เลขที่ ๖

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการคัดเลือกข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญเพื่อเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ และประเภททั่วไป ระดับอาวุโส

จัดทำโดย นายธนวรรธน์ จงสอน

ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

สังกัดกลุ่มงานประเมินผลงาน ส่วนบรรจุและแต่งตั้ง

สำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม

หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๓๒

สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑

๑. ชื่อเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการคัดเลือกข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญเพื่อเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ และประเภททั่วไป ระดับอาวุโส

๒. หลักการและเหตุผล

สำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร มีภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบที่สำคัญภารกิจหนึ่ง คือ การดำเนินการคัดเลือกข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญเพื่อเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภท และระดับต่าง ๆ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ก. กำหนด ได้แก่ การคัดเลือกและการประเมินบุคคลเพื่อเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการและขอรับเงินประจำตำแหน่ง การคัดเลือกเพื่อเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับชำนาญงาน การคัดเลือกเพื่อเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษและประเภททั่วไป ระดับอาวุโส การคัดเลือกเพื่อเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการระดับสูง และประเภทบริหาร ระดับต้น การคัดเลือกในแต่ละประเภทต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่แตกต่างกัน โดยมีสถิติผู้สมัครคัดเลือก ดังนี้

ประเภท/ ระดับที่คัดเลือก	จำนวนผู้สมัคร (ราย)		
	ปี พ.ศ. ๒๕๕๘	ปี พ.ศ. ๒๕๕๙	ปี พ.ศ. ๒๕๖๐
วิชาการ/ชำนาญการพิเศษ	๑,๗๐๒	-	๑,๓๐๑
อำนวยการ/สูง	๑๒๒	๑๐๓	๕๙๐
บริหาร/ต้น	๖๑	๔๖	๘๘
บริหาร/สูง	๓๖	-	๑๒๔

การดำเนินการคัดเลือกข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญเพื่อเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภท และระดับต่าง ๆ ในปี พ.ศ. ๒๕๕๘ - ๒๕๖๐ ที่ผ่านมา พบว่า มีปัญหาในการดำเนินการคัดเลือกเกิดขึ้น โดยเฉพาะการคัดเลือกข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญเพื่อเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ และประเภททั่วไป ระดับอาวุโส การคัดเลือกแต่ละครั้ง มีตำแหน่งที่เปิดรับสมัครและผู้สมัครรับการคัดเลือกเป็นจำนวนมาก ทำให้เกิดปัญหาในหลายประการ ได้แก่

๑) การตรวจสอบคุณสมบัติบุคคลของผู้สมัครรับการคัดเลือกถึงแม้ว่าหน่วยงานต้นสังกัดจะเป็นผู้ตรวจสอบเบื้องต้น แต่เมื่อส่งเอกสารมาจะพบปัญหาความผิดพลาดในการตรวจสอบคุณสมบัติ เช่น คุณวุฒิการศึกษา ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งในสายงาน การนับระยะเวลาตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง การเขียนเอกสารการสมัคร ฯลฯ

๒) จำนวนผู้สมัครที่มีเข้ามาเป็นจำนวนมากในขณะที่ระยะเวลาการตรวจสอบและการดำเนินการจำกัด

๓) ความไม่เข้าใจหลักเกณฑ์ วิธีการ กฎ ระเบียบที่ ก.ก. กำหนด ซึ่งทำให้ผู้สมัครไม่ได้รับประโยชน์เต็มที่ และผู้ตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครในหน่วยงานไม่สามารถให้คำปรึกษาหรือช่วยเหลือผู้สมัครได้ เป็นต้น

