

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนของ
กรุงเทพมหานครด้วยการจัดทำแผนกำลังคน

จัดทำโดย นางอลิศรา วรบุตร

ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

สังกัด กองอัตรากำลัง สำนักงาน ก.ก.

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๓๓
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑

แบบ R๒

๑. ชื่อเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนของกรุงเทพมหานครด้วยการจัดทำแผนกำลังคน

๒. หลักการและเหตุผล

การจัดทำแผนกำลังคน เป็นกลไกสำคัญในการควบคุมอัตรากำลังและค่าใช้จ่ายด้านบุคคลให้เหมาะสมกับภารกิจของภาครัฐ โดยการวางกลยุทธ์ด้านกำลังคนให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร วิเคราะห์สภาพกำลังคนขององค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบัน เปรียบเทียบกับความต้องการกำลังคนในอนาคตว่ามีส่วนต่างของความต้องการอย่างไร เพื่อที่จะพัฒนาหรือวางแผนดำเนินการให้องค์กรบรรลุภารกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ปัจจุบันกรุงเทพมหานครมีอัตรากำลังบุคลากรทั้งข้าราชการและลูกจ้างรวมทั้งสิ้น ๘๘,๒๙๕ คน และมีแนวโน้มว่าจำนวนอัตรากำลังข้าราชการจะเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จากความจำเป็นที่กรุงเทพมหานครต้องมีการขยายบริการต่างๆ ให้แก่ประชาชน ซึ่งจะส่งผลให้สัดส่วนของค่าใช้จ่ายด้านบุคคลของกรุงเทพมหานครมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย นอกจากนี้กรุงเทพมหานครยังประสบปัญหาด้านกำลังคน เช่น อัตรากำลังไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานในบางหน่วยงาน การมีคนล้นงานในบางหน่วยงาน การมีคนสูงวัยมากขึ้นและมีแนวโน้มจะเกษียณอายุในอัตราที่สูง เจ้าหน้าที่ขาดความก้าวหน้าและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน กำลังคนที่มีอยู่ยังทำงานไม่ได้ตามที่คาดหวังหรือมีสมรรถนะไม่เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป การใช้กำลังคนและรูปแบบการจ้างที่ไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน ไม่สามารถดึงดูดและรักษากำลังคนที่เก่งและดีไว้ในระบบราชการได้ เป็นต้น ซึ่งหลายกรณีพบว่าปัญหาดังกล่าวมีต้นตอมาจากการใช้กำลังคนที่ไม่มีประสิทธิภาพอันเนื่องมาจากกรุงเทพมหานครไม่เคยมีการวางแผนกำลังคนหรือจัดทำแผนกำลังคนมาก่อน และไม่เคยมีการวิเคราะห์ความต้องการด้านอัตรากำลังเปรียบเทียบกับภาระงานปริมาณงานของหน่วยงานในอนาคต รวมทั้งขาดการวางแผนและติดตามการใช้กำลังคนอย่างเป็นระบบ ขาดกลไกตรวจสอบการใช้กำลังคนในภาพรวม ทำให้กำลังคนที่มีอยู่ไม่สอดคล้องกับภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป และนับวันปัญหาด้านกำลังคนได้กลายเป็นประเด็นที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ โดยหลายเรื่องเป็นปัญหาที่ต้องเร่งแก้ไขอย่างเร่งด่วน ถึงแม้ว่าผู้บริหารของกรุงเทพมหานครได้ตระหนักถึงสภาพปัญหาดังกล่าว และผลักดันให้มีการบริหารจัดการด้านแผนกำลังคนอย่างต่อเนื่อง ดังที่ปรากฏในแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕) มิติที่ ๗.๓ เป้าประสงค์ที่ ๗.๓.๒.๑ ซึ่งได้กำหนดให้สำนักงาน ก.ก. ศึกษา ทบทวน และผลักดันการบริหารจัดการด้านแผนกำลังอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้หน่วยงานมีโครงสร้างและกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมและสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน และได้สั่งการให้สำนักงาน ก.ก. เริ่มดำเนินการจัดทำแผนกำลังคนในหน่วยงานนำร่อง ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘ โดยมีหน่วยงานนำร่องจำนวน ๔ หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานเขตดุสิต สำนักงานการจราจรและขนส่ง สำนักงานผังเมือง และสำนักงาน ก.ก. (สำนักงาน ก.ก. ได้นำการพิจารณาเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (Full Time Equivalent/FTE) มาเป็นเทคนิคในการวิเคราะห์และคาดการณ์การใช้อัตรากำลังในหน่วยงานนำร่อง) ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙ มีหน่วยงานนำร่อง จำนวน ๔ หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานเขตทุ่งครุ สำนักงานเขตสัมพันธวงศ์ สำนักเทศกิจ สำนักงานการจราจรและขนส่ง (สำนักงาน ก.ก. ได้ทำการเก็บข้อมูลโดยการทอดแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ และนำผลการวิเคราะห์ที่ได้มาประมวลเพื่อจัดทำแผน

กำลังคนในหน่วยงานนาร่อง) และในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ สำนักงาน ก.ก. ได้จัดทำแผนกำลังคนในภาพรวมของกรุงเทพมหานคร (โดยการทอแบบสอบถามและนำผลการวิเคราะห์มาประมวลเพื่อจัดทำแผนกำลังคน) แต่แผนกำลังคนที่ได้นั้นก็ยังไม่สามารถนำมาใช้ได้จริง เนื่องจากกรุงเทพมหานครไม่มีระบบฐานข้อมูลด้านกำลังคนที่ครบถ้วนสมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน ประกอบกับการวางแผนกำลังคนถือเป็นเรื่องที่ยากและมีความซับซ้อน เป็นเรื่องที่มีอยู่ในตำราแต่ยังไม่เห็นการนำไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบ เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคน จึงทำให้การคาดการณ์กำลังคนหรือการวางแผนกำลังคนในอนาคตไม่ถูกต้อง ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงที่ควรจะเป็น ทำให้ไม่สามารถนำมาใช้แก้ไขปัญหาด้านกำลังคนได้อย่างตรงจุดและไม่สามารถเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันทั่วทั้งที่ และส่งผลกระทบต่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาของกรุงเทพมหานคร

ดังนั้น เพื่อให้การคาดการณ์กำลังคนมีความถูกต้อง สามารถนำมาใช้ได้จริง และทำให้การบริหารกำลังคนของกรุงเทพมหานครมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น จึงเห็นควรดำเนินการจัดทำแผนกำลังคนของกรุงเทพมหานครต่อไป

๓. วัตถุประสงค์

๓.๑ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนของกรุงเทพมหานครให้สามารถจัดอัตรากำลังทั้งในเชิงจำนวน ประเภท ระดับ ทักษะ และสมรรถนะให้เหมาะสมกับภารกิจของกรุงเทพมหานคร

๓.๒ เพื่อให้หน่วยงานของกรุงเทพมหานครมีการวางแผนกำลังคนที่เหมาะสม ลดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกำลังคน อาทิ การสูญเสียกำลังคน การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุของกำลังคนและคนล้นงานหรือการขาดคน เป็นต้น

๔. เป้าหมาย

๔.๑ จัดทำโครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนของกรุงเทพมหานคร ด้วยการจัดทำแผนกำลังคน จำนวน ๑ โครงการ ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ โดยมีระยะเวลาดำเนินการทั้งสิ้น ๒ ปีงบประมาณ ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๓

๔.๒ จัดทำสรุปผลการดำเนินการจัดทำแผนกำลังคนในภาพรวมเสนอต่อผู้บริหารกรุงเทพมหานคร จำนวน ๑ เล่ม ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓

๕. ความรู้ที่นำมาใช้ในการจัดทำรายงานฯ

๕.๑ ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมที่นำมาใช้ ระบุสาระสำคัญของความรู้ดังกล่าว

- การบริหารเชิงกลยุทธ์ (อาจารย์สุเทพ ธัญญสิทธิ์)

