

# ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจ้างที่ปรึกษาเพื่อจัดทำแผนพัฒนาเมืองพัทยา

## Evaluating the Opinions Regarding Outsourcing Planning Functions of Pattaya City

จุฑามาส ศิริเถียร<sup>1</sup>

เทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ<sup>2</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบข้อสมมติฐานว่า บุคลากรของเมืองพัทยามีความคิดเห็นเชิงบวกและชอบการจ้างที่ปรึกษาเพื่อจัดทำแผนพัฒนาเมืองพัทยามากกว่าการจัดทำแผนพัฒนาโดยบุคลากรของเมืองพัทยา ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยนี้ ได้มาจากการแจกแบบสอบถามให้บุคลากรของเมืองพัทยาที่ถูกเลือกมาเป็นตัวอย่าง จำนวน 200 คน เป็นผู้กรอก สติติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ Paired t-test ข้อมูลเมื่อนำมาวิเคราะห์ พบว่า บุคลากรเมืองพัทยามีความเห็นว่าการจ้างที่ปรึกษาดีกว่ากระบวนการจัดทำแผนพัฒนาโดยเมืองพัทยา

### Abstract

This research aims to test a hypothesis that the staff of Pattaya City is more in favor of outsourcing than having the in-house staff do the planning for the city. Data for this research were collected from a sample of 200 staff of the city, who were provided with self-administered questionnaires. These data were analyzed using frequency, percentage, mean values, standard deviation, and paired t-test. The results from these analyses support the hypothesis.

**คำสำคัญ:** การจัดทำแผนพัฒนา, เมืองพัทยา, แผนท้องถิ่น, การจ้างที่ปรึกษา

**Keywords:** Development planning, Pattaya city, Local planning, Outsourcing

### บทนำ

การวางแผนพัฒนาท้องถิ่น เป็นการตัดสินใจล่วงหน้าเกี่ยวกับการพัฒนาท้องถิ่น โดยนำปัญหาความต้องการและศักยภาพของท้องถิ่นนั้นมาวิเคราะห์เพื่อที่จะกำหนดจุดมุ่งหมายของการพัฒนาและแนวทางการดำเนินงานตามกรอบของจุดมุ่งหมายดังกล่าว โดยการวางแผนพัฒนาท้องถิ่น หมายถึง การตัดสินใจล่วงหน้าเกี่ยวกับการพัฒนาท้องถิ่นด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการเมืองและการบริหาร โดยนำปัญหาความต้องการและศักยภาพของท้องถิ่นนั้นมาวิเคราะห์เพื่อที่จะกำหนดจุดมุ่งหมายของการพัฒนา

---

<sup>1</sup> นิสิตหลักสูตรหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

<sup>2</sup> อาจารย์ประจำวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

และแนวทางการดำเนินงานตามกรอบของจุดมุ่งหมายดังกล่าว แล้วนำกรอบแนวทางการพัฒนามากำหนดรายละเอียดในรูปของแผนและโครงการ เพื่อให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและแนวทางในการพัฒนาอย่างเป็นระบบ (กรมการปกครอง, 2543) การวางแผนจึงนับเป็นกลไกสำคัญในการที่จะทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบรรลุจุดมุ่งหมาย โดยพะยอม วงศ์สารศรี (2542 อ้างถึงใน กรมการปกครองท้องถิ่น, 2546) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ว่าเป็นการลดความไม่แน่นอนและปัญหาความยุ่งยากซับซ้อนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เกิดการยอมรับแนวความคิดใหม่ๆ เข้ามาในองค์กร ทำให้การดำเนินการขององค์การบรรลุถึงเป้าหมายที่ปรารถนา เป็นการลดความสูญเสียเปล่าของหน่วยงานที่ซ้ำซ้อน และทำให้เกิดความแจ่มชัดในการดำเนินงาน