จากปัจจัยดังกล่าวทำให้การดำเนินการคัดเลือกข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญเพื่อเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ และประเภททั่วไป ระดับอาวุโส ยังขาดประสิทธิภาพ ผู้เสนอผลงานมีความต้องการที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากปัจจัยต่าง ๆ ของการดำเนินการ และยกระดับการดำเนินการให้เพิ่มประสิทธิภาพทั้งในด้านความถูกต้องของข้อมูลที่จะต้องแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่จำกัด และการเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลมีความเข้าใจในหลักเกณฑ์ วิธีการ กฎ ระเบียบที่ ก.ก. กำหนด อย่างถูกต้อง จึงได้เสนอหัวข้อการศึกษาเรื่อง “การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการคัดเลือกข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญเพื่อเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ และประเภททั่วไป ระดับอาวุโส” สอดคล้องกับแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕) ด้านที่ ๗ การบริหารจัดการเมืองมหานคร มิติที่ ๗.๓ การบริหารทรัพยากรบุคคล เป้าหมายที่ ๗.๓.๑ บุคลากรกรุงเทพมหานครเป็นผู้ปฏิบัติงานแบบมืออาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นที่เชื่อมั่นของประชาชน

๓. วัตถุประสงค์

๓.๑ เพื่อศึกษาสภาพปัญหาการดำเนินการคัดเลือกข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญเพื่อเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ และประเภททั่วไป ระดับอาวุโส

๓.๒ เพื่อหาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการคัดเลือกข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญเพื่อเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ และประเภททั่วไป ระดับอาวุโส

๔. เป้าหมาย

๔.๑ ปรับปรุงระบบ/กระบวนงานการดำเนินการคัดเลือกข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญเพื่อเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ และประเภททั่วไป ระดับอาวุโส ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

๔.๒ มีคู่มือการปฏิบัติงานการดำเนินการคัดเลือกข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญเพื่อเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ และประเภททั่วไป ระดับอาวุโส

๔.๓ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลมีความรู้ ความเข้าใจในหลักเกณฑ์ วิธีการ กฎ ระเบียบเกี่ยวกับการเลื่อนและแต่งตั้งข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ และประเภททั่วไป ระดับอาวุโส

๕. ความรู้ที่นำมาใช้ในการจัดทำรายงานฯ

๕.๑ แนวคิดทฤษฎี SWOT Analysis

ทฤษฎี SWOT Analysis ของ อัลเบิร์ต ฮัมพรี (Albert Humphrey) คือ การวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ ๒ ด้าน คือ สภาพการณ์ภายใน และสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้น การวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง รู้จักสภาพแวดล้อมชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส - อุปสรรค วิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้ว และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบ

ของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กร และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่ องค์ประกอบของ SWOT มีดังนี้

S - Strengths หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็ง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายในเป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น จุดแข็งด้านส่วนประสม จุดแข็ง ด้านการเงิน จุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคล จุดแข็งด้านกฎหมาย ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งต่าง ๆ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ให้กับองค์กร

W - Weaknesses หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อน ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายในเป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหานั้น

O - Opportunities หมายถึง โอกาส ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอกเป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กรซึ่งโอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน ผู้บริหารที่ดีจะต้องเสาะแสวงหาโอกาสอยู่เสมอ และใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น

T - Threats หมายถึง อุปสรรค ข้อจำกัด ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอกเป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องพยายามขจัดอุปสรรคต่าง ๆ

