

รายงานส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง แนวทางการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่ง
ส่วนราชการและกรอบอัตรากำลังของ
หน่วยงานกรุงเทพมหานคร ผ่านสื่อ
อิเล็กทรอนิกส์เพื่อการเรียนรู้
: E-book Online

จัดทำโดย นางสาวสมบุรณ์ พรานกระโทก
ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
สังกัดกองอัตรากำลัง
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๓๔
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒

คำนำ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๓๔ จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานการเจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน สำนักงาน ก.ก. และข้าราชการกรุงเทพมหานครที่สนใจได้ศึกษาและเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและกรอบอัตรากำลังของหน่วยงานกรุงเทพมหานคร โดยมีแนวคิดจัดทำเป็นคู่มือเผยแพร่ ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการเรียนรู้ : E-book Online ให้มีความรู้ ความเข้าใจสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และเป็นมาตรฐานเดียวกัน ลดระยะเวลาในการจัดทำเอกสาร เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

ผู้จัดทำขอขอบพระคุณอาจารย์อรรถัญญา พรไชยะ ผู้อำนวยการกองอัตรากำลัง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร ที่ให้ความอนุเคราะห์เป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำในการจัดทำรายงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และหวังว่ารายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้จะ เป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจและผู้ทีศึกษาค้นคว้าต่อไป

สมบูรณ์ พรานกระโทก

๒๘ มกราคม ๒๕๖๒

สารบัญ

หลักการและเหตุผล	๑
วัตถุประสงค์	๒
เป้าหมาย	๒
ความรู้ที่ใช้ในการจัดทำรายงาน	
- แนวคิดหลักการบริหารงานด้วยวงจรคุณภาพ PDCA หรือ Deming Cycle	๒
- แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (Knowledge Management – KM)	๔
- แนวคิดการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการเรียนรู้ : E-book	๕
กรอบแนวทางการดำเนินการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	๖
ระยะเวลาการดำเนินการ	๙
งบประมาณ	๑๐
แนวทางการติดตามและประเมินผล	๑๐
ข้อเสนอแนะ	๑๑
บรรณานุกรม	

๑. ชื่อเรื่อง แนวทางการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและกรอบอัตรากำลังของหน่วยงาน กรุงเทพมหานคร ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการเรียนรู้ : E-book Online

๒. หลักการและเหตุผล

กรุงเทพมหานครในฐานะองค์กรปกครองท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ มีโครงสร้างการบริหารราชการของกรุงเทพมหานครในปัจจุบันประกอบด้วย ๑๖ สำนัก ๓ สำนักงาน และ ๕ สำนักงานเขต โดยหน่วยงานของกรุงเทพมหานคร มีบทบาท ภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป จำเป็นต้องมีการทบทวนภารกิจ อำนาจหน้าที่ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาของกรุงเทพมหานคร การให้บริการประชาชน รวมถึงการดำเนินการตามกฎหมาย หรือตามนโยบายของผู้บริหารกรุงเทพมหานครและรัฐบาล

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๒๘ มาตรา ๖๐ กำหนดให้จัดระเบียบราชการกรุงเทพมหานคร ดังนี้

- (๑) สำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานคร
- (๒) สำนักงานเลขานุการผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร
- (๓) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร
- (๔) สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร
- (๕) สำนักหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นซึ่งมีฐานะเป็นสำนัก
- (๖) สำนักงานเขต

การตั้ง ยุบ หรือเปลี่ยนแปลงสำนัก หรือการแบ่งส่วนราชการภายในหน่วยงานตามวรรคหนึ่ง จะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร โดยทำเป็นประกาศของกรุงเทพมหานคร และประกาศในราชกิจจานุเบกษา

การเสนอขอปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและกรอบอัตรากำลังของหน่วยงานกรุงเทพมหานคร เป็นการดำเนินการเพื่อนำไปสู่ระบบการบริหารงาน การปรับปรุงบทบาท อำนาจหน้าที่ของหน่วยงานในสอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ ทิศทางการพัฒนาของประเทศและของกรุงเทพมหานคร สภาพเศรษฐกิจ สังคม และให้หน่วยงานได้มีโอกาสทบทวนภารกิจ อำนาจหน้าที่ ในปัจจุบันว่ามีภารกิจเพิ่มขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ภารกิจใดที่จะสามารถยุบเลิกหรือถ่ายโอนให้หน่วยงานหรือส่วนราชการอื่นดำเนินการหรือจำเป็นต้องดำเนินการเองหรือไม่ รวมทั้งจัดระบบงานและกระบวนการในการทำงานอย่างไร เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและการกำหนดกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการในการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ของกรุงเทพมหานคร โดยการดำเนินการดังกล่าวต้องคำนึงถึงเหตุผลและความจำเป็น ความมีประสิทธิภาพและความคุ้มค่าในภารกิจของกรุงเทพมหานครเป็นสำคัญ

ปัจจุบันในการเสนอขอปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและกรอบอัตรากำลังของหน่วยงานกรุงเทพมหานคร ผู้ปฏิบัติงานการเจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน และสำนักงาน ก.ก. ประสบกับปัญหาต้องประสานขอข้อมูล รายละเอียดต่าง ๆ เพื่อให้ครบถ้วนในการวิเคราะห์ รวมทั้งการเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานยังมีความรู้ ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน ทำให้ต้องเสียเวลาการจัดทำเอกสารเป็นจำนวนมาก ประกอบกับในการปรับปรุงโครงสร้างฯ มีรายละเอียดของหลักเกณฑ์ ข้อกำหนด ขัณฑ์ตอนในการดำเนินการที่ยุ่ยากซับซ้อน ข้าพเจ้าในฐานะนักทรัพยากรบุคคล สังกัดกองอัตรากำลัง สำนักงาน ก.ก.

ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและกรอบอัตรากำลังของหน่วยงานกรุงเทพมหานคร จึงขอเสนอการจัดทำคู่มือแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและกรอบอัตรากำลังของหน่วยงานกรุงเทพมหานคร ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการเรียนรู้ : E-book Online เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานการเจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน สำนักงาน ก.ก. และข้าราชการกรุงเทพมหานครที่สนใจได้ศึกษา รวมไปถึงนักทรัพยากรบุคคลที่บรรจุใหม่ ได้เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และเป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยการดำเนินการดังกล่าว สอดคล้องกับแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๗ การบริหารจัดการเมืองมหานคร มติที่ ๗.๓ การบริหารทรัพยากรบุคคล

๓. วัตถุประสงค์

๓.๑ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานการเจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน และ สำนักงาน ก.ก. มีแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและกรอบอัตรากำลังของหน่วยงานกรุงเทพมหานคร ที่ชัดเจน ถูกต้อง และเป็นมาตรฐานเดียวกัน

๓.๒ เพื่อเผยแพร่ สร้างความรู้ ความเข้าใจเรื่องการปรับปรุงโครงสร้างและกรอบอัตรากำลังให้แก่ผู้ปฏิบัติงานการเจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน และสำนักงาน ก.ก.

๔. เป้าหมาย

กรุงเทพมหานครมีคู่มือแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและกรอบอัตรากำลังของหน่วยงานกรุงเทพมหานคร ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการเรียนรู้ : E-book Online จำนวน ๑ ชุด ภายในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๒

๕. ความรู้ที่นำมาใช้ในการจัดทำรายงานฯ

การจัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคล เรื่อง “แนวทางการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและกรอบอัตรากำลังของหน่วยงานกรุงเทพมหานคร ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการเรียนรู้ : E-book Online” ผู้จัดทำได้นำแนวคิด และทฤษฎีมาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ ดังนี้

๕.๑ **แนวคิดหลักการบริหารงานด้วยวงจรคุณภาพ PDCA หรือ Deming Cycle** เป็นแนวคิด ที่ไม่ได้ให้ความสำคัญเพียงแค่การวางแผน แต่แนวคิดนี้เน้นให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบ โดยมีเป้าหมายให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แนวคิด PDCA ได้รับการพัฒนาขึ้นเป็นครั้งแรกโดย วอลท์เตอร์ ชูฮาร์ต (Walter Shewhart) นักวิทยาศาสตร์ชาวอเมริกัน เป็นผู้พัฒนาวงจร PDCA ต่อมา เอกวาร์ด เดมมิ่ง (W.Edwards Deming) ได้นำมาเผยแพร่ทำให้เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย โครงสร้างของ PDCA ประกอบด้วย



รูปที่ ๑ ภาพวงจร PDCA

๑. การวางแผนงาน (Plan : P) ขั้นตอนนี้ต้องนำงานทั้งหมดที่รับผิดชอบ มาจัดเรียงลำดับความสำคัญ กำหนดวัตถุประสงค์ของงาน และเป้าหมายในการทำงาน ซึ่งควรจะจัดเตรียมเป็นเอกสาร วิธีการและขั้นตอนการทำงาน ซึ่งอาจจะจัดทำเป็นเอกสารขั้นตอนและวิธีการทำงานไว้ โดยมีระยะเวลาที่ใช้ในการทำงาน ผู้รับผิดชอบ ผู้ตรวจสอบ ถ้าการทำงานนั้นมีผู้ร่วมทำงานหลายคน แต่ในกรณีที่เตรียมแผนงานไว้สำหรับการทำงานและพัฒนางานของตนเอง จำเป็นต้องมีการวางแผนด้วย ซึ่งควรจะมียกเอกสารกำกับ หรืออาจจะใช้สมุดบันทึก ไดอารี่ ฯลฯ ที่จำเป็นในการวางแผนการทำงาน มีการจัดลำดับความสำคัญของงาน งานไหนทำก่อน งานไหนทำทีหลัง และควรมีแผนสำรองสำหรับงานที่เข้ามาแทรกตามที่ได้วางแผนไว้ว่าจะจัดการอย่างไร เพื่อให้การทำงานไม่ติดขัด และทันต่อเวลา รวมไปถึงงานที่ได้มีคุณภาพตามเวลาที่กำหนดด้วย

