

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง แนวทางการแบ่งขนาดส่วนราชการ  
ของสำนักงานเขตเพื่อใช้สำหรับการวิเคราะห์  
กรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน

จัดทำโดย นายอนิรุทธ์ ธรรมาธิกุล  
ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ  
กองอัตรากำลัง  
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๓๒  
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑

๑. ชื่อเรื่อง แนวทางการแบ่งขนาดส่วนราชการของสำนักงานเขตเพื่อใช้สำหรับการวิเคราะห์  
กรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน

## ๒. หลักการและเหตุผล

กรุงเทพมหานครในฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ มีพื้นที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบทั้งหมดประมาณ ๑,๕๖๘ ตารางกิโลเมตร มีประชากรทั้งที่ปรากฏตามทะเบียนบ้าน รวมถึงประชากรแฝงประเภทต่างๆ นับโดยรวมทั้งคนไทยและคนต่างประเทศที่ย้ายเข้ามาอาศัยและประกอบอาชีพ ผู้ที่เข้ามาศึกษาเล่าเรียน ผู้ที่อาศัยอยู่ในเขตปริมณฑลและเข้ามาทำงานในกรุงเทพฯ รวมทั้งนักท่องเที่ยวต่างๆ รวมแล้วปัจจุบันมีจำนวนไม่น้อยกว่า ๑๐ ล้านคน โดยมีหน่วยงานหลักที่มีอำนาจหน้าที่ในการจัดทำบริการสาธารณะและให้บริการประชาชนในพื้นที่โดยตรงคือ สำนักงานเขต แต่จากสภาพแวดล้อมทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมของกรุงเทพมหานครในฐานะเมืองหลวงที่มีความสลับซับซ้อนอีกทั้งความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ประกอบกับการได้รับถ่ายโอนภารกิจเพิ่มขึ้นจากการกระจายอำนาจตามกฎหมาย จากนโยบายของรัฐบาลและผู้บริหารกรุงเทพมหานครแล้ว ทำให้สำนักงานเขตมีอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอและไม่เหมาะสมต่อการปฏิบัติภารกิจ ส่งผลให้การให้บริการประชาชนในเรื่องต่างๆ เป็นไปด้วยความล่าช้า ไม่คล่องตัว

สำนักงาน ก.ก. ในฐานะหน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนกำลังคนของข้าราชการกรุงเทพมหานคร โดยมีกองอัตรากำลังเป็นส่วนราชการหลักที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ การวิเคราะห์การกำหนดกรอบอัตรากำลังของข้าราชการ การศึกษาวิเคราะห์และประเมินค่าของงานเพื่อกำหนดจำนวนและระดับตำแหน่ง จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปรับปรุงการกำหนดกรอบอัตรากำลังของสำนักงานเขตใหม่ให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน และยังเป็นการสนับสนุนแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๗ การบริหารจัดการ มิติที่ ๗.๓ การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมีเป้าประสงค์ให้มีการทบทวนและปรับปรุงกรอบอัตรากำลัง และโครงสร้างอัตรากำลังให้เหมาะสมและรองรับการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสนับสนุนแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพ -มหานคร (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕) ตลอดจนสอดคล้องกับมาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐในปัจจุบันที่มีเป้าหมายให้ส่วนราชการมีกำลังคนที่เหมาะสมสำหรับการขับเคลื่อนนโยบาย พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงบริบทการบริหารราชการในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความคุ้มค่า โดยมีอัตรากำลังและค่าใช้จ่ายด้านบุคคลที่เหมาะสมกับภารกิจ กำลังคนภาครัฐได้รับการพัฒนาขีดความสามารถให้มีความพร้อมรองรับการปฏิบัติภารกิจ มีแรงจูงใจ และมีความสุขในการปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าสำนักงานเขตจะมีการจัดโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น ๑๐ ฝ่าย เหมือนกันทั้งหมด ได้แก่ ฝ่ายปกครอง ฝ่ายทะเบียน ฝ่ายโยธา ฝ่ายสิ่งแวดล้อมและสุขาภิบาล ฝ่ายรายได้ ฝ่ายรักษาความสะอาดและสวนสาธารณะ ฝ่ายการคลัง ฝ่ายการศึกษา ฝ่ายเทศกิจ และฝ่ายพัฒนาชุมชนและสวัสดิการสังคม รวมทั้งโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร แต่เนื่องจากทั้ง ๕๐ สำนักงานเขต มีลักษณะพื้นที่ที่รับผิดชอบ ลักษณะความยุ่งยากซับซ้อนของงาน และบริบทที่แตกต่างกันออกไป ทำให้การวิเคราะห์และการกำหนดกรอบอัตรากำลังในการปฏิบัติงานของส่วนราชการในแต่ละสำนักงานเขตจึงเป็นเรื่องที่ทำได้ค่อนข้างยากมาก เช่น การกำหนดกรอบอัตรากำลังของฝ่ายโยธาในสำนักงานเขต ให้เหมาะสมกับปริมาณงานและลักษณะพื้นที่ที่แตกต่างกันทั้งเขตชั้นใน ชั้นกลางและชั้นนอก อีกทั้งการวิเคราะห์อัตรากำลังของสำนักงานเขตโดยการคำนวณจาก

