**๖**

**ชื่อเรื่อง** การปรับปรุงโครงสร้างและกรอบอัตรากำลังหน่วยงานของกรุงเทพมหานคร

**วัตถุประสงค์** 1. เพื่อให้กรุงเทพมหานครมีโครงสร้างและกรอบอัตรากำลังเป็นไปตามความต้องการของผู้บริหารกรุงเทพมหานคร และสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนเพื่อให้เกิดความพึงพอใจและประโยชน์สูงสุด  
 ๒. เพื่อให้หน่วยงานของกรุงเทพมหานครมีโครงสร้างและกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมกับภารกิจและปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ  
 3. เพื่อให้หน่วยงานของกรุงเทพมหานครมีโครงสร้างและกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมสามารถทำงานได้บรรลุภารกิจของกรุงเทพมหานคร

**ขอบเขต** มีขอบเขตของการดำเนินการที่เริ่มต้นจากการรับคําขอจากหน่วยงานและตรวจสอบคําขอ การประสานหน่วยงานขอรายชื่อบุคคลเพื่อจัดทําคําสั่งแต่งตั้งคณะทํางาน การจัดประชุม คณะทํางาน การกําหนดแนวทางการดําเนินการและศึกษาข้อมูล/ทบทวนภารกิจ การสรุปผลการศึกษา/ทบทวน ภารกิจ การกําหนดโครงสร้างหน่วยงานให้เหมาะสมกับอํานาจหน้าที่ และภารกิจ การเก็บข้อมูลสถิติย้อนหลัง 3 ปี การวิเคราะห์จํานวนตําแหน่ง การคํานวณค่าใช้จ่ายด้านบุคคลจากการเพิ่ม/ลดอัตรากําลัง การจัดทํารายการวิเคราะห์ โครงสร้างและกรอบอัตรากําลังเสนอ  
ปลัดกรุงเทพมหานครโดยผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครเห็นชอบ นําเสนอ อ.ก.ก. ให้ความเห็นชอบ นําเสนอ ก.ก. อนุมัติการจัดทําประกาศ/ขอกําหนดอักษรย่อนําเสนอ อ.ก.ก. สามัญเกี่ยวกับกําหนด ตําแหน่งฯ การจัดทําเอกสารหมายเลข 1 หน้าที่ความรับผิดชอบของตําแหน่ง แจ้งมติอ.ก.ก./ก.ก. ให้หน่วยงานที่ขอจัดทําเอกสารที่เกี่ยวข้องและส่งตรวจสอบ

**คำจำกัดความ  
 1. ข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ** หมายถึง ข้าราชการกรุงเทพมหานครซึ่งรับราชการในสังกัด กรุงเทพมหานครแต่ไม่รวมถึงข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานครและข้าราชการ กรุงเทพมหานครในสถาบันอุดมศึกษา

**๒. การปรับปรุงโครงสร้างและกรอบอัตรากำลังของหน่วยงาน”** หมายถึง การศึกษา วิเคราะห์ และการกำหนดบทบาท ภารกิจ หน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานให้ชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อนกัน การคาดคะเนความต้องการอัตรากำลังทั้งจำนวนและระดับที่หน่วยงานจะต้องมีเพื่อปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ ปริมาณงาน แผนงานโครงการ ที่จะต้องปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม ประหยัด มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

**3. การวิเคราะห์** หมายถึงการนำข้อมูลพื้นฐานมาพิจารณาสภาพปัญหาแล้วนำหลักวิชามาประยุกต์เพื่อค้นหาแนวทางแก้ไข แล้วกำหนดวิธีการในการแก้ปัญหา

**4. หน่วยงาน** หมายถึง หน่วยงานตามการจัดระเบียบราชการกรุงเทพมหานคร ตามมาตรา 60 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528

**5. การทบทวนภารกิจ** หมายถึง การตรวจสอบกระบวนงานทำงานในความรับผิดชอบของหน่วยงานนั้นว่ายังมี

ความจำเป็นอยู่หรือไม่ หากได้ทบทวนแล้วพบว่าไม่มีความจำเป็นอาจจะตัดสินใจยกเลิกไปหรือมอบให้ผู้ใดเป็น

ผู้รับผิดชอบดำเนินการ แต่หากยังจำเป็นอยู่ ลักษณะการทำงานควรจะมีการพัฒนาการไปในรูปแบบใด

**๗**

**6. ตำแหน่ง** หมายถึง หน่วยย่อยที่เล็กที่สุดของส่วนราชการ ตำแหน่งมีองค์ประกอบที่มีสัมพันธ์กันเป็นรูปสามเหลี่ยมด้านเท่า ได้แก่ หน้าที่ความรับผิดชอบซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดความรู้ความสามารถ และความยุ่งยากซับซ้อนของงาน

**7. หน้าที่ความรับผิดชอบ** หมายถึง ตัวงานที่มีการกำหนดขอบเขตวัตถุประสงค์ที่ได้มอบหมายให้ตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งปฏิบัติ

**8. ความยุ่งยากซับซ้อนของงาน** หมายถึง งานยุ่งยากในตัวเอง เช่น งานโต้ตอบหนังสือย่อมยุ่งยากกว่างานตรวจทานหนังสือ หรืองานซับซ้อน เป็นงานที่มีขั้นตอนมาก หากจะปฏิบัติให้สำเร็จจะต้องปฏิบัติงานหลายอย่าง

**9. สถิติปริมาณงาน (Workload)** หมายถึง ผลผลิตที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยงาน โดยมีการเก็บรวบรวมไว้ในช่วงเวลาหนึ่งๆ

**10. การกำหนดกรอบอัตรากำลัง** หมายถึง การกำหนดให้มีตำแหน่ง ในจำนวนที่เหมาะสมกับลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบ และปริมาณงานของหน่วยงาน

**11. การกำหนดตำแหน่ง** หมายถึง การกำหนดให้มีตำแหน่งในหน่วยงานหรือส่วนราชการใด จำนวนเท่าใด และเป็นตำแหน่งประเภทใด สายงานใด และอาจหมายความรวมถึงการจัดอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงคุณภาพงาน ปริมาณงาน และการประเมินค่างาน เพื่อกำหนดหน้าที่วามรับผิดชอบให้สามารถรองรับภารกิจและ