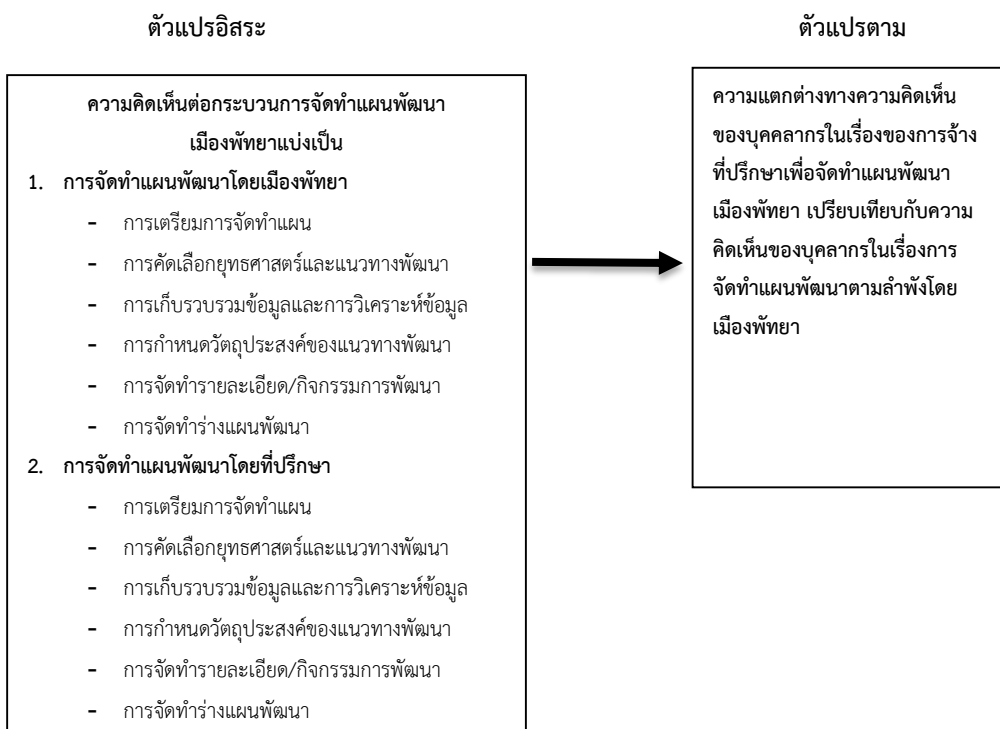
สำหรับระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2548 กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องจัดทำแผนพัฒนาสามปี โดยได้กำหนดขั้นตอนและวิธีการจัดทำร่างแผนพัฒนา 6 ขั้นตอน คือ 1) การเตรียมการจัดทำแผน 2) การคัดเลือกยุทธศาสตร์และแนวทางพัฒนา 3) การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล 4) การกำหนดวัตถุประสงค์ของแนวทางพัฒนา 5) การจัดทำรายละเอียด/กิจกรรมการพัฒนา 6) การจัดทำร่างแผนพัฒนาสามปี อีกทั้งยังให้อำนาจหน้าที่แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อาจมอบให้หน่วยงานหรือบุคคลภายนอกจัดทำหรือร่วมจัดทำแผนพัฒนาได้

เมืองพัทยา ถือได้ว่าเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษที่มีการส่งเสริมการพัฒนาเมืองอย่างเป็นระบบ จนเป็นเมืองท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักในระดับโลก อันเนื่องมาจากกระบวนการวางแผนพัฒนาเมืองภายใต้ผู้บริหารเมืองที่มีวิสัยทัศน์ พร้อมการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เมืองพัทยาเป็นเมืองท่องเที่ยวที่น่าอยู่อย่างยั่งยืน (เมืองพัทยา, 2558) อีกทั้งยังเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีศักยภาพสูงกว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านงบประมาณและวิสัยทัศน์ของคณะผู้บริหารที่ส่งเสริมด้านการวางแผน ดังนั้น ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 เมืองพัทยาจึงได้จัดจ้างที่ปรึกษาเพื่อจัดทำแผนพัฒนาเมืองพัทยา (ปี พ.ศ. 2559-2561) โดยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ส่วนหนึ่งเป็นผลอันเนื่องจากการที่เมืองพัทยามีศักยภาพเพียงพอที่สามารถจัดจ้างที่ปรึกษาเพื่อจัดทำแผนพัฒนาเมืองพัทยาได้ตามระเบียบ อีกทั้งเมืองพัทยาได้พิจารณาเห็นว่าการจัดทำแผนจำเป็นต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญมาช่วยกำหนดทิศทางการจัดทำแผนเพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาเมืองพัทยาต่อไป ซึ่งมีลักษณะเดียวกับผลการศึกษาของ กิ่งพร ทองใบ และคณะ (2555) ที่พบว่า ลักษณะความต้องการจ้างงานภายนอกขององค์การภาครัฐเป็นลักษณะการดำเนินงานตามระเบียบวิธีการจัดซื้อจัดจ้างในประเภทการจ้างเหมาบริการโดยตั้งงบประมาณเพื่อซื้อบริการจากผู้รับจ้างในงานที่จำเป็นต้องปฏิบัติ แต่ไม่มีผู้ปฏิบัติหรือมีผู้ปฏิบัติไม่เพียงพอ

การจ้างที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญ มีความสอดคล้องกับแนวคิดการจ้างเหมา การจ้างภายนอก และการจ้างงานภายนอก ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Outsourcing โดย กิ่งพร ทองใบ (2553) ได้ให้ความหมายของการจ้างเหมาหรือสัญญาช่วงไว้ว่า เป็นทางเลือกในการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ด้วยวิธีการจ้างให้องค์กรอื่นทำการผลิตแทนด้วยสัญญาจ้างเหมาหรือสัญญาช่วงที่องค์กรผู้รับสัญญาจะดำเนินการผลิตสินค้าหรือบริการตามเงื่อนไขที่ตกลงกันได้ และการพิจารณาเลือกทางเลือกนี้ต้องแน่ใจว่าผู้รับจ้างเหมาหรือผู้รับสัญญาช่วงเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพการทำงานสูง และสามารถผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพสูง สอดคล้องกับแนวคิดของ สุชาติา สุขสวัสดิ์ ณ อยุธยา (2541) อภิชัย ศรีเมือง (2548) วัชรกร สุทินฤกษ์ และศุภวัฒน์กร วงศ์ธนวิสุ