● เรื่อง ยุทธศาสตร์และแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

❖ ยุทธศาสตร์ (Strategy) คือ การที่องค์กรตัดสินใจกำหนดทิศทาง นโยบาย วิสัยทัศน์ ขอบเขตและกระบวนการในการดำเนินงานโดยมีการวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและมีเป้าประสงค์ที่ชัดเจนที่จะนำพาองค์กรให้บรรลุพันธกิจที่กำหนดไว้

❖ การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ จะต้องนำ PDCA เข้ามาใช้

❖ แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี แบ่งออกเป็น ๗ ด้าน ได้แก่ มหานครแห่งความปลอดภัย มหานครสีเขียวสะดวก สบาย มหานครสำหรับทุกคน มหานครกระชับ มหานครประชาธิปไตย มหานครเศรษฐกิจและการเรียนรู้ และด้านการบริหารจัดการ ซึ่งการวางแผนกำลังคน เป็นกระบวนการสร้างความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ระหว่างทิศทางการบริหารงานของหน่วยงานกับกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ ดังนั้นในการวางแผนกำลังคนจึงจำเป็นต้องเรียนรู้ว่ายุทธศาสตร์คืออะไร มีความสำคัญอย่างไร มีการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนากทม.อย่างไร และจะนำยุทธศาสตร์และแผนพัฒนากรุงเทพมหานครมาเชื่อมโยงกับการวางแผนกำลังคนอย่างไร

๕.๒ แนวคิด ทฤษฎี หรือเครื่องมือทางการบริหาร ต่างๆ

- ความหมายของการวางแผนกำลังคน
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้ให้ความหมายของการวางแผนกำลังคนไว้ดังนี้

“การวางแผนกำลังคน หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบ ในการวิเคราะห์และพยากรณ์เกี่ยวกับอุปสงค์และอุปทานด้านกำลังคน เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลวิธีที่จะให้ได้กำลังคนในจำนวนและสมรรถนะที่เหมาะสมมาปฏิบัติงานในเวลาที่ต้องการ โดยมีแผนการใช้และพัฒนากำลังคนเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง ทั้งนี้ เพื่อธำรงรักษากำลังคนที่เหมาะสมไว้กับองค์กร”

Felix A. Nigro ได้ให้ความหมายของการวางแผนกำลังคนไว้ว่า

“การวางแผนกำลังคน เป็นแนวความคิดในการคาดคะเน

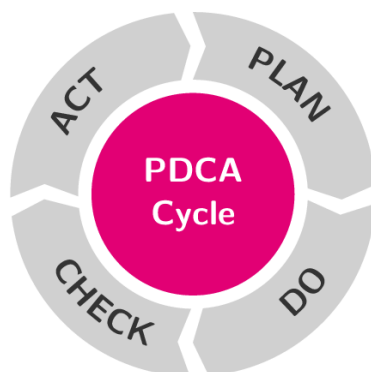
ความต้องการกำลังคนสำหรับระยะเวลาหนึ่งในอนาคต โดยวิเคราะห์เกี่ยวกับทักษะความสนใจและลักษณะอื่นๆของกำลังคนที่มีอยู่ ตลอดจนการปรับปรุงแผนปฏิบัติการต่างๆเกี่ยวกับการหาคนที่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่งที่คาดคะเนไว้สำหรับอนาคต”

James W. Walker ได้ให้ความหมายของการวางแผนกำลังคนไว้ว่า

“การวางแผนกำลังคน คือกระบวนการในการกำหนดและดำเนินการเกี่ยวกับนโยบายและแผนปฏิบัติการต่างๆด้านกำลังคน เพื่อให้องค์กรมีการบริหารกำลังคนที่มีประสิทธิภาพภายใต้สถานการณ์แวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา”

กล่าวโดยสรุป การวางแผนกำลังคน คือ การวิเคราะห์ความต้องการกำลังคนขององค์กรภายใต้สถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลง ให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณภาพหรือการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่จำเป็น เพื่อทำให้เป้าหมายดังกล่าวได้รับความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจ

- PDCA หรือที่เรียกว่าวงจรเดมิง (อังกฤษ: Deming Cycle) หรือ วงจรชูฮาร์ต (Shewhart Cycle) คือ วงจรการบริหารงานคุณภาพ ย่อมาจาก ๔ คำ ได้แก่



P = Plan คือ การวางแผนงานจากวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย
ที่ได้กำหนดขึ้น

D = Do คือ การปฏิบัติตามขั้นตอนในแผนงานที่ได้เขียนไว้
อย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง

C = Check คือ การตรวจสอบผลการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน
ของแผนงานว่ามีปัญหาอะไรเกิดขึ้น จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงแก้ไขแผนงานในขั้นตอนใด

A = Action คือ การปรับปรุงแก้ไขส่วนที่มีปัญหา หรือถ้าไม่มีปัญหา
ใดๆ ก็ยอมรับแนวทางการปฏิบัติตามแผนงานที่ได้ผลสำเร็จ เพื่อนำไปใช้ในการทำงานครั้งต่อไป

PDCA จึงเป็นแนวคิดหนึ่งที่ไม่ได้ให้ความสำคัญเพียงแค่การวางแผน
แต่แนวคิดนี้เน้นให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบ โดยช่วงแรกๆนำมาใช้ในระบบควบคุมคุณภาพเป็น
ส่วนใหญ่ หลังจากนั้นก็พบว่าสามารถประยุกต์ใช้ได้กับทุกๆเรื่องของการปฏิบัติงาน โดยมีเป้าหมายให้
เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การวางระบบบริหารกิจกรรมอย่างเหมาะสมจะทำให้การดำเนินงาน ตอบ
โจทย์ขององค์กรได้ตรงจุด ส่งผลให้การดำเนินงานสอดคล้องกับธรรมชาติของคนในองค์กรจากการ
วางแผนอย่างเหมาะสมด้วยการใช้ข้อมูลของสถานการณ์จริงและที่สำคัญการดำเนินการได้รับการเฝ้า
ติดตามอย่างเป็นระยะ ซึ่งก็จะทำให้สามารถปรับแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้ รวมถึงมีการ
วิเคราะห์ผลสำเร็จของโครงการทำให้รู้ถึงจุดอ่อน จุดแข็งของการดำเนินงาน ทำให้สามารถเรียนรู้
รูปแบบที่เหมาะสมสำหรับองค์กร และนำมาเป็นแนวทางในการดำเนินงานรอบใหม่ ซึ่งจะทำให้กิจกรรม
การเพิ่มผลิตภาพสามารถยกระดับการปรับปรุงและพัฒนาได้จริง และมีโอกาสที่การพัฒนาต่อยอดจะ
เป็นไปอย่างเหมาะสมและถูกทิศทาง

- SWOT Analysis คือ เทคนิคในการวิเคราะห์สภาพขององค์กร
ณ ปัจจุบัน เพื่อค้นหา จุดแข็ง จุดด้อย โอกาสและอุปสรรค ที่เกิดขึ้นกับทั้งภายในและภายนอกองค์กร
เพื่อนำไปวิเคราะห์และหาวิธีพัฒนาหรือแก้ไขกับปัญหาที่เป็นอยู่ ณ ปัจจุบัน เป็นเครื่องมือในการ
ประเมินสถานการณ์สำหรับองค์กร SWOT Analysis ถูกใช้งานอย่างแพร่หลายครั้งแรกที่มหาวิทยาลัย
Harvard ในสหรัฐอเมริกาในทศวรรษที่ ๑๙๖๐ เมื่อผู้บริหารบริษัทนำเทคนิค SWOT Analysis มา
ประยุกต์ใช้เพื่อใช้เพิ่มประสิทธิภาพให้กับบริษัท SWOT Analysis ได้แสดงผลทำให้ประสิทธิภาพใน
การทำงานของบริษัทเพิ่มขึ้นจึงมีการนำ SWOT Analysis มาใช้อย่างแพร่หลายในหลากหลายธุรกิจ
จนแพร่หลายไปทั่วโลก อีกเหตุผลหนึ่งที่ SWOT Analysis ได้รับความนิยมไปทั่วโลก และยังคงนิยมมา
จนถึงทุกวันนี้คือ SWOT Analysis นั้นสามารถประยุกต์ใช้ได้กับธุรกิจทุกประเภท แม้กระทั่งทุกวันนี้