๒. การปฏิบัติตามแผน (Do : D) เป็นการทำงานตามแผนงานที่ได้วางไว้ ขั้นตอนวิธีการ ลำดับงานที่เราที่กำหนดไว้ใน PLAN โดยทำการศึกษาถึงวิธีการที่ดีที่สุดในการทำงานนั้น ๆ นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และทำงานได้ผลดีที่สุด หรืออาจจะมีการอบรมงานเหล่านั้นเพื่อความเข้าใจในการปฏิบัติแล้วลงมือปฏิบัติตามขั้นตอนและวิธีการทำงานที่ได้วางแผนไว้ ในระหว่างการทำงานควรจะเก็บข้อมูลที่จำเป็นที่สำคัญต่าง ๆ ไว้ เพื่อประโยชน์ในการทำงาน หรือจดบันทึกข้อบกพร่องของงานเอาไว้เพื่อนำไปแก้ไข ปรับปรุงการทำงานในครั้งต่อไป

๓. การตรวจสอบ (CHECK : C) ตรวจสอบการทำงานที่ได้ทำไปแล้ว (จาก DO) ว่าเป็นไปตามที่ต้องการหรือไม่ หรือตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ อาจจะใช้เครื่องมือช่วยในการตรวจสอบ เช่น เครื่องมือต่าง ๆ ผลการทำงานเมื่อเทียบกับงานครั้งก่อน เป็นต้น ในการตรวจสอบโดยทั่วไปได้แก่ ระยะเวลาตามเป้าหมาย คุณภาพของงานที่ออกมา วิธีการหรือขั้นตอนการทำงาน ซึ่งการตรวจสอบการทำงานควรมีการจดบันทึกในรูปแบบต่าง ๆ ไว้ เช่น สมุดบันทึก เอกสารการตรวจสอบ คอมพิวเตอร์ เป็นต้น เพื่อให้ง่ายในการปรับปรุง และแก้ไขในการทำงานครั้งต่อไป

๔. การดำเนินการ (ACTION : A) หากมีข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นจากการตรวจสอบ CHECK ควรหาวิธีการและขั้นตอนในการแก้ไขทันที หรือตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ โดยทำการค้นหาสาเหตุที่เกิดขึ้น และใช้วิธีการแก้ไขที่ดีที่สุด ในการทำการแก้ไข เพื่อไม่ให้ปัญหาที่เกิดขึ้นไม่เกิดขึ้นซ้ำอีก

และควรมีวิธีการพัฒนาปรับปรุงงาน หรือระบบงานนั้น ถึงแม้ว่าการตรวจสอบจะไม่เกิดข้อบกพร่องก็ควรจะมีวิธีการพัฒนาปรับปรุงอยู่เสมอ เพื่อให้งานนั้นเกิดประสิทธิภาพ เมื่อมีข้อบกพร่อง หรือจะพัฒนาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม ควรจะมีการวางแผนใหม่ (PLAN) โดยปรับปรุงจากแผนการทำงานเดิม เพื่อให้ได้งานที่ดีขึ้น และมีการพัฒนาต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นไปตามหลักการของวงจรเดมมิง คือ มีการวางแผนงาน PLAN ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ DO ตรวจสอบการทำงานที่ปฏิบัติ CHECK ทำการแก้ไขข้อบกพร่องหรือพัฒนาให้ดีขึ้น ACTION เพื่อทำการวางแผนใหม่ นำไปปฏิบัติ ตรวจสอบ เป็นอย่างนี้ต่อเนื่องกันไปไม่มีที่สิ้นสุด จะทำให้งาน หรือระบบงานนั้นดีขึ้น ซึ่งจะช่วยลดต้นทุน ลดเวลาการทำงาน คุณภาพงานที่ดีขึ้นต่อเนื่อง และยังช่วยให้ข้าราชการมีขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงานอีกด้วย

๕.๒ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (Knowledge Management – KM)

ความหมายของการจัดการความรู้ คือ แนวทางการบริหารการทำงานภายในองค์กรเพื่อทำให้เกิดการนิยาม ความรู้องค์กรขึ้น และทำการรวบรวม สร้าง และกระจายความรู้ขององค์กรไปให้ทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้เกิดการต่อยอดของความรู้ นำความรู้ไปใช้ประโยชน์ รวมถึงก่อให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กรขึ้น คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ นำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ทำให้เกิดการพัฒนากnowledge หรือทุนปัญญาขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization หรือ LO) ที่สามารถเพิ่มขีดสมรรถนะในเชิงแข่งขันได้สูงสุด

