูล เพื่อให้รายงานฉบับนี้  
บรรลุผลสำเร็จลงได้ด้วยดี ขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบป้องกันเอกสารวิจัยทุกท่าน  
และ ประธานกรรมการสอบป้องกันเอกสารวิจัย พันเอก สิริพงศ์ พชรกนกกุล ที่ได้กรุณา  
ตรวจสอบเอกสารวิจัย ให้คำแนะนำ ตลอดจนข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงเอกสารวิจัยให้ดี  
ยิ่งขึ้น

## การปรับปรุงงานการสำรวจวิธีการจัดปริมาณงาน และกำลังพลของกองทัพบก

### การปรับปรุงงาน

สำหรับความหมายของการปรับปรุงงานนั้น ได้มีผู้ศึกษาไว้สามารถนำมาสรุปได้ดังต่อไปนี้ การปรับปรุงงานเป็นวิธีการที่จะทำให้ทรัพยากรในการบริหารที่มีอยู่ดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยบรรลุเป้าหมายอย่างดีที่สุด<sup>1</sup> การเปลี่ยนแปลงงานประจำวัน และกระบวนการต่างๆ และปรับเปลี่ยนสายการบังคับบัญชา โดยพนักงานยินยอมพร้อมใจเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างเป็นระบบที่ชัดเจนมากขึ้น การจัดรูปแบบของงานเสียใหม่โดยเพิ่มปัจจัยทางจิตวิทยาที่จำเป็นบางประการเข้าไปอย่างฉลาด ได้แก่ เพิ่มความรับผิดชอบโอกาสที่จะประสบความสำเร็จและการรับรู้ถึงความสำเร็จโอกาสที่จะศึกษาหาความรู้ใหม่ และการเตรียมตัวให้พร้อมเพื่อก้าวไปสู่งานที่สลับซับซ้อนมากขึ้น<sup>2</sup> การเปลี่ยนแปลงแก้ไข ปรับปรุงสิ่งที่เป็นอยู่หรือมีอยู่แล้ว ให้มีสภาพดีขึ้นและ/หรือขจัดสิ่งที่ไร้ประโยชน์ออกไป เพื่อให้การปฏิบัติงานเหมาะสมและรัดกุม<sup>3</sup> การปรับปรุงกลไกต่างๆ ของการบริหารงาน เพื่อให้สามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาประเทศอย่างรวดเร็วและประหยัด ซึ่งโดยสรุปแล้ว กลไกที่จะปรับปรุงคือ มุ่งพัฒนาคน เงิน วัสดุ และการจัดการ<sup>4</sup> ในการปรับปรุงงานของหน่วยงานที่มีได้จัดตั้งขึ้นใหม่โดยการแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น ถือว่าเป็นการจัดระบบใหม่ เพื่อเปลี่ยนแปลงระบบงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น<sup>5</sup> การปรับปรุงแผนการบริหารหรือการทำงานที่ดำเนินการอยู่ในองค์การใดองค์การหนึ่ง ทั้งนี้ในองค์การนั้นมีทรัพยากรในการบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุ วิธีการจัดการต่างๆ อยู่แล้ว แต่ก็ต้องมีการสำรวจเพื่อหาข้อมูลว่าการดำเนินงานที่ทำอยู่นั้นมีปัญหาใดบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นปัญหาเกี่ยวกับคน งบประมาณ หรือระเบียบ วิธีดำเนินงานต่างๆ ก็ได้มีการพิจารณาปรับปรุง รวมถึงการนำเทคนิคหรือ วิธีการบริหารใหม่ๆ เข้ามาใช้ให้เกิดผลดีมีประสิทธิภาพ<sup>6</sup>

### ความจำเป็นจะต้องมีการปรับปรุงงาน

การบริหารงานควรยึดถือหลักว่าจะต้องทำการคิดค้น ปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องของงาน และการทำงานอยู่ตลอดเวลา หรือเป็นครั้งคราว เพราะการวางรูปงานหรือจัดระบบงานที่ดีอาจจะ



ล้ำสมัย มีข้อบกพร่อง และสามารถปรับปรุงให้ดีกว่าเดิมได้ การปรับปรุงงานจึงมีทางทำได้ทุกเวลา ซึ่งการปรับปรุงงานก็คือการดำเนินงานอย่างมีระบบที่จะทำให้การทำงาน สะดวก รวดเร็ว และง่ายกว่า โดยวิธีการที่ประหยัดกว่าและได้ผลงานมากกว่า สำหรับสิ่งที่จะชี้ให้เห็นว่าหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งจำเป็นต้องมีการปรับปรุงงาน เนื่องจาก การแบ่งงานไม่เท่าเทียมกัน การปฏิบัติงานที่ล้ำสมัยทำให้งานขาดประสิทธิภาพ สิ้นเปลืองเวลา แรงงาน และค่าใช้จ่าย เครื่องมือเครื่องใช้ไฟฟ้าไม่มีหรือไม่เพียงพอ ข้าราชการใช้การไม่ได้ ห้องทำงานไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน ไม่มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ดีพอ องค์กรเจริญเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว และขณะเดียวกันปริมาณงานกระดาษะเพิ่มมากขึ้นด้วย ไม่มีกลุ่มคนที่มีอิสระพอที่จะพิจารณาทบทวนกระบวนการทำงาน การจัดองค์การ การกำหนดหน้าที่ให้กับหน่วยงาน การรายงานผลก้าวหน้าของงาน หรือไม่มีการสำรวจระบบงาน กระบวนการทำงาน หรือไม่มีการปรับปรุงองค์การ ตลอดจนการให้บริการต่างๆ แต่อย่างใด <sup>7</sup>

### ขั้นตอนการปรับปรุงงาน

การปรับปรุงงานให้บรรลุวัตถุประสงค์จะต้องดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้ เลือกรงานที่จะปรับปรุง โดยพิจารณางานที่มีปัญหาจะต้องปรับปรุงให้ดีขึ้น ซึ่งมีหลักเกณฑ์การพิจารณา เช่น งานที่เสียเวลา ค่าใช้จ่าย แรงงาน และวัสดุมาก รวบรวมข้อมูล หรือข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องที่ต้องดำเนินการ จากนั้นวิเคราะห์ข้อเท็จจริง เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อเท็จจริง และค้นหาแนวทางปรับปรุงข้อเท็จจริงว่าใครทำอะไร เมื่อใด ที่ไหน อย่างไร และทำไม โดยกำหนดวิธีการทำงานที่ดีกว่า แล้วทดสอบให้เป็นที่ยอมรับ และก่อนจะดำเนินการควรประชุมชี้แจงเจ้าหน้าที่ให้ทราบถึงความสำคัญ ความจำเป็น เหตุผล ประโยชน์ ผลดีผลเสียของการปรับปรุงงานให้เกิดการยอมรับด้วยความเต็มใจ หลังจากนั้นนำวิธีการที่เลือกไว้แล้วไปใช้จริงๆ และคอยติดตามผลเพื่อปรับปรุงต่อไป นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการปรับปรุงงานไว้หลายแนวความคิดด้วยกัน แต่พอจะสรุปได้ว่า การปรับปรุงงาน หมายถึง “ความพยายามอย่างมีแผนและต่อเนื่อง เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งระบบ โดย มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงการทำงาน เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพขององค์กร” ทั้งนี้ ต้องได้รับความเห็นชอบและสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และต้องใช้เครื่องมือและเทคนิค ประกอบกระบวนการวิจัยเชิงแก้ปัญหาเป็นแม่แบบ <sup>8</sup>