ในยุคที่ทุกอย่างถูกนำเข้าสู่ระบบออนไลน์ SWOT Analysis ก็สามารถนำมาใช้ได้กับธุรกิจออนไลน์ได้ รวมถึงมีบรรดาผู้ผลิต Software ผลิต Application ออกมาเพื่อช่วยให้การใช้งานเทคนิค SWOT Analysis ทำได้ง่ายมากขึ้น



SWOT Analysis ประกอบด้วย

S = Strengths หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็ง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น จุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคล องค์กรจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด

W = Weaknesses หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อน ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่างๆ ขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหานี้

O = Opportunities หมายถึง โอกาส ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน

T = Threats หมายถึง อุปสรรค ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องและพยายามขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้ได้จริง

ขั้นตอน/วิธีการดำเนินการทำ SWOT Analysis

การวิเคราะห์ SWOT Analysis จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้างด้วยการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร ทำให้มีข้อมูล ในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะถูกสร้างขึ้นมาจากจุดแข็งขององค์กร และแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อม และสามารถ กำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมหรือลดจุดอ่อนขององค์กรให้มัน้อยที่สุดได้ ภายใต้การวิเคราะห์ SWOT Analysis นั้น จะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก องค์กร โดยมีขั้นตอนดังนี้

❖ การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร จะเกี่ยวกับ

การวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กร ทุก ๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรแหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร (คน เงิน วัสดุ การจัดการ) รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กรเพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ก่อนหน้านี้ด้วย

- จุดแข็งขององค์กร (S - Strengths) เป็นการวิเคราะห์ที่

ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในองค์กรนั่นเองว่า ปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรที่องค์กรควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อการ เสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร

- จุดอ่อนขององค์กร (W - Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ที่

ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในองค์กรนั้น ๆ เองว่าปัจจัยภายในองค์กรใดที่เป็นจุดด้อย ข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

❖ การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก

ภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรนั้น

สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษาและอัตรารู้หนังสือของประชาชน การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของประชาชน ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึงกรรมวิธีใหม่ๆและพัฒนาการทางด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ

- โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O - Opportunities) เป็น

การวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อประโยชน์ ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กรในระดับมหภาค และองค์กรสามารถฉกฉวยข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้ หน่วยงานเข้มแข็งขึ้นได้

- อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T - Threats) เป็น

การวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อในระดับมหภาคในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งองค์กรจำต้องหลีกเลี่ยง หรือปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกดดันดังกล่าวได้

❖ ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อม

เมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับ จุดแข็ง - จุดอ่อน โอกาส - อุปสรรค

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว ให้นำจุดแข็ง - จุดอ่อนภายในมาเปรียบเทียบกับ โอกาส-อุปสรรค จากภายนอกเพื่อดูว่าองค์กร กำลังเผชิญสถานการณ์เช่นใดและภายใต้สถานการณ์ เช่นนั้น องค์กรควรจะทำ

อย่างไร โดยทั่วไปในการวิเคราะห์ SWOT Analysis ดังกล่าวนี้องค์กรจะอยู่ในสถานการณ์ ๔ รูปแบบ ดังนี้

- สถานการณ์ที่ ๑ (จุดแข็ง - โอกาส) สถานการณ์นี้เป็น สถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด เนื่องจากองค์กรค่อนข้างจะมีหลายอย่าง ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กร ควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (aggressive - strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้ และฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

- สถานการณ์ที่ ๒ (จุดอ่อน - ภัยอุปสรรค) สถานการณ์นี้เป็น สถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหา จุดอ่อนภายในหลายประการ ดังนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุดคือกลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (defensive strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรค ต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด

- สถานการณ์ที่ ๓ (จุดอ่อน - โอกาส) สถานการณ์นี้ มีโอกาสเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็น จุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้นทางออกคือกลยุทธ์การพลิกตัว (turnaround - oriented strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้ พร้อมทั้งจะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้

- สถานการณ์ที่ ๔ (จุดแข็ง - อุปสรรค) สถานการณ์นี้ เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็ง หลายประการ ดังนั้น แทนที่จะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ก็สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์ การแตกตัว หรือขยายขอบข่ายกิจการ (diversification strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มี สร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่น ๆ แทน

ข้อดี - ข้อเสีย ของการทำ SWOT Analysis

ข้อดี - เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT Analysis ถูกนำมาใช้อย่าง

แพร่หลายในการวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ ทางธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากเป็นเทคนิค ที่เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน ให้ความสะดวกเป็นอย่างมากสำหรับผู้ผู้นำ SWOT Analysis มาใช้ และสามารถ นำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ด้านต่างๆ มากมาย เช่น การตัดสินใจเลือกเมื่อมีทางเลือกหลายๆ ทาง การกำหนดความสำคัญก่อนหลังของเหตุการณ์ การบริหารความเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้น การ วิเคราะห์และแก้ปัญหาในการดำเนินการ การวิเคราะห์โครงการเริ่มใหม่ การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น การสร้างกระบวนการเรียนรู้ใหม่ ฯลฯ

ข้อเสีย - ของการใช้ SWOT Analysis ก็มีอยู่ไม่น้อยเช่นกัน เมื่อ เปรียบเทียบกับประโยชน์และความหลากหลายในการประยุกต์ใช้งาน เช่น โอกาสผิดพลาดเกิดจาก คุณภาพของข้อมูลที่นำมาใช้วิเคราะห์ ทักษะ ประสบการณ์ และความเข้าใจในความรู้พื้นฐานของ เทคนิค SWOT Analysis ของผู้วิเคราะห์ ต้องทบทวน SWOT Analysis เป็นระยะๆ เพื่อตรวจสอบ สภาพว่า เหตุการณ์และปัจจัยต่างๆ ที่นำมาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐาน ยังเหมือนเดิมหรือมีการเปลี่ยนแปลง ไปแล้วหรือไม่

๖. กรอบแนวทางการดำเนินการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

๖.๑ กรอบแนวทางการดำเนินการ

- แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับการจัดทำแผนกำลังคนของกรุงเทพมหานคร เพื่อทำหน้าที่ในการวางแผนและกำหนดกรอบในการจัดทำแผนกำลังคนโดยมีปลัดกรุงเทพมหานครเป็นประธานกรรมการฯ รองปลัดกรุงเทพมหานครและผู้อำนวยการสำนักทุกสำนักเป็นกรรมการ หัวหน้าสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานครเป็นเลขานุการ และผู้อำนวยการกองอัตรากำลัง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร เป็นผู้ช่วยเลขานุการ สำหรับกิจกรรมที่คณะกรรมการกำกับการจัดทำแผนกำลังคนดำเนินการ ประกอบด้วย

- ประชุมชี้แจงและให้นโยบายในการจัดทำแผนกำลังคน
- วางแผนการจัดทำแผนกำลังคนในภาพรวมของกรุงเทพมหานคร
- พิจารณาการกำหนดกรอบในการจัดทำแผนกำลังคนและ

การกำหนดกรอบระยะเวลาในการดำเนินงาน ตามที่คณะทำงานจัดทำแผนกำลังคนเสนอ

- พิจารณาและให้ความเห็นเกี่ยวกับร่างแผนกำลังคน ๓ ปีของ

หน่วยงาน ตามที่คณะทำงานจัดทำแผนกำลังคนเสนอ

- พิจารณาและให้ความเห็นเกี่ยวกับสรุปผลการประเมินผล

แผนกำลังคนของหน่วยงานกรุงเทพมหานครภายหลังจากที่ได้นำมาใช้จริงในปีที่ผ่านมา ตามที่คณะทำงานจัดทำแผนกำลังคนได้ประเมินผลแผนกำลังคนเสนอ