ภาระงานหรือปริมาณงาน (workload) เทียบกับมาตรฐานงาน (Work Standard) ก็ไม่สามารถกระทำได้นี้ เนื่องจากหลายสำนักงานเขตไม่ได้มีการจัดทำข้อมูลสถิติหรือปริมาณงานที่ได้ดำเนินการไว้อย่างเป็นระบบ รวมทั้งยังไม่มีข้อกำหนดมาตรฐานงานหรือเวลามาตรฐานของการปฏิบัติงานต่างๆ ไว้ จึงมักจะมีคำถามมายังสำนักงาน ก.ก. เสมอว่า ใช้หลักเกณฑ์หรือแนวทางอะไรในการพิจารณากำหนดกรอบอัตรากำลังของแต่ละฝ่ายหรือทำไมฝ่ายนั้นๆของสำนักงานเขตนี้จึงมีอัตรากำลังมากกว่า ทั้งที่เขตของตนควรจะมีกรอบอัตรากำลังมากกว่าด้วยซ้ำ จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นหากกรุงเทพมหานครมีการแบ่งขนาดของส่วนราชการในสำนักงานเขตเพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบอัตรากำลังที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ก็จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยทำให้การวิเคราะห์อัตรากำลังของสำนักงานเขตมีความถูกต้อง เหมาะสมมากยิ่งขึ้น

### ๓. วัตถุประสงค์

๓.๑ เพื่อศึกษาและกำหนดองค์ประกอบที่เหมาะสมในการวิเคราะห์กรอบอัตรากำลังของแต่ละส่วนราชการในสำนักงานเขต

๓.๒ เพื่อให้มีแนวทางในการแบ่งขนาดของส่วนราชการในสำนักงานเขต และสามารถกำหนดกรอบอัตรากำลังให้เหมาะสม สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบ คุณภาพและปริมาณงาน

๓.๓ เพื่อใช้เป็นข้อมูลหรือแนวทางในการบริหารจัดการและพัฒนาระบบงานอื่นๆของกรุงเทพมหานครต่อไป

### ๔. เป้าหมาย

สามารถกำหนดกรอบอัตรากำลังของส่วนราชการในแต่ละสำนักงานเขตได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับปริมาณงานและหน้าที่ความรับผิดชอบที่ต้องดำเนินการอย่างแท้จริง ซึ่งจะเป็นการช่วยสนับสนุนการปฏิบัติการกิจให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ และส่งผลให้ประชาชนได้รับการบริการที่สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### ๕. ความรู้ที่นำมาใช้ในการจัดทำรายงาน

๕.๑ แนวคิดเรื่องการวางแผนอัตรากำลังคน สำหรับการกำหนดกรอบอัตรากำลังนั้นจะเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนกำลังคนในภาพรวมขององค์กร ซึ่งมีนักวิชาการและองค์กรต่างๆ ได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

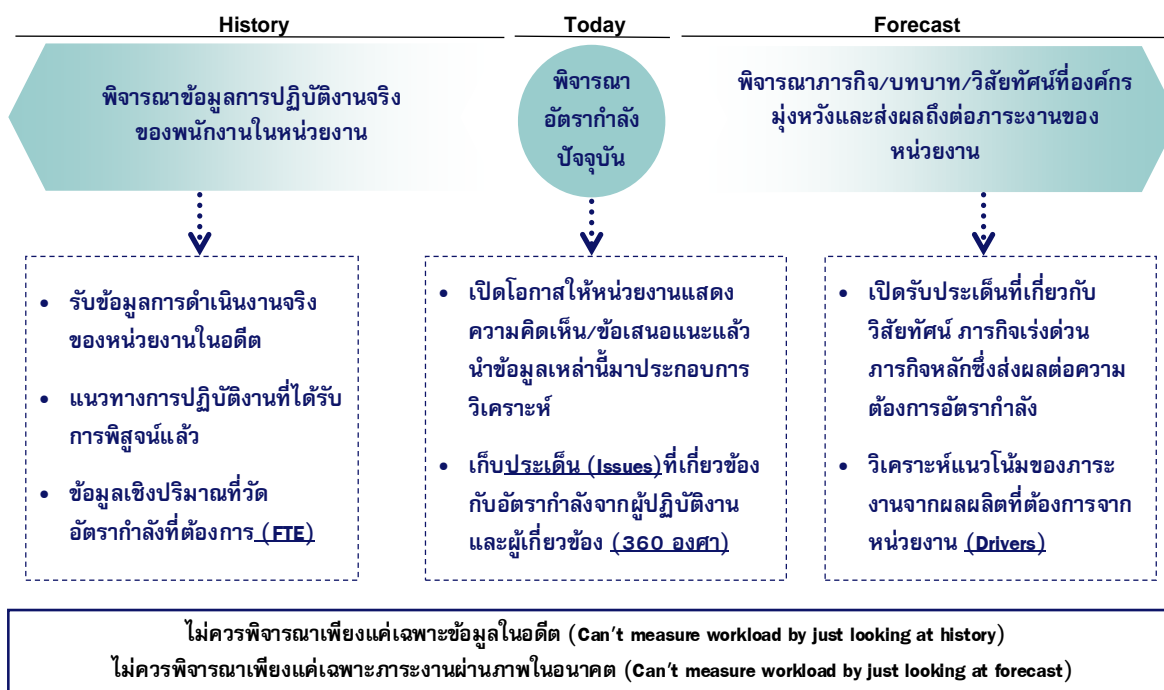
- International Personnel Management Association (IPMA) ให้ความหมายของการวางแผนกำลังคน คือ “การวางกลยุทธ์ด้านกำลังคนให้สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจขององค์กร โดยการวิเคราะห์สภาพกำลังคนขององค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบัน เปรียบเทียบกับความต้องการกำลังคนในอนาคตว่ามีส่วนต่างของความต้องการอย่างไร เพื่อที่จะพัฒนาหรือวางแผนดำเนินการให้องค์กรบรรลุภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่วางไว้”