การปรับปรุงงานการสำรวจวิธีการจัดปริมาณงาน และกำลังพลของกองทัพบกเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เนื่องจากการเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลให้กับกองทัพบกในภาพรวม ทั้งด้านการใช้ทรัพยากรของกองทัพบกอย่างประหยัดและคุ้มค่า ซึ่งการจัดกลุ่มงานมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกัน ในการจัดกลุ่มงานมีหลักการว่า หน่วยงานหรือส่วนราชการที่มีอำนาจหน้าที่สัมพันธ์ หรือคล้ายคลึงกันก็ควรจะรวมอยู่ด้วยกัน เพื่อให้เกิดการประสานงานและมีกำลังพลที่ชำนาญในงานตามหน้าที่ ซึ่งจะทำให้หน่วยงานนั้นมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ส่วนหน่วยที่มีอำนาจหน้าที่ไม่สัมพันธ์หรือคล้ายคลึงกันควรจะแยกกัน แต่เพื่อป้องกันมิให้มีหน่วยมากเกินไป ความจำเป็น ในบางกรณีอาจมีการรวมหน่วยที่มีอำนาจหน้าที่ต่างกันรวมอยู่ด้วยกันพลางไปก่อนตามความเหมาะสม เนื่องจากถ้ามีหน่วยมากจะทำให้เกิดปัญหาการประสานงานและการควบคุม

การจัดโครงสร้างหน่วยราชการ เป็นการจัดกลุ่มอำนาจหน้าที่ตามลักษณะความชำนาญเฉพาะด้าน เช่น งานด้านการเงิน หรืองานด้านการสารวัตรทหาร ก็จัดรวมไว้ในหน่วยเดียวกัน การรวมอำนาจหน้าที่อย่างเดียวกันไว้ในหน่วยเดียวกันเช่นนี้ ย่อมก่อให้เกิดความมุ่งหมายหรือเป้าหมายได้อย่างชัดเจน ซึ่งเป็นเรื่องที่จะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขอยู่เสมอ โดยเฉพาะอำนาจหน้าที่ของหน่วยราชการระดับกองในกรมต่าง ๆ จำเป็นจะต้องปรับปรุงให้สอดคล้องกับบทบาทและระบบการบริหารที่เปลี่ยนแปลงไปตามนโยบายของหน่วยเหนือและตามสถานการณ์ ซึ่งปัจจุบันสภาพแวดล้อมของงาน มีการเปลี่ยนแปลงเร็วกว่าในอดีต รวมทั้งมีการสอดแทรกเทคโนโลยีและระบบการบริหารสมัยใหม่ เพื่อให้การบริหารราชการมีความทันสมัย และมีประสิทธิภาพ เช่น การนำคอมพิวเตอร์และระบบการสื่อสารที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหาร เพื่อปรับปรุงระบบงานและขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ง่ายและสั้นขึ้น เช่น งานในด้านสายยุทธบริการ จะต้องมียุทธบริการที่ง่ายและสั้นแล้ว ควรจะให้มีลักษณะเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว เพื่อสนับสนุนหน่วยต่าง ๆ ของกองทัพบกตามความรับผิดชอบ

นโยบายในการจัดทำอัตราของกองทัพบก จะต้องคำนึงให้สอดคล้องตามแผนแม่บทการปฏิรูป กท.และการปรับปรุงโครงสร้างกองทัพไทย รวมทั้งนโยบายคำสั่งอนุมัติหลักการที่เกี่ยวข้องกับการจัดและอัตราของกองทัพบก กองบัญชาการกองทัพไทย และ กระทรวงกลาโหม ตลอดจนนโยบายการปฏิรูประบบราชการของรัฐบาล กฎหมาย และมติคณะรัฐมนตรี ที่เกี่ยวข้องซึ่งยังมี

ผลบังคับใช้ในขณะนั้น ใช้ภารกิจหรือปริมาณงานของหน่วยเป็นเกณฑ์วัดขนาดของหน่วย สำหรับอัตราเฉพาะกิจ (อฉก.) จะต้องได้รับการพิจารณาจากคณะกรรมการสำรวจวิธีการจัด ปริมาณงาน และกำลังพลของกองทัพบก อีกทั้งการจัดตั้งหน่วยและการแปรสภาพหน่วย จะต้องใช้หลักการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดความคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด โดยให้ความสำคัญกับความจำเป็นด้านยุทธการ ความประหยัด และควมมีประสิทธิภาพ

ปัจจุบันบุคลากร หรือกำลังพลมีความสำคัญเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย กล่าวคือบุคลากรเป็นผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบหลักต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร การที่องค์กรเจริญเติบโตขึ้น ย่อมส่งผลถึงความต้องการบุคลากรในสาขาต่างๆ เพื่อที่จะเข้ามาปฏิบัติงานตามปริมาณงานที่ เพิ่มขึ้น องค์กรมีความจำเป็นจะต้องมีบุคลากรเพียงพอที่จะปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ ดังนั้น องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและสมรรถนะที่ สอดคล้องกับการทำงานในภารกิจของตน การบริหารทรัพยากรของกองทัพบก จึงต้องให้ ความสำคัญ และความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณงาน และปริมาณคนให้สอดคล้องกัน เมื่อมีการ มอบหมายงานเพิ่มหรือมีการโยกย้ายงานจากหน่วยหนึ่งไปยังอีกหน่วยหนึ่งหน่วยที่ได้รับงาน เพิ่มมักจะขอกำลังพลเพิ่มเสมอแต่ หน่วยที่เอางานออกไปมักจะไม่ได้ลดกำลังพลตามไปด้วย บางครั้งได้รับภารกิจงานเพิ่ม อัตรากำลังพลรวมขอเพิ่มขึ้น ปริมาณงานหรือความรับผิดชอบ โดยรวมของหน่วยยังมีอยู่เท่าเดิม ส่วนหน่วยที่ถูกย้ายงานออกไป ไม่ได้มีการลดกำลังพล หรือ ลดภารกิจลง ปัญหาการเพิ่มกำลังพลจะค่อยๆ ก่อตัวสะสมมากขึ้นไป ก่อให้เกิดปัญหา ปริมาณ คน ไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน

การจัดทำอฉก.จะเป็นความรับผิดชอบของหน่วยโดยผ่านขั้นตอนการพิจารณาจาก คณะกรรมการสำรวจวิธีการจัดปริมาณงาน และกำลังพลของ ทบ. (ปช.ทบ.เป็นประธานฯ) โดยมี กองการสำรวจและจัดหน่วย สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก (กสจ.สปช.ทบ.) เป็น หน่วยงานเจ้าของเรื่อง เมื่อได้ข้อยุติเป็นร่าง อฉก. ของหน่วยแล้ว จะส่งให้ ยก.ทบ.(กจ.สนผ. ยก.ทบ.) เพื่อนำเข้าที่ประชุมคณะกรรมการพิจารณาการจัด และอัตรา ทบ. มี รอง เสธ.ทบ. (สายงานยุทธการ)เป็นประธาน และดำเนินการขออนุมัติในระดับ บก.กองทัพไทย และ กท. ตามขั้นตอนต่อไป

หน่วยทหารในกองทัพบก จะมีการจัดหน่วย อยู่ 2 แบบ คือ จัดตาม “อัตราการจัดและ ยุทธโศปกรณ์ (อจย.)” และ จัดตาม “อัตราเฉพาะกิจ (อฉก.)” ซึ่งมีความแตกต่างกันอยู่ หาก จะเปรียบเทียบให้เห็นชัดเจน คือ การจัดทำ อจย. หรือ การจัดทำ อฉก. ก็คือ การออกแบบ บ้าน หรืออาคาร ที่ใช้ในความมุ่งหมายแตกต่างกันตามที่กล่าวแล้วบ้านหรืออาคารแบบอจย. อาจต้องใช้งบประมาณจำนวนมากในการสร้าง เนื่องจากเป็นการจัดหน่วยตามขีดความสามารถ ซึ่งจะต้องใช้กำลังพลจำนวนมากกว่า มียานพาหนะทางยุทธวิธี มียุทธโศปกรณ์ เช่น ปืนใหญ่ รถถัง เครื่องยิงลูกระเบิด ปืนกล ฯลฯ จึงจำเป็นต้องมีหลายอาคาร มีโรงรถ โรงเก็บยุทธโศปกรณ์ ดังจะเห็นได้จากหน่วยที่ใช้ อจย. เช่น พัน.ร., พัน.ม., พัน.ป. เป็นต้น ส่วนบ้านหรืออาคารแบบ อฉก.นั้น ตามปกติจะใช้งบประมาณจำนวนน้อยกว่าเนื่องจากเป็นการจัดหน่วยตามปริมาณงาน ที่มีลักษณะเฉพาะแตกต่างกันไปตามขอบเขตความรับผิดชอบของหน่วย จึงใช้กำลังพลจำนวน น้อยกว่า มีโต๊ะ เก้าอี้ อุปกรณ์สำนักงาน และสิ่งอุปกรณ์จำนวนหนึ่งสนับสนุนการปฏิบัติงาน ดังกล่าว ซึ่งจะเห็นได้จาก หน่วยที่ใช้ อฉก. ตามลักษณะงาน เช่น กรม ฝสธ. เป็นต้น

สำนักงานปลัดบัญชาชีพกองทัพบก มีหน้าที่ วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับการ และ ดำเนินการเกี่ยวกับการงบประมาณ การเงิน การบัญชี การควบคุมภายใน การพัฒนาระบบ ราชการ การบริหารทรัพยากร การบริหารงาน ระบบสารสนเทศ และการสำรวจหน่วยอัตรา เฉพาะกิจของกองทัพบก อำนวยการศึกษาวิจัยพัฒนาในสายงานปลัดบัญชาชีพ ตลอดจนกำกับดูแล กรมการเงินทหารบก และสำนักงานตรวจสอบภายในทหารบก ในการกำหนดภารกิจ การจัด ระเบียบ และการบริหารงาน มีปลัดบัญชาชีพทหารบก เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ<sup>9</sup>

เนื่องด้วย สปช.ทบ. มีภารกิจในการบริหารทรัพยากรของกองทัพบก เป็นส่วนรวมในการใช้ ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เป็นประโยชน์อย่างแท้จริง ดังนั้นอัตราากำลังพล ซึ่งเป็นส่วนหนึ่ง ของทรัพยากรที่จะต้องให้ให้เป็นประโยชน์และประหยัดนั้น สปช.ทบ. จึงต้องเป็นผู้ที่วางแผน เสนอแนะ ให้มีการสำรวจ ฯ หน่วยที่ถืออัตรา อฉก. ให้แก่ กองทัพบก ซึ่งการดำเนินการ ดังกล่าวจะดำเนินการเป็นห้วงระยะเวลา เพื่อตรวจสอบถึงการปฏิบัติงานของหน่วยในระยะเวลาที่ผ่านมา นั้น จะประสบความสำเร็จหรือมีปัญหาอย่างไรแก่หน่วยทั้งนี้จะได้มีการปรับปรุงหน้าที่ผังการ บริหารที่ถูกต้อง