อำนาจหน้าที่ของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล รวมทั้งมีมาตรฐานงานเป็นที่ยอมรับ การ

กำหนดตำแหน่งพิจารณาอย่างน้อย 5 มิติ ได้แก่

- ประเภทตำแหน่ง ตามมาตรา 44 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2554 กำหนดให้นำกฎหมายว่าด้วยระเบียบระเบียบข้าราชการพลเรือน มาใช้บังคับกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญโดยอนุโลม ซึ่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพล

เรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 45 บัญญัติให้ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนมี 4 ประเภท ได้แก่ ตำแหน่งประเภทบริหาร

ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ตำแหน่งประเภทวิชาการ และตำแหน่งประเภททั่วไป

- ฐานะหรือศักดิ์ของตำแหน่ง เป็นการกำหนดฐานะของแต่ละตำแหน่งเพื่อให้สอดคล้องกับโครงสร้างตำแหน่งและสายการบังคับบัญชาตามโครงสร้างองค์กรของหน่วยงาน

- หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง เป็นการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งว่ามีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบหรือขอบเขตของอำนาจหน้าที่กว้างขวางมากหรือน้อยแค่ไหน อย่างไร

- ระดับตำแหน่ง เป็นการกำหนดระดับตำแหน่งโดยการประเมินค่างานว่า งานนั้นมีคุณภาพของงานในระดับใด

- จำนวนตำแหน่ง เป็นการจัดอัตรากำลังที่เหมาะสมกับอำนาจหน้าที่และปริมาณงานของหน่วยงาน

**12. การประเมินคุณภาพงานของตำแหน่ง** หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบในการจัดชั้นงาน หรือตีค่างานเพื่อกำหนดระดับตำแหน่ง ได้อย่างสมเหตุสมผล เกิดความเป็นธรรม โดยนำงานของตำแหน่งมาวิเคราะห์บทบาท ภารกิจลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบ คุณภาพของงานและความยุ่งยากของงานที่เป็นอยู่ปัจจุบัน

**๘**

**สาระสำคัญ (เนื้อเรื่อง)**

**ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปรับปรงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของกรุงเทพมหานคร**

โครงสร้างองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผลสำเร็จและ

ผู้บริหารนำกลไกเชิงโครงสร้าง (Structural mechanisms) มาใช้ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เป็นการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

เช่น การจัดโครงสร้างองค์การเพื่อให้มีโครงสร้างที่เหมาะสม มีการแบ่งงานที่ชัดเจน มีสายการบังคับบัญชา

ที่สั้นลง และมีการมอบอำนาจหน้าที่ชัดเจน ดังนั้นในกรณีองค์การที่จัดตั้งมานานอย่างกรุงเทพมหานครจึง

จำเป็นต้องปรับปรุงหรือจัดโครงสร้างองค์การใหม่ (Reorganizing) โดยนำแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการ

ปรับปรุงโครงสร้างองค์การมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมต่อไป

**1.1 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของกรุงเทพมหานคร**

**1.1.1 แนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่**

การบริหารภาครัฐแนวใหม่ ส่วนราชการจะต้องมีขนาดเหมาะสม และหรือเล็กลงแต่มี

ประสิทธิภาพสูงสุด เป็นองค์การที่มีความเป็นเลิศ (High Performance Organization) สามารถสนองตอบ

ต่อความต้องการของประชาชน เป็นกลไกในการขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการพัฒนาภาคเอกชน และ

ประชาสังคม ให้เจริญก้าวหน้า มีความสามารถในการแข่งขันทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของ

ประเทศ อย่างยั่งยืนท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งการบริหารจัดการภาครัฐแบบเดิมที่เคยปฏิบัติมาไม่

สามารถนำพาประเทศให้อยู่รอดได้ จึงต้องมีการหาแนวคิดใหม่ ซึ่งแนวคิดที่รัฐบาลในหลาย ๆ ประเทศนิยม

นำมาใช้ คือ

1. การยกเครื่องรัฐบาล (Reinventing Government) หลักการสำคัญของแนวคิดนี้ ได้แก่

- การปรับโครงสร้างหน่วยงานให้มีสายการบังคับบัญชาน้อยลง เป็นโครงสร้างแบบ

แนวราบ (Flat Organization)

- ปรับบทบาทของรัฐโดยพยายามลดภารกิจด้านการให้บริการ (Service Delivery) ลง

เนื่องจากเป็นภารกิจที่ต้องใช้งบประมาณมากและไม่คุ้มค่าถ้ารัฐจะดำเนินการเอง

- ปรับกระบวนการทำงานให้ขั้นตอนน้อยลง ทำงานได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

- สร้างพลังชุมชนในการช่วยเหลือตนเอง หรือเพิ่มขีดความสามารถในการพึ่งพาตนเอง

ของประชาชน

- มุ่งเน้นความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ

- เน้นการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมทั้งจากภาครัฐและประชาชน

2. Privatization คือ การแปรสภาพการบริหารภารกิจของรัฐบางประเภทไปให้เอกชน

ดำเนินการแทนเนื่องจากรัฐดำเนินการเองอาจจะไม่คุ้มค่า และเป็นการเพื่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของ

หน่วยงานภาครัฐ เช่น งานด้านการรักษาความสะอาด การเก็บขนขยะมูลฝอย งานสวนสาธารณะ เป็นต้น

การ Privatization มีหลายรูปแบบด้วยกัน เช่น

- การร่วมทุนกับภาคเอกชน (Joint Venture)

- การจ้างเหมา (Outsourcing)

- การทำสัญญาจ้าง (Contract out ) เช่น การจ้างผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาโครงการต่าง ๆ

- สัมปทาน (Franchising)

ฯลฯ

**๙**

แนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่มีอยู่หลายวิธีการด้วยกัน ซึ่งกรุงเทพมหานครสามารถ

นำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรม แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ปัจจุบันและในอนาคตซึ่งอาจจะเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา แนวคิดใดจะดีที่สุดจึงไม่สามารถจะระบุได้แน่นอนขึ้นอยู่กับการปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ตลอดจนนโยบายผู้บริหาร