- พิจารณาผลการทบทวนการศึกษาวเคราะห์การจัดทำแผน

กำลังคนของหน่วยงานกรุงเทพมหานคร และการปรับแผนกำลังคนของหน่วยงาน ตามที่คณะทำงานจัดทำแผนกำลังคนได้ประเมินผลแผนกำลังคนเสนอ

- แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนกำลังคน เพื่อกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดทำแผนกำลังคนให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยมีหัวหน้าสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร ผู้ช่วยหัวหน้าสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร และที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการวิเคราะห์อัตรากำลังจากภายนอกกรุงเทพมหานครเป็นที่ปรึกษาคณะทำงาน โดยมีองค์ประกอบของคณะทำงานประกอบด้วย ผู้อำนวยการกองอัตรากำลัง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร เป็นหัวหน้าคณะทำงาน นักทรัพยากรบุคคลสังกัดกองอัตรากำลัง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร เป็นคณะทำงานในด้านต่างๆ ได้แก่ด้านการจัดทำฐานข้อมูล ด้านการวิเคราะห์อัตรากำลัง และด้านจัดทำแผนกำลังคน และมีนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ สังกัดกองอัตรากำลัง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร เป็นเลขานุการ สำหรับกิจกรรมที่คณะทำงานจัดทำแผนกำลังคนดำเนินการ ประกอบด้วย

- จัดทำโครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนของกรุงเทพมหานครด้วยการจัดทำแผนกำลังคน จำนวน ๑ โครงการ ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ โดยโครงการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนของกรุงเทพมหานครด้วยการจัดทำแผนกำลังคน ๓ ปี ใน ๗๗ หน่วยงานของกรุงเทพมหานคร โดยเป็นโครงการระยะยาว มีระยะเวลาดำเนินการทั้งสิ้น ๒ ปีงบประมาณ ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๓ แบ่งระยะเวลา

การดำเนินการโครงการออกเป็น ๒ ระยะ ระยะที่ ๑ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ และระยะที่ ๒ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓

- วางแผนการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินการจัดทำแผนกำลังของหน่วยงานกรุงเทพมหานครเป็นไปด้วยความราบรื่น ปราศจากอุปสรรค สามารถจัดทำแผนกำลังคนได้ครบถ้วนทุกหน่วยงานภายในระยะเวลาที่กำหนดและแผนกำลังคนที่ได้สามารถนำมาใช้ได้จริง คณะทำงานจึงต้องมีการวางแผนการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนก่อนที่จะลงมือปฏิบัติงาน และกำหนดแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน

- คัดเลือกเครื่องมือที่ใช้ในการพยากรณ์กำลังคน เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานครได้เคยดำเนินการจัดทำแผนกำลังคนมาแล้ว จำนวน ๓ ครั้ง แต่แต่ละครั้งได้มีการเลือกใช้เครื่องมือในการพยากรณ์กำลังคนที่แตกต่างกัน ได้แก่ การพิจารณาเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (Full Time Equivalent/FTE) การทดสอบแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ แต่ในการจัดทำแผนกำลังคนในครั้งนี้ จะเลือกใช้การวิเคราะห์กำลังคนและการพัฒนากลยุทธ์ ซึ่งเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์กำลังคนอีกวิธีหนึ่ง ประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน ได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการกำลังคนหรืออุปสงค์กำลังคน (Demand Analysis) การวิเคราะห์กำลังคนที่มีอยู่และการใช้ประโยชน์หรืออุปทานกำลังคน (Supply & Utilisation Analysis) การวิเคราะห์ส่วนต่างกำลังคน (Gap Analysis) และการพัฒนากลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาด้านกำลังคน (Strategy Development) มาเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์กำลังคน

- กำหนดกรอบในการจัดทำแผนกำลังคนและกำหนดกรอบระยะเวลาในการดำเนินงาน และจัดทำเป็นแผนปฏิบัติงานเสนอต่อคณะแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับการจัดทำแผนกำลังคนของกรุงเทพมหานครพิจารณา เนื่องจากกรุงเทพมหานครมีหน่วยงานที่จะต้องดำเนินการจัดทำแผนกำลังคนทั้งสิ้น ๗๗ หน่วยงาน และมีกรอบอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนกำลังอยู่จำกัด จึงคาดการณ์ว่าจะไม่สามารถดำเนินการจัดทำแผนกำลังคนใน ๗๗ หน่วยงานทั้งระบบได้พร้อมกันได้ในคราวเดียว นอกจากนี้การดำเนินการจัดทำแผนกำลังคนของทั้ง ๗๗ หน่วยงานจะต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาดำเนินการทั้งสิ้น ๒ ปีงบประมาณคือระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๓ ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินการจัดทำแผนกำลังคนเป็นไปอย่างเป็นระบบ ภายในกรอบระยะเวลาและกรอบอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ดำเนินการที่มีอยู่จำกัด จึงจำเป็นต้องกำหนดกรอบในการจัดทำแผนกำลังคนและกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการ โดยจัดกลุ่มหน่วยงานที่จะต้องดำเนินการจัดทำแผนกำลังคนออกเป็น ๒ กลุ่ม ดังนี้

❖ กลุ่มหน่วยงานที่มีความจำเป็นที่ต้องดำเนินการจัดทำแผน

กำลังคนอย่างเร่งด่วน หากยังไม่ดำเนินการจัดทำแผนกำลังคนอาจจะกระทบต่อการให้บริการประชาชนและกระทบต่อยุทธศาสตร์ของกรุงเทพมหานครได้ ได้แก่ สำนักงานแพทย์ สำนักงานมัย สำนักงานโยธา สำนักงานระบายน้ำ สำนักงานจราจรและขนส่ง และสำนักงานเขตทั้ง ๕๐ สำนักงานเขต โดยกำหนดกรอบระยะเวลาในการดำเนินการจัดทำแผนกำลัง จะต้องเริ่มต้นและดำเนินการจัดทำแผนกำลังให้แล้วเสร็จภายในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒

❖ กลุ่มหน่วยงานที่มีความจำเป็นที่ต้องดำเนินการจัดทำแผนกำลังคน แต่ยังไม่เร่งด่วน และกลุ่มหน่วยงานสนับสนุน ได้แก่ สำนักสิ่งแวดล้อม สำนักผังเมือง สำนักพัฒนาสังคม สำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย สำนักวัฒนธรรม กีฬาและการท่องเที่ยว สำนักเทศกิจ และสำนักการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล สำนักการคลัง สำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานคร สำนักงานเลขานุการผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานคร และส่วนราชการในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร โดยกำหนดกรอบระยะเวลาในการดำเนินการจัดทำแผนกำลังคน จะต้องเริ่มต้นและดำเนินการจัดทำแผนกำลังคน ให้แล้วเสร็จภายในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓

- จัดประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานมีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนกำลังคน และตระหนักถึงความสำคัญของแผนกำลังคน ซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมือในการให้ข้อมูลเพื่อประกอบการศึกษาวิเคราะห์และจัดทำแผนกำลังคนต่อไป

- จัดทำฐานข้อมูลบุคลากรเพื่อใช้ในการคาดการณ์กำลังคน เนื่องจากกรุงเทพมหานครไม่มีระบบข้อมูลกำลังคนที่สมบูรณ์ ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน ฐานข้อมูลการจัดกระจายอยู่หลายหน่วยงาน จึงจำเป็นต้องสร้างฐานข้อมูลบุคลากรที่ครบถ้วนเป็นอันดับแรก โดยในขั้นตอนนี้คณะทำงานจะเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการโดยประสานงานกับฝ่ายการเจ้าหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานให้ดำเนินการสำรวจข้อมูลปัจจุบันด้านกำลังคนของหน่วยงาน ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ และส่งข้อมูลดังกล่าวให้กับคณะทำงาน (กองอัตรากำลัง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร) ซึ่งประกอบด้วย

❖ ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรในหน่วยงาน ได้แก่ เพศ อายุ ศาสนา คุณวุฒิการศึกษา สายงาน ระดับตำแหน่ง ประเภทตำแหน่ง ประวัติการฝึกอบรม ทักษะและสมรรถนะ และอายุงาน