กองการสำรวจ และจัดหน่วย สำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบก มีหน้าที่เสนอนโยบาย วางแผน อำนวยการ ประสานงาน และดำเนินการสำรวจวิธีการจัด ปริมาณงาน กำลังพล และการ ปฏิบัติงานของหน่วยที่ใช้อัตราเฉพาะกิจ วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับการ และ ดำเนินการเกี่ยวกับงานสาธารณูปโภค ในความรับผิดชอบของสายงานปลัดบัญชี รวมทั้งให้ ข้อพิจารณา และเสนอแนะในเรื่องที่เกี่ยวกับการจัดทำ และปรับปรุงอัตราของกองทัพบก ใน ส่วนที่เกี่ยวข้อง<sup>10</sup> โดยความมุ่งหมายในการสำรวจฯ เพื่อให้หน่วยที่ใช้อัตราเฉพาะกิจของ ทบ. มีภารกิจ ผังการจัดและอัตรากำลังพล สอดคล้องกับปริมาณงานที่ปฏิบัติ เนื่องจากปริมาณงาน ของแต่ละหน่วยงานนั้นจะไม่คงที่ตลอดเวลา แต่จะมีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น หรือลดลงตาม สถานการณ์แต่ละช่วงเวลา จึงต้องมีการสำรวจฯ และมีการปรับปรุงหน่วยให้มีขีดความสามารถ ปฏิบัติงานได้ตรงต่อความเป็นจริง ทำให้หน่วยต่าง ๆ มีภารกิจ ผังการจัดและอัตรากำลังพลที่มี มาตรฐาน และเป็นมาตรฐานเดียวกัน ตลอดจนเป็นไปตามหลักการในระบบสากลทั่วๆ ไป พร้อมกับยึดถือความประหยัดในการใช้อัตรากำลังพล เพราะจะทำให้งบประมาณกำลังพลของ ทบ. ที่อยู่ในเกณฑ์สูงลดลง และนำไปพัฒนากองทัพในด้านอาวุธยุทโธปกรณ์ต่าง ๆ ให้ทันสมัย ยิ่งขึ้น ดังนั้นอัตรากำลังพลที่จะต้องจัดให้จำเป็นต้องเป็นไปอย่างเหมาะสมโดยหลีกเลี่ยงการทำงาน ที่ซ้ำซ้อนกัน การสำรวจวิธีการจัด ปริมาณงานและกำลังพลของกองทัพบก จะดำเนินการ เฉพาะหน่วยที่ใช้อัตราเฉพาะกิจเท่านั้น เพราะเป็นอัตราที่อ่อนตัวสามารถปรับปรุงแก้ไขภารกิจ ผังการจัดและอัตรากำลังพลได้ตามปริมาณงานแต่ละด้าน สำหรับหน่วยที่อัตราการจัด ยุทโธปกรณ์นั้นอยู่นอกขอบเขตการสำรวจ ทั้งนี้เพราะเป็นอัตราที่ไม่อ่อนตัวคือ มีการจัดแบบ มาตรฐานสากลที่เป็นไปตามหลักนิยม และยุทโธปกรณ์ประจำหน่วยรวมทั้งมีส่วนเกี่ยวข้อง โดยตรงกับการฝึกและการปฏิบัติการในสนาม

### วิธีการหรือเทคนิคที่ใช้ในการสำรวจ ฯ

ใช้แบบสอบถามเพื่อกำหนดตำแหน่ง เป็นการหาข้อมูลด้วยวิธีส่งแบบสอบถามไปยังผู้ที่ ปฏิบัติงานอยู่ในตำแหน่งต่าง ๆ ของหน่วยที่จะต้องรับการสำรวจ ฯ พร้อมทั้งให้เขียนบรรยาย ถึงหน้าที่และความรับผิดชอบและปริมาณงานของผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ โดยมีผู้บังคับบัญชารับรอง ถึงความถูกต้อง เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับหน่วยที่มีลักษณะการปฏิบัติงานที่คล้ายคลึงกัน ซึ่ง จะทำให้สามารถกำหนดตำแหน่งขั้นยศได้เป็นมาตรฐานเดียวกัน การตรวจสอบเป็นวิธีสำรวจ หาข้อมูล เกี่ยวกับตำแหน่งโดยการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานโดยตรง การสัมภาษณ์กระทำ

เช่นเดียวกับการกรอกแบบสอบถาม คือ ต้องสัมภาษณ์ทั้งผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชาในหน่วยที่จะรับการสำรวจ ฯ การสัมภาษณ์เป็นแบบการเผชิญหน้า ระหว่างผู้สำรวจกับผู้ปฏิบัติงานจริง ๆ ซึ่งเป็นวิธีการที่ช่วยให้ได้ข้อเท็จจริงมากกว่าการส่งแบบสอบถาม เพราะผู้สำรวจสามารถสังเกตเห็นอาการปฏิกิริยาของผู้ปฏิบัติงานว่า การตอบข้อซักถามนั้นมีลักษณะส่อพิรุณส่อให้เห็นถึงเจตนาที่จะตกแต่งตำแหน่งหน้าที่ของตนให้มีความสำคัญเกินความจริงหรือไม่ และการตรวจสอบงานยังทำให้ผู้สำรวจได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์เพิ่มเติม ในกรณีที่ผู้ปฏิบัติไม่กล้าเขียนลงในแบบสอบถาม เพราะการสัมภาษณ์นี้อาจทำได้ในบรรยากาศที่เป็นกันเองกว่า การสังเกตการณ์ปฏิบัติงาน อาจจะรวมอยู่ในการตรวจสอบงานก็ได้ ในกรณีที่การสัมภาษณ์เป็นช่วงระยะเวลาสั้น ๆ ไม่สามารถให้ข้อมูลที่แท้จริงได้ ผู้สำรวจจำเป็นต้องสังเกตว่าตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ มีงานอะไรทำบ้าง ทำบ่อยหรือมากน้อยแค่ไหน มีขอบเขตความรับผิดชอบ หรือมีความยากในการปฏิบัติงานเพียงใด การสังเกตการณ์ปฏิบัติงานนี้ อาจจะทำให้ลักษณะที่ให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ว่ามีคนคอยสังเกตหรือจะทำโดยผู้ปฏิบัติงานไม่รู้ตัวก็ได้ <sup>11</sup>

### **การปฏิบัติของเจ้าหน้าที่ชุดสำรวจ ฯ**

ก่อนการสำรวจ รับคำสั่งจากคณะกรรมการสำรวจ ฯ ในเรื่องสำคัญ ๆ คือ หน่วยที่จะรับการสำรวจกำหนดการในการสำรวจ ระยะเวลาในการสำรวจ นโยบายและความมุ่งหมายในการสำรวจ และรายละเอียดอื่น ๆ หัวหน้าชุดสำรวจ ฯ ประชุมเจ้าหน้าที่ในชุด เพื่อชี้แจงรายละเอียดของหน่วยที่จะรับการสำรวจตามปัจจัยในการพิจารณาประเมินค่าการสำรวจหน่วย คือ ภารกิจ โครงสร้างการจัดหน่วย อัตรากำลังพลอย่างละเอียด โดยเฉพาะการจัดหน่วย แบ่งหน้าที่ให้เจ้าหน้าที่แต่ละนายในชุดโดยแน่นอน พิจารณาอัตราหน่วยรับการสำรวจตามรายหน่วยรองและรายตำแหน่ง ว่าเหมาะสมเพียงใดตามมูลฐานที่มีอยู่ เจ้าหน้าที่สำรวจแต่ละนายทำหัวข้อในการสังเกต และสัมภาษณ์ปัญหาของหน่วยตามหน้าที่ในการสำรวจที่ได้รับมอบศึกษาพิจารณารายงานของแต่ละหน่วยตามแบบฟอร์ม ปรับปรุงกำหนดการสำรวจให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นเท่าที่สามารถจะกระทำได้จากการประสานงาน ข่าวดสาร รายละเอียดอื่น ๆ ที่แจกจ่ายให้แก่ คณะกรรมการสำรวจ ฯ และเจ้าหน้าที่สำรวจทุกนาย ระหว่างการสำรวจ ขั้นตอนที่ 1 เดินทางเข้าหน่วยรับการสำรวจ รายงานตัวต่อ ผบ.หน่วยปกครองพื้นที่ เช่น มทก. , ผบ.มทบ. , จทบ. , จก. ฯลฯ เข้าพบเจ้าหน้าที่ติดต่อเพื่อรับทราบการสนับสนุนต่าง ๆ เช่นยานพาหนะ ที่พัก ที่ทำงาน การช่วยเหลือทางด้านธุรการและสิ่งอำนวยความสะดวก ต่าง ๆ ฯลฯ