**1.1.2 แนวคิดหลักเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างองค์การสมัยใหม่**

โครงสร้างองค์การมีบทบาทที่สำคัญซึ่งผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการผลักดันให้องค์การสามารถนำกลยุทธ์บริหารจัดการไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ บทบาทที่สำคัญของโครงสร้างองค์การมี 2 ประการคือ

1. ประสานกิจกรรมต่าง ๆ ให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิผลในการ

นำกลยุทธ์ไปใช้ให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

2. กระตุ้นส่งเสริมและจัดให้มีระบบการจูงใจบุคลากรให้ทำงานร่วมกันเพื่อก่อให้เกิด

ประสิทธิภาพ มีคุณภาพและตอบสนองลูกค้า/ประชาชนผู้รับบริการได้อย่างเหมาะสม

การจัดโครงสร้างองค์การโดยทั่วไปมีหลายรูปแบบด้วยกัน สำหรับหน่วยงานภาครัฐที่ผ่าน

มาส่วนใหญ่จัดโครงสร้างในรูปแบบถาวรตามหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือตามพื้นที่ต่อมาได้มีการพัฒนา

ไปในรูปแบบเมตริกซ์ (Matrix Organization) และหรือองค์การแบบเครือข่าย (Networking Organization)

จนในปัจจุบันได้มีการพัฒนาไปสู่การจัดองค์การที่ไม่ถาวร มีความยืดหยนุ่ มากขึ้น สามารถปรับเปลี่ยนได้

ง่ายเพื่ออุดช่องว่างปัญหาของการจัดโครงสร้างในรูปแบบเดิม

โครงสร้างองค์การแบบโครงการ (The Adhocracy หรือ The Project Structure) เป็น

แนวโน้มของการจัดโครงสร้างองค์การในสภาวการณ์ปัจจุบัน เนื่องจากภารกิจของรัฐจะต้องมีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้ทันต่อสภาวะการแข่งขันของโลกการจัดหน่วยงานในรูปแบบกรม/กองที่ถาวรตามที่กำหนดไว้ ตามกฎหมายไม่สามารถรองรับภารกิจที่เปลี่ยนแปลงได้ จำเป็นต้องมีการจัดองค์การในรูปแบบไม่ถาวรเพื่อรองรับภารกิจเร่งด่วน หรือภารกิจตามยุทธศาสตร์สำคัญของรัฐ ซึ่งองค์การที่เกิดขึ้น อาจมีทั้งรูปแบบที่มีสภาพทางกายภาพหรือองค์การเครือข่ายเสมือนจริงแทนการจัดตั้งหน่วยงานใหม่ และเพื่อเป็นการประหยัดงบประมาณและค่าใช้จ่ายด้านต่าง ๆ ซึ่งการจัดองค์การในรูปแบบดังกล่าว ได้แก่

1) รูปแบบคณะกรรมการ มีลักษณะดังนี้

- มีการจัดตั้งเป็นองค์คณะเพื่อดำเนินการในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นกรณีเฉพาะ หรือเร่งด่วนซึ่งจะประกอบด้วยผู้แทนซึ่งมีความเชี่ยวชาญของส่วนราชการต่าง ๆ มีอำนาจในการตัดสินใจ และผลของการตัดสินใจจะผูกพันกับหน่วยงาน ได้แก่ มาตรฐาน กฎเกณฑ์ ซึ่งจะบังคับใช้ต่อหน่วยงาน และหรือสาธารณะ เช่น การบริหารงานในรูปแบบคณะกรรมการเพื่อแก้ไขวิกฤติการณ์ไข้หวัดนก ซึ่งประกอบด้วยรองนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน  
ส่วนกรรมการจะประกอบด้วยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งผู้แทนจากภาคเอกชน

2) รูปแบบทีมงานเฉพาะกิจ (Task force) มีลักษณะดังนี้

- เป็นการรวมตัวกันของผู้แทนจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติภารกิจหนึ่ง ๆ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจึงจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์นั้น ๆ ได้ จะมีหัวหน้าโครงการ  
ซึ่งแต่งตั้งจากผู้แทนของหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ของภารกิจที่ได้รับมอบหมายมีระยะเวลาดำเนินการเริ่มต้นและสิ้นสุดที่แน่นอนหรือต่อเนื่องจนกว่าจะเสร็จสิ้นภารกิจ ตัวอย่าง เช่นการบริหารงานศูนย์ศึกษาการพัฒนาอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ซึ่งเป็นการร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการในพื้นที่เฉพาะตามภารกิจที่แต่ละหน่วยงานได้รับมอบหมาย

**๑๐**

3) รูปแบบองค์การชั่วคราว (Temporary Organization) มีลักษณะดังนี้

- เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อปฏิบัติภารกิจเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยมีกำหนด

ระยะเวลาสิ้นสุดของหน่วยงานที่แน่นอน มีสถานะของหน่วยงานอาจเป็นส่วนราชการหรือองค์การมหาชน

ตัวอย่างเช่น สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (ซึ่งเป็นองค์การมหาชนที่จัดตั้งโดยพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงาน

ปฏิรูปการศึกษา พ.ศ. 2542 และกำหนดให้ยุบเลิกสำนักงานเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาดำเนินกิจกรรมครบ 3 ปี

สำนักงานบริหารการแปลงสินทรัพย์เป็นทุน ซึ่งจัดตั้งเป็นองค์การมหาชนเมื่อปี พ.ศ. 2546 มีกำหนด

ระยะเวลายุบเลิก 5 ปี เมื่อดำเนินภารกิจแล้วเสร็จ) เป็นต้น

4) รูปแบบ Hollywood Model เป็นรูปแบบหนึ่งที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในภาคราชการ

ได้นอกจากการจัดรูปแบบองค์การอื่น ๆ ซึ่งสรุปได้ ดังนี้

- มีการทำงานเป็นทีมที่ต้องการความคล่องตัวสูง เพื่อให้การปฏิบัติภารกิจตามยุทธศาสตร์เร่งด่วนเสร็จสิ้นภายในกำหนดเวลา