❖ ข้อมูลกำลังคนที่มีอยู่ในแง่ของการไหลเวียนของกำลังคนภายในหน่วยงาน ได้แก่ การเลื่อนระดับ การโอน การย้าย

❖ ข้อมูลกำลังคนที่สูญเสียไปของหน่วยงาน ได้แก่ การลาออก ไล่ออก ปลดออก เกษียณอายุหรือเกษียณอายุก่อนกำหนด

❖ ข้อมูลแหล่งที่มาของกำลังคนที่จะนำเข้าสู่ระบบได้ เช่น นักเรียนทุนรัฐบาล นักศึกษาที่กำลังจะสำเร็จการศึกษาในสาขาวิชาที่ต้องการ เป็นต้น (นำมาใช้ในการจัดทำแผนกำลังคนในบางหน่วยงาน เช่น สำนักการแพทย์ สำนักอนามัย)

เมื่อได้รับข้อมูลจากแต่ละหน่วยงานแล้ว เจ้าหน้าที่ของกองอัตรากำลัง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นคณะทำงานจัดทำแผนกำลังคน จะนำข้อมูลด้านกำลังคนที่ได้รับจากฝ่ายการเจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน มาตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูล และนำข้อมูลข้างต้นมาจัดทำเป็นเป็นฐานข้อมูลบุคลากรโดยใช้โปรแกรม Excel

- วิเคราะห์ยุทธศาสตร์ของกรุงเทพมหานคร โดยพิจารณาทั้ง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ เป้าหมายหลัก เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ และประเด็นด้านกำลังคนที่เกี่ยวข้อง ว่ายุทธศาสตร์ที่จะกำหนดหรือกำหนดไว้แล้วนั้น ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นโยบายและเป้าหมายของรัฐบาล และมีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางการบริหารหรือไม่ อย่างไร

- ทบทวนทิศทาง บทบาทและภารกิจของแต่ละหน่วยงาน และ ทบทวนกระบวนการทำงานหรือระบบงาน โดยในขั้นตอนนี้กองอัตรากำลัง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานครจะดำเนินการทบทวนทิศทาง บทบาทและภารกิจของแต่ละหน่วยงาน ร่วมกับหน่วยงาน ซึ่งต้องพิจารณาในประเด็นดังต่อไปนี้

❖ บทบาทของหน่วยงาน โดยพิจารณาว่าหน่วยงานจะเป็น ผู้ปฏิบัติหรือผู้ที่กำกับทิศทาง จะเป็นผู้กำหนดนโยบายหรือเป็นผู้อำนวยความสะดวก เป็นผู้ดูแล การจัดบริการหรือเป็นผู้ดำเนินการจัดบริการ

❖ ทบทวนภารกิจ โครงสร้างและหน้าที่ของหน่วยงาน ว่างาน ใดเป็นภารกิจหลักหรือภารกิจสนับสนุน และลักษณะของภารกิจของหน่วยงานเป็นแบบใด เช่น เป็น หน่วยงานวิชาการ หน่วยปฏิบัติการ หรือหน่วยบริการ ภารกิจใดเป็นภารกิจที่เพิ่มขึ้นใหม่หรือภารกิจใด เป็นภารกิจที่ไม่ได้ดำเนินการแล้ว ภารกิจใดหน่วยงานยังคงต้องดำเนินการเองหรือภารกิจใดที่อาจจ้าง ผู้อื่นมาดำเนินการแทนได้ เป็นต้น

❖ ทบทวนกระบวนการทำงานของหน่วยงาน ซึ่งรวมถึง การออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ หรือการปรับปรุงกระบวนการทำงานด้วย เช่น การลด การละ การเลิก การรวมหรือการสลับขั้นตอนต่างๆ ในกระบวนการทำงาน ตลอดจนการถ่ายโอนและจ้างเหมา ในภารกิจที่ไม่จำเป็นต้องดำเนินการเอง รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีทดแทนการใช้กำลังคน

- วิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม โดยต้องพิจารณา จากสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น นโยบายภาครัฐ ข้อกฎหมาย การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่มีต่อ วิธีการปฏิบัติงาน แนวโน้มแรงงานในตลาด การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ ข้อมูลจำนวนผู้สำเร็จ การศึกษาจากสถาบันการศึกษา เป็นต้น และพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น แผนงานต่างๆ ยุทธศาสตร์องค์กร รวมทั้งข้อมูลสถิติต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ผลกระทบที่เกิดหรืออาจเกิดจากการ เปลี่ยนแปลงนโยบาย กฎหมาย ระเบียบและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องและนำข้อมูลข้างต้นมาค้นหาอุปสงค์ กำลังคน (Demand Analysis) หรือความต้องการกำลังคนในอนาคตของกรุงเทพมหานคร ซึ่งในขั้นตอนนี้ จะใช้การสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารของหน่วยงานและการใช้แบบสอบถามเพื่อสอบถามความ คิดเห็นกับระดับผู้ปฏิบัติงาน

- วิเคราะห์กำลังคนในปัจจุบัน โดยแยกกำลังคนปัจจุบันออกเป็น ด้านต่างๆ และพยากรณ์ความต้องการกำลังคนในอนาคตของกรุงเทพมหานคร (Demand Analysis) เพื่อให้ได้กำลังคนที่เหมาะสมและสอดคล้องตามบทบาท ภารกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของ กรุงเทพมหานคร ซึ่งจุดเน้นของขั้นตอนนี้อยู่ที่ “งานสำคัญซึ่งองค์กรต้องปฏิบัติ” และ “กำลังคนที่ ต้องการสำหรับการปฏิบัติงานดังกล่าว” ข้อมูลความต้องการกำลังคนนี้จะได้จากแผนยุทธศาสตร์ของ หน่วยงาน การวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก (Environmental Scanning) และการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Organizational Analysis) การวิเคราะห์ SWOT Analysis การศึกษาวิธีการทำงานของหน่วยงาน และการวิเคราะห์ งาน แต่ทุกเทคนิคและวิธีการวิเคราะห์ต้องนำไปสู่การตอบคำถามสำคัญต่อไปนี้

❖ ต้องการอัตรากำลังจำนวนเท่าใด

❖ ต้องการกำลังคนที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและ

สมรรถนะอย่างไร

❖ ต้องการบุคลากรประเภทใด ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างชั่วคราวหรืออื่นๆ

- วิเคราะห์อุปทานกำลังคน (Supply Analysis) โดยการวิเคราะห์และพยากรณ์เกี่ยวกับสภาพการณ์และปัญหาเกี่ยวกับกำลังคนที่กรุงเทพมหานครมีอยู่ในปัจจุบัน รวมทั้งปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งจะส่งผลกระทบต่อกำลังคนของกรุงเทพมหานคร โดยการวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้มุ่งตอบคำถามสำคัญที่ว่า “กำลังคนของหน่วยงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน เป็นอย่างไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในอนาคต หน่วยงานต้องมีกำลังคนในจำนวนและคุณภาพอย่างไร” โดยต้องดำเนินการ ดังนี้

❖ ศึกษารูปแบบและคุณลักษณะของกำลังคนที่หน่วยงานมีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการสำรวจข้อมูลปัจจุบันด้านกำลังคน (ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ) ซึ่งเป็นการพิจารณาข้อมูลกำลังคนที่มีอยู่ของหน่วยงานโดยพิจารณาทั้งประเภท ตำแหน่ง จำนวน และคุณภาพกำลังคน ข้อมูลกำลังคนที่มีอยู่ในแง่ของการไหลเวียนของกำลังคนภายในหน่วยงาน เช่น การเลื่อนระดับ การโอนการย้าย ข้อมูลกำลังคนที่สูญเสียไปของหน่วยงาน เช่น การลาออก ไล่ออก ปลดออก เกษียณอายุหรือเกษียณอายุก่อนกำหนด เป็นต้น การทบทวนข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแนวโน้มกำลังคน และการคาดการณ์ว่าในอนาคตจะมีกำลังคนอย่างไร