ความรู้ คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษา เล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะความเข้าใจ หรือ สารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิด หรือการปฏิบัติ องค์กรวิชาในแต่ละสาขา (ที่มา : พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน)

จุดมุ่งหมายของการจัดการความรู้ เป้าหมายหลักของการจัดการความรู้ คือ การใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ที่ได้มีการรวบรวม จัดเก็บ วิเคราะห์และกำหนดประเด็น รวมไปถึงการเผยแพร่องค์ความรู้ เพื่อประสิทธิภาพและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร โดยอ่านการสนับสนุนจากเทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ เพื่อใช้เก็บรวบรวมและเผยแพร่วัตถุประสงค์โดยทั่วไปของการจัดการความรู้ มีดังต่อไปนี้

๑. เพื่อให้องค์กรตระหนักและเห็นความสำคัญของความรู้ที่มีอยู่ในตัวของแต่ละบุคคล และในองค์กร โดยนำความรู้ที่นำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งในแง่ของการทำงานและวิธีการดำเนินชีวิต

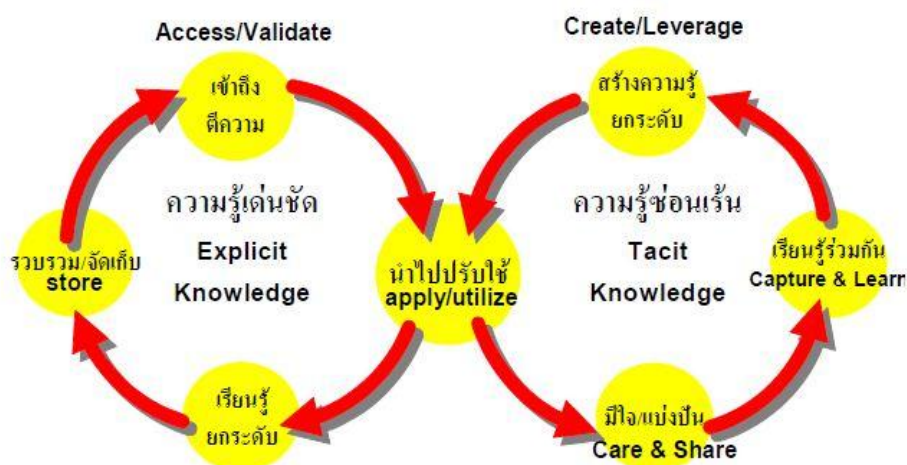
๒. มีการนำเทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการจัดการความรู้ที่มีระบบ เช่น การเผยแพร่องค์ความรู้ผ่านเว็บไซต์ของหน่วยงาน การนำระบบอินเทอร์เน็ตมาใช้ในการติดต่อ และเปลี่ยนองค์ความรู้ภายในและระหว่างหน่วยงาน

๓. เพื่อสร้างและพัฒนา ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานภายในองค์กร โดยการนำองค์ความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ เช่น ระบบการเรียนรู้ภายในหน่วยงาน ระบบการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน เป็นต้น

รูปแบบของความรู้ มี ๒ ประเภท คือ

๑. ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ เอกสาร ระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน สื่อต่าง ๆ เช่น VCD DVD Internet เทป เป็นต้น บางครั้งเรียกว่า ความรู้แบบรูปธรรม

๒. ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จาก ประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูด หรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ ประสบการณ์ แนวความคิด บางครั้งจึงเรียกว่า ความรู้แบบนามธรรม



รูปที่ ๒ รูปแบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management – KM)

๕.๓ แนวคิดการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการเรียนรู้ : E-book

E – book ย่อมาจากคำว่า Electronic Book หมายถึง หนังสือที่สร้างขึ้นด้วย โปรแกรมคอมพิวเตอร์ มีลักษณะเป็นเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ โดยปกติมักจะเป็นแฟ้มข้อมูลที่สามารถอ่านเอกสารผ่านทางหน้าจอคอมพิวเตอร์ ทั้งในระบบออฟไลน์ และออนไลน์ คุณลักษณะของหนังสืออิเล็กทรอนิกส์สามารถเชื่อมโยงจุดไปยังส่วนต่าง ๆ ของหนังสือ เว็บไซต์ต่าง ๆ ตลอดจนมีปฏิสัมพันธ์ และโต้ตอบกับผู้เรียนได้ นอกจากนั้นหนังสืออิเล็กทรอนิกส์สามารถแทรกภาพ เสียง ภาพเคลื่อนไหว แบบทดสอบ และสามารถส่งพิมพ์เอกสารที่ต้องการออกทางเครื่องพิมพ์ได้ อีกประการหนึ่งที่สำคัญก็คือ หนังสืออิเล็กทรอนิกส์สามารถปรับปรุงให้ทันสมัยได้ตลอดเวลา