- ศุภชัย ยาวะประภาษ ให้ความหมายการวางแผนกำลังคนว่า “เป็นกระบวนการในการกำหนดความต้องการบุคลากรล่วงหน้าในแต่ละช่วงเวลาว่า องค์กรต้องการบุคลากรประเภทใด จำนวนเท่าไร และรวมถึงวิธีการในการได้มาซึ่งบุคลากรที่กำหนดไว้ล่วงหน้าด้วย การได้มาซึ่งบุคลากรนี้ รวมถึงตั้งแต่การสรรหาคัดเลือกจากภายนอกองค์กร ภายในองค์กร ตลอดจนการพัฒนาเพิ่มศักยภาพของบุคลากรภายในให้มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่ต้องการ นอกจากนี้ ยังรวมถึงการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร ตลอดจนการใช้ประโยชน์จากบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร”

- สำนักงาน ก.พ. ให้ความหมายของการวางแผนกำลังคนว่า หมายถึง “การดำเนินการอย่างเป็นระบบในการวิเคราะห์และพยากรณ์เกี่ยวกับอุปสงค์ และอุปทานด้านกำลังคน เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลวิธีที่จะให้ได้กำลังคนในจำนวนและสมรรถนะที่เหมาะสมมาปฏิบัติงานในเวลาที่ต้องการ โดยมีแผนการใช้และพัฒนากำลังคนเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษา กำลังคนที่เหมาะสมไว้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง”

ซึ่งจากคำจำกัดความดังกล่าวข้างต้น จึงอาจสรุปได้ว่าการกำหนดกรอบอัตรากำลัง เป็นการระบุว่าองค์กรต้องการจำนวน ประเภท และลักษณะของต้นทุนมนุษย์มากน้อยเพียงใด ทั้งในปัจจุบันและอนาคตเพื่อให้องค์กรสามารถปฏิบัติการกิจกรรมตามยุทธศาสตร์ การกิจและเป้าหมายที่กำหนดไว้

๕.๒ แนวคิดการวิเคราะห์อุปสงค์กำลังคน (Demand Analysis) เพื่อกำหนดกรอบอัตรากำลังให้สอดคล้องกับภาระงาน จำเป็นต้องสร้างกระบวนการรวบรวมข้อมูลที่สะท้อนภาระงานจริงของหน่วยงาน โดยแบ่งออกเป็น ๓ มิติเชิงเวลาคือ มิติข้อมูลในอดีต มิติข้อมูลในปัจจุบัน และมิติข้อมูลในอนาคต



ทั้งนี้การวิเคราะห์อัตรากำลังมีหลายวิธี แต่ละวิธีความเหมาะสมในการใช้ที่แตกต่างกันไปในแต่ละภารกิจและลักษณะงานที่ปฏิบัติ ซึ่งเทคนิคในการวิเคราะห์อัตรากำลัง ได้แก่

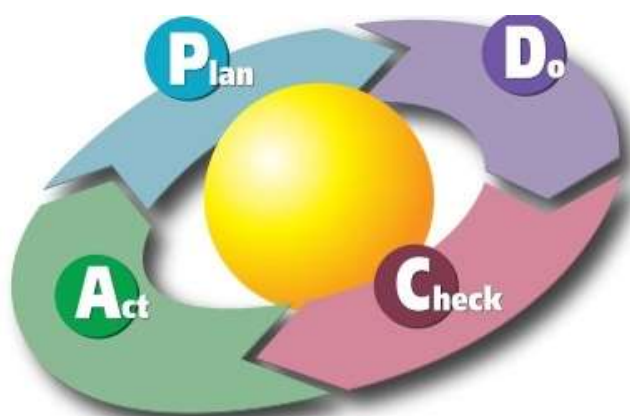
- (๑) การใช้ดุลยพินิจของผู้บริหาร (Judgmental Methods)
- (๒) วิธีการทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Methods) เช่น
  - อัตราส่วนประสิทธิภาพ (Productivity Ratio/Input-Output Ratio)
  - อัตราส่วนพนักงานต่ออุปกรณ์
  - อัตราส่วนผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
  - อัตราส่วนกำลังคนในงานที่เกี่ยวข้องกัน
  - อัตราส่วนอัตรากำลังหลักกับอัตรากำลังเสริม

(๓) วิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Methods) เช่น

- การวิเคราะห์กระบวนการทำงาน (Workflow Analysis)
- การศึกษาเวลาในการทำงาน (Time and Motion Study)
- การหาเวลามาตรฐานในการทำงาน
- การกำหนดกำลังคนจากเวลามาตรฐาน

(๔) การใช้หลายวิธีรวมกัน (Combined Method)

๕.๓ วงจรการควบคุมคุณภาพ หรือที่เรียกว่าวงจรเดมมิง (Deming Cycle) หรือวงจรชูฮาร์ต (Shewhart Cycle) เพื่อพัฒนาและปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ประกอบด้วย