❖ ศึกษาวิเคราะห์รูปแบบของกำลังคนที่ต้องการในอนาคต ซึ่งเกี่ยวข้องกับการทบทวนข้อมูลแนวโน้มกำลังคน ซึ่งจะช่วยให้คาดการณ์กำลังคนในอนาคตได้ง่ายขึ้น และยังช่วยให้ระบุได้ว่าจะมีปัจจัยใดที่จะส่งผลกระทบต่อกำลังคนในอนาคต

- วิเคราะห์ส่วนต่างของกำลังคน เป็นการเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์อุปสงค์กับผลการวิเคราะห์อุปทาน เพื่อที่จะระบุว่า ในอนาคตจะเกิดการขาดกำลังคน หรือกำลังคนเกิน ซึ่งการขาดหรือเกิน ต้องพิจารณาทั้งในเชิงจำนวนและเชิงคุณภาพ นอกจากนี้การวิเคราะห์ส่วนต่างของกำลังคน ยังนำไปสู่การระบุว่าในอนาคต คุณลักษณะด้านประชากรของกำลังคนจะเปลี่ยนไปอย่างไร และมีประเด็นด้านกำลังคนเรื่องใดที่ฝ่ายบริหารของหน่วยงานจะต้องเร่งดำเนินการ โดยปกติแล้ว ผลการวิเคราะห์ส่วนต่างกำลังคนจะแสดงให้เห็นถึง

❖ การขาดกำลังคน เกิดขึ้นเมื่อผลการวิเคราะห์กำลังคนที่มีในปัจจุบันน้อยกว่ากำลังคนที่คาดว่าจะต้องการในอนาคต (มีความต้องการกำลังคนมากกว่ากำลังคนที่มีอยู่) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าในอนาคตจะขาดกำลังคนที่ต้องการทั้งในด้านของจำนวน และความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะ ซึ่งจะต้องเตรียมการสรรหาหรือพัฒนาต่อไป

❖ กำลังคนเกิน เกิดขึ้นเมื่อผลการวิเคราะห์ปรากฏว่ามีความต้องการกำลังคนต่ำกว่าหรือน้อยกว่ากำลังคนที่มีอยู่ ซึ่งชี้ให้เห็นว่าในอนาคตจะมีกำลังคนที่เกินในบางงานหรือบางภารกิจ ซึ่งอาจจะต้องเตรียมการปรับปรุงงาน โยกย้าย สับเปลี่ยน หมุนเวียนงาน หรือดำเนินการอื่นๆ ให้เหมาะสมต่อไป

- สรุปผลการวิเคราะห์ เพื่อจัดทำแผนกำลังคนของกรุงเทพมหานคร ๓ ปี และกำหนดมาตรการเพื่อแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับกำลังคน และจัดทำทางเลือกให้กับผู้บริหาร โดยขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการวิเคราะห์กำลังคน เกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อนำไปใช้แก้ไขปัญหากำลังคน (ทั้งส่วนที่ขาดและส่วนที่เกิน) โดยในขั้นตอนนี้คณะทำงานจะเป็นผู้สรุปผลการวิเคราะห์ว่าหน่วยงานนั้นๆ มีสภาพปัญหาด้านกำลังคนอย่างไร มีอัตรากำลังขาดหรือ

เกิน หากมีอัตรากำลังขาดหรือเกินเกิดขึ้นจากสาเหตุใด แล้วนำมาจัดลำดับความสำคัญของปัญหาโดยเลือกแก้ไขปัญหาที่เร่งด่วนและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานมากที่สุดก่อน จากนั้นจึงเลือกใช้มาตรการเพื่อแก้ไขกำลังคนให้เหมาะสมกับสภาพปัญหานั้นๆ สำหรับมาตรการเพื่อแก้ไขปัญหากำลังคนสามารถกำหนดได้เป็น ๒ ประเภท ได้แก่

❖ มาตรการเพื่อแก้ไขปัญหาการขาดอัตรากำลัง ได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรม การใช้ระบบพี่เลี้ยง การทบทวนเงินเดือนและค่าตอบแทน การพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการดำรงตำแหน่งสำคัญในบางสายงาน การวางแผนทดแทนหรือสืบทอดตำแหน่งเพื่อให้มีความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน การจัดการความรู้เพื่อรองรับการสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ การสร้างระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรมโดยยึดผลงานเป็นหลัก การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อลดความเครียด การพัฒนาระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพสำหรับกำลังคนที่มีสมรรถนะหรือผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานสูง เช่น ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เป็นต้น

❖ มาตรการเพื่อแก้ไขปัญหาอัตรากำลังเกิน ได้แก่ การทบทวนมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและคำบรรยายลักษณะงาน การทบทวนตำแหน่งงานและการจัดระบบตำแหน่ง การปรับโครงสร้างองค์กรและการเกลี่ยอัตรากำลัง การโยกย้าย การสับเปลี่ยนหรือหมุนเวียนงาน การมอบหมายงาน

- เมื่อได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์แล้ว คณะทำงานจะนำข้อมูลทั้งหมดมาสรุปและจัดทำเป็นร่างแผนกำลังคน ๓ ปี ของหน่วยงาน เพื่อนำเสนอคณะกรรมการกำกับ การจัดทำแผนกำลังคนของกรุงเทพมหานครพิจารณาให้ความเห็น โดยภายในร่างแผนกำลังคน ๓ ปีของหน่วยงาน ประกอบด้วย

❖ รายงานสภาพปัญหากำลังคนของหน่วยงานที่เป็นอยู่
ในปัจจุบัน โดยเรียงลำดับตามความสำคัญของปัญหา

❖ มาตรการหรือวิธีการในการแก้ไขปัญหในแต่ละประเด็น
ปัญหา

❖ แผนปฏิบัติการในการแก้ไขปัญหากำลังคน (Action Plan)
ว่าจะดำเนินการแก้ไขปัญหในช่วงใดของแผนฯภายในระยะเวลา ๓ ปี เช่น ปัญหาใดที่สำคัญหรือเร่งด่วนที่สุดให้ดำเนินการในทันทีหรือดำเนินการในปีแรกของแผนกำลังคน ส่วนปัญหาที่สำคัญหรือเร่งด่วนรองลงไปอาจกำหนดให้ดำเนินการในช่วงถัดไปก็ได้ หรือปัญหาด้านกำลังคนบางประเด็นอาจจะต้องมีมาตรการในการแก้ไขหลายมาตรการ มาตรการใดควรเริ่มดำเนินการก่อน-หลัง ใครเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการในแต่ละมาตรการ การดำเนินการในแต่ละขั้นตอนมีระยะเวลาดำเนินการอย่างไร เป็นต้น

- คณะทำงานดำเนินการปรับปรุงแก้ไขร่างแผนกำลังคน ๓ ปีของหน่วยงานตามความเห็นของคณะกรรมการกำกับจัดทำแผนกำลังคนของกรุงเทพมหานคร และนำเสนอผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครให้ความเห็นชอบร่างแผนกำลัง ๓ ปีของหน่วยงาน และเมื่อผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครได้ให้ความเห็นชอบร่างแผนกำลังคน ๓ ปีของหน่วยงาน คณะทำงานดำเนินการเวียนแจ้งให้หน่วยงานทราบและถือปฏิบัติตามแผนกำลังคน ๓ ปีของหน่วยงานต่อไป