ทั้งนี้ ได้นำความรู้จากการฝึกอบรม มาประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวคิด ทฤษฎีในการจัดทำแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและกรอบอัตรากำลังของหน่วยงาน กรุงเทพมหานคร ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการเรียนรู้ : E-book Online ดังนี้

๑. แนวคิดหลักการบริหารงานด้วยวงจรคุณภาพ PDCA หรือ Deming Cycle มาใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงาน ขั้นตอนในการปฏิบัติ การตรวจสอบ และการปรับปรุงแก้ไข

๒. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (Knowledge Management – KM) มาใช้ในการให้องค์กรตระหนักและให้เห็นความสำคัญของความรู้ การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการจัดการความรู้ อย่างเป็นระบบ เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาความรู้ภายในองค์กร

๖. กรอบแนวทางการดำเนินการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

๖.๑ กรอบแนวทางการดำเนินการ การจัดทำแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและกรอบอัตรากำลังของหน่วยงานกรุงเทพมหานคร ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการเรียนรู้ : E-book Online ผู้จัดทำได้นำแนวคิดหลักการบริหารงานด้วยวงจรคุณภาพ PDCA หรือ Deming Cycle มาประยุกต์ใช้ในการจัดทำแนวทางฯ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

๖.๑.๑ ขั้นตอนการวางแผน (Plan)

๑) วางแผนการปฏิบัติงาน โดยกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และขอบเขตในการดำเนินการจัดทำแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและกรอบอัตรากำลังของหน่วยงานกรุงเทพมหานคร

๒) แต่งตั้งคณะทำงานในการจัดทำคู่มือแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและกรอบอัตรากำลังของหน่วยงานกรุงเทพมหานคร เพื่อทำหน้าที่ในการจัดทำแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและกรอบอัตรากำลังของหน่วยงานกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย ผู้อำนวยการกองอัตรากำลัง เป็นหัวหน้าคณะทำงาน ผู้อำนวยการส่วนระบบตำแหน่งและมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง หัวหน้ากลุ่มงานโครงสร้างและอัตรากำลัง ๑ หัวหน้ากลุ่มงานโครงสร้างและอัตรากำลัง ๒ หัวหน้ากลุ่มงานโครงสร้างและอัตรากำลัง ๓ หัวหน้ากลุ่มงานตำแหน่งข้าราชการกรุงเทพมหานคร หัวหน้ากลุ่มงานมาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการกรุงเทพมหานคร เป็นคณะทำงาน โดยมีผู้อำนวยการส่วนโครงสร้างและอัตรากำลัง เป็นคณะทำงานและเลขานุการ และผู้จัดทำแนวทางฯ เป็นคณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ

๓) ศึกษาและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำเสนอคณะทำงานฯ ประกอบด้วย

๓.๑) ความหมายของการปรับปรุงโครงสร้างและกรอบอัตรากำลังของหน่วยงาน

๓.๒) ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการจัดองค์การและการแบ่งส่วนราชการ ได้แก่

- การจัดองค์การ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้าง
- การแบ่งส่วนราชการ ให้สอดคล้องกับภารกิจที่ปรับปรุงและรองรับภารกิจในอนาคต ซึ่งแบ่งออกเป็น หน่วยงานปฏิบัติงานหลัก หมายถึง ดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน หน่วยงานช่วยอำนวยความสะดวก หมายถึง สนับสนุนการปฏิบัติงานหลักให้บรรลุวัตถุประสงค์ เช่น การวางแผน กฎหมาย งานวิเคราะห์ฯ หน่วยงานสนับสนุน หมายถึง งานเอกสาร งานธุรการ
- การพิจารณาจัดส่วนราชการแนวใหม่

๓.๓) แนวทางการจัดและพัฒนาส่วนราชการ ประกอบด้วย

- กฎหมายและระเบียบหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แผนพัฒนา

เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน กฎหมายว่าด้วยการกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการส่วนท้องถิ่น กฎหมายว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี แผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร มติ ก.ก. ที่เกี่ยวข้อง หนังสือเวียน ก.พ. มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง มาตรการปรับขนาดกำลังคนของกรุงเทพมหานคร และนโยบายผู้บริหารกรุงเทพมหานคร