(๑) การวางแผน (Plan: P) เป็นส่วนประกอบของวงจรที่มีความสำคัญ เนื่องจากการวางแผนเป็นจุดเริ่มต้นของงานและเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การทำงานในส่วนอื่นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนในวงจรเดมมิงเป็นการหาองค์ประกอบของปัญหา โดยวิธีการระดมความคิด การหาสาเหตุของปัญหา การหาวิธีการแก้ปัญหา การจัดทำตารางการปฏิบัติงาน การกำหนดวิธีดำเนินการ การกำหนดวิธีการตรวจสอบ และประเมินผล

(๒) การปฏิบัติตามแผน (Do: D) เป็นการลงมือปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ในตาราง การปฏิบัติงาน ทั้งนี้ สมาชิกกลุ่มต้องมีความเข้าใจถึงความสำคัญและความจำเป็นในแผนนั้นๆ ความสำเร็จของการนำแผนมาปฏิบัติต้องอาศัยการทำงานด้วยความร่วมมือเป็นอย่างดีจากสมาชิก ตลอดจนการจัดการทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามแผนนั้นๆ ในขั้นตอนนี้ ขณะที่ลงมือปฏิบัติจะมีการตรวจสอบไปด้วย หากไม่เป็นไปตามแผนอาจจะต้องมีการ ปรับแผนใหม่และเมื่อแผนนั้นใช้งานได้ก็นำไปใช้เป็นแผนและถือปฏิบัติต่อไป

(๓) การตรวจสอบ (Check: C) หมายถึง การตรวจสอบดูว่าเมื่อปฏิบัติงานตามแผนหรือการแก้ปัญหางานตามแผนแล้ว ผลลัพธ์เป็นอย่างไร สภาพปัญหาได้รับการแก้ไขตรงตามเป้าหมายที่กลุ่มตั้งใจหรือไม่ การไม่ประสบผลสำเร็จอาจจะเกิดจากสาเหตุหลายประการ เช่น ไม่ปฏิบัติตามแผน ความไม่เหมาะสมของแผน การเลือกใช้เทคนิคที่ไม่เหมาะสม เป็นต้น

(๔) การดำเนินการ (Action : A) เป็นการกระทำภายหลังทุกกระบวนการตามวงจรได้ดำเนินการเสร็จแล้ว ขั้นตอนนี้จึงเป็นการนำเอาผลจากขั้นการตรวจสอบ (C) มาดำเนินการให้เหมาะสมต่อไป

จากแนวคิดเรื่องการวางแผนอัตรากำลังคน การวิเคราะห์อุปสงค์กำลังคน และวงจรการควบคุมคุณภาพ ผู้ศึกษาได้นำมาปรับใช้ในการดำเนินการจัดทำแนวทางการแบ่งขนาดส่วนราชการของสำนักงานเขตเพื่อใช้สำหรับการวิเคราะห์กรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน ดังนี้

การวางแผน (Plan: P) การวางแผนอัตรากำลังคน	- การศึกษาภารกิจ อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละส่วนราชการในสำนักงานเขต และจัดทำองค์ประกอบเบื้องต้นสำหรับการวิเคราะห์อัตรากำลัง
การปฏิบัติตามแผน (Do: D)	- การศึกษาและจัดเก็บข้อมูลเชิงลึกโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารของสำนักงานเขตเกี่ยวกับภารกิจและองค์ประกอบสำหรับการวิเคราะห์อัตรากำลัง - จัดทำแบบสอบถามความคิดเห็นจากข้าราชการในสังกัดสำนักงานเขตเกี่ยวกับความเหมาะสมขององค์ประกอบสำหรับการวิเคราะห์อัตรากำลังดังกล่าวอีกครั้ง
การตรวจสอบ (Check: C)	- นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานเขตและจากการประมวลผลของแบบสอบถาม เพื่อนำมาปรับปรุงองค์ประกอบสำหรับการวิเคราะห์อัตรากำลังให้เหมาะสมอีกครั้ง
การดำเนินการ (Action : A) การวิเคราะห์อุปสงค์กำลังคน	- ประสานให้ทุกสำนักงานเขตให้จัดส่งข้อมูลตามองค์ประกอบสำหรับการวิเคราะห์อัตรากำลังที่กำหนดไว้ - วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติ - กำหนดกรอบอัตรากำลังของแต่ละส่วนราชการใหม่ตามข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ทางสถิติ

## ๖. กรอบแนวทางการดำเนินการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

### ๖.๑ กรอบแนวทางการดำเนินการ

การวิเคราะห์กรอบอัตรากำลังของแต่ละส่วนราชการในสำนักงานเขตให้เหมาะสมสอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบ คุณภาพและปริมาณงาน มีแนวทางการดำเนินการ สรุปได้ ดังนี้

(๑) ศึกษาภารกิจ อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละส่วนราชการให้ชัดเจน และจัดทำองค์ประกอบเบื้องต้นสำหรับการวิเคราะห์อัตรากำลังที่ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจหลักหรือหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของแต่ละส่วนราชการ