(2557) และ Ferrell and Hartline (2005) ที่มีความเห็นสอดคล้องกันว่า การจ้างเหมา การจ้างภายนอก และการจ้างงานภายนอก หมายถึง การที่องค์กรใช้บริการจากหน่วยงานหรือธุรกิจภายนอก ที่เป็นผู้มีประสบการณ์การทำงานสูง ให้ดำเนินการแทนในหน้าที่บางส่วนที่องค์กรเองไม่มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน อันเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

ดังนั้น เมื่อเมืองพัทยามีการจัดจ้างที่ปรึกษาเพื่อจัดทำแผนพัฒนาฯ กระบวนการจัดทำแผนจึงมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเมืองพัทยา ซึ่งถือได้ว่าเป็นกลุ่มที่มีความสำคัญกลุ่มหนึ่งที่จะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนร่วมกับที่ปรึกษา โดยการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำแผนว่ามีความแตกต่างจากกระบวนการจัดทำแผนที่เคยทำมาแต่เดิมหรือไม่ อย่างไร ทั้งนี้เพื่อนำสารสนเทศดังกล่าวเป็นข้อมูลประกอบเพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจถึงปัญหาและความเห็นของบุคลากรเมืองพัทยา และทราบถึงผลของการจ้างที่ปรึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนรูปแบบกระบวนการจัดทำแผนให้มีความเหมาะสมกับเมืองพัทยามากที่สุด โดยได้นำขั้นตอนในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2546) ซึ่งเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาของเมืองพัทยา มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังแสดงตามกรอบแนวคิดในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## วัตถุประสงค์การวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเมืองพัทยาในประเด็นเรื่องการจัดทำแผนพัฒนาโดยเมืองพัทยากับการจัดทำแผนพัฒนาโดยการจ้างที่ปรึกษามาเป็นผู้จัดทำแผนพัฒนาเมืองพัทยา

## สมมติฐานการวิจัย

งานวิจัยนี้มีข้อสมมติฐานว่า บุคลากรของเมืองพัทยามีความคิดเห็นเชิงบวกและชอบการจ้างที่ปรึกษาเพื่อจัดทำแผนพัฒนาเมืองพัทยามากกว่าการจัดทำแผนพัฒนาโดยบุคลากรของเมืองพัทยาทั้งในภาพรวมและรายด้าน

## ระเบียบวิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้ ใช้ข้อมูลจากตัวอย่างของบุคลากรของเมืองพัทยา โดยใช้วิธีการแจกแบบสอบถาม (ที่ได้ผ่านการทดสอบและตรวจคุณภาพ ความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือของข้อมูล) ให้แก่ตัวอย่าง จำนวน 200 คน ข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้ หลังจากจากการตอบของบุคลากรที่ตกเป็นตัวอย่าง ได้ถูกนำมาวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติ ในแต่ละประเด็นจะได้กล่าวดังต่อไปนี้

**1. ข้อมูลและการสุ่มตัวอย่าง** งานวิจัยเรื่องนี้ได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรเมืองพัทยาที่มีจำนวนทั้งหมด 409 คน แต่ได้เลือกมาเป็นตัวอย่าง จำนวน 200 คน ซึ่งการกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้คำนวณด้วยการวิเคราะห์อำนาจของการทดสอบ (Power analysis) สำหรับสถิติ t-test: difference between two dependent means (matched pairs) เมื่อกำหนดค่าอิทธิพลขนาดปานกลาง Effect size = 0.2 alpha = 0.05 power = 0.8 ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป G\*Power = 3.1.9.2 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 199 ตัวอย่าง ปรับเป็น 200 ตัวอย่าง

ผู้วิจัยดำเนินการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Sampling) ไม่เป็นสัดส่วน เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างจากทุกหน่วยงานของเมืองพัทยา หลังจากนั้น ทำการเลือกตัวอย่างจากแต่ละชั้นภูมิ โดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยการจับสลากเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างจนครบจำนวนตามที่กำหนด