- แนวทางและหลักเกณฑ์วิธีการจัดและพัฒนาส่วนราชการ

- ส่วนที่ ๑ หลักการจัดและพัฒนาส่วนราชการ ได้แก่

สมมติฐานและวัตถุประสงค์ แนวทางกลยุทธ์ โดยนำสมมติฐานและวัตถุประสงค์มากำหนดกลยุทธ์ในการพิจารณาดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการและกรอบอัตรากำลัง ตามหลักการต่าง ๆ ประกอบด้วย หลักการการทบทวนบทบาท หลักการกำหนดหน้าที่และขอบเขตความรับผิดชอบของส่วนราชการ หลักการกำหนดขนาดส่วนราชการให้กะทัดรัด คล่องตัว และเอื้ออำนวยต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิผล และสะดวกต่อการตรวจสอบ ควบคุม ติดตาม ประสานงาน หลักการจัดสร้างโครงสร้างและระบบบริหารให้เอื้ออำนวยต่อการมอบอำนาจและกระจายอำนาจ หลักการเสริมสร้างเอกภาพในการบริหารงาน หลักการถ่วงดุลอำนาจ การตรวจสอบการใช้อำนาจและความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน หลักการปรับปรุงระบบการทำงาน ระบบงาน ระบบข้อมูล และระบบการประชาสัมพันธ์ ให้เหมาะสมกับโครงสร้างที่เปลี่ยนแปลงไป

- ส่วนที่ ๒ หลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาจัดส่วนราชการ

ได้แก่ การปรับปรุงการจัดส่วนราชการ การจัดส่วนราชการที่มีฐานะสูงกว่ากอง การกำหนดชื่อส่วนราชการ

๓.๔) แนวทางดำเนินการตามมาตรการปรับระบบวิธีปฏิบัติราชการ

ให้สั้น คล่องตัว และทันสมัย ได้แก่ การจัดระบบงาน การปรับปรุงงาน ซึ่งประกอบด้วยหลักการขั้นตอน และเครื่องมือที่ใช้ในการจัดระบบงานและปรับปรุงงาน

๓.๕) การวิเคราะห์เพื่อการแบ่งส่วนราชการ ได้แก่

- การวิเคราะห์การแบ่งส่วนราชการ แบ่ง ๔ ขั้นตอน ได้แก่ ๑)

การศึกษาสภาพการณ์ตามที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการของส่วนราชการนั้น ๒) การศึกษาสภาพการณ์ตามที่ปฏิบัติจริง ซึ่งจะต้องสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูล ๓) การออกแบบโครงสร้าง ซึ่งประกอบด้วย การออกแบบโครงสร้างพื้นฐาน การแยกงาน การจัดกลุ่มงาน ๔) การกำหนดชื่อและหน้าที่ความรับผิดชอบ

- การเสนอผลการวิเคราะห์การแบ่งส่วนราชการ มีหลักสำคัญของการ

เสนอผลการวิเคราะห์ คือ การสร้างความเข้าใจ และการจูงใจให้ผู้พิจารณาเห็นความเห็นคล้อยตาม ได้แก่ ๑) การจัดทำบันทึกการวิเคราะห์ ๒) การเสนอเรื่องต่อที่ประชุม ๓) แนวทางการเสนอข้อมูลประกอบคำชี้แจงการขอปรับปรุงส่วนราชการ ได้แก่ การเสนอคำขอ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ขอบเขต อำนาจหน้าที่ ภารกิจ และแผนงานโครงการ ระบบและวิธีดำเนินงานของส่วนราชการที่ขอปรับปรุง ประมาณการค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ตอบแทน (Costs and Benefits)

กรอบอัตรากำลังและโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ อื่น ๆ เช่น กฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลอ้างอิงจากต่างประเทศที่เทียบเคียงได้ สถิติปริมาณงาน

๓.๖) การวิเคราะห์อัตรากำลัง ได้แก่ แนวทางการกำหนดกรอบอัตรากำลังของหน่วยงาน/ส่วนราชการ ให้เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจในปัจจุบันและในอนาคต กระบวนการวิเคราะห์กรอบอัตรากำลัง

๔) การสร้างแบบทดสอบ Online และประเมินผล ประกอบด้วย

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไป ได้แก่ ชื่อ-สกุล ตำแหน่ง สังกัด

ส่วนที่ ๒ แบบทดสอบก่อนและหลัง

ส่วนที่ ๓ ความพึงพอใจต่อการรับบริการ

๕) การสร้างแบบฟอร์มที่ใช้ในการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ และกรอบอัตรากำลังของหน่วยงานกรุงเทพมหานคร พร้อมคำอธิบาย ประกอบด้วย แบบสรุปผลการปรับปรุงโครงสร้างและกรอบอัตรากำลัง ตารางแสดงภารกิจ หน้าที่ความรับผิดชอบ รายละเอียดลักษณะงานที่ปฏิบัติ ตารางแสดงเปรียบเทียบการแบ่งส่วนราชการ / หน้าที่ความรับผิดชอบ / กรอบอัตรากำลัง ตารางแสดงสถิติปริมาณงาน แผนภูมิแสดงการแบ่งส่วนราชการและการจัดกรอบอัตรากำลังของหน่วยงาน / ส่วนราชการ (ปัจจุบัน / ที่เสนอขอปรับปรุงใหม่) แผนภูมิแสดงการแบ่งงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน / ส่วนราชการ (ปัจจุบัน / ที่เสนอขอปรับปรุงใหม่)