- ต้องการผู้นำทีมที่มีสมรรถนะ (Competency) สูง มีความสามารถในการนำและบริหาร

เครือข่ายและทีมงาน

- ต้องการทีมงานที่มีความชำนาญการพิเศษหลากหลายสาขา (โดยวิธีการจ้างเหมา)

- ต้องมีทรัพยากรและเทคโนโลยีที่พอเพียงต่อการดำเนินการ

- มีการกำหนดขอบเขตภารกิจ (Mission) ของยุทธศาสตร์เร่งด่วน (Agenda)

- กำหนดเจ้าภาพที่ต้องรับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมให้ชัดเจน

- หน่วยงานที่ได้รับมอบหมายในภารกิจใดต้องถือว่าภารกิจเร่งด่วนนั้นเป็นภารกิจหลัก

ของหน่วยงานด้วย

5) หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ (Service Delivery Unit : SDU)

- เป็นหน่วยงานให้บริการภายในของระบบราชการที่มุ่งเน้นในเรื่องของประสิทธิภาพ

และคุณภาพของการดำเนินงาน มีลักษณะการทำงานที่ต้องการความอิสระ มีความคล่องตัวสูง แต่ยังอยู่

ภายใต้การบังคับบัญชาของหน่วยงานแม่ สามารถออกระเบียบเองได้ ตัวอย่างเช่น โรงพิมพ์ของสำนัก

พระราชวัง ซึ่งกำหนดระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างได้เอง สถาบันพัฒนากิจการบ้านเมืองที่ดีของ ก.พ.ร. เป็นต้น

**ขั้นตอน กระบวนการการปรับปรุงโครงสร้างและกรอบอัตรากำลังของกรุงเทพมหานคร**

การวิเคราะห์การปรับปรุงโครงสร้างฯ มีขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาข้อเท็จจริง

1.1 ศึกษาและรวบรวมข้อเท็จจริง (คำขอ) ของหน่วยงานที่ขอปรับปรุงโครงสร้าง (หรือตามที่ได้รับมอบหมายให้วิเคราะห์) ตลอดจนความสัมพันธ์ของบทบาทภารกิจที่เหมือนกัน/คล้ายคลึง

กันกับหน่วยงานอื่นทั้งภายในกรุงเทพมหานครและหน่วยงานภาครัฐ ที่เกี่ยวข้อง

1.2 ตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อเท็จจริงที่ได้รวบรวมว่าพอที่จะเชื่อถือได้หรือไม่และสำรวจและรวบรวมข้อเท็จจริงเพิ่มเติม ดังนี้

- ความสำคัญและที่มาของปัญหา

- สภาพปัญหา

- ข้อกฎหมาย/นโยบาย/แผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร/ยุทธศาสตร์ของกรุงเทพมหานคร

- วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่ขอปรับปรุง

**๑๑**

- มติ ก.ก. ที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและกรอบอัตรากำลังที่

ผ่านมาของหน่วยงานที่ขอปรับปรุง

- วัตถุประสงค์ในการปรับปรุง

- แนวทางการจัดโครงสร้างองค์การของ ก.พ./ก.พ.ร.

- สถิติปริมาณงานย้อนหลัง

- อื่น ๆ

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

2.1 SWOT ANALYSIS

การวิเคราะห์ SWOT (Strengths Weaknesses Opportunities and Threats - analysis) หรือการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการวิเคราะห์องค์การ เนื่องจากการวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือที่สามารถใช้งานได้ง่ายและรวดเร็วในการวิเคราะห์ภาพรวมขององค์การเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็งกับจุดอ่อน) และสภาพแวดล้อมภายนอก(โอกาสและอุปสรรค) โดยในการวิเคราะห์ SWOT นั้นในฐานะผู้วิเคราะห์ จะต้องพิจารณาว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกก่อให้เกิดโอกาสและอุปสรรคอย่างไรบ้างต่อองค์การ ในขณะเดียวกันก็จะต้องวิเคราะห์ว่าปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์การทั้งด้านบุคลากร ผู้บริหาร บทบาทภารกิจ โครงสร้าง ฯลฯ มีปัจจัยใดที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนบ้างการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของกรุงเทพมหานครอาจทำได้ โดยพิจารณาจากเกณฑ์บางอย่าง เช่น การเปรียบเทียบกับองค์การอื่น ทั้งที่มีลักษณะการดำเนินการคล้าย ๆ กันหรือแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง การเปรียบเทียบกับความคาดหวังของประชาชนผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ รวมถึงหน่วยงานของกรุงเทพมหานคร และภาครัฐ ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาในอดีต การสำรวจความคิดเห็นและทัศนคติของบุคลากรภายในหน่วยงาน การสำรวจความพึงพอใจของประชาชนต่อการปฏิบัติงานของกรุงเทพมหานคร เป็นต้น

ในการวิเคราะห์ SWOT อาจจะมีจุดแข็งและจุดอ่อนมากมาย โดยที่จุดแข็งและจุดอ่อนแต่ละประการนั้น ไม่จำเป็นต้องมีความสำคัญเท่าเทียมกันทั้งหมด เช่นเดียวกับโอกาสและอุปสรรคก็ไม่ได้มีน้ำหนักเท่าเทียมกัน สำหรับบางหน่วยงานอาจมีอุปสรรค 10 ข้อ มีโอกาสเพียงข้อเดียว แต่เมื่อเทียบน้ำหนักผลกระทบที่มีต่อองค์กรแล้วโอกาสที่มีเพียง 1 ข้อนั้น อาจมีผลต่อหน่วยงานมากกว่าอุปสรรค 10 ข้อ ก็ได้ ทั้งนี้ ในการวิเคราะห์จะแยกเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ดังนี้

**ตัวอย่างการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน**

**จุดแข็ง (S)**   
 1. บุคลากรมีความรู้ความสามารถที่หลากหลายสาขาวิชาชีพ

2. บุคลากรมีจิตใจใฝ่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา

3. โครงสร้างหน่วยงานสอดคล้องต่อการให้บริการประชาชน

4. มีงบประมาณที่เพียงพอ

ฯลฯ

**จุดอ่อน (W)**

1. ภาพลักษณ์ของหน่วยงานไม่เป็นที่พอใจของผู้รับบริการ

2. สภาพแวดล้อมในการทำงานไม่มีมาตรฐาน

3. การจัดระบบข้อมูลด้านการบริหารงานบุคคลยังไม่ได้นำ IT เข้ามาจัดการระบบอย่างสมบูรณ์