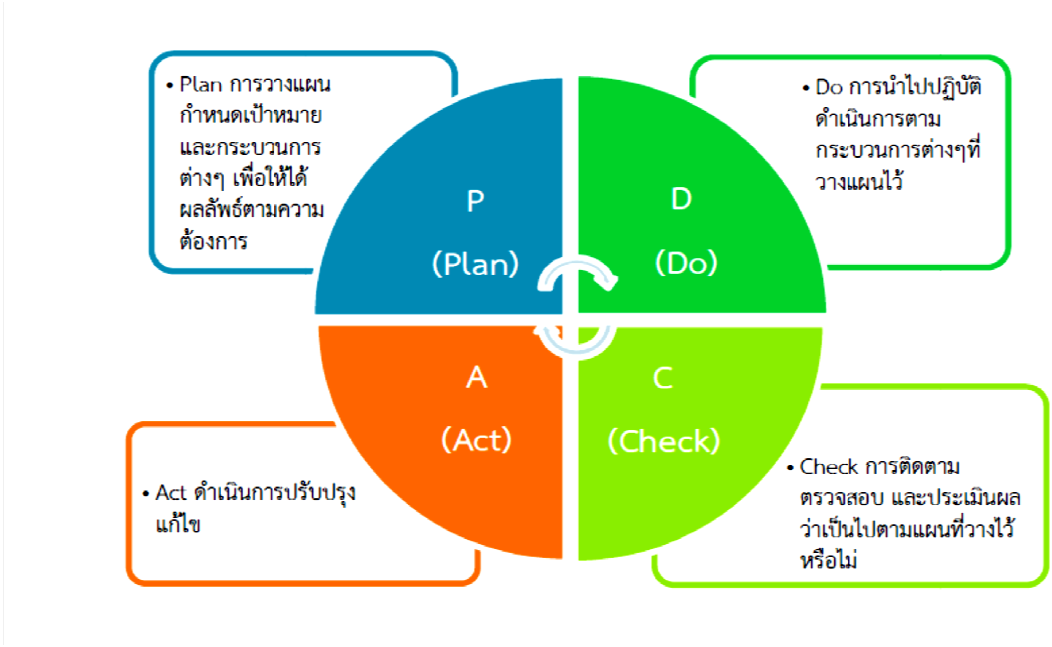
การวิเคราะห์ SWOT จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้างด้วยการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร ทำให้มีข้อมูลในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่ถูกต้องขึ้นมาบนจุดแข็งขององค์กร และแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อม และสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่จะมุ่งเอาชนะอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมหรือลดจุดอ่อนขององค์กรให้มีน้อยที่สุด ภายใต้การวิเคราะห์ SWOT นั้น ผู้จัดทำรายงานได้วิเคราะห์แล้วเห็นว่า การดำเนินการคัดเลือกข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญเพื่อเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษและประเภททั่วไป ระดับอาวุโส มีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ตามทฤษฎี SWOT ของอัลเบิร์ต ฮัมพรี (Albert Humphrey) ซึ่งจำเป็นต้องดำเนินการเพิ่มประสิทธิภาพการคัดเลือกข้าราชการดังกล่าว สรุปได้ดังนี้

ปัจจัยภายใน	
๑. จุดแข็ง (Strength)	๑. ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญในการปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการให้ถูกต้อง ๒. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ ๓. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงานมีความทันสมัย ๔. มีวัสดุอุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนาความรู้ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน

๒. จุดอ่อน (Weakness)	๑. นักทรัพยากรบุคคลยังขาดความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับระเบียบปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคล ๒. นักทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานมีภาระงานหลายด้านหลายหน้าที่ทำให้ไม่มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้และพัฒนางาน ๓. ขาดการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงาน ๔. ไม่มีปฏิทินการดำเนินการคัดเลือกข้าราชการ
ปัจจัยภายนอก	
๓. โอกาส (Opportunity)	๑. มีหน่วยงานของกรุงเทพมหานครรับผิดชอบด้านการบริหารงานบุคคลโดยตรง สามารถให้ข้อแนะนำเกี่ยวกับระเบียบการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ๒. มีระบบสารสนเทศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ๓. มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนและมอบหมายหน้าที่ให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม
๔. อุปสรรค (Threat)	๑. นักทรัพยากรบุคคลขาดความเข้าใจในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทำให้การปฏิบัติงานเกิดความล่าช้า และไม่เป็นไปตามระยะเวลาและตัวชี้วัดที่ตั้งไว้ ๒. มีระเบียบ หนังสือสั่งการ และข้อกฎหมายในการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลจำนวนมาก

จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน พบว่า หน่วยงานมีศักยภาพสูงให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการให้ถูกต้อง มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความทันสมัย และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีวัสดุอุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนาความรู้ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน แต่อย่างไรก็ตามยังมีจุดอ่อนที่เป็นเรื่องสำคัญต่อการปฏิบัติงานด้านการคัดเลือกข้าราชการฯ คือ นักทรัพยากรบุคคลยังขาดความรู้ความเข้าใจระเบียบ กฎหมาย และหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้องไม่เพียงพอ และกระบวนงานการคัดเลือกข้าราชการฯ ยังไม่มีความชัดเจน จึงเห็นควรศึกษาสภาพปัญหาและหาแนวทางพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการคัดเลือกข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญเพื่อเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ และประเภททั่วไป ระดับอาวุโส เพื่อแก้ไขจุดอ่อนดังกล่าว

๕.๒ วงจรบริหารงานคุณภาพ (PDCA cycle)



วงจรบริหารงานคุณภาพ (PDCA cycle) เป็นแนวคิดของ W.Edwards Deming เป็นกิจกรรมในการพัฒนาประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน ดังนี้

๑) การวางแผน (Plan) หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์และตั้งเป้าหมายกำหนดขั้นตอนวิธีการและระยะเวลา ทำให้เกิดการพัฒนา ปรับปรุงที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งในการวางแผนจำเป็นต้องกำหนดมาตรฐานของวิธีการทำงานหรือ เกณฑ์มาตรฐานต่างๆ และการ ปฏิบัติเป็นไปตามข้อกำหนดที่เป็นมาตรฐาน จะช่วยให้การวางแผนมีความสมบูรณยิ่งขึ้น

๒) การปฏิบัติ (Do) หมายถึง การปฏิบัติให้เป็นไปตามแผน วิธีการ และขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้ และลงมือปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนด

๓) การตรวจสอบ (Check) คือ การติดตามและตรวจสอบความก้าวหน้าของการปรับปรุงข้อมูลการให้บริการให้เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด และดูผลสำเร็จของงานนั้นว่า เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่ ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพ

๔) การปรับปรุงงานหรือการดำเนินกิจกรรม (Act) คือ การดำเนินการให้เหมาะสม มีการประเมินผล หากการปฏิบัติเป็นที่น่าพอใจก็จัดให้เป็นมาตรฐาน เพื่อเป็นแนวทางให้ปฏิบัติต่อไป หากการปฏิบัติมีข้อปรับปรุงให้กำหนดวิธีการปรับปรุงจะช่วยให้มีความสมบูรณ และมีคุณภาพเพิ่มขึ้น

จากแนวคิดวงจรบริหารงานคุณภาพ (PDCA cycle) ได้นำเอามาปรับใช้กับการดำเนินการคัดเลือกข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญเพื่อเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ และประเภททั่วไป ระดับอาวุโส ดังนี้

๑) การวางแผน (Plan) โดยการศึกษาสภาพปัญหาการปฏิบัติงานการดำเนินการคัดเลือกข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญเพื่อเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ และประเภททั่วไป ระดับอาวุโส จากเอกสารการดำเนินงานที่ผ่านมา การสัมภาษณ์

ผู้บังคับบัญชา หัวหน้าหน่วยงาน และนักทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานต่าง ๆ สรุปและวิเคราะห์ปัญหาจากการศึกษาเพื่อหาแนวทางการดำเนินการ และจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับการดำเนินการ การกำหนดวัตถุประสงค์และตั้งเป้าหมาย กำหนดขั้นตอนวิธีการ กิจกรรมที่จะดำเนินการ และกำหนดระยะเวลา

๒) การปฏิบัติ (Do) โดยเผยแพร่แนวทางการดำเนินการคัดเลือกข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญเพื่อเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษและประเภททั่วไป ระดับอาวุโส ที่ได้รับการปรับปรุงพร้อมทั้งคู่มือการดำเนินการคัดเลือก เพื่อให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครและผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลทุกคนมีความรู้ ความเข้าใจในแนวทางการดำเนินการ ผ่านการพัฒนาให้ความรู้ด้วยระบบ Digital การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในโครงการการให้ความรู้ต่าง ๆ ของสำนักงานการเจ้าหน้าที่ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร และสำนักงาน ก.ก.