- เมื่อได้แผนกำลังคน ๓ ปีของหน่วยงานเป็นแผนแม่บทแล้ว
ในขั้นต่อไปคณะกรรมการจะดำเนินการจัดทำแผนกำลังคนระยะสั้น (แผน ๑ ปี) ของหน่วยงานโดยมี
แผนกำลังคน ๓ ปีเป็นแนวทาง โดยภายในแผนกำลังคนระยะสั้นนี้จะกำหนดว่าการดำเนินการเพื่อให้
เป็นไปตามแผนกำลังคน ๓ ปีนั้น จะต้องดำเนินการอย่างไรบ้างในแต่ละปี
- คณะทำงานดำเนินการติดตามประเมินผลแผนกำลังคนเป็นระยะ
และปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม ภายหลังจากที่นำแผนมาใช้จริงในปีที่ผ่านมา เพราะหากไม่มีการติดตามและ
ทบทวนอย่างต่อเนื่องแล้ว ก็จะเป็นความเสี่ยง และแผนกำลังคนที่ได้จัดทำไว้อาจไม่สามารถรับมือ
กับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ โดยมีขั้นตอนที่คณะกรรมการต้องดำเนินการ ดังต่อไปนี้
 - ❖ ทบทวนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลง
หรือไม่ และจะส่งผลกระทบต่อแผนกำลังคนหรือไม่
 - ❖ ปัจจัยที่มีผลต่ออุปสงค์และอุปทานกำลังคน ยังคงมี
ความสมเหตุสมผลหรือไม่
 - ❖ มีการเปลี่ยนแปลงใดที่จะกลายเป็นสาเหตุให้ต้องมี
การปรับปรุงแผนกำลังคนหรือไม่ เช่น มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร มีการเปลี่ยนแปลงของนโยบาย หรือ
มีการเปลี่ยนแปลงข้อกำหนด เป็นต้น
 - ❖ ทบทวนข้อมูลผลการปฏิบัติตามแผนกำลังคน ๓ ปีของ
หน่วยงาน โดยประเมินว่ากิจกรรมใดดำเนินการสำเร็จและกิจกรรมใดที่ดำเนินการไม่สำเร็จ กิจกรรม
ที่ดำเนินการไม่สำเร็จเกิดจากสาเหตุใด
 - ❖ ปรับแผนและมาตรการที่ใช้
- เมื่อคณะกรรมการดำเนินการติดตามประเมินผลแผนกำลังคน และ
ปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมแล้ว จะจัดทำเป็นร่างรายงานสรุปผลการติดตามและประเมินผลแผนกำลังคน
๓ ปีของหน่วยงานและข้อเสนอการปรับปรุงแผนกำลังคน ๓ ปีของหน่วยงาน ภายหลังจากที่ได้นำมาใช้จริง
ในปีที่ผ่านมา และนำเสนอคณะกรรมการกำกับกับการจัดทำแผนกำลังคนของกรุงเทพมหานครพิจารณา
ให้ความเห็น โดยร่างรายงานสรุปผลการติดตามและประเมินผลแผนกำลังคน ๓ ปีของหน่วยงานและ
ข้อเสนอการปรับปรุงแผนกำลังคน ๓ ปีของหน่วยงาน จะประกอบด้วย
 - ❖ สรุปผลการปฏิบัติตามแผนกำลังคน ๓ ปีของหน่วยงาน
ภายหลังจากที่นำแผนมาใช้จริงในปีที่ผ่านมา ว่าปัญหาด้านกำลังคนของหน่วยงานเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม
ที่ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ไว้หรือไม่ มาตรการใดดำเนินการสำเร็จและมาตรการใดที่ดำเนินการไม่
สำเร็จ มาตรการที่ดำเนินการไม่สำเร็จเกิดจากสาเหตุใด
 - ❖ นำสรุปผลการปฏิบัติตามแผนกำลังคน ๓ ปีของหน่วยงาน
มาดำเนินการปรับปรุงแผนกำลัง ๓ ปีของหน่วยงาน โดยจัดทำเป็นข้อเสนอการปรับปรุงแผนกำลังคน
๓ ปีของหน่วยงาน และกำหนดมาตรการที่นำมาใช้ กำหนดผู้รับผิดชอบและระยะเวลาดำเนินการใน
แต่ละมาตรการ
- คณะทำงานดำเนินการปรับปรุงแก้ไขร่างรายงานสรุปผลการ
ติดตามและประเมินผลแผนกำลังคน ๓ ปีของหน่วยงานและข้อเสนอการปรับปรุงแผนกำลังคน ๓ ปี
ของหน่วยงาน ตามความเห็นของคณะกรรมการกำกับกับการจัดทำแผนกำลังคนของกรุงเทพมหานคร
และนำเสนอผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครพิจารณา และเมื่อผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครได้ให้

ความเห็นชอบแล้ว คณะทำงานดำเนินการเวียนแจ้งให้หน่วยงานทราบและถือปฏิบัติตามข้อเสนอ การปรับปรุงแผนกำลังคน ๓ ปีของหน่วยงานต่อไป

- เมื่อดำเนินการจัดทำแผนกำลังคน ๓ ปีของหน่วยงานแล้ว เสร็จครบทุกหน่วยงานของกรุงเทพมหานครในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ แล้ว คณะทำงานจะ ดำเนินการจัดทำสรุปผลการดำเนินการจัดทำแผนกำลังคนในภาพรวมเสนอต่อผู้บริหารกรุงเทพมหานคร ต่อไป ซึ่งการดำเนินการจัดทำสรุปผลการดำเนินการจัดทำแผนกำลังคนในภาพรวมเสนอต่อผู้บริหาร กรุงเทพมหานครจะดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕

๖.๒ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

การวางแผนกำลังคนเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ในหน่วยงาน ดังนั้นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดทำกำลังคนของหน่วยงาน จึงประกอบด้วย

- ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร มีบทบาทและหน้าที่ในฐานะผู้กำหนด นโยบายการบริหารราชการของกรุงเทพมหานคร และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของกรุงเทพ-มหานคร
- ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ปลัดกรุงเทพมหานคร รองปลัดกรุงเทพ-มหานคร ผู้อำนวยการสำนัก ซึ่งนอกจากจะเกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคนในฐานะเป็นผู้มีอำนาจ หน้าที่ในการวางแผนและบริหารกำลังคนของหน่วยงานหรือส่วนราชการตามที่กำหนดไว้ใน พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๒๘ แล้ว ยังมีบทบาทและหน้าที่ใน ในฐานะคณะกรรมการกำกับการจัดทำแผนกำลังคน ซึ่งทำหน้าที่การวางแผนและกำหนดกรอบในการ จัดทำแผนกำลังคน รวมทั้งยังมีบทบาทในการเป็นผู้สนับสนุนให้นำแผนกำลังคนไปสู่การปฏิบัติอีกด้วย
- ผู้บริหารระดับกลาง เช่น ผู้อำนวยการกอง ผู้อำนวยการสำนักงาน ผู้อำนวยการส่วน เป็นต้น เป็นผู้ที่มีบทบาทในการใช้กำลังคน ตลอดจนกำกับดูแลกำลังคนในความ รับผิดชอบให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ดังนั้นผู้บริหารระดับกลางของ หน่วยงานจะเป็นผู้ที่ทราบปัญหาและสามารถให้ข้อมูลและสะท้อนปัญหาการใช้กำลังคนในปัจจุบัน ตลอดจนสามารถเสนอแนะสภาพกำลังคนในอนาคตได้เป็นอย่างดี
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร มีส่วนเกี่ยวข้อง กับการจัดทำแผนกำลังคนในฐานะเป็นองค์กรกลางด้านการบริหารงานบุคคลของกรุงเทพมหานคร รับผิดชอบในการดำเนินการให้สอดคล้องตามที่แผนกำลังคน ๓ ปี ของหน่วยงานได้กำหนดไว้ เช่น การ สรรหาบุคคลภายนอกเข้ามาปฏิบัติราชการในหน่วยงาน การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การสร้างระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน การปรับปรุงโครงสร้างและ กรอบอัตรากำลังของหน่วยงาน การปรับปรุงมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง การปรับปรุงเงินเดือนและ ค่าตอบแทน เป็นต้น
- นักทรัพยากรบุคคล ของกองอัตรากำลัง สำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการกรุงเทพมหานคร มีบทบาทและหน้าที่ในฐานะคณะทำงานจัดทำแผนกำลังคน ซึ่งทำหน้าที่ ในการวางแผนและกำหนดกรอบการจัดทำแผนกำลังคน ให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนกำลังคนแก่ หน่วยงาน ประสานงานและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านกำลังคน จัดทำฐานข้อมูลด้านกำลังคน