4. การจัดระบบงานภายในยังมีความซ้ำซ้อนกัน

ฯลฯ

**๑๒**

**ตัวอย่างการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก**

**โอกาส (O)**

1. กระแสธรรมาภิบาลทำให้กรุงเทพมหานครมีโอกาสในการปรับปรุงบทบาทภารกิจของหน่วยงาน

ให้ตอบสนองความต้องการของประชาชน

2. การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ทำให้กรุงเทพมหานครมีโอกาสในการปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงานให้ทันสมัยสอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน

3. กระแสโลกาภิวัตน์ทำให้กรุงเทพมหานคร มีโอกาสในการเปรียบเทียบกับองค์การอื่น (Benchmarking)

ฯลฯ

**อุปสรรค (T)**

1.ขาดผู้บริหารมืออาชีพ (Professional)

2. ด้านกฎหมาย

3. ด้านการเมือง

ฯลฯ

เมื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกแล้วต้องนำมาประเมินโดยใช้ตารางการวิเคราะห์แบบถ่วงน้ำหนักหรือจัดทำ TOWS Matrix หรือหน่วยงานจะใช้วิธีการประเมินที่เหมาะสมกับตนเองก็ได้

2.2 Balance Scorecard

Kaplan กับ Norton ได้พัฒนาตัวแบบเพื่อนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานขึ้นใหม่ ซึ่งสามารถวัดและประเมินผลงานได้หลาย ๆ ด้านที่สมดุลกัน ซึ่งตัวแบบนี้ เรียกว่า“Balanced Scorecard Model” โดยการใช้เกณฑ์ในการวัดทั้งเกณฑ์ด้านการเงิน (Financial Measures) และเกณฑ์การวัดที่ไม่ใช่ด้านการเงิน (Nonfinancial Measures) ร่วมกันBalanced Scorecard จึงเป็นชุดของเกณฑ์การวัดผลการดำเนินงาน (Set of Measures) ซึ่งเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์การโดยตรง โดยกลยุทธ์ระยะยาวขององค์การ (Long - Term Strategy) จะถูกแปลออกมาให้อยู่ในรูปของเป้ าหมายและการดำเนินงาน (Goals and Actions) ที่ชัดเจนเพื่อให้สามารถวัดและประเมินผลได้ โดยกำหนดแนวทางในการประเมินแยกออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

(1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุ่งตอบคำถามว่าองค์การเราจะประสบ

ความสำเร็จด้านการเงินอย่างไร เช่น จะปฏิบัติงานอย่างไรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้อย่างประหยัด

หรือคุ้มค่าของเงิน

(2) มุมมองด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน (Internal Business Process Perspective) มุ่ง

ตอบคำถามว่า จะมีกระบวนการใดบ้างที่ทำให้องค์การของเรามีความเป็นเลิศ เช่น ระบบงาน โครงสร้างองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ เป็นต้น

(3) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth Perspective) เช่น มุ่ง

ตอบคำถามที่ว่า องค์การจะมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องได้อย่างไร

(4) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุ่งตอบคำถามที่ว่า เราจะทำให้ลูกค้า หรือ

ผู้รับบริการพึงพอใจได้อย่างไร

เป้าหมายทั้ง 4 ด้าน มีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์เป็นเหตุเป็นผลระหว่างกัน อันจะนำ ไปสู่การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้เกิดผลสำเร็จ คือ การบรรลุผลสำเร็จเป้าหมายหนึ่ง ก็ควรจะมีผลทำให้เป้าหมายถัดไปได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อ ๆ กันไปทั้ง 4 ด้าน จนทำให้ผลการดำเนินงานขององค์การโดยรวมมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

**๑๓**

3. การวิเคราะห์และประมวลผลการวิเคราะห์

การพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงานที่มีอยู่เดิมให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพนั้นเมื่อได้ดำเนินการตาม 2.1 หรือ 2.2 แล้ว เจ้าหน้าที่ต้องวิเคราะห์ความเหมาะสมเพื่อปรับปรุงโครงสร้างและเสนอความเห็นตามหลักวิชาการหรือเทคนิคในการวิเคราะห์งาน การจัดโครงสร้างองค์การที่ถูกต้อง เหมาะสม และประมวลผลข้อมูลเพื่อกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การจัดส่วนราชการสอดรับกับสภาพการณ์ปัจจุบัน

4. การจัดทำรายงานการวิเคราะห์ เพื่อนำเสนอ อ.ก.ก.วิสามัญฯ ที่เกี่ยวข้อง ให้ความเห็นชอบและนำเสนอ ก.ก. พิจารณาอนุมัติต่อไป ประกอบด้วยหัวข้อ ดังต่อไปนี้

4.1 คำขอ

- กรุงเทพมหานครเสนอขอความเห็นชอบปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและอนุมัติการกำหนดตำแหน่งและกรอบอัตรากำลังของหน่วยงานที่ขอปรับปรุง

4.2 ข้อเท็จจริง

- ความสำคัญและที่มาของปัญหา

- สภาพปัญหา

- กฎหมาย/นโยบาย/แผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร

- วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่ขอปรับปรุง

- มติ ก.ก. ที่เกี่ยวข้อง วัตถุประสงค์ในการปรับปรุง

4.3 กรอบหรือแนวทางการวิเคราะห์

- แนวทางการจัดโครงสร้างองค์การและการกำหนดตำแหน่งของ ก.พ./ก.พ.ร./อื่น ๆ

- แนวทางการวิเคราะห์กรอบอัตรากำลัง

- ข้อจำกัดอื่น ๆ

4.4 การวิเคราะห์

- การวิเคราะห์สภาพปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานจากโครงสร้างและการจัดอัตรากำลังของหน่วยงานในปัจจุบัน

- การวิเคราะห์สมรรถนะทางการบริหารของหน่วยงานในปัจจุบัน (SWOT)

- การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบกับหน่วยงานที่ปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกันกับส่วนราชการอื่น ๆ (ถ้ามี)

4.5 ผลการวิเคราะห์

- ผลการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและการจัดอัตรากำลังของหน่วยงานที่ขอปรับปรุง

- ความคาดหวังจากการปรับปรุงโครงสร้างฯ ว่าทำให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นอย่างไร (พิจารณาจากบทบาทและอำนาจหน้าที่/วิธีการปฏิบัติงาน/การนำเทคโนโลยี (IT) มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นหรือไม่อย่างไร)

- ประโยชน์ที่ได้รับจากการปรับปรุงโครงสร้างฯ (พิจารณาประโยชน์ต่อกรุงเทพมหานคร/ประชาชน/ข้าราชการ โดยจะต้องมีตัวชี้วัดความสำเร็จที่วัดได้ด้วย)

- ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการปรับปรุงโครงสร้างฯ

- ค่าใช้จ่ายด้านบุคคลที่เพิ่มขึ้นจากการปรับปรุงโครงสร้างฯ

4.6 เอกสารประกอบการพิจารณา เช่น

- แผนภูมิแสดงการแบ่งส่วนราชการและการจัดอัตรากำลังของหน่วยงาน (ปัจจุบัน)

- แผนภูมิแสดงการแบ่งงานและอำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน (ปัจจุบัน)

**๑๔**

- แผนภูมิแสดงการแบ่งส่วนราชการและการจัดอัตรากำลังของหน่วยงาน (ที่เสนอขอปรับปรุง)

- แผนภูมิแสดงการแบ่งงานและอำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน (ที่เสนอขอปรับปรุง)

- แผนภูมิแสดงการแบ่งงานและอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการภายในหน่วยงาน (ที่เสนอขอปรับปรุง)

- แผนภูมิแสดงความสัมพันธ์การจัดระบบงานภายในของหน่วยงานและการเชื่อมโยงระบบงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (ที่เสนอขอปรับปรุง)

- ตารางแสดงค่าใช้จ่ายด้านบุคคลที่เพิ่มขึ้นจากการปรับปรุงโครงสร้างฯ

- เอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ พระราชบัญญัติ และมติ ก.ก. เป็นต้น

**เทคนิคที่ใช้ในการปฏิบัติงานจริง**  
 1. การวิเคราะห์ทบทวนบทบาทภารกิจและอำนาจหน้าที่ในภาพรวมของกรุงเทพมหานคร เพื่อให้ทราบทิศทางขององค์การ โดยพิจารณาจากอำนาจหน้าที่ตามที่กฏหมายกำหนด แผนงานและยุทธศาสตร์ต่าง ๆ เช่น แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ๑๒ ปี และแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ๒๐ ปี และนโยบายของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร เป็นต้น   
 ต่อมาจึงเป็นการทบทวนบทบาท ภารกิจ และอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานที่ขอปรับปรุงโครงสร้าง   
เพื่อจำแนกว่าภารกิจใดเป็นภารกิจหลักหรือภารกิจรอง ที่เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทของกรุงเทพมหานคร   
โดยพิจารณาจากอำนาจหน้าที่ตามที่กฏหมายกำหนด แผน ยุทธศาสตร์ นโยบายของผู้บริหาร เช่นเดียวกัน เมื่อได้บทบาท ภารกิจ อำนาจหน้าที่ ในภาพรวมของหน่วยงานแล้ว จึงทบทวนภารกิจ หน้าที่ความรับผิดชอบของส่วนราชการในหน่วยงาน นอกจากนี้ การศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อเปรียบเทียบ (Benchmarking) จากหน่วยอื่นในภาครัฐและเอกชน ที่มีภารกิจใกล้เคียงหรือคล้ายคลึง เพื่อนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ประกอบการวิเคราะห์กับหน่วยงานที่ต้องการปรับปรุงได้อีกวิธีการหนึ่ง  
 2. การเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นกระบวนการให้ได้มาซึ่งข้อมูล มีเทคนิควิธีการหลัก ๆ ๕ ประการ คือ   
การสังเกต การใช้แบบสอบถาม การใช้เอกสารบรรยายรายละเอียดงาน การสัมภาษณ์ และการใช้คณะผู้ชำนาญการ จากการดำเนินการที่ผ่านมักจะพบว่า ข้อมูลที่ใช้ประกอบการวิเคราะห์ปรับปรุงโครงสร้าง เจ้าหน้าที่จะมีข้อมูลไม่ครบถ้วน ซึ่งจะทำให้การวิเคราะห์ไม่สอดคล้องกับข้อเท็จจริง เช่น ข้อมูลเชิงปริมาณที่ใช้ทำสถิติปริมาณงาน (Workload) เป็นต้น ดั้งนั้น การใช้ระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยในการรวบรวมข้อมูลจะช่วยให้ได้ข้อมูลที่ตรงตามความต้องการ ไม่เกิดการสูญหายของข้อมูล และสะดวกต่อการสืบค้น สิ่งที่ควรระวังคือต้องจัดเก็บอย่างสม่ำเสมอ  
และจัดเก็บอย่างเป็นระบบ เพื่อทำข้อมูลเหล่านี้มาเสนอเพื่อปรับปรุงโครงสร้าง ก็จะได้ข้อมูลที่ตรงกับข้อเท็จจริง ประกอบกับไม่สามารถรู้ได้ว่าในอนาคตอาจใช้ข้อมูลเหล่านั้นในการวิเคราะห์เรื่องต่าง ๆ อีกก็ได้   
 ๓. เทคนิคการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นกระบวนการคิดแยกแยะให้เห็นและสามารถเข้าใจถึงลักษณะของงาน เพื่อการจัดสินใจอย่างเป็นระบบในเรื่องที่เกี่ยวกับเนื้อหาของานใดงานหนึ่งโดยเฉพาะ การวิเคราะห์งานเป็นเครื่องมือสำคัญของการบริหารงานบุคคลที่จะนำไปกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบได้อย่างเหมาะสมสัมพันธ์กันทั้งหน่วยงาน ดังนั้น ผู้วิเคราะห์ควรเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในงานนั้น ๆ นอกจากนั้นประสบการณ์การ