หมายเหตุ : องค์ประกอบสำหรับการวิเคราะห์อัตรากำลัง หมายถึง ปัจจัยหรือตัวแปรที่มีผลเกี่ยวข้องสัมพันธ์ต่อการกำหนดกรอบอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ ซึ่งกำหนดขึ้นจากภารกิจหรือหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของแต่ละส่วนราชการ โดยส่วนราชการที่มีจำนวน/ข้อมูล/ปริมาณงานตามองค์ประกอบที่แตกต่างกันก็จะมีผลต่อเพิ่มขึ้นหรือลดลงของอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ (เฉพาะตำแหน่งข้าราชการ) ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการนั้น โดยจะมีการกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนขององค์ประกอบไว้แตกต่างกันตามความสำคัญขององค์ประกอบแต่ละตัว โดยกำหนดคะแนนเต็มทั้งหมด ๑,๐๐๐ คะแนน ตัวอย่างเช่น

- ฝ่ายทะเบียน ได้แก่ จำนวนผู้ใช้บริการด้านทะเบียน (๖๐๐ คน) จำนวนบ้าน (๓๐๐ คน) และจำนวนประชากร (๑๐๐ คน)

- ฝ่ายโยธา ได้แก่ จำนวนการขออนุญาต (๒๕๐ คน) จำนวนคดีและเรื่องร้องเรียน (๑๐๐ คน) ความหนาแน่นของประชากร (๑๐๐ คน) จำนวนโครงการ (๑๐๐ คน) จำนวนงบประมาณ (๕๐ คน) ความยาวถนน/ตรอก/ซอย/ทางเท้า (๑๐๐ คน) จำนวนการชี้ระวางแนวเขตสาธารณะ (๑๐๐ คน) ความยาวคู คลอง (๑๐๐ คน) และความยาวท่อระบายน้ำ (๑๐๐ คน)

- ฝ่ายรายได้ ได้แก่ จำนวนรายของผู้เสียภาษีทุกประเภท (๕๐๐ คน) จำนวนเงินรายได้จากการจัดเก็บภาษีทุกประเภท (๓๐๐ คน) จำนวนบ้าน (๑๐๐ คน) จำนวนเงินจากการจัดเก็บรายได้อื่นๆ (๕๐ คน) จำนวนรายลูกหนี้ค้างชำระค่าภาษี (๕๐ คน)

(๒) ศึกษาและจัดเก็บข้อมูลเชิงลึกโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารของสำนักงานเขต ได้แก่ ผู้อำนวยการเขต ผู้ช่วยผู้อำนวยการเขต และหัวหน้าฝ่าย รวมทั้งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่เป็นตัวแทนจากทุกฝ่ายในสำนักงานเขต ทั้งหมด ๖ กลุ่มเขต (กลุ่มเขตละ ๒ สำนักงานเขต) เพื่อให้องค์ประกอบสำหรับการวิเคราะห์อัตราค่าจ้างสามารถนำไปใช้ในการพิจารณากำหนดกรอบอัตราค่าจ้างของแต่ละส่วนราชการได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และปรับปรุงองค์ประกอบที่กำหนดไว้เบื้องต้นให้สอดคล้องตามความเห็นและข้อสังเกตของตัวแทนกลุ่มเขตที่เข้าร่วมให้ข้อมูล

(๓) จัดทำแบบสอบถามความคิดเห็นจากข้าราชการในสังกัดสำนักงานเขตเกี่ยวกับความเหมาะสมขององค์ประกอบดังกล่าว เพื่อเก็บข้อมูลให้ครบทุกสำนักงานเขตและให้ครอบคลุมข้าราชการสังกัดสำนักงานเขตอย่างน้อยร้อยละ ๖๐ ของข้าราชการทั้งหมด ซึ่งจะเป็นการเปิดโอกาสให้ทุกสำนักงานเขตได้มีส่วนร่วมในการให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์

(๔) ประมวลผลแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้รับ และนำมาปรับปรุงองค์ประกอบสำหรับการวิเคราะห์อัตราค่าจ้างที่กำหนดให้มีความเหมาะสมอีกครั้ง เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์อัตราค่าจ้างได้อย่างถูกต้องเหมาะสมยิ่งขึ้น

(๕) ประสานให้ทุกสำนักงานเขตให้จัดส่งข้อมูลตามองค์ประกอบสำหรับการวิเคราะห์อัตราค่าจ้างที่กำหนดไว้ โดยใช้ข้อมูลย้อนหลัง ๓ ปี (ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘ - ๒๕๖๐) ตามแบบฟอร์มที่กำหนด

(๖) นำข้อมูลองค์ประกอบสำหรับการวิเคราะห์อัตราค่าจ้างที่ได้รับจากแต่ละฝ่ายของทุกสำนักงานเขตมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติ ซึ่งมีวิธีการดำเนินการสรุปได้ ดังนี้

- นำองค์ประกอบแต่ละตัวมาจัดช่วงของคะแนน (อันตรภาคชั้น) จำนวน ๓ - ๕ ชั้นตามความเหมาะสมของข้อมูลที่ได้ตัวอย่างเช่น องค์ประกอบฯ ของฝ่ายโยธาเกี่ยวกับความหนาแน่นของประชากร (๑๐๐ คน) สามารถนำมาจัดทำตารางกำหนดค่าคะแนน ดังนี้

- ค่าคะแนนสูงสุด ๒๗,๐๒๓
- ค่าคะแนนต่ำสุด ๖๕๓
- พิสัย ๒๖,๓๗๐
- ความกว้างของอันตรภาคชั้น ๕,๒๗๔