๓) การตรวจสอบ (Check) โดยการติดตามและตรวจสอบความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ในทุกขั้นตอนและทุกกิจกรรม ว่าเป็นไปตามขั้นตอนหรือแนวทางที่กำหนดไว้หรือไม่

๔) การปรับปรุงงานหรือการดำเนินกิจกรรม (Act) โดยดำเนินการให้เหมาะสมตามผลการตรวจสอบจากข้อ ๓) หากเป็นไปตามขั้นตอนหรือแนวทางที่กำหนดไว้ ก็จัดทำร่างคู่มือการดำเนินการคัดเลือกข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญเพื่อเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ และประเภททั่วไป ระดับอาวุโสต่อไป หากในการปฏิบัติยังพบปัญหาก็ปรับเปลี่ยนวิธีการให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

เมื่อทำงานเสร็จครบทั้ง ๔ ขั้นตอนเรียบร้อยแล้ว หากพบว่าการดำเนินการคัดเลือกข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญเพื่อเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษและประเภททั่วไป ระดับอาวุโส ยังสามารถเพิ่มประสิทธิภาพได้อีก ก็ให้เริ่มการวางแผนใหม่เป็นวงจรในรอบที่สอง โดยนำข้อมูลการดำเนินการ ปัญหาอุปสรรคในรอบแรกมาปรับปรุง และดำเนินการใหม่ในรอบต่อไป สำหรับการดำเนินงานสามารถทำได้หลายรอบจนกว่างานที่ปฏิบัตินั้นจะมีความสมบูรณ์ครบถ้วน มีประสิทธิภาพดีแล้ว ก็สามารถหยุดการดำเนินการได้

๕.๓ สื่อดิจิตอล (Digital Media)

สื่อดิจิตอล หมายถึง สื่อที่มีการนำเอาข้อความ กราฟิก ภาพเคลื่อนไหว เสียง และวีดีโอ เป็นต้น โดยอาศัยเทคโนโลยีความเจริญก้าวหน้าทางด้านคอมพิวเตอร์ เข้ามาช่วยให้ข้อมูลที่เป็นสื่อต่าง ๆ เหล่านั้นมาแปลงสภาพและเชื่อมโยงเข้าด้วยกันเพื่อประโยชน์ในการใช้งาน

รูปแบบของสื่อดิจิตอล ประกอบด้วย

๑) CD Training คือ การสร้างสื่อดิจิตอลในลักษณะที่เป็น CD ที่ใช้ในการสอนงาน จะเป็นการสอนการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ เช่น สอนการใช้โปรแกรม Microsoft Word เป็นต้น นอกจากนั้น CD Training ยังครอบคลุมไปถึงเรื่องการสอนการทำงานของโปรกรมต่าง ๆ จะใช้เป็นการสาธิตการทำงานของโปรแกรม เป็นต้น

๒) CD Presentation คือ การสร้างเป็นสื่อดิจิตอลในลักษณะที่เป็น CD ที่ใช้สำหรับการนำเสนอในสถานที่ต่าง ๆ เช่น นำเสนอข้อมูลในที่ประชุม นำเสนอข้อมูลบริษัท ที่เรียกว่า Company Profile

๓) VCD/DVD คือ การสร้างสื่อดิจิตอลในลักษณะที่เป็น CD ภาพยนตร์ ที่มีการตัดต่อภาพยนตร์ต่าง ๆ ในลักษณะที่เป็น Movie Clip แล้วนำมาจัดเรียงต่อกันเป็นภาพยนตร์ ๑ เรื่อง เป็นต้น

๔) E-book และ E-document คือ การสร้างสื่อดิจิตอลในลักษณะที่เป็นการทำเป็นหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งสามารถสร้างโดยการแปลงไฟล์เอกสารต่าง ๆ ให้เป็น Webpage หรือเป็น PDF File เป็นต้น