๖) จัดประชุมคณะทำงานในการจัดทำคู่มือแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและกรอบอัตรากำลังของหน่วยงานกรุงเทพมหานคร เพื่อพิจารณากลับกรองแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและกรอบอัตรากำลังของหน่วยงานกรุงเทพมหานคร เพื่อให้ได้แนวทาง รูปแบบ ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

๗) จัดทำร่างคู่มือแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและกรอบอัตรากำลังของหน่วยงานกรุงเทพมหานคร

๖.๑.๒ ขั้นตอนการลงมือปฏิบัติ (Do)

๑) นำข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่ได้ มาออกแบบ ประกอบด้วย ปกหน้า คำนำ สารบัญ ความหมายความเป็นมา จุดมุ่งหมายในการจัดทำแนวทางฯ วิธีการดำเนินการ ขั้นตอนต่าง ๆ ของแนวทางฯ เนื้อหาสำคัญในแต่ละหัวข้อที่จะกำหนดเป็นแนวทางฯ แบบฟอร์มที่ใช้ แผนภูมิแสดงขั้นตอน รายชื่อคณะทำงานฯ ปกหลัง

๒) จัดพิมพ์คู่มือและจัดรูปเล่มคู่มือแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและกรอบอัตรากำลังของหน่วยงานกรุงเทพมหานคร ในรูปของโปรแกรม PDF

๓) นำเสนอผู้บริหารกรุงเทพมหานคร เพื่อขอความเห็นชอบจัดทำคู่มือแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและกรอบอัตรากำลังของหน่วยงานกรุงเทพมหานคร ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการเรียนรู้ : E-book Online ของสำนักงาน ก.ก.

๔) ประชาสัมพันธ์ผ่าน Line Facebook Website และเผยแพร่ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการเรียนรู้ : E-book Online ของสำนักงาน ก.ก.

๖.๑.๓ ขั้นตอนการตรวจสอบ (Check)

- ๑) ติดตามประเมินผลหลังจากเผยแพร่คู่มือแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและกรอบอัตรากำลังของหน่วยงานกรุงเทพมหานคร ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการเรียนรู้ : E-book Online ของสำนักงาน ก.ก. และเทียบกับเป้าหมาย
- ๒) สรุปผลการดำเนินงานในการเผยแพร่คู่มือแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและกรอบอัตรากำลังของหน่วยงานกรุงเทพมหานคร

๖.๑.๔ ขั้นตอนการปฏิบัติการแก้ไข (ACTION)

- ๑) วิเคราะห์ผลสำเร็จของเผยแพร่คู่มือแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและกรอบอัตรากำลังของหน่วยงานกรุงเทพมหานคร นำเสนอผลงานต่อผู้บริหารกรุงเทพมหานคร
- ๒) จัดทำแผนขยายผล เพื่อต่อยอดการปรับปรุงคู่มือแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและกรอบอัตรากำลังของหน่วยงานกรุงเทพมหานคร

๖.๒ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

- ๖.๒.๑ ผู้บริหารและนักทรัพยากรบุคคล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร
- ๖.๒.๒ ผู้ปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน และนักทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

๗. ระยะเวลาการดำเนินการ

ระยะเวลาการดำเนินการจัดทำแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและกรอบอัตรากำลังของหน่วยงานกรุงเทพมหานครจะดำเนินการภายในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ ดังนี้

การดำเนินงาน	ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒					
	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
๑. วางแผนการปฏิบัติงาน	↔					
๒. แต่งตั้งคณะทำงานฯ	↔					
๓. ศึกษาและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	↔					
๔. การสร้างแบบทดสอบ Online และประเมินผล		↔				
๕. การสร้างแบบฟอร์มที่ใช้		↔				

การดำเนินงาน	ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒					
	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
๖. จัดประชุมคณะทำงานฯ			↔			
๗. จัดทำร่างคู่มือแนวทางฯ				↔		
๘. นำข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่ได้มา ออกแบบ / จัดพิมพ์คู่มือ / จัดรูปเล่ม				↔		
๙. นำเสนอผู้บริหารกรุงเทพมหานคร					↔	
๑๐. ประชาสัมพันธ์/เผยแพร่					↔	
๑๑. ติดตามประเมินผล						↔
๑๒. สรุปผลการดำเนินงาน /วิเคราะห์ ผลสำเร็จ / จัดทำแผนขยายผล						↔