ลำดับชั้น	ความหนาแน่นของประชากร (คน/ตร.กม.)	คะแนน
๑	๑ - ๕,๒๗๔	๒๐
๒	๕,๒๗๕ - ๑๐,๕๔๘	๔๐
๓	๑๐,๕๔๙ - ๑๕,๘๒๑	๖๐
๔	๑๕,๘๒๒ - ๒๑,๐๙๕	๘๐
๕	๒๑,๐๙๖ ขึ้นไป	๑๐๐

ดังนั้นสำนักงานเขตที่มีค่าความหนาแน่นของประชากรอยู่ในช่วงใด ก็จะได้รับคะแนนตามที่กำหนด เช่น สำนักงานเขตพระนคร มีค่าความหนาแน่นของประชากรเฉลี่ย ๓ ปีย้อนหลังเท่ากับ ๑๐,๖๕๒ คน/ตารางกิโลเมตร จะได้รับคะแนนในองค์ประกอบนี้ ๖๐ คะแนน เป็นต้น

- **คำนวณคะแนนมาตรฐาน** เมื่อได้รวบรวมคะแนนของทุกองค์ประกอบครบถ้วนแล้ว นำผลรวมของคะแนนที่ได้มาคำนวณค่าคะแนนมาตรฐาน เพื่อใช้อธิบายเปรียบเทียบปริมาณงานของส่วนราชการในแต่ละสำนักงานเขต ว่ามีปริมาณงานมากน้อยแตกต่างกันเพียงใด ด้วยวิธีการทางสถิติคำนวณหาค่าคะแนนมาตรฐาน

**หมายเหตุ :**

**คะแนนมาตรฐาน** เป็นหน่วยของการวัดชนิดหนึ่งที่แปลงรูปมาจากคะแนนดิบเพื่อเปลี่ยนระดับผลการวัด จากระดับอันดับเป็นระดับอันตรภาค ที่นิยมใช้มี Z-score และ T-score

ค่า Z-score คือ คะแนนมาตรฐานที่เป็นอัตราส่วนระหว่างการเบี่ยงเบนของคะแนนจากค่าเฉลี่ยกับส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าที่เป็นลบแสดงค่านี้นต่ำกว่าค่าเฉลี่ย แต่ถ้าค่าเป็นบวกแสดงว่าสูงกว่าค่าเฉลี่ย โดยวิธีคำนวณ คือ

$$\text{ค่า } Z - \text{Score} = \frac{(\text{คะแนน} - \text{ค่าเฉลี่ยของคะแนนในกลุ่ม})}{\text{ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน}}$$

ค่า T-Score เนื่องจากค่า Z - Score จะมีค่าได้ทั้งบวกและลบ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๐ ทำให้เกิดความยุ่งยากในการตีความหมาย และมักจะเข้าใจผิดโดยเฉพาะเมื่อได้คะแนนมาตรฐาน Z เป็นลบ หรือ ๐ ดังนั้น เพื่อแก้ปัญหาจึงมีผู้เสนอคะแนนมาตรฐาน T โดยให้มีค่าเฉลี่ยเป็น ๕๐ และความเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็น ๑๐ เขียนเป็นสูตรได้คือ

$$T = ๑๐Z + ๕๐$$

- นำค่าคะแนนมาตรฐานที่ได้มาจัดแบ่งขนาดเป็น ๕ กลุ่ม ดังนี้

- กลุ่ม A หมายถึง ปริมาณงานมากเป็นพิเศษ
- กลุ่ม B หมายถึง ปริมาณงานมาก
- กลุ่ม C หมายถึง ปริมาณงานปานกลาง
- กลุ่ม D หมายถึง ปริมาณงานน้อย
- กลุ่ม E หมายถึง ปริมาณงานน้อยมาก

ทั้งนี้ การแบ่งขนาดสามารถดำเนินการได้ใน ๒ ระดับคือ ระดับส่วนราชการ (จำนวน ๑๐ ฝ่าย) และระดับภาพรวมของสำนักงานเขต (โดยนำคะแนนที่แต่ละฝ่ายของสำนักงานเขตนั้นๆ ได้รับซึ่งจะมีคะแนนรวม ทั้งหมด ๑๐,๐๐๐ คะแนน มาคำนวณด้วยวิธีการทางสถิติซ้ำอีกครั้งหนึ่ง)



(๗) กำหนดกรอบอัตรากำลังของแต่ละส่วนราชการจากสถิติปริมาณงานขององค์ประกอบที่กำหนด โดยเบื้องต้นอาจใช้เกณฑ์การพิจารณาจากกรอบอัตรากำลังปัจจุบันเป็นเกณฑ์ขั้นต่ำสุดของแต่ละส่วนราชการที่สามารถปฏิบัติภารกิจได้โดยไม่กระทบต่อการให้บริการประชาชน และกำหนดอัตรากำลังเพิ่มขึ้นตามระดับของขนาดที่ได้จัดแบ่งไว้ พร้อมทั้งมีการปรับปรุงการกำหนดประเภทตำแหน่ง สายงาน และระดับตำแหน่งของแต่ละส่วนราชการให้เหมาะสมกับภารกิจ อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ความยากและคุณภาพของงานที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย ตัวอย่างเช่น ปัจจุบันกรอบอัตรากำลังของฝ่ายโยธาในสำนักงานเขตอยู่ในช่วง ๑๗ - ๒๑ ตำแหน่ง กรอบอัตรากำลังขั้นต่ำสุดคือ ๑๗ ตำแหน่ง ดังนั้นหากแบ่งขนาดของฝ่ายโยธาเป็น ๕ กลุ่ม จะสามารถกำหนดกรอบอัตรากำลัง ดังนี้