**๑๕**

แสวงหาข้อมูลเพิ่มเติมจากแหล่งต่าง ๆ มาประกอบการวิเคราะห์จำช่วยให้การวิเคราะห์มีความรอบคอบ ชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากขึ้น

การวิเคราะห์จะมีผู้เกี่ยวข้องหลัก 2 ฝ่าย คือ ผู้วิเคราะห์กับหน่วยงาน โดยแต่ละฝ่ายจะมีพื้นฐานความเข้าใจที่แตกต่างกัน หน่วยงานจะเข้าใจเนื้องานอย่างละเอียดชัดเจนมากกว่าผู้วิเคราะห์ที่จะเข้าใจในหลักหรือวิธีการคิดซึ่งจะต้องมองถึงภาพรวมของภารกิจของแต่ละหน่วยงานและสามารถเชื่อมโยง เปรียบเทียบไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น ตลอดทั้งเป็นไปตามกฎ มติ ก.ก. ต่าง ๆ ด้วย จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะเกิดความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน หากมีกรณีความคิดเห็นระหว่างผู้คิดเห็นที่ไม่ตรงกัน อาจใช้วิธีการแก้ปัญหา ดังนี้  
 ๑. ให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารของหน่วยงานที่ทำหน้าที่วิเคราะห์ไปให้คำปรึกษาหรือพูดคุยหารือ อธิบายให้หน่วยงานเกิดความเข้าใจในหลักการ หรือข้อจำกัดที่ไม่สามารถทำอย่างที่หน่วยงานต้องการ  
 ๒. เสนอทางเลือกให้ผู้มีอำนาจพิจารณาตัดสินใจ โดยอธิบายเหตุผลที่ผู้วิเคราะห์ไม่เห็นด้วยกับหน่วยงานในแต่ละประเด็นให้ชัดเจน  
 ๔. การวิเคราะห์อัตรากำลัง เป็นการวิเคราะห์เพื่อให้ได้กรอบอัตรากำลัง เพื่อปฏิบัติงานในส่วนราชการ  
ต่าง ๆ การวิเคราะห์อัตรากำลังส่วนใหญ่จะใช้วิธีการคำนวณจากสถิติปริมาณงาน (Workload) ซึ่งพบว่า ผลการวิเคราะห์อาจมีความคลาดเคลื่อนจากข้อเท็จจริง ผลที่ได้อาจมีจำนวนอัตรากำลังไม่สอดคล้องกับภารกิจและปริมาณงานที่ปฏิบัติจริง เนื่องมาจากหน่วยงานจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากสถิติปริมาณงานย้อนหลัง 3 ปี โดยต้องมีวิธีการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้ข้อมูลตรงกับความเป็นจริง แต่ในทางปฏิบัติหน่วยงานต่าง ๆ จะไม่มีการเก็บข้อมูลดังกล่าว และจะใช้วิธีการคาดคะเน เพื่อให้ได้อัตรากำลังที่มากเกินความจำเป็น ซึ่งจะส่งข้อมูลดังกล่าวมาให้สำนักงาน ก.ก. วิเคราะห์ โดยมักคิดว่าส่งปริมาณงานมาก ๆ ไว้ก่อน เมื่อสำนักงาน ก.ก. พิจารณาจะปรับลดตำแหน่งเองภายหลัง  
 เมื่อพิจารณาข้อเท็จจริงข้างต้น การวิเคราะห์อัตรากำลัง ควรนำวิธีการอื่น ๆ มาใช้ในการคำนวณกรอบอัตรากำลัง ซึ่งจะใช้วิธีการใด ขึ้นอยู่กับภารกิจและบริบทของหน่วยงานนั้น ๆ อาทิ  
 ๑. วิธีการ FTE (Full Time Equivalent) เป็นหน่วยนับอัตรากำลัง โดยการเทียบกับชั่วโมงการทำงานของพนักงานเต็มเวลาหนึ่งคนในช่วงเวลาหนึ่ง อาจเป็น 1 วัน 1 สัปดาห์ 1 เดือน หรือ 1 ปี  
 ๒. การกำหนดกรอบอัตรากำลังขั้นต่ำ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้  
 3. การพิจารณาจากวัสดุ อุปกรณ์ หรือเครื่องมือที่จำเป็นจะต้องมีอัตรากำลังเพื่อปฏิบัติงาน (Operate) ในภารกิจนั้น ๆ เช่น ภารกิจของสำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย หรือโรงพยาบาล เป็นต้น   
 5. เทคนิคการนำเสนอ  
 นอกจากผู้นำเสนอจะต้องมีทักษะการนำเสนอที่ต้องสามารถแสดงประเด็นหลักและประเด็นย่อยได้อย่างชัดเจน มีการเรียบเรียงที่สะดวกในการทำความเข้าใจ และจดจำ มีการเชื่อมโยงประเด็นต่าง ๆ อย่างชัดเจน  
การเลือกถ้อยคำที่สื่อความได้ชัดเจน มีความกระชับ เหมาะสมกับเวลาที่กำหนดให้ มีการใช้น้ำเสียงและภาษาสุภาพประกอบอย่างเหมาะสม สร้างความประทับใจแก่คนฟัง และนำไปสู่การสร้างหรือปรับเปลี่ยนทัศนคติแล้ว จะเห็นได้ว่าจากทักษะข้างต้นนั้นเป็นเตรียมความพร้อมที่จะทำให้การนำเสนอประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดีแล้ว ก็ยังอาจเกิดปัญหาหรือเหตุการณ์ที่ที่ประชุมยังคงไม่สามารถเข้าใจในสิ่งที่นำเสนอ อาจเนื่องมาจากข้อมูลมีปริมาณมากจนทำให้ผู้นำเสนอใช้เวลามากเกินไป ส่งผลให้คณะกรรมการเกิดความเบื่อหน่าย ฉะนั้น ผู้นำเสนอก็ควรปฏิบัติเพื่อป้องกันปัญหาดังกล่าว โดย

**๑๖**

1. ควรนำเสนอประเด็นสาระสำคัญที่เป็นเหตุและผลของเรื่องที่นำไปสู่การพิจารณาและตัดสินใจของคณะกรรมการ