กำหนดเวลาในการเข้าประชุมชี้แจงขั้นแรกกับ ผบ.หน่วย เจ้าหน้าที่ฝ่ายอำนวยการ และผู้บังคับหน่วยรองที่สำคัญ จะกระทำในคราวเดียวกันหรือชุดละครั้งแล้วแต่ความเหมาะสม ดำเนินการเข้าพบชี้แจงกับ ผบ.หน่วยรับการสำรวจในเรื่องแนะนำเจ้าหน้าที่ชุดสำรวจ ชี้แจงความมุ่งหมายในการสำรวจ ขั้นตอนการสำรวจตกลงกำหนดการเปิดการสำรวจ ดำเนินการประชุมขั้นต้นกับฝ่ายอำนวยการที่สำคัญ และเจ้าหน้าที่อำนวยการของหน่วย หัวหน้าชุดสำรวจ ฯ ชี้แจงอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบจาก ผบ.ทบ. ในการสำรวจ ฯ ชี้แจงความมุ่งหมายและขั้นตอนการสำรวจ ฯ พร้อมกับแนะนำเจ้าหน้าที่สำรวจ ในขั้นนี้อาจทำการซักถามเจ้าหน้าที่อำนวยการและผู้บังคับบัญชาในระดับสูงในเรื่องต่าง ๆ ที่สงสัยจากการบรรยายสรุปของหน่วย ประชุมชุดสำรวจ ฯ ทบทวนตรวจสอบข้อมูลตามเอกสารที่หน่วยเสนออีกครั้ง เพื่อค้นหาเหตุผลในการสอบถามหน่วย ฯ และเพื่อกำหนดเวลาในการซักถาม ผบ.หน่วยรองหรือ เจ้าหน้าที่ว่าควรใช้เวลาเท่าใดจึงจะเหมาะสม ขั้นตอนที่ 2 การค้นหาข้อเท็จจริงและวินิจฉัย เจ้าหน้าที่ชุดสำรวจ ทุกนายทำการศึกษารายละเอียดในหน้าที่ การจัดอัตรากำลังพล ปริมาณงานของหน่วยรับการสำรวจ เพื่อวางแผนในการซักถามในหัวข้อที่สำคัญและรวบรวมข่าวสาร และมาตรฐานที่มีอยู่ในการจะนำมาปรับผลการสำรวจ ฯ เดินทางเข้า ณ ที่ตั้งหน่วยรองที่จะทำการสำรวจ ให้ผู้แทนหน่วยชี้แจง ภารกิจ การจัด อัตรากำลังพล การดำเนินงาน ปริมาณงาน และปัญหา เจ้าหน้าที่ชุดสำรวจดำเนินการสำรวจ ฯ ด้วยการสังเกต ซักถาม ตรวจสอบ ตามแนวทางในการสำรวจ โดยสอบถามเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติเพื่อดูว่างานสามารถดำเนินการไปได้อย่างไร พยายามซักถามเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติให้มากที่สุด พยายามให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติให้คำแนะนำในทางที่จะ ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พยายามพ่วงเล็งจุดที่ทำให้งานชักช้า หรือสิ่งที่ทำให้เสียเวลา ในวิธีการ, เครื่องมือ, สิ่งอำนวยความสะดวก ลำดับขั้นตอนในการปฏิบัติหรือเจ้าหน้าที่ตรวจทานข้อมูลรายละเอียดมาตรฐานต่าง ๆ กับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติ เจ้าหน้าที่ฝ่ายอำนวยการและควบคุมภายหลังที่ได้ดำเนินการสำรวจหน่วยเสร็จแล้วและก่อนที่จะออกจากหน่วยควรปฏิบัติควรให้เจ้าหน้าที่ควบคุมและฝ่ายอำนวยการของหน่วยได้มีโอกาสชี้แจงเหตุผลเพิ่มเติมหรือแก้ไขข้อมูล ให้มีความสมบูรณ์แน่นอนจากเอกสารที่ชุดสำรวจ ฯ ได้ดำเนินการสำรวจหน่วยรองไปแล้ว จะไม่พยายามสรุปผลในการสำรวจในขั้นตอนนี้ ต้องให้แน่ใจว่า หน้าที่ และงานที่จำเป็นที่มีสาระสำคัญของหน่วยที่สำรวจไปแล้ว มีอย่างครบถ้วน เมื่อสิ้นสุดการสำรวจประจำวัน เจ้าหน้าที่ชุดสำรวจ ฯ ทุกนายชี้แจงผลการสำรวจให้หัวหน้าชุดสำรวจ และเจ้าหน้าที่สำรวจอื่น ๆ ทราบ เพื่อพิจารณาร่วมกัน หัวหน้าชุดให้ข้อตกลง เสนอแนะหาข้อยุติทั้งหมดให้กับเจ้าหน้าที่ชุด

สำรวจ และจัดทำรายงานผลการสำรวจตามแบบฟอร์ม ภายหลังจากการสำรวจ การสำรวจวิธีการจัด ปริมาณงานและกำลังพล จะเริ่มต้นการปรับผลการสำรวจหลังจากเสร็จสิ้นการสำรวจหน่วยแล้ว โดยจะต้องดำเนินการรายงานผลให้สมบูรณ์อย่างรวดเร็วที่สุด เพื่อให้ได้ใช้ทรัพยากรบุคคลให้มี ประโยชน์ และคุ้มค่า โดยการวิเคราะห์ ภารกิจ การจัดและอัตรากำลังพลเป็นส่วนรวมอย่างถึ ถ้วน เมื่อได้ข้อยุติแล้วหัวหน้าชุดสำรวจจะกำหนดเวลาในการทำเอกสารให้แล้วเสร็จโดยให้ หัวหน้าชุดลงนามรายงานคณะกรรมการฯ (ผ่านประธานคณะอนุกรรมการฯ) ตามกำหนดเวลา <sup>12</sup>