**2. เครื่องมือการวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ** เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม ลักษณะของคำถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มี 6 ประเด็น ประกอบด้วย 1) การเตรียม การจัดทำแผน 2) การคัดเลือกยุทธศาสตร์และแนวทางพัฒนา 3) การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล 4) การกำหนดวัตถุประสงค์ของแนวทางพัฒนา 5) การจัดทำรายละเอียด/กิจกรรมการพัฒนา และ 6) การจัดทำร่างแผนพัฒนาสามปี รวมจำนวน 22 ข้อคำถาม ตามมาตรวัดของ Likert Scale โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้ สำหรับคำถามที่เป็นบวก เห็นด้วยอย่างยิ่ง ให้ 5 คะแนน เห็นด้วย ให้ 4 คะแนน ไม่แน่ใจ ให้ 3 คะแนน ไม่เห็นด้วย ให้ 2 คะแนน และ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ให้ 1 คะแนน ส่วนคำถามที่เป็นลบ เห็นด้วยอย่างยิ่ง ให้ 1 คะแนน เห็นด้วย ให้ 2 คะแนน ไม่แน่ใจ ให้ 3 คะแนน ไม่เห็นด้วย ให้ 4 คะแนน และ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ให้ 5 คะแนน

สำหรับการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือได้คำนวณหาค่าความตรง (Validity) ของเครื่องมือโดยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ทำการตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหา (Content validity) จากนั้นทำการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ และนำเครื่องมือที่ปรับแก้ไขไปทดลองใช้ (Try Out) กับตัวแทนบุคลากรเมืองพัทยา ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาความเที่ยงหรือความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม (Reliability) ด้วยค่า Cronbach's Alpha ได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.81

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลมีขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

ในแต่หน่วยงาน จนครบทั้ง 15 หน่วยงาน จำนวน 200 ชุด

**ขั้นตอนที่ 2** ผู้วิจัยเก็บแบบสอบถามคืนพร้อมตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

จำนวน 200 ชุด

**ขั้นตอนที่ 3** ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์

**ขั้นตอนที่ 4** การศึกษาครั้งนี้ ได้เก็บรวบรวมข้อมูลในระหว่างเดือนตุลาคม พ.ศ.2558 ถึงเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2558

**4. การวิเคราะห์ข้อมูล** สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลของงานวิจัย ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้สถิติ Paired t-test ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัย โดยกำหนดระดับนัยสำคัญที่ระดับ .05 สำหรับเกณฑ์การแปลผลใช้สูตรการหาค่าอันตรภาคชั้น (ธำนิษฐ์ ศิลป์จารุ, 2551)

| ค่าเฉลี่ย | การแปลความหมาย                                                          |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------|
| 4.21-5.00 | กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาโดยเมืองพัทยาและที่ปรึกษามีความเหมาะสม            |
| 3.41-4.20 | กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาโดยเมืองพัทยาและที่ปรึกษาค่อนข้างมีความเหมาะสม    |
| 2.61-3.40 | กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาโดยเมืองพัทยาและที่ปรึกษามีความเหมาะสมปานกลาง     |
| 1.81-2.60 | กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาโดยเมืองพัทยาและที่ปรึกษาค่อนข้างไม่มีความเหมาะสม |
| 1.00-1.80 | กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาโดยเมืองพัทยาและที่ปรึกษาไม่มีความเหมาะสม         |

### ผลการวิจัย

ก่อนที่จะนำเสนอผลการทดสอบข้อสมมติฐานตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จะกล่าวถึงลักษณะทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล ซึ่งพบว่า ในจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 200 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (57%) มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มากที่สุด (44.5%) รองลงมาคือ อายุระหว่าง 41-50 ปี (41.5%) กลุ่มอายุ 51-60 ปี (12%) และไม่เกิน 30 ปี (2%) ตามลำดับ ระดับการศึกษาสูงสุด คือ ปริญญาตรีมากที่สุด (66%) รองลงมาคือ ปริญญาโท (29%) ต่ำกว่าปริญญาตรี (4.5%) และปริญญาเอก (0.5%) ตามลำดับ โดยส่วนใหญ่มีอายุราชการ

10-14 ปี มากที่สุด (33.5%) รองลงมามีอายุราชการ 5-9 ปี (24%) อายุราชการ 15-19 ปี (20%) อายุราชการ ตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป (18.5%) และน้อยกว่า 5 ปี (4%) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาความคิดเห็นของบุคลากรเมืองพัทยาที่มีต่อกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาโดยเมืองพัทยา พบว่า บุคลากรมีความเห็นว่ากระบวนการจัดทำแผนค่อนข้างเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.04$ ,  $SD = 0.72$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การเตรียมการจัดทำแผน มีความเหมาะสมสูงสุด ( $\bar{X} = 3.11$ ,  $SD = 0.79$ ) รองลงมาคือ ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ของแนวทางพัฒนา ( $\bar{X} = 3.08$ ,  $SD = 0.79$ ) ด้านการจัดทำร่างแผนพัฒนาสามปี ( $\bar{X} = 3.04$ ,  $SD = 0.85$ ) ด้านการคัดเลือกยุทธศาสตร์และแนวทางพัฒนา ( $\bar{X} = 3.02$ ,  $SD = 0.80$ ) ด้านการจัดทำรายละเอียดโครงการ/กิจกรรมการพัฒนา ( $\bar{X} = 3.01$ ,  $SD = 0.84$ ) และด้านการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ( $\bar{X} = 2.98$ ,  $SD = 0.79$ ) เป็นลำดับสุดท้าย