2. สรุปเนื้อหาและนำเทคโนโลยีมาช่วยในการนำเสนอ ทำเป็นแบบ Graphic และสรุปเนื้อหาทั้งหมด  
ไม่เกิน 10 หน้า และการนำเสนอเพื่อรายงานรายละเอียดต่อที่ประชุมไม่ควรเกิน 10 นาที  
 3. ต้องสามารถเปรียบเทียบเนื้อหา เพื่อแสดงให้เห็นความเปลี่ยนแปลงหรือความแตกต่าง  
 4. ศึกษาแนวทางการพิจารณาของคณะกรรมการ เพื่อกำหนดรูปแบบนำเสนอให้คณะกรรมการสามารถพิจารณาได้ เช่น ตารางเปรียบเทียบ ทำรายการ Check List และการจัดทำแผนภูมิ เป็นต้น  
 ๕. สังเกตพฤติกรรมของคณะกรรมการรวมทั้งประธานในที่ประชุม หากคณะกรรมการมีท่าที (Action) ที่แสดงว่าเห็นด้วย ผู้นำเสนอควรรีบสรุปจบประเด็น และไม่ควรสร้างประเด็นใหม่ขึ้นมาอีก เพราะอาจทำให้การประชุมไม่สามารถหาข้อยุติได้

**กรณีตัวอย่าง** การปรับปรุงโครงสร้างและกรอบอัตรากำลังของสำนักการแพทย์  
 เนื่องจากสำนักการแพทย์ มีส่วนราชการ ประกอบด้วย 1 สำนักงาน 1 กอง และ 8 โรงพยาบาล   
ในการจัดทำโครงสร้างอัตรากำลังจำเป็นต้องใช้เทคนิควิธีการเพื่อนำเสนอต่อผู้มีอำนาจ ดังนี้  
 ๑. มีการวางแผน จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีกรอบเวลาในการปฏิบัติงานทั้งหมดที่ชัดเจน   
 ๒. การเปรียบเทียบภารกิจของโรงพยาบาล (Benchmarking) ระหว่างโรงพยาบาลสังกัดกรุงเทพมหานครกับโรงพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขและโรงพยาบาลเอกชน เพื่อยกระดับการบริการสุขภาพจากโรงพยาบาลระดับทุติยภูมิระดับสูงเป็นระดับตติยภูมิ และยกระดับจากตติยภูมิเป็นระดับตติยภูมิระดับสูง ซึ่งการยกระดับการบริการสุขภาพดังกล่าว จะมีผลต่อการปรับปรุงโครงสร้างและกรอบอัตรากำลัง  
 ๓. การวิเคราะห์อัตรากำลังเพิ่มใหม่ โดยใช้วิธีการหลากหลาย โดยทั่วไปการวิเคราะห์สถิติปริมาณงาน จากการคำนวณ Workload เป็นวิธีการพื้นฐานในการวิเคราะห์อัตรากำลัง ซึ่งอาจไม่ใช่วิธีการที่เหมาะสมกับพิจารณากรอบอัตรากำลังของสำนักการแพทย์ทั้งหมด เนื่องจากข้อจำกัดด้านค่าใช้จ่ายของบุคคลต้องไม่เกิน  
ร้อยละ4๐ ซึ่งไม่สามารถกำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่ได้ จึงจำเป็นต้องใช้แนวทางอื่น ๆ ประกอบ ได้แก่ Benchmark กับโรงพยาบาลในสังกัด กระทรวงสาธารณสุข อัตราการอยู่เวรปฏิบัติงาน ข้อมูลการจ้างแพทย์ ทันตแพทย์ เภสัชกร พยาบาลวิชาชีพและบุคลากรทางการสาธารณสุขห้วงเวลา การกำหนดอัตรากำลังตามเครื่องมือ อุปกรณ์ทางการแพทย์ การกำหนดภารกิจเพิ่มใหม่ เช่น ศูนย์ความเป็นเลิศทางการแพทย์ (Excellent Center) การทำ MOU   
กับมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงในการผลิตนักศึกษาแพทย์ เป็นต้น  
 ๔. ในการจัดทำผลการวิเคราะห์ ปัญหาหนึ่งที่พบคือ คำขอของหน่วยงานและสรุปผลการวิเคราะห์ของสำนักงาน ก.ก. ไม่ตรงกับที่สำนักการแพทย์เสนอขอ เช่น การกำหนดส่วนราชการ การปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง เป็นต้น จึงใช้วิธีการทำความตกลงร่วมกัน พูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการ ระหว่างผู้บังคับบัญชาระดับสูงของสำนักงาน ก.ก. กับสำนักการแพทย์ เพื่อหาข้อสรุปก่อนนำเสนอคณะกรรมการฯ

**๑๗**

๕. บริหารจัดการข้อมูลจำนวนมาก โดยใช้ระบบสารสนเทศ เช่น การจัดทำรายงานการวิเคราะห์ เพื่อปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง ทั้งการปรับระดับที่สูงขึ้น การเปลี่ยนประเภทตำแหน่ง และการกำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่ โดยมีการจัดทำข้อมูลดังกล่าวในรูปแบบแผนภูมิ ตารางเปรียบเทียบ การจัดหมวดหมู่ของตำแหน่ง เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ รวมถึง  
การจัดทำ PowerPoint ในการนำเสนอต่อคณะกรรมการชุดต่าง ๆ เพื่อแสดงประเด็นสำคัญๆ ได้อย่างกระชับ ชัดเจน ตรงประเด็น

**เอกสารอ้างอิง** 1. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 255๔  
 ๒. หลักการวิเคราะห์โครงสร้างและการแบ่งส่วนราชการ เอกสารประกอบการบรรยายโครงการอบรม  
การพัฒนาความรู้ด้านการบริหารงานบุคคลตามแนวใหม่  
 ๓. แนวทางการปรับปรุงโครงสร้างและการจัดอัตรากาลังของหน่วยงานกรุงเทพมหานคร  
 4. เอกสารการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการกรุงเทพหานคร  
 ๕. คู่มือการปฏิบัติงานของกองอัตรากำลัง