๘. งบประมาณ

ไม่ใช้งบประมาณของทางราชการ

๙. แนวทางการติดตามและประเมินผล

เป้าหมาย / วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด (KPI)	วิธีการ / เครื่องมือ
เป้าหมาย กรุงเทพมหานครมีคู่มือ แนวทางการปรับปรุงโครงสร้าง การแบ่งส่วนราชการและกรอบ อัตรากำลังของหน่วยงาน กรุงเทพมหานคร ผ่านสื่อ อิเล็กทรอนิกส์เพื่อการเรียนรู้ : E-book Online จำนวน ๑ ชุด ภายในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๒	ระดับผลผลิต (Output) มีคู่มือแนวทางการปรับปรุง โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ และกรอบอัตรากำลังของ หน่วยงานกรุงเทพมหานคร เพื่อ นำเสนอผู้บริหารกรุงเทพมหานคร จำนวน ๑ ชุด ภายใน ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒	มีหนังสือนำเสนอผู้บริหาร กรุงเทพมหานคร เพื่อขอความ เห็นชอบจัดทำคู่มือแนวทาง การปรับปรุงโครงสร้างการแบ่ง ส่วนราชการและกรอบอัตรากำลัง ของหน่วยงานกรุงเทพมหานคร ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการ เรียนรู้ : E-book Online

เป้าหมาย / วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด (KPI)	วิธีการ / เครื่องมือ
<p>วัตถุประสงค์</p> <p>๑. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานการเจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน และสำนักงาน ก.ก. มีแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ และกรอบอัตรากำลังของหน่วยงานกรุงเทพมหานคร ที่ชัดเจน ถูกต้อง และเป็นมาตรฐานเดียวกัน</p> <p>๒. เพื่อเผยแพร่ สร้างความรู้ ความเข้าใจเรื่อง การปรับปรุงโครงสร้างและกรอบอัตรากำลังให้แก่ผู้ปฏิบัติงานการเจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน และสำนักงาน ก.ก.</p>	<p>ระดับผลลัพธ์ (Outcome)</p> <p>การเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติของหน่วยงาน และนักทรัพยากรบุคคล สังกัดสำนักงาน ก.ก. มีความรู้ ความเข้าใจในการจัดทำโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ และกรอบอัตรากำลังของหน่วยงานกรุงเทพมหานคร ร้อยละ ๘๐</p>	<p>- รายงานการประเมินผล การทดสอบความรู้ ความเข้าใจ ก่อน (Pre-test) และหลัง (Post-test)</p> <p>- รายงานสถิติจำนวน ผู้ใช้บริการ Web Site ของสำนักงาน ก.ก. ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการเรียนรู้ : E-book Online</p>

๑๐. ข้อเสนอแนะ

๑๐.๑ กรุงเทพมหานคร โดยสำนักงาน ก.ก. ควรส่งเสริมให้มีการจัดทำกฎ ระเบียบหลักเกณฑ์ ที่ ก.ก. กำหนด ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการเรียนรู้ : E-book Online ให้มากขึ้น เนื่องจากปัจจุบันเป็นช่องทางที่สะดวก รวดเร็วในการศึกษา ค้นคว้า เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และนำไปปฏิบัติที่ถูกต้อง และเป็นมาตรฐานเดียวกัน

๑๐.๒ สำนักงาน ก.ก. ควรปรับปรุงรูปแบบของสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการเรียนรู้ : E-book Online ให้สวยงาม ทันสมัย ในการออกแบบให้ดึงดูดให้ผู้เข้าเยี่ยมชมสนใจ โดยจัดทำหน้า Web Site ให้มีข้อหัวที่ชัดเจน ภายในแบ่งเป็นหมวดหมู่ประเภทต่าง ๆ มีเมนูสำหรับการค้นหา เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

กรรณก ทิพรส และพิชัย ตั้งภิญโญพัฒนคุณ. (๒๕๔๘). KM ก้าวต่อไปของการพัฒนาหน่วยราชการ (KM : next step of official institutions development). จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์, ๑๐๓ (มกราคม-มีนาคม), หน้า ๘๙-๙๕.

จตุพร เถาว์ศิริ. (๒๕๔๘). สภาพและปัญหาการบริหารงานแนะแนว โดยใช้วงจรเดมมิ่ง (พีดีซีเอ) ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต ๑. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.

พรธิดา วิเชียรปัญญา. (๒๕๔๗). การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ : เอ็กเปอร์เน็ท.

วารุณี คงวิมล. (๒๕๕๙). การพัฒนาหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (e-Book) เรื่อง การใช้โปรแกรม Photoshop เพื่อผลิตสื่อการสอน สำหรับครูระดับประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา, หน้า ๑๔-๒๙.