ส่วนกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาโดยที่ปรึกษา พบว่า บุคลากรมีความเห็นว่ากระบวนการจัดทำแผนค่อนข้างเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.34$ ,  $SD = 0.62$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ของแนวทางพัฒนา มีความเหมาะสมสูงสุด ( $\bar{X} = 3.41$ ,  $SD = 0.71$ ) รองลงมา คือ ด้านการจัดทำร่างแผนพัฒนาสามปี ( $\bar{X} = 3.39$ ,  $SD = 0.76$ ) ด้านการคัดเลือกยุทธศาสตร์และแนวทางพัฒนา ( $\bar{X} = 3.35$ ,  $SD = 0.78$ ) ด้านการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ( $\bar{X} = 3.35$ ,  $SD = 0.72$ ) ด้านการเตรียมการจัดทำแผน ( $\bar{X} = 3.32$ ,  $SD = 0.68$ ) และด้านการจัดทำรายละเอียดโครงการ/กิจกรรมการพัฒนา ( $\bar{X} = 3.24$ ,  $SD = 0.68$ ) เป็นลำดับสุดท้าย

เมื่อนำคะแนนความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนโดยบุคลากรของเมืองพัทยามาเปรียบเทียบกับคะแนนความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อกระบวนการจัดทำแผนโดยการจ้างที่ปรึกษาเป็นผู้ทำให้พบว่า บุคลากรเมืองพัทยาให้คะแนนกระบวนการจัดทำแผนโดยที่ปรึกษาสูงกว่ากระบวนการจัดทำแผนพัฒนาโดยบุคลากรของเมืองพัทยาทั้งในภาพรวมและจำแนกแยกออกเป็นรายด้าน ความแตกต่างของคะแนนนำมาเปรียบเทียบกัน พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (ดู ตารางที่ 1) ผลที่ได้นี้เป็นไปตามที่คาดคะเนไว้

**ตารางที่ 1** การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเมืองพัทยาที่มีต่อกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาโดยเมืองพัทยาและโดยที่ปรึกษา โดยรวมและรายด้าน (n = 200)

| กระบวนการจัดทำแผนพัฒนา                  |                          | $\bar{X}$ | $SD$ | $\bar{D}$ | $t$    | $P\text{-value}$ |
|-----------------------------------------|--------------------------|-----------|------|-----------|--------|------------------|
| ด้านการเตรียมการจัดทำแผน                | การจัดทำแผนโดยเมืองพัทยา | 3.11      | 0.79 | -0.22     | -4.157 | .000             |
|                                         | การจัดทำแผนโดยที่ปรึกษา  | 3.32      | 0.68 |           |        |                  |
| ด้านการคัดเลือกยุทธศาสตร์และแนวทางพัฒนา | การจัดทำแผนโดยเมืองพัทยา | 3.02      | 0.80 | -0.33     | -5.462 | .000             |
|                                         | การจัดทำแผนโดยที่ปรึกษา  | 3.35      | 0.78 |           |        |                  |

ตารางที่ 1 (ต่อ) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเมืองพัทยาที่มีต่อกระบวนการจัดทำแผนพัฒนา  
โดยเมืองพัทยาและโดยที่ปรึกษา โดยรวมและรายด้าน (n = 200)

| กระบวนการจัดทำแผนพัฒนา |                          | $\bar{X}$ | $SD$ | $\bar{D}$ | $t$    | $P\text{-value}$ |
|------------------------|--------------------------|-----------|------|-----------|--------|------------------|
| ด้านการเก็บรวบรวม      | การจัดทำแผนโดยเมืองพัทยา | 2.98      | 0.79 | -0.37     | -6.968 | .000             |
| ข้อมูลและการวิเคราะห์  | การจัดทำแผนโดยที่ปรึกษา  | 3.35      | 0.72 |           |        |                  |
| ข้อมูล                 |                          |           |      |           |        |                  |
| ด้านการกำหนด           | การจัดทำแผนโดยเมืองพัทยา | 3.08      | 0.79 | -0.32     | -6.060 | .000             |
| วัตถุประสงค์ของ        | การจัดทำแผนโดยที่ปรึกษา  | 3.41      | 0.71 |           |        |                  |
| แนวทางพัฒนา            |                          |           |      |           |        |                  |
| ด้านการจัดทำ           | การจัดทำแผนโดยเมืองพัทยา | 3.01      | 0.84 | -0.23     | -3.947 | .000             |
| รายละเอียดโครงการ/     | การจัดทำแผนโดยที่ปรึกษา  | 3.24      | 0.68 |           |        |                  |
| กิจกรรม                |                          |           |      |           |        |                  |
| ด้านการจัดทำร่าง       | การจัดทำแผนโดยเมืองพัทยา | 3.04      | 0.85 | -0.34     | -6.013 | .000             |
| แผนพัฒนาสามปี          | การจัดทำแผนโดยที่ปรึกษา  | 3.39      | 0.76 |           |        |                  |
| กระบวนการจัดทำ         | การจัดทำแผนโดยเมืองพัทยา | 3.04      | 0.72 | -0.30     | -6.230 | .000             |
| แผนพัฒนาโดยภาพรวม      | การจัดทำแผนโดยที่ปรึกษา  | 3.34      | 0.62 |           |        |                  |