การปรับปรุงระบบ/กระบวนงานการดำเนินการคัดเลือก และการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการคัดเลือกข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญเพื่อเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ และประเภททั่วไป ระดับอาวุโส สามารถทำเป็นหนังสืออิเล็กทรอนิกส์โดยการแปลงไฟล์เอกสารดังกล่าว ให้เป็น Webpage หรือเป็น PDF File เผยแพร่ผ่านการพัฒนาให้ความรู้ด้วยระบบ Digital การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในโครงการการให้ความรู้ต่าง ๆ ของสำนักงานการเจ้าหน้าที่ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร และสำนักงาน ก.ก.

๕.๔ การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน (Work manual)

การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน (Work manual) คือ การจัดทำเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษรที่บอกวิธีการทำงานที่มีจุดเริ่มต้น และจุดสิ้นสุดของกระบวนการ โดยระบุถึงขั้นตอน และรายละเอียดต่าง ๆ ของกระบวนการและจัดทำขึ้นสำหรับงานที่มีความซับซ้อน มีหลายขั้นตอน และเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายคน ซึ่งสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานไว้ใช้อ้างอิงไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดทาคู่มือปฏิบัติงาน คือ

๑) เพื่อให้ส่วนราชการมีคู่มือปฏิบัติงานที่ชัดเจนอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรที่แสดงถึงรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงานของกิจกรรม/กระบวนการต่าง ๆ ของหน่วยงานเพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการองค์กร

๒) เพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานที่มุ่งไปสู่การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เพื่อให้การทำงานของส่วนราชการได้มาตรฐานเป็นไปตามเป้าหมายได้ผลิตผลหรือการบริหารที่มีคุณภาพเสร็จรวดเร็วทันตามกำหนดเวลา

องค์ประกอบของคู่มือปฏิบัติงาน มีดังนี้

๑) วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือ หมายถึง การชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงวัตถุประสงค์ในการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานของกระบวนการนี้ขึ้นมา

๒) ขอบเขต หมายถึง การชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงขอบเขตของกระบวนการในคู่มือว่าครอบคลุมตั้งแต่ขั้นตอนใด ถึงขั้นตอนไหน หน่วยงานใด กับใคร ที่ใด และเมื่อใด

๓) คำจำกัดความ เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงคำศัพท์เฉพาะซึ่งอาจเป็นภาษาไทยหรือภาษาอังกฤษ หรือคำย่อ ที่กล่าวถึงภายใต้ระเบียบปฏิบัตินั้น ๆ เพื่อเป็นที่เข้าใจตรงกัน

๔) หน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบว่า มีใครบ้างที่เกี่ยวข้องกับระเบียบปฏิบัตินั้น ๆ โดยมักจะเรียงจากผู้มีอำนาจหรือตำแหน่งสูงสุดลงมา

๕) ขั้นตอนการปฏิบัติงาน เป็นการชี้แจงรายละเอียดวิธีการทำงานของแต่ละขั้นตอนย่อย เอกสาร และระเบียบที่ใช้ประกอบการดำเนินการ แบบฟอร์ม ผู้รับผิดชอบประโยชน์การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน แยกได้ดังนี้

องค์กรและผู้บังคับบัญชา

๑) ใช้ฝึกอบรมข้าราชการใหม่

๒) ประหยัดงบประมาณในการฝึกอบรม เนื่องจากใช้เป็นคู่มือในการสอนงาน

๓) ทำให้การกำหนดหน้าที่การงานชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน

๔) ใช้ในการควบคุมงานและติดตามผลการปฏิบัติงานให้มีความผิดพลาดในการทำงานน้อยลง

๕) เป็นคู่มือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Review) ของบุคลากร