ศึกษาวิเคราะห์ จัดทำ ติดตามและประเมินผลแผนกำลังคน ๓ ปี ของหน่วยงานและจัดทำแผนกำลังคน ระยะสั้น ของหน่วยงาน

- ผู้ปฏิบัติงานการเจ้าหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน มีบทบาทและหน้าที่ ในการดำเนินการสำรวจข้อมูลปัจจุบันด้านกำลังคนของหน่วยงาน ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ และส่ง ข้อมูลดังกล่าวให้กับคณะทำงาน และเมื่อแผนกำลังคน ๓ ปีของหน่วยงานได้รับความเห็นชอบแล้ว ผู้ปฏิบัติงานการเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานจะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามที่แผนกำลังคน ๓ ปี ของ หน่วยงานกำหนด เช่น การโยกย้าย การจัดทำคำสั่งมอบหมายงาน การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

- ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับงาน ทั้ง ปริมาณหรือขนาดของงานหรือหน้าที่ความรับผิดชอบด้านต่าง ๆ ซึ่งจำเป็นต้องใช้ในการศึกษา วิเคราะห์ เพื่อกำหนดกรอบอัตรากำลังของหน่วยงาน ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหา แนวทางการแก้ไข

๗. ระยะเวลาการดำเนินการ

๗.๑ การดำเนินการโครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนของกรุงเทพมหานครด้วยการจัดทำแผนกำลังคน มีระยะเวลาดำเนินการทั้งสิ้น ๒ ปีงบประมาณ คือระหว่าง งบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๔ (ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๑ – ๓๐ กันยายน ๒๕๖๒) (ภาคผนวก ๑ และ ๒)

๗.๒ การดำเนินการจัดทำสรุปผลการดำเนินการจัดทำแผนกำลังคนในภาพรวม มีระยะเวลาดำเนินการทั้งสิ้น ๑ ปีงบประมาณ คือระหว่างวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๔ – ๓๐ กันยายน ๒๕๖๕ (ภาคผนวก ๓)

๘. งบประมาณ - ไม่ใช้งบประมาณ -

๙. แนวทางการติดตามและประเมินผล

เป้าหมาย/วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	วิธีการ/เครื่องมือ
เป้าหมาย (Output) ๑. จัดทำโครงการเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารกำลังคนของกรุงเทพมหานคร ด้วยการจัดทำแผนกำลังคน จำนวน ๑ โครงการ ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ โดยมีระยะเวลาดำเนินการทั้งสิ้น ๒ ปีงบประมาณ ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๓	- มีโครงการเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารกำลังคนของกรุงเทพมหานคร ด้วยการจัดทำแผน กำลังคน จำนวน ๑ โครงการ	- เสนอผู้บริหาร และผู้บริหาร ให้ความเห็นชอบให้ดำเนินการ
๒. จัดทำสรุปผลการดำเนินการ จัดทำแผนกำลังคนในภาพรวมเสนอ ต่อผู้บริหารกรุงเทพมหานคร จำนวน ๑ เล่ม ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓	- มีสรุปผลการดำเนินการจัดทำ แผนกำลังคนในภาพรวมเสนอต่อ ผู้บริหารกรุงเทพมหานคร จำนวน ๑ เล่ม	- เสนอผู้บริหารของกรุงเทพมหานคร รับทราบสรุปผลการ ดำเนินการจัดทำแผนกำลังคน ในภาพรวม

เป้าหมาย/วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	วิธีการ/เครื่องมือ
<p>วัตถุประสงค์ (Outcome)</p> <p>๑. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนของกรุงเทพมหานครให้สามารถจัดอัตรากำลังทั้งในเชิงจำนวน ประเภท ระดับ ทักษะ และสมรรถนะให้เหมาะสมกับภารกิจของกรุงเทพมหานคร</p> <p>๒. เพื่อให้หน่วยงานของกรุงเทพมหานครมีการวางแผนกำลังคนที่เหมาะสม ลดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกำลังคน อาทิ การสูญเสียกำลังคน การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุของกำลังคนและคนล้นงานหรือการขาดคน เป็นต้น</p>	<p>- ประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนของกรุงเทพมหานครเพิ่มมากขึ้น สามารถจัดอัตรากำลังทั้งในเชิงจำนวน ประเภท ระดับ ทักษะ และสมรรถนะเหมาะสมกับภารกิจของกรุงเทพมหานคร</p> <p>- หน่วยงานของกรุงเทพมหานครมีการวางแผนกำลังคนที่เหมาะสม ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกำลังคนลดลง</p>	<p>- แบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับแผนกำลังคนของหน่วยงาน</p> <p>- การสัมภาษณ์เชิงลึก ใช้สำหรับสอบถามความคิดเห็นของหัวหน้าหน่วยงานและหัวหน้าส่วนราชการในแต่ละหน่วยงานที่มีต่อแผนกำลังคน</p>

๑๐. ข้อเสนอแนะ

๑๐.๑ การวางแผนกำลังคนเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและอาจไม่จบในครั้งเดียว ขึ้นอยู่กับข้อมูลที่มีและข้อมูลใหม่ที่ได้รับ จึงต้องทบทวนผลการศึกษาวิเคราะห์ซ้ำๆ หลายครั้ง และปรับแนวทางการดำเนินการอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้การจัดทำแผนกำลังคนมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพของหน่วยงานหรือส่วนราชการในขณะนั้นให้มากที่สุด และจำเป็นต้องมีการติดตาม ทบทวนและประเมินผลแผนกำลังคนอยู่เป็นประจำ

๑๐.๒ การวางแผนกำลังคน สามารถทำได้ในหลายระดับ เช่น ในระดับกรุงเทพมหานคร ระดับหน่วยงาน ระดับส่วนราชการ หรือแม้แต่ในระดับกลุ่มเฉพาะ เช่น สายอาชีพ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการวางแผนกำลังคนในภาพรวมกรุงเทพมหานคร จะช่วยให้มองเห็นทิศทางและภาพกว้าง แต่มักจะประสบปัญหาเรื่องข้อมูล สภาพแวดล้อมด้านการบริหารจัดการซึ่งมักเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา สภาพองค์กรและการปฏิบัติงานซึ่งมีความแตกต่างหลากหลาย รวมทั้งอาจมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหลายหน่วยงาน จึงทำให้เกิดปัญหาอุปสรรคในการนำแผนกำลังคนไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม การวางแผนกำลังคนอาจประสบความสำเร็จได้ง่าย หากดำเนินการในองค์กรย่อย เช่น สำนักหรือกำลังคนเฉพาะกลุ่มหรือสายงาน เป็นต้น เพราะหน่วยงานสามารถควบคุมปัจจัยต่างๆ ได้เองเป็นส่วนใหญ่ แต่ที่ต้องระวังคือ ต้องวางแผนกำลังคนในระดับหน่วยย่อย ให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับแผนกำลังคนในภาพรวมของกรุงเทพมหานคร

๑๐.๓ กระบวนการที่ถือว่ายากและต้องใช้เวลาในการดำเนินการ คือ กระบวนการวิเคราะห์กำลังคน กล่าวคือ ในการวิเคราะห์ความต้องการกำลังคนมักจะต้องใช้เวลาในการศึกษารวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานจริง หรือในการวิเคราะห์กำลังคนที่มีอยู่ (workforce Demand)

หากกรุงเทพมหานครไม่มีระบบฐานข้อมูลบุคลากรที่เหมาะสม ก็ยากที่จะได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เกี่ยวข้องกับผลงานและขีดความสามารถของกำลังคน ดังนั้นหากผู้บริหารต้องการให้การวางแผนกำลังคนของกรุงเทพมหานครเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถนำมาใช้งานได้จริง จึงไม่ควรเร่งรัดให้ดำเนินการวางแผนกำลังคนในช่วงเวลาที่ฐานข้อมูลบุคลากรยังไม่พร้อมใช้ แต่ควรเร่งรัดให้มีการดำเนินการจัดทำฐานข้อมูลบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

ภาคผนวก