หมายเหตุ  $\bar{D}$  คือ ค่าเฉลี่ยของผลต่างของการจัดทำแผนโดยเมืองพัทยากับการจัดทำแผนโดยที่ปรึกษา

### สรุปและอภิปรายผล

ผลจากการวิจัยครั้งนี้ได้ข้อสรุปว่า บุคลากรของเมืองพัทยาซึ่งไม่ได้จำกัดเฉพาะบุคลากรที่มีหน้าที่  
ในการจัดทำแผนและงบประมาณ มีความคิดเห็นสนับสนุนการจัดทำแผนโดยการจ้างที่ปรึกษามาเป็นผู้จัดทำ  
แผนของเมืองพัทยา ผลที่ได้นี้มีนัยสำคัญทางด้านการบริหารเป็นอย่างยิ่ง

ประการแรก บุคลากรของเมืองพัทยามองว่า กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาโดยบุคลากรของเมืองพัทยา  
ในภาพรวมและรายด้าน ค่อนข้างเหมาะสม ทุกด้าน เนื่องจากเมืองพัทยามีบุคลากรที่รับผิดชอบในการ  
จัดทำแผนพัฒนาที่มีความรู้ความสามารถ เนื่องจากการจัดทำแผนพัฒนาเป็นหน้าที่ในงานที่ต้องปฏิบัติ  
เป็นประจำทุกปี บุคลากรจึงมีความรู้ความชำนาญในงานที่ทำเป็นอย่างดี อีกทั้งในหน่วยงานในฝ่ายยุทธศาสตร์  
และนโยบาย ส่วนใหญ่มีบุคลากรที่จบการศึกษาระดับปริญญาโท ซึ่งถือว่ามีความรู้และเป็นผู้มีความสามารถ  
ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งเมื่อพิจารณาในรายละเอียด ด้านการเตรียมการจัดทำ  
แผน ค่อนข้างเหมาะสมสูงสุด เนื่องจากเมืองพัทยามีกระบวนการในการรับรู้และเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับ  
การดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาเมืองพัทยายเป็นอย่างดี ทำให้บุคลากรเมืองพัทยาสามารถรับทราบข้อมูล  
รายละเอียดเกี่ยวกับการดำเนินการจัดทำแผนในแต่ละปีงบประมาณได้อย่างชัดเจน สำหรับด้านการ

เก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ค่อนข้างเหมาะสมน้อยที่สุด เนื่องจากกระบวนการในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลของเมืองพัทยายังไม่สามารถทำได้อย่างครอบคลุมและทั่วถึง อีกทั้งอัตราบุคลากรในการจัดทำแผนพัฒนาเมืองพัทยา คือ เจ้าหน้าที่ในฝ่ายยุทธศาสตร์และนโยบาย ส่วนยุทธศาสตร์การพัฒนา สำนักยุทธศาสตร์และงบประมาณ มีจำนวนไม่เพียงพอ ทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอาจทำได้ไม่สมบูรณ์ แม้คิดที่ได้จากผลการวิจัยในส่วนนี้ คือ ข้อเสนอแนะว่า คำตอบที่ได้จากการประเมินตนเองของบุคลากรเมืองพัทยา เป็นคำตอบเชิงปฏิฐานหรือไม่ ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการใช้ Likert Scale มักจะประสบกับปัญหานี้เมื่อนำมาใช้ในการประเมินตนเอง