๖) ช่วยในการปรับปรุงงานและออกแบบกระบวนงานใหม่

๗) ใช้เป็นฐานในการประกาศเวลามาตรฐานในการให้บริการ

ผู้ปฏิบัติงาน

๑) ได้รับทราบภาระหน้าที่ของตนเองชัดเจนยิ่งขึ้น

๒) ได้เรียนรู้งานเร็วขึ้นทั้งตอนที่เข้ามาทำงานใหม่และตอนที่จะย้ายงานใหม่

๓) มีขั้นตอนในการทำงานที่แน่นอนทำให้การทำงานมีความสะดวกและง่ายขึ้น

๔) รู้จักวางแผนการทำงานเพื่อให้ผลงานออกมาตามเป้าหมาย

๕) สามารถใช้เป็นแนวทางเพื่อการวิเคราะห์งานให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

๖) สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะมีสิ่งที่อ้างอิง สร้างความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงาน

๖. กรอบแนวทางการดำเนินการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

กระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการคัดเลือกข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญเพื่อเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ และประเภททั่วไป ระดับอาวุโส จะสำเร็จตามเป้าหมายได้นั้น ผู้จัดทำรายงานจะต้องกำหนดขั้นตอนการดำเนินการ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของหน่วยงาน ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินงาน	ช่วงระยะเวลาการดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ
๑. ศึกษาสภาพปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานการคัดเลือกข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญเพื่อเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ และประเภททั่วไป ระดับอาวุโส จากเอกสารการดำเนินงานที่ผ่านมา การสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชา หัวหน้าหน่วยงาน และนักทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานต่าง ๆ	กรกฎาคม ๒๕๖๑	นักทรัพยากรบุคคลส่วนบรรจุและแต่งตั้ง สำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร
๒. สรุปและวิเคราะห์ปัญหาจากการศึกษาเพื่อหาแนวทางการดำเนินการคัดเลือกข้าราชการกรุงเทพ-มหานครสามัญเพื่อเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ และประเภททั่วไป ระดับอาวุโส	สิงหาคม ๒๕๖๑	นักทรัพยากรบุคคลส่วนบรรจุและแต่งตั้ง สำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร

ขั้นตอนการดำเนินงาน	ช่วงระยะเวลาการดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ
๓. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานการดำเนินการคัดเลือกข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญเพื่อเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ และประเภททั่วไป ระดับอาวุโส	สิงหาคม ๒๕๖๑	นักทรัพยากรบุคคลส่วนบรรจุและแต่งตั้งสำนักงานการเจ้าหน้าที่สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร
๔. เผยแพร่แนวทางการดำเนินการคัดเลือกฯ ที่ได้รับการปรับปรุง พร้อมทั้งคู่มือการดำเนินการคัดเลือกข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญฯ เพื่อให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครและผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลทุกคนมีความรู้ ความเข้าใจในแนวทางการดำเนินการ โดย ๑) การให้ความรู้ด้วยระบบ Digital ทำเป็นหนังสืออิเล็กทรอนิกส์โดยการแปลงไฟล์เอกสารดังกล่าว ให้เป็น Webpage หรือเป็น PDF File ๒) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในโครงการการให้ความรู้ต่าง ๆ ของสำนักงานการเจ้าหน้าที่ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครและสำนักงาน ก.ก.	สิงหาคม – กันยายน ๒๕๖๑	นักทรัพยากรบุคคลส่วนบรรจุและแต่งตั้งสำนักงานการเจ้าหน้าที่สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร นักทรัพยากรบุคคลสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครสำนักงาน ก.ก.และนักทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานต่าง ๆ
๕. ติดตามประเมินผลแนวทางการดำเนินการคัดเลือกฯ ที่ได้รับการปรับปรุง และตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ของผลงานคู่มือการปฏิบัติงานโดยพิจารณาผลของการนำไปปฏิบัติว่านักทรัพยากรบุคคลสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง ครบถ้วนตามหลักเกณฑ์หรือแนวทางที่ได้ปรับปรุงอย่างไร	เสร็จสิ้นการดำเนินการคัดเลือกครั้งแรกหลังจากมีคู่มือและแนวทางการดำเนินการ (ประมาณเดือนมีนาคม ๒๕๖๒)	นักทรัพยากรบุคคลส่วนบรรจุและแต่งตั้งสำนักงานการเจ้าหน้าที่สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร
๖. ประเมินผลในภาพรวม โดยพิจารณาจากสถิติข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานการคัดเลือกข้าราชการลดลง	เสร็จสิ้นการดำเนินการคัดเลือกครั้งแรกหลังจากมีคู่มือและแนวทางการดำเนินการ (ประมาณเดือนมีนาคม ๒๕๖๒)	นักทรัพยากรบุคคลส่วนบรรจุและแต่งตั้งสำนักงานการเจ้าหน้าที่สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร

๗. ระยะเวลาการดำเนินการ

ดำเนินการตั้งแต่วันที่ ๑ กรกฎาคม ๒๕๖๑ เป็นต้นไป

๘. งบประมาณ

ไม่ใช้งบประมาณของทางราชการ

๙. แนวทางการติดตามและประเมินผล

๙.๑ ตัวชี้วัดความสำเร็จ ระดับผลผลิต (Output) และระดับผลลัพธ์ (Outcome)

<u>ผลผลิต</u>

- มีแนวทางการดำเนินการคัดเลือกข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญเพื่อเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ และประเภททั่วไป ระดับอาวุโส จำนวน ๑ ฉบับ

- มีคู่มือการปฏิบัติงานการดำเนินการคัดเลือกข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญเพื่อเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ และประเภททั่วไป ระดับอาวุโส จำนวน ๑ เล่ม ภายในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑

<u>ผลลัพธ์</u>

- ข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลทุกคนมีความรู้ ความเข้าใจในหลักเกณฑ์ วิธีการ กฎ ระเบียบเกี่ยวกับการเลื่อนและแต่งตั้งข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ และประเภททั่วไป ระดับอาวุโส โดยเกิดข้อผิดพลาดในการดำเนินการคัดเลือกข้าราชการฯ ไม่เกินร้อยละ ๕ ของผู้สมัครทั้งหมดของหน่วยงาน

- สถิติข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานการคัดเลือกข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญเพื่อเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ และประเภททั่วไป ระดับอาวุโส ลดลงเมื่อเทียบกับการดำเนินการในปีที่ผ่านมา

๙.๒ วิธีการ/เครื่องมือในการติดตามและการประเมินผล (สำเร็จ)

- ติดตามประเมินผลจากการตรวจสอบเอกสารผู้สมัครรับการคัดเลือกจะทำให้ทราบว่านักทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานมีความรู้ ความเข้าใจในหลักเกณฑ์ วิธีการ กฎ ระเบียบเกี่ยวกับการคัดเลือกข้าราชการเพียงใด

- เก็บรวบรวมสถิติข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานการคัดเลือกข้าราชการฯ ก่อนและหลังมีคู่มือและแนวทางการคัดเลือกข้าราชการฯ

๑๐. ข้อเสนอแนะ

๑๐.๑ นักทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานควรหมั่นศึกษาหลักเกณฑ์ วิธีการ กฎ ระเบียบที่ ก.ก. กำหนด ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการคัดเลือกข้าราชการฯ อยู่เป็นประจำ

๑๐.๒ สำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานครควรจัดทำปฏิทินการดำเนินการคัดเลือกเพื่อเลื่อนและแต่งตั้งข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญให้ดำรงตำแหน่งประเภทต่าง ๆ และเวียนแจ้งหน่วยงานของกรุงเทพมหานครทราบและถือปฏิบัติ

๑๐.๓ หน่วยงานของกรุงเทพมหานครควรส่งเสริมให้นักทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานเข้าร่วมกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่าง ๆ ของสำนักงานการเจ้าหน้าที่ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร และสำนักงาน ก.ก.