### วิเคราะห์และจำแนกอัตรา

เมื่อสำรวจได้ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบ ตลอดจนความยากง่าย ของงานแล้ว ก็นำเอาข้อมูลนั้นมาวิเคราะห์และจำแนกอัตรา โดยถือหลักที่ว่างานที่มีลักษณะ และใช้วิชาชีพหรือประสบการณ์ในการทำงานอย่างเดียวกัน ก็จัดไว้ในสายงานเดียวกัน เช่น งานธุรการ แพทย์ พยาบาล เจ้าหน้าที่การเงินการบัญชี เจ้าหน้าที่งบประมาณ วิศวกร งาน บริหาร การจัดตำแหน่งอัตราให้เข้าตามสายงานเดียวกัน หรือตามสายอาชีพ จะทำให้สะดวกใน การเปรียบเทียบงานที่อยู่ในตำแหน่งอัตราเดียวกัน แต่อยู่ในหน่วยงานที่ต่างกัน และเพื่อให้การ จัดจำแนกตำแหน่งอัตราของทุกหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องกันหรืออยู่ในเหล่าเดียวกัน มีมาตรฐานเดียวกันโดยทั่วไป และเพื่อความเป็นธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย <sup>13</sup>

### หน่วยที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการสำรวจวิธีการจัด ปริมาณงาน และกำลังพลของ กองทัพบก

เนื่องด้วย สปช.ทบ. มีภารกิจในการบริหารทรัพยากรของกองทัพบก เป็นส่วนรวมในการใช้ ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เป็นประโยชน์อย่างแท้จริง ดังนั้นอัตรากำลังพล ซึ่งเป็นส่วนหนึ่ง ของทรัพยากรที่จะต้องให้ให้เป็นประโยชน์และประหยัดนั้น สปช.ทบ. จึงต้องเป็นผู้ที่วางแผน เสนอแนะ ให้มีการสำรวจ ฯ หน่วยที่ถืออัตรา ออกก. ให้แก่กองทัพบก ซึ่งการดำเนินการ ดังกล่าวจะดำเนินการเป็นห้วงระยะเวลา เพื่อตรวจสอบถึงการปฏิบัติงานของหน่วยในระยะเวลาที่ผ่านมา นั้น จะประสบความสำเร็จหรือมีปัญหาอย่างไรแก่หน่วยทั้งนี้จะได้มีการปรับปรุงหน้าที่ผังการ บริหารที่ถูกต้อง แต่งงานการบริหารเกี่ยวกับอัตรากำลังพลของกองทัพบก จะมีกรมฝ่ายเสนาธิ การที่รับผิดชอบ แต่ละขั้นตอนของการบริหารด้วยกันหลายหน่วย คือ กพ.ทบ., ยก.ทบ., กบ.ทบ. และ สปช.ทบ. จึงต้องมีส่วนเกี่ยวข้องในการสำรวจ ฯ ฉะนั้นกองทัพบกจึงได้แต่งตั้ง



คณะกรรมการสำรวจวิธีการจัด ปริมาณงาน และกำลังพลให้มีผู้แทนจากหน่วยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวเป็นกรรมการ โดยมี สปช.ทบ. เป็นหน่วยหลักในการดำเนินการนอกจากนี้อาจใช้ผู้ทรงคุณวุฒิที่กองทัพบกเห็นว่ามี ความชำนาญในด้านนี้ เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการ ได้ตามความจำเป็น ผบ.ทบ. ได้แต่งตั้งคณะกรรมการ ฯ ของกองทัพบก ให้มีอำนาจหน้าที่ต่าง ๆ ในนามของ ผบ.ทบ. รวมทั้งออกคำสั่งคณะกรรมการ ฯ ในนามของกองทัพบก ตามที่ได้รับมอบอำนาจจาก ผบ.ทบ. โดยตรง

### **การปรับปรุงงานการสำรวจวิธีการจัดปริมาณงาน และกำลังพลของกองทัพบก**

วัตถุประสงค์ของการปรับปรุงงานการสำรวจวิธีการจัดปริมาณงาน และกำลังพลของกองทัพบก เพื่อสร้างเสริมความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานการสำรวจวิธีการจัดปริมาณงาน และกำลังพลของกองทัพบก และพัฒนากระบวนการสำรวจวิธีการจัดปริมาณงาน และกำลังพลของกองทัพบกอย่างมีแผนและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในวัตถุประสงค์ร่วมกัน สำหรับขั้นตอนการปรับปรุงงานการสำรวจวิธีการจัดปริมาณงาน และกำลังพลของกองทัพบก เริ่มต้นด้วย การยอมรับปัญหา ก่อนที่การปรับปรุงงานฯ จะเริ่มต้นได้จะต้องยอมรับปัญหาที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงก่อน ซึ่งจะต้องรู้สึกรว่าการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องเกิดขึ้น ถ้าปราศจากสิ่งเหล่านี้แล้ว กระบวนการการปรับปรุงงานฯ ก็ไม่สามารถเริ่มต้นได้ การวิเคราะห์ปัญหา การปรับปรุงงานฯ จะต้องอยู่บนรากฐานของการวิเคราะห์ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างมีระบบเนื่องจากการปรับปรุงงานฯ จะเป็นกระบวนการของความร่วมมือร่วมใจ การมีส่วนร่วมของสมาชิกอย่างจริงจัง หลังจากนั้นนำมาวางแผนดำเนินงาน เพื่อแก้ไขปรับปรุงทำงานฯ ขั้นตอนสุดท้ายของการปรับปรุงงานฯ คือ การประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายใน ภายหลังจากการดำเนินการเปลี่ยนแปลงแล้ว ข้อมูลจะต้องถูกเก็บรวบรวมเพิ่มเติม เพื่อการประเมินผลว่า ปัญหาได้ถูกแก้ไขหรือถูกปรับปรุงให้ดีขึ้นแล้วหรือไม่ ถ้ายังไม่ดีขึ้นก็ต้องกลับไปวิเคราะห์ปัญหาใหม่

**การวิเคราะห์การปรับปรุงงานการสำรวจวิธีการจัดปริมาณงาน และกำลังพลของกองทัพบก** ตามข้อมูลที่กล่าวมาแล้วข้างต้นผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์โดยแบ่งวิธีการเข้าถึงข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูลด้านเอกสาร ระเบียบคำสั่ง และเอกสารบันทึกข้อมูลต่างๆ เช่น พ.ร.บ.การจัดส่วนราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2551 พ.ร.ฎ.การแบ่งส่วนราชการและการกำหนดหน้าที่