ประการที่สอง เมื่อพิจารณาความคิดเห็นของบุคลากรของเมืองพัทยาที่มีต่อกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาโดยที่ปรึกษา เราพบเช่นกันว่า ในภาพรวม บุคลากรของเมืองพัทยาระเมินว่าการว่าจ้างที่ปรึกษาเพื่อจัดทำแผนเมืองพัทยาคือสิ่งที่เหมาะสม ซึ่งเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ของแนวทางพัฒนา มีความเหมาะสมสูงสุด เนื่องจากที่ปรึกษา เป็นผู้ที่มีความรู้ มีความเชี่ยวชาญทางด้านวิชาการ ในลักษณะมืออาชีพ ซึ่งในการกำหนดวัตถุประสงค์ของแนวทางพัฒนา เป็นกระบวนการในการพิจารณากำหนดโครงการ/กิจกรรมการพัฒนาที่จะต้องดำเนินการตามแนวทางที่คัดเลือก โดยที่ปรึกษาได้มีการเสนอโครงการ/กิจกรรมการพัฒนาที่สำคัญ (Flagship Project) (เมืองพัทยา, 2558) ให้เมืองพัทยาพิจารณาคัดเลือกเพื่อบรรจุในแผน ถือเป็นการริเริ่มและพัฒนาโครงการ/กิจกรรมที่มีความสำคัญจำเป็นเร่งด่วน นับเป็นประโยชน์แก่การพัฒนาเมืองพัทยาต่อไป ส่วนด้านการจัดทำรายละเอียดโครงการ/กิจกรรมการพัฒนา พบว่า ค่อนข้างเหมาะสมน้อยที่สุด เนื่องจากที่ปรึกษาเป็นหน่วยงานจากภายนอก อาจจะยังไม่สามารถทราบถึงรายละเอียดปลีกย่อยต่างๆ ในแต่ละโครงการที่เมืองพัทยาศึกษาแล้วไม่ว่าจะเป็นรายละเอียดเกี่ยวกับเป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ งบประมาณ ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละโครงการ/กิจกรรมในแผนพัฒนาเมืองพัทยาได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน ผลที่ได้ในส่วนนี้ให้แก่วิธีการว่าจ้างที่ปรึกษาเป็นการต้องใช้จ่ายงบประมาณเพิ่มเติม คำถามต่อไปคือว่า แผนที่จัดทำขึ้นนี้ได้นำไปปฏิบัติหรือไม่ และหากเมื่อมีการนำไปปฏิบัติแล้ว จะส่งผลคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์เมื่อเปรียบเทียบกับงบประมาณที่ใช้ไป

ประการที่สาม บุคลากรเมืองพัทยามีความเห็นว่ากระบวนการจัดทำแผนพัฒนาโดยที่ปรึกษาคือว่าเมืองพัทยาในภาพรวมทุกด้าน เนื่องจากที่ปรึกษาเป็นผู้ที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน มีทักษะและเทคโนโลยีที่ไม่มีอยู่ในองค์กร มีความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ที่มีชื่อเสียงและสามารถเป็นที่ยอมรับ ดังที่ Gay and Essinger (2000) ได้จำแนกประเภทของการจ้างงานภายนอกหลัก ๆ ที่องค์กรปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันออกเป็น 5 ประเภท ซึ่งเมืองพัทยา จัดอยู่ในประเภท Outsourcing the service หมายถึง องค์กรได้คัดเลือกและมีสัญญาผูกพันกับผู้ให้บริการภายนอกที่มีความชำนาญงานที่สามารถทำให้องค์กรปรับตัว เปลี่ยนจุดเน้น และกระตือรือร้นในงานบริการนั้น เพื่อให้มีความชำนาญเฉพาะเช่นเดียวกับผู้ให้บริการที่ได้สะสมองค์ความรู้มานาน หากองค์กรสามารถบริหารจัดการดี องค์กรจะได้ประโยชน์อย่างมาก คำถามที่ได้จากการวิจัยนี้ คือ เมืองพัทยามีแนวทางทางการบริหารบุคลากรในส่วนเดิมที่ได้มอบหมายหน้าที่ให้จัดทำแผนไว้อย่างไร ยังจำเป็นต้องจ้างบุคลากรเหล่านั้นไว้หรือไม่หรือควรจะมีการโยกย้ายปรับเปลี่ยนหน้าที่ หรือพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นอย่างไร

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย พบว่า บุคลากรเมืองพัทยามีความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาโดยที่ปรึกษามากกว่าเมืองพัทยาทุกด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งแสดงให้เห็นซึ่งศักยภาพของบุคลากรเมืองพัทยาดังกล่าวยังมีไม่เพียงพอ จากข้อค้นพบดังกล่าวผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะให้ เมืองพัทยาศรมีการสร้างระบบฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ มีข้อมูลที่ครบถ้วน มีความพร้อมของระบบข้อมูลสารสนเทศที่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ทันที รวมทั้งความพร้อมของอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบการจัดทำโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว นอกจากนี้ควรมีการจัดฝึกอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพบุคลากรเมืองพัทยามีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนพัฒนาทั้งในฝ่ายยุทธศาสตร์และนโยบาย สำนักยุทธศาสตร์และงบประมาณ และบุคลากรที่มีหน้าที่จัดทำแผนประจำหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อพัฒนาทักษะในการคิดวิเคราะห์โครงการและกิจกรรม ที่จะนำมาบรรจุในแผนพัฒนาเพื่อพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากไม่เช่นนั้น ทางเลือกอีกทางหนึ่ง คือ การลดบุคลากรในส่วนนี้ที่ไม่จำเป็นและมอบหมายให้หน่วยงานอื่นมารับจ้างจัดทำแผนเมืองพัทยาต่อไปเป็นประจำทุกปี