- กลุ่ม A กำหนดกรอบอัตรากำลัง จำนวน ๒๑ ตำแหน่ง
- กลุ่ม B กำหนดกรอบอัตรากำลัง จำนวน ๒๐ ตำแหน่ง
- กลุ่ม C กำหนดกรอบอัตรากำลัง จำนวน ๑๙ ตำแหน่ง
- กลุ่ม D กำหนดกรอบอัตรากำลัง จำนวน ๑๘ ตำแหน่ง
- กลุ่ม E กำหนดกรอบอัตรากำลัง จำนวน ๑๗ ตำแหน่ง

ทั้งนี้ ในการกำหนดกรอบอัตรากำลังของส่วนราชการในสำนักงานเขตครั้งนี้ได้คำนึงถึงถึงข้อจำกัดในเรื่องค่าใช้จ่ายด้านบุคคลของกรุงเทพมหานครไม่ให้เกินกว่าที่กฎหมายกำหนด จึงต้องเน้นที่การเกลี้ยหรือการตัดโอนอัตรากำลังก่อน โดยจะพิจารณาปรับเพิ่มเฉพาะในส่วนที่มีความจำเป็นเท่านั้น ดังนั้น หากกรอบอัตรากำลังที่คำนวณใหม่ของสำนักงานเขตใดมีน้อยกว่ากรอบอัตรากำลังที่มีอยู่เดิม จะต้องมีการเกลี้ยหรือตัดโอนกรอบอัตรากำลังให้สำนักงานเขตอื่น เช่น เดิมฝ่ายโยธาของสำนักงานเขตทวีวัฒนามีกรอบอัตรากำลัง ๒๑ ตำแหน่ง แต่จากการคำนวณใหม่พบว่าจะต้องอยู่ในกลุ่ม C ที่มีการกำหนดกรอบอัตรากำลังไว้ ๑๙ ตำแหน่ง จึงต้องมีการตัดโอน ๒ ตำแหน่ง ให้ฝ่ายโยธาของสำนักงานเขตอื่นที่จะต้องมีการกำหนดกรอบอัตรากำลังเพิ่มใหม่ด้วย

#### ๖.๒ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ประกอบด้วย

##### (๑) สังกัดสำนักงานเขต ได้แก่

- ผู้อำนวยการเขต
- ผู้ช่วยผู้อำนวยการเขต
- หัวหน้าฝ่าย
- ตัวแทนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในส่วนราชการต่างๆ ของสำนักงานเขต

##### (๒) สังกัดสำนักงาน ก.ก. ได้แก่

- ผู้อำนวยการกองอัตรากำลัง
- หัวหน้าฝ่าย
- นักทรัพยากรบุคคล สังกัดกองอัตรากำลังที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการปรับปรุง

โครงสร้างและอัตรากำลังของสำนักงานเขต

#### ๗. ระยะเวลาการดำเนินการ

การวิเคราะห์กรอบอัตรากำลังของแต่ละส่วนราชการในสำนักงานเขตมีการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการประมาณ ๖ เดือน ดังนี้

ขั้นตอน/กิจกรรม	เดือนที่ ๑	เดือนที่ ๒	เดือนที่ ๓	เดือนที่ ๔	เดือนที่ ๕	เดือนที่ ๖
๑. ศึกษาภารกิจและจัดทำองค์ประกอบเบื้องต้นสำหรับการวิเคราะห์อัตรากำลัง	↔					
๒. ศึกษาและจัดเก็บข้อมูลเชิงลึกโดยการสัมภาษณ์		↔				
๓. จัดทำแบบสอบถามความคิดเห็นส่งให้สำนักงานเขต		↔				
๔. ประมวลผลแบบสอบถามและปรับปรุงองค์ประกอบ			↔			
๕. ประสานให้ทุกสำนักงานเขตจัดส่งข้อมูลตามองค์ประกอบที่กำหนดไว้				↔		
๖. วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ด้วยวิธีการทางสถิติ					↔	
๗. กำหนดกรอบอัตรากำลังของแต่ละส่วนราชการใหม่						↔

#### ๘. งบประมาณ

ไม่ใช้งบประมาณในการดำเนินการ

#### ๙. แนวทางการติดตามและประเมินผล

##### ๙.๑ ตัวชี้วัดความสำเร็จ

##### ๙.๑.๑ ระดับผลผลิต (Output)

- มีเครื่องมือรูปแบบหนึ่งที่ใช้เป็นแนวทางในการแบ่งขนาดของส่วนราชการในสำนักงานเขตเพื่อใช้สำหรับการวิเคราะห์และกำหนดกรอบอัตรากำลังภายในระยะเวลาไม่เกิน ๖ เดือน
- มีการแบ่งขนาดของส่วนราชการต่างๆ ในสำนักงานเขตไว้อย่างชัดเจน

##### ๙.๑.๒ ระดับผลลัพธ์ (Outcome)

- สามารถกำหนดกรอบอัตรากำลังของส่วนราชการในแต่ละสำนักงานเขตได้เหมาะสม สอดคล้องกับปริมาณงานและหน้าที่ความรับผิดชอบที่ต้องดำเนินการ
  - ประชาชนได้รับการบริการที่สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- จากส่วนราชการต่างๆ ภายในสำนักงานเขต