ของส่วนราชการกองทัพบก กองทัพอากาศ กระทรวงกลาโหม พ.ศ.2552 และคำสั่ง ทบ.ต่างๆที่เกี่ยวข้อง และใช้กรอบแนวคิดการปรับปรุงงานการสำรวจวิธีการจัดปริมาณงาน และกำลังพลของกองทัพบก แบ่งออกเป็น 5 ด้าน 1.ด้านกระบวนการในการสำรวจฯ 2.ด้านโครงสร้างและการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ 3.ด้านเทคโนโลยี 4.ด้านปัญหาและอุปสรรค และ 5.ปัจจัยด้านอื่นๆ นำมาวิเคราะห์แต่ละด้านได้ดังนี้

1. ด้านกระบวนการในการสำรวจฯ ซึ่งจะต้องดำเนินการอยู่แล้ว ทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการสำรวจฯ เห็นควรปรับปรุงด้านระยะเวลาโดยการลดขั้นตอนของกระบวนการลง โดยเฉพาะกระบวนการหลังจากการสำรวจฯ เพื่อให้ดำเนินการได้รวดเร็ว และกระชับขึ้น ศึกษาแนวทางการวิเคราะห์อัตรากำลัง ที่จะมาประยุกต์ใช้ในการสำรวจหน่วย นำผลการศึกษามาดำเนินการในลักษณะ Unit School และการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน ชุดสำรวจฯควรกำหนดรายละเอียดเพิ่มเติม ก่อนที่จะชี้แจงนโยบายให้แก่เจ้าหน้าที่ชุดสำรวจฯ เพื่อให้การสำรวจฯ หน่วยงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน และในการสำรวจฯควรมีข้อมูลเปรียบเทียบหน่วยปฏิบัติที่มีลักษณะเดียวกัน สำหรับการสำรวจฯในห้วงปีไหน ให้หน่วยเจ้าของ อกก.เสนอความต้องการขั้นต้นให้ สปช.ทบ.พิจารณา และสปช.ทบ.จัดทำแผนการสำรวจประจำปี และหากมีหน่วยตามนโยบายของกองทัพบกหรือผู้บังคับบัญชาเข้ามาแทรก ให้ปรับแผนตามนโยบาย

2. ด้านโครงสร้าง และการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ในการทำงาน ของเจ้าหน้าที่ชุดสำรวจวิธีการจัดปริมาณงานและกำลังพลของกองทัพบก มีความเหมาะสม และการแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาการจัด และอัตรา ทบ. มี รอง เสธ.ทบ. (สายงานยุทธการ) เป็นประธานกรรมการ มีความเหมาะสม เนื่องจาก ยก.ทบ.เป็นหน่วยจัดทำอัตราของ ทบ.ในภาพรวม ดูทั้งระบบ อจย. และ อกก. ข้อเสนอแนะเห็นควรเพิ่มเจ้าหน้าที่หัวหน้าเหล่าสายวิทยาการที่เกี่ยวข้องร่วมอยู่ในเจ้าหน้าที่ชุดสำรวจฯด้วย เพื่อให้ข้อมูลกับเจ้าหน้าที่ชุดสำรวจฯ เพราะหน่วยรับการสำรวจฯ อาจจะไม่มีความรู้ที่จะให้ข้อมูลเพียงพอ และจะได้ร่วมพิจารณาในประเด็นที่เกี่ยวข้องปลีกย่อยได้ อีกทั้งยังช่วยตอบปัญหาให้กับเจ้าหน้าที่ชุดสำรวจฯ ในขั้นต้น รวมทั้ง สปช.ทบ.ควรมีผู้เชี่ยวชาญด้านการสำรวจ ไว้ในเจ้าหน้าที่ชุดสำรวจฯ

3. ด้านเทคโนโลยี เกี่ยวกับฐานข้อมูลมีความสำคัญในการที่จะเรียกดูข้อมูลของหน่วยระดับเดียวกัน เพื่อเป็นข้อมูลเทียบเคียงกันได้ มีการเชื่อมโยงข้อมูลต่างๆ ให้เจ้าหน้าที่ชุดสำรวจฯ ไว้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา และมีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ มีการอำนวยความสะดวกให้แก่ เจ้าหน้าที่ชุดสำรวจฯ ไม่ต้องนำเอกสารติดตัวหลายฉบับ พยายามนำเทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาช่วยงานโดยเฉพาะด้านการสื่อสาร และการเปลี่ยนถ่ายข้อมูล

4. ด้านปัญหาและอุปสรรค และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงานการสำรวจวิธีการจัดปริมาณงาน และกำลังพลของกองทัพบก คือหน่วยที่รับการสำรวจไม่ค่อยให้ความร่วมมือ หรือไม่ให้ข้อมูลที่แท้จริงกับ เจ้าหน้าที่ชุดสำรวจฯ รวมทั้งความเข้าใจของเจ้าหน้าที่ของหน่วยเกี่ยวกับการจัดของหน่วยฯ อีกทั้งมติ ครม. คำสั่ง ระเบียบ มติสภา กท.ที่เกี่ยวข้องซึ่งไม่ทำให้เพิ่มกำลังพล ชั้นยศ และเงินเดือน ทำให้หน่วยขยายอัตราได้ยาก ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ชุดสำรวจฯ ของกรม ผสช. ขาดความรู้ความสามารถในงานด้านที่ตนเองเกี่ยวข้อง และมีการเปลี่ยนแปลงเจ้าหน้าที่ชุดสำรวจฯ บ่อยครั้ง ไม่ต่อเนื่อง รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงนโยบายของหน่วยเหนือ ปัญหาเรื่องความล่าช้าของงาน บางครั้งเกิดจากคณะกรรมการฯ และเจ้าหน้าที่ชุดสำรวจฯ มีภารกิจอื่นที่ต้องรับผิดชอบด้วย ไม่ได้รับผิดชอบงานสำรวจเพียงอย่างเดียว การกำหนดการประชุมอาจมีความล่าช้า อีกทั้งการแก้ไข อฉก.ของหน่วย มักนำปัญหาด้านกำลังพลมาเป็นปัจจัยในการพิจารณาเป็นหลัก รวมถึงนโยบายบางนโยบาย เช่น การปรับลดอัตรากำลังพล ทำให้การปรับปรุงแก้ไข อฉก.ของหน่วย ไม่เป็นไปตามปริมาณงานที่แท้จริง ข้อเสนอแนะ การเก็บรวบรวมข้อมูลปริมาณงาน ในการบันทึกสถิติปริมาณงานของหน่วย ควรมีการเก็บข้อมูลปริมาณงาน 3 ปีย้อนหลัง และประมาณปริมาณงาน 2 ปีข้างหน้า นำมาแปลงเป็นโครงสร้างและคนเพื่อใช้ในการวางแผน และสพช.ทบ.ควรมหาบุคลากรคอยตรวจสอบดูงานของหน่วยที่หมดความจำเป็นแล้ว เพื่อดึงอัตราที่หมดความจำเป็นนั้นมารวมไว้ที่ส่วนกลางเพื่อใช้แก้ปัญหาในภาพรวม รวมทั้งหากหน่วยไหนที่ต้องการปรับแก้ อฉก.น่าจะเชิญ เจ้าหน้าที่ชุดสำรวจฯ เดินทางไปดูหน่วยเพื่อเก็บข้อมูลและแนะนำหน่วยก่อน