สำหรับผลจากการจัดจ้างที่ปรึกษา พบว่า บุคลากรของเมืองพัทยาเห็นว่าการจัดทำแผนโดยที่ปรึกษาเหมาะสมกว่าการจัดทำแผนโดยเมืองพัทยาเอง แต่อย่างไรก็ตามผลดังกล่าวก็อยู่ในระดับค่อนข้างเหมาะสมเช่นเดียวกัน ซึ่งเมืองพัทยาศรมีข้อมูลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ไปประกอบการพิจารณาในการวางแผนการจัดจ้างที่ปรึกษาในคราวต่อไปว่า ควรเลือกการจ้างที่ปรึกษาซึ่งต้องใช้งบประมาณในโครงการหรือกิจกรรมที่บุคลากรไม่สามารถดำเนินการได้เอง หรือถ้าใช้การจัดจ้างที่ปรึกษาผลที่ได้จะมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญจากการดำเนินการโดยเมืองพัทยาเองหรือไม่

ส่วนของการการจัดจ้างที่ปรึกษาเพื่อจัดทำแผนพัฒนานั้น ควรเน้นให้ความสำคัญโดยเฉพาะในส่วนด้านการจัดทำรายละเอียดโครงการ/กิจกรรมการพัฒนา ซึ่งที่ปรึกษายังไม่สามารถทำได้อย่างครบถ้วนถูกต้อง และสมบูรณ์ ดังนั้นที่ปรึกษาควรมีทีมงานเพื่อสำรวจพื้นที่ เก็บข้อมูลในเชิงลึกให้มากกว่าเดิม อีกทั้งเมืองพัทยาศรมีเวลาในการดำเนินการที่ยาวนานขึ้นเพื่อให้ทีมที่ปรึกษาได้มีระยะเวลาเพื่อศึกษาและเก็บข้อมูลได้อย่างเพียงพอ และครอบคลุม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและสมบูรณ์มากที่สุด

นอกจากข้อเสนอแนะเชิงบริหารดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยยังให้ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการเพิ่มเติมว่า ควรมีการศึกษาถึงความคิดเห็นของบุคคลกลุ่มอื่นที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาเมืองพัทยา เช่น ประชาชนในพื้นที่แต่ละชุมชนรวมถึงประธานทุกชุมชน นักการเมือง ผู้บริหารเมืองพัทยา ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ดังต่อไปนี้

1. ควรมีการประเมินผลและวิเคราะห์ถึงความคิดเห็นของบุคลากรเมืองพัทยามีต่อกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาโดยเมืองพัทยาและที่ปรึกษาในเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึก และเพื่อเป็นการศึกษาว่าการจ้างที่ปรึกษาที่เกิดขึ้นมีผลดีและช่วยในการพัฒนาประสิทธิภาพของเมืองพัทยาได้จริงหรือไม่
2. ควรทำการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารเพื่อติดตามและประเมินผลความสำเร็จของการจ้างที่ปรึกษา โดยเป็นการวิจัยเพื่อพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จของการจ้างที่ปรึกษา

## เอกสารอ้างอิง

- กรมการปกครอง. (2543). *คู่มือแนวทางการปฏิบัติงานของสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบลประจำปี 2542*. กรุงเทพฯ: อาสารักษาดินแดน.
- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2546). *คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ: ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- กิ่งพร ทองใบ. (2553). แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ในเอกสารการสอนชุดวิชาการและการจัดการและการจัดการเชิงกลยุทธ์ หน่วยที่ 9. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- กิ่งพร ทองใบ และคณะ. (2555). รูปแบบการประกอบธุรกิจจัดหางานเพื่อตอบสนองกลยุทธ์จ้างงานภายนอก. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 10(2), 30-39.
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2542). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: สุภากรพิมพ์.
- เมืองพัทยา. (2558). *แผนแม่บทพัฒนาเมืองพัทยา 10 ปี (พ.ศ.2559-2568)*.ชลบุรี: เมืองพัทยา.
- วัทธิกร สุทินฤกษ์ และศุภวัฒนากร วงศ์ธนวสุ. (2557). รูปแบบการทำงานร่วมกันระหว่างเทศบาลนครขอนแก่นกับภาคเอกชน. *วารสารการบริหารท้องถิ่น*, 7(3), 49-64.
- สุชาติ สุขสวัสดิ์ ณ อยุธยา. (2541). *Outsource คืออะไร*. วารสารการบริหารคน 19(2), 17-19.
- อภิชัย ศรีเมือง. (2548). *40 ปี PMAT บนเส้นทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของไทย*. กรุงเทพฯ: สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย.
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2005). *Marketing strategy*. Mason, OH: Thomson Higher Education.
- Gay, C. L., & Essinger, J. (2000). *Inside outsourcing: The insider's guide to managing strategic sourcing*. London: Nicholas Brealey.