##### ๙.๒ วิธีการ/เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามประเมินผล (สำเร็จ)

- มีหนังสือนำเสนอผู้บริหารเพื่อให้เห็นชอบแนวทางในการดำเนินการ
- ดำเนินการตรวจสอบความพึงพอใจจากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานภายในสำนักงานเขต และประชาชนผู้มารับบริการจากฝ่ายต่างๆ ก่อนและหลังจากการพิจารณากำหนดกรอบอัตรากำลังใหม่ โดยใช้แบบสอบถามสำรวจความพึงพอใจ

## ๑๐. ข้อเสนอแนะ

๑๐.๑ กรุงเทพมหานครโดยสำนักงาน ก.ก. จะต้องมีการทบทวนภารกิจ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละส่วนราชการให้มีความชัดเจน ทั้งในส่วนของการพิจารณาแบ่งส่วนราชการ ภายในใหม่หรือการจัดตั้งฝ่ายเพิ่มเติมในสำนักงานเขต ก่อนที่จะมีการวิเคราะห์กรอบอัตรากำลัง เช่น การจัดตั้งฝ่ายบริหารงานทั่วไปหรือฝ่ายเลขานุการที่จะแยกมาจากฝ่ายปกครอง หรือฝ่ายสวัสดิการสังคม ที่จะแยกมาจากฝ่ายพัฒนาชุมชนและสวัสดิการสังคม เป็นต้น เพื่อให้องค์ประกอบสำหรับการวิเคราะห์ อัตรากำลังมีความสอดคล้องกับภารกิจหลักของส่วนราชการนั้นอย่างแท้จริง

๑๐.๒ กรณีที่การวิเคราะห์กรอบอัตรากำลังของสำนักงานเขตแล้วมีผลทำให้ค่าใช้จ่าย ด้านบุคคลในภาพรวมของกรุงเทพมหานครเพิ่มขึ้น ซึ่งหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการกำหนดตำแหน่ง ข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญได้กำหนดไว้ว่าจะต้องนำตำแหน่งว่างที่มีเงินมาอุปเล็ก แต่หากมีเหตุผล ความจำเป็นอื่นใดที่ต้องกำหนดตำแหน่งและมีผลทำให้ค่าใช้จ่ายด้านบุคคลในภาพรวมสูงขึ้น ให้ดำเนินการ ได้ตามที่ ก.ก. มีมติ ทั้งนี้ต้องเป็นไปตามมาตรา ๓๕ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคล ส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๒ ดังนั้น กรุงเทพมหานครจะต้องขออนุมัติ ก.ก. ขอยกเว้นการดำเนินการตาม หลักเกณฑ์ดังกล่าว เนื่องจากสำนักงานเขตเป็นหน่วยงานหลักที่ปฏิบัติการกิจเกี่ยวกับการจัดทำบริการ สาธารณะและการให้บริการประชาชนในพื้นที่

๑๐.๓ เพื่อให้การใช้กำลังคนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่า การเพิ่ม กรอบอัตรากำลังของสำนักงานเขต สำนักงาน ก.ก. ควรเสนอให้นำตำแหน่งที่คณะกรรมการจัดสรร กำลังคนของกรุงเทพมหานครได้กำหนดเงื่อนไขให้ใช้จัดสรรตำแหน่งหรือเกลี่ยอัตรากำลังให้แก่หน่วยงาน ที่มีความจำเป็นมาพิจารณาจัดสรรและเกลี่ยอัตรากำลังให้สำนักงานเขตแทนการเพิ่มกรอบอัตรากำลังใหม่ สำหรับกรอบอัตรากำลังในส่วนที่ไม่สามารถจัดสรรให้ได้หรือจัดสรรให้แล้วไม่เพียงพอ จึงนำเสนอ ก.ก. เพื่อขออนุมัติกรอบอัตรากำลังเพิ่มเติมเท่าที่จำเป็นเท่านั้น

๑๐.๔ แนวทางการแบ่งขนาดส่วนราชการของสำนักงานเขต นอกจากจะใช้สำหรับการ วิเคราะห์กรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานแล้ว กรุงเทพมหานครยังสามารถนำไปใช้ เป็นแนวทางในการบริหารจัดการหรือบริหารทรัพยากรบุคคลเรื่องอื่นๆ ได้อีก เช่น ผู้ที่เคยปฏิบัติงาน ในส่วนราชการที่มีการแบ่งขนาดของฝ่ายอยู่ในกลุ่ม A ซึ่งถือว่าเป็นฝ่ายที่มีปริมาณงานมากเป็นพิเศษ ก็อาจจะมีสิทธิได้รับการพิจารณาเลื่อนและแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นมากกว่า กลุ่มอื่นๆ หรือหัวหน้าฝ่ายหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการเขตที่ปฏิบัติงานอยู่ในกลุ่ม A ก็อาจมีสิทธิหรือคะแนน พิเศษที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการเขตหรือผู้อำนวยการ เขตตามลำดับต่อไป หรือใช้เป็นแนวทางในการแบ่งขนาดของส่วนราชการภายในหน่วยงานอื่นได้อีกด้วย เช่น ศูนย์บริการสาธารณสุข ศูนย์เยาวชน หรือสถานีดับเพลิง เป็นต้น