5. ปัจจัยด้านอื่น ๆ หน่วยที่เสนอแก้ไข อฉก. เจ้าหน้าที่ของหน่วยจะต้องมีความรู้ ในเรื่องหลักการนโยบายในการสำรวจฯ และแนวทางของ ทบ. และปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ เป็นปัจจัยภายนอกกองทัพบก เช่น จาก กองบัญชาการกองทัพไทย และจากกระทรวงกลาโหม เนื่องจาก

จะต้องดูให้สอดคล้องกับเหล่าทัพอื่นด้วย รวมทั้งการดำเนินการที่ล่าช้า จะต้องทำอะไรให้ กระชับ และเร็วขึ้น อาจจะมีการร่นระยะเวลา และการดำเนินการลง

### สรุปผลการวิจัย

การปรับปรุงงานการสำรวจวิธีการจัดปริมาณงาน และกำลังพลของกองทัพบก ย่อมเป็นการ เพิ่มศักยภาพ และการพัฒนาให้กับกองทัพบก และรวมทั้งหน่วยที่รับการสำรวจฯ ทำให้เกิดการ เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สู่การจัดปริมาณงาน และกำลังพลของกองทัพบกให้มีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น พร้อมกับนำความรู้และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ นำไปสู่การบรรลุ เป้าหมายที่ของกองทัพบก ดังนั้นกองทัพบก จึงมีความจำเป็นในการที่จะต้องปรับปรุงงานการ สำรวจวิธีการจัดปริมาณงาน และกำลังพลของกองทัพบก อย่างต่อเนื่อง ซึ่งกองทัพบกก็จะ ได้รับประโยชน์สูงสุด

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ควรมีการศึกษาองค์ประกอบเชิงระบบในการปรับปรุงงานการสำรวจ วิธีการจัดปริมาณงาน และกำลังพลของกองทัพบกในเชิงลึกเพื่อกำหนดกรอบในการปรับปรุงฯ ใน ระยะยาว รวมทั้งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับปรุงงานการสำรวจวิธีการจัดปริมาณงาน และกำลังพลของกองทัพบกเพื่อกำหนดรูปแบบที่เหมาะสมในการปรับปรุงงานการสำรวจวิธีการ จัดปริมาณงาน และกำลังพลของกองทัพบก

## เอกสารอ้างอิง

<sup>1</sup> Riggs, F.W. Frontiers of Development Administration North Carolina. Duke University; 1970 p.6,75

<sup>2</sup> Press Walters, R.W. “Job Enrichment isn’t Easy” Personnel Administration and Public Personnel Review ( September – October 1972 ) ; 1972. p.61

<sup>3</sup> Koontz, H and C. O’Donnal. Principle of manangement San Francisco. McGraw – Hill Book Co.; 1964 p.310-313

<sup>4</sup> อมร รักษาสัตย์ และชัตติยา กรรณสูต ทฤษฎี และแนวคิดในการพัฒนาประเทศ กรุงเทพฯ. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์; 2521 หน้า 284

<sup>5</sup> วัลลภ ชัยพิพัฒน์ ม.ป.ป. เทคนิคการจัดระบบและควบคุมงาน หน้า 108-110

<sup>6</sup> ประทาน คงฤทธิศึกษากร การบริหาร และการจัดระเบียบบริหารราชการไทย กรุงเทพฯ . โอ เอส พริ้นติ้งเฮ้าส์; 2529 หน้า 50

<sup>7</sup> วัฒนา สุตรสุวรรณ, ร.ต. ผู้บังคับบัญชา กรุงเทพฯ. การพิมพ์พระนคร; 2529 หน้า 550

<sup>8</sup> อุทัย หิรัญโต เทคนิคการบริหาร กรุงเทพฯ. ทรรศการการพิมพ์; 2525 หน้า 136-138

<sup>9</sup> อัตราการจัดเฉพาะกิจ 1600 สำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบก คำสั่ง ทบ.(เฉพาะ) ลับ ที่ 32/57 ลง 3 ก.ย.57เรื่อง แก้อัตรากองทัพบก 2506 (ครั้งที่ 3).กรุงเทพฯ : 2557

<sup>10</sup> เรื่องเดียวกัน.

<sup>11</sup> การสำรวจวิธีการจัด ปริมาณงานและกำลังพลของ ทบ. คำสั่ง ทบ.ที่ 849/2530 ลง 23 ก.ย.30 เรื่อง การสำรวจวิธีการจัด ปริมาณงานและกำลังพลของ ทบ.กรุงเทพฯ : 2530

<sup>12</sup> เรื่องเดียวกัน.

<sup>13</sup> เรื่องเดียวกัน.

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ

พันเอก สมชนก ทันใจ

วัน เดือน ปีเกิด

16 กันยายน 2517

ประวัติสำเร็จการศึกษา

พ.ศ. 2533

นักเรียนเตรียมทหาร รุ่นที่ 33

พ.ศ. 2535

นักเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า รุ่นที่ 44

พ.ศ. 2549

หลักสูตรหลักประจำโรงเรียนเสนาธิการทหารบก  
ชุดที่ 85

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2540 - 2541

ผู้บังคับตอนปืนใหญ่ค้นหาเป้าหมาย ร้อย ป.คปม.

พ.ศ. 2541 - 2549

นักบินกองบินปีกหมุนที่ 1

พ.ศ. 2550 - 2554

หัวหน้าแผนก สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก

พ.ศ. 2555 - 2559

รองผู้อำนวยการกอง สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก

ตำแหน่งปัจจุบัน

พ.ศ. 2560 - 2561

นายทหารปฏิบัติการ

ประจำสำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก