

รายงานการประชุม อ.ก.ก. วิสามัญเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร

ครั้งที่ ๕/๒๕๖๗

วันที่ ๒๙ สิงหาคม ๒๕๖๗

ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และห้องนพรัตน์ ชั้น ๕ ศาลาว่าการกรุงเทพมหานคร

ผู้มาประชุม

- | | |
|--|---------------|
| ๑. นายนนทิกร กาญจนะจิตรา | ประธาน อ.ก.ก. |
| ๒. นายณัฐพงศ์ ดิษยบุตร
รองปลัดกรุงเทพมหานครแทนปลัดกรุงเทพมหานคร | อ.ก.ก. |
| ๓. ดร.บวรนนท์ ทองกัลยา
ผู้ทรงคุณวุฒิ | อ.ก.ก. |
| ๔. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพจน์ ทรายแก้ว
ผู้ทรงคุณวุฒิ | อ.ก.ก. |
| ๕. ดร.เกรียงพล พัฒนรัฐ
ผู้ทรงคุณวุฒิ | อ.ก.ก. |
| ๖. ดร.สุรชาติ กิมมณี
ผู้ทรงคุณวุฒิ | อ.ก.ก. |
| ๗. นายสัญญา เศรษฐพิทยากุล
ผู้ทรงคุณวุฒิ | อ.ก.ก. |
| ๘. รองศาสตราจารย์ ดร.สุนิสา ช่อแก้ว
คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ | อ.ก.ก. |
| ๙. นางสาวนันทมน รัตนวิบูลย์
ผู้อำนวยการกลุ่มงานมาตรฐานการบริหารงานบุคคล
แทนหัวหน้าสำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหาร
งานบุคคลส่วนท้องถิ่น | อ.ก.ก. |
| ๑๐. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุดาร์ตน์ หงวนเสงี่ยม
ผู้แทนข้าราชการกรุงเทพมหานครในสถาบันอุดมศึกษา | อ.ก.ก. |
| ๑๑. นางสาวอรุณญา พรไชยะ
หัวหน้าสำนักงาน ก.ก. | อ.ก.ก. |
| ๑๒. นายประสพสุข พิมพโกวิท
ผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล | อ.ก.ก. |
| ๑๓. นางสาวเต็มศิริ เนตรทัศน์
ผู้ช่วยหัวหน้าสำนักงาน ก.ก. | อ.ก.ก. |

๑๔. นางสาวจารินี...

๑๔. นางสาวจารินี รุทธะกาญจน์ อ.ก.ก.และเลขานุการ
ผู้อำนวยการกองพัฒนาระบบราชการกรุงเทพมหานคร
สำนักงาน ก.ก.
๑๕. นางสาววีรวิพร ล้ออุทัย ผู้ช่วยเลขานุการ
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ
กองพัฒนาระบบราชการกรุงเทพมหานคร
สำนักงาน ก.ก.
๑๖. นายกิตติ มีศิริ ผู้ช่วยเลขานุการ
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
กองพัฒนาระบบราชการกรุงเทพมหานคร สำนักงาน ก.ก.

ผู้ไม่มาประชุม

๑. นายธนวัฒน์ โลหะเวช อ.ก.ก.
ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล (ติดภารกิจ)
สำนักงาน ก.พ.

ผู้เข้าร่วมประชุม

๑. นายอดิศักดิ์ ปานด่วน ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคล-
กรุงเทพมหานคร สำนักงาน ก.ก.
(เข้าร่วมประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์)
๒. นายภัทรารุช อุดมมนกุล ผู้อำนวยการกองพิทักษ์ระบบคุณธรรม
สำนักงาน ก.ก.
(เข้าร่วมประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์)
๓. นางธัญรัศม์ สร้อยสยาม ผู้อำนวยการสำนักงานการเจ้าหน้าที่
สำนักการศึกษา
(เข้าร่วมประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์)
๔. นางสาวระพีพรรณ พุทธานู ผู้อำนวยการส่วนข้อมูลบุคคล
สำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร
(เข้าร่วมประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์)
๕. นางสาวพัลลภา เอี่ยมสะอาด ผู้อำนวยการส่วนบริหารผลงาน ค่าตอบแทน
และคุณภาพชีวิต
กองพัฒนาระบบราชการกรุงเทพมหานคร
สำนักงาน ก.ก.
๖. นางปริศศิตา เพ็ญพาส นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ
กองบริหารทั่วไป
สำนักงาน ก.ก.
(เข้าร่วมประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์)

๗. นายธนบดี ชัยนนธ์
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ
กองพัฒนาระบบราชการกรุงเทพมหานคร
สำนักงาน ก.ก.
๘. นางสาวจรรยา เอนกนงศ์
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ
กองพัฒนาระบบราชการกรุงเทพมหานคร
สำนักงาน ก.ก.
๙. นางสาวอรัญญาณี จันทนุกุล
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ
กองพัฒนาระบบราชการกรุงเทพมหานคร
สำนักงาน ก.ก.
๑๐. นางสาวอภิญญา สีละฉายากุล
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ
กองพัฒนาระบบราชการกรุงเทพมหานคร
สำนักงาน ก.ก.
๑๑. นายวุฒิชัย ธรรมเกษตร
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ
กองพัฒนาระบบราชการกรุงเทพมหานคร
สำนักงาน ก.ก.
๑๒. นางสาวณัฐชมกร สีทอง
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ
กองพัฒนาระบบราชการกรุงเทพมหานคร
สำนักงาน ก.ก.
๑๓. นางสาวรจนา นันทิชุติมา
นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการพิเศษ
กองพัฒนาระบบราชการกรุงเทพมหานคร
สำนักงาน ก.ก.
(เข้าร่วมประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์)
๑๔. นางสาวภาวิณี มาสุข
นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ
กองพัฒนาระบบราชการกรุงเทพมหานคร
สำนักงาน ก.ก.
(เข้าร่วมประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์)
๑๕. นายธนศักดิ์มินตรี มหาพรหม
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
กองพัฒนาระบบราชการกรุงเทพมหานคร
สำนักงาน ก.ก.
(เข้าร่วมประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์)
๑๖. นายเจตริน วีระพลเทพ
นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ
กองพัฒนาระบบราชการกรุงเทพมหานคร
สำนักงาน ก.ก.
(เข้าร่วมประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์)

เริ่มประชุมเวลา ๐๙.๓๐ น.

ประธานฯ กล่าวเปิดประชุม และดำเนินการประชุมตามระเบียบวาระ ดังนี้

ระเบียบวาระที่ ๑ เรื่องที่ประธานแจ้งให้ที่ประชุมทราบ

การประชุมครั้งนี้เป็นการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ด้วยแอปพลิเคชัน Zoom Meetings หรือเข้าร่วมประชุม ณ ห้องนพรัตน์ ชั้น ๕ ศาลาว่าการกรุงเทพมหานคร ซึ่งมี อ.ก.ก.ฯ ประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ จำนวน ๙ คน ได้แก่

๑. ดร.เกรียงพล พัฒนรัฐ อ.ก.ก.
ผู้ทรงคุณวุฒิ
๒. ดร.สุรชาติ กิมมณี อ.ก.ก.
ผู้ทรงคุณวุฒิ
๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพจน์ ทรายแก้ว อ.ก.ก.
ผู้ทรงคุณวุฒิ
๔. ดร.บวรนนท์ ทองกัลยา อ.ก.ก.
ผู้ทรงคุณวุฒิ
๕. นายสัญญา เศรษฐพิทยากุล อ.ก.ก.
ผู้ทรงคุณวุฒิ
๖. นางสาวนันทมน รัตนวิบูลย์ อ.ก.ก.
ผู้อำนวยการกลุ่มงานมาตรฐานการบริหารงานบุคคล
แทนหัวหน้าสำนักงานคณะกรรมการมาตรฐาน-
การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น
๗. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุดารัตน์ หงวนเสงี่ยม อ.ก.ก.
ผู้แทนข้าราชการกรุงเทพมหานครในสถาบันอุดมศึกษา
๘. นายประสพสุข พิมพ์โกวิท อ.ก.ก.
ผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล
๙. นางสาวเต็มศิริ เนตรทัศน์ อ.ก.ก.
ผู้ช่วยหัวหน้าสำนักงาน ก.ก.

ทั้งนี้ ได้มีการแสดงตนเพื่อเข้าร่วมประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ก่อนร่วมการประชุมเรียบร้อยแล้วจำนวน ๔ คน โดยมี อ.ก.ก.ฯ และผู้ช่วยเลขานุการเข้าร่วมประชุม ณ ห้องนพรัตน์ ชั้น ๕ ศาลาว่าการกรุงเทพมหานคร จำนวน ๗ คน ได้แก่

- | | |
|---|--------------------|
| ๑. นายสนิทกร กาญจนะจิตรา | ประธาน อ.ก.ก. |
| ๒. นายณัฐพงศ์ ดิษยบุตร
รองปลัดกรุงเทพมหานครแทนปลัดกรุงเทพมหานคร | อ.ก.ก. |
| ๓. รองศาสตราจารย์ ดร.สุนิสา ช่อแก้ว
คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ | อ.ก.ก. |
| ๔. นางสาวนางสาวอริญา พรไชยะ
หัวหน้าสำนักงาน ก.ก. | อ.ก.ก. |
| ๕. นางสาวจารินี รุทธะกาญจน์
ผู้อำนวยการกองพัฒนาระบบราชการกรุงเทพมหานคร
สำนักงาน ก.ก. | อ.ก.ก.และเลขานุการ |
| ๖. นางสาววัชรินทร์ ล้ออุทัย
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ
กองพัฒนาระบบราชการกรุงเทพมหานคร สำนักงาน ก.ก. | ผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๗. นายกิตติ มีศิริ
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
กองพัฒนาระบบราชการกรุงเทพมหานคร สำนักงาน ก.ก. | ผู้ช่วยเลขานุการ |

มติที่ประชุม รับทราบ

ระเบียบวาระที่ ๒ เรื่อง รับรองรายงานการประชุม ครั้งที่ ๔/๒๕๖๗ เมื่อวันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๗

ฝ่ายเลขานุการฯ เสนอขอให้ที่ประชุมพิจารณารับรองรายงานการประชุม อ.ก.ก. วิสามัญเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร ครั้งที่ ๔/๒๕๖๗ เมื่อวันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๗ ทั้งหมด ๖ ระเบียบวาระ จำนวน ๒๑ หน้า ปรากฏว่าไม่มีท่านใดขอแก้ไขรายงานการประชุม

มติที่ประชุม รับรองรายงานการประชุมครั้งที่ ๔/๒๕๖๗ เมื่อวันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๗

ระเบียบวาระที่ ๓...

ระเบียบวาระที่ ๓ เรื่องสืบเนื่อง

เรื่อง การกำหนดค่านิยมพึงประสงค์ของกรุงเทพมหานคร (BMA Shared Value)

คำขอ สำนักงาน ก.ก. เสนอขอให้พิจารณาการกำหนดค่านิยมพึงประสงค์ของกรุงเทพมหานคร (BMA Shared Value)

สาระสำคัญของเรื่อง

๑. สืบเนื่องจาก อ.ก.ก.วิสามัญเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครได้มีมติในการประชุมครั้งที่ ๔/๒๕๖๗ เมื่อวันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๗ ให้สำนักงาน ก.ก. ปรับปรุงการกำหนดค่านิยมพึงประสงค์ของกรุงเทพมหานคร (BMA Shared Value) ให้มีความเหมาะสมตามความเห็นและข้อเสนอแนะของ อ.ก.ก.ฯ ดังนี้

๑.๑ วัฒนธรรมองค์กร (Culture) ค่านิยมพึงประสงค์ (Shared Values) กับสมรรถนะหลัก (Competency) มีความสัมพันธ์และมีความใกล้เคียงกัน ดังนั้นต้องนิยามให้ชัดเจนและกำหนดว่าเรื่องใดเป็นเรื่องนำและเรื่องใดเป็นเรื่องตาม สิ่งสำคัญคือทำอย่างไรที่จะแปลงค่านิยมหรือสมรรถนะหลักเหล่านี้ให้หน่วยงานทราบและพึงปฏิบัติ ควรมีตัวอย่างที่มีความชัดเจนแสดงให้เห็นว่าแต่ละตำแหน่งควรมีพฤติกรรมอย่างไรที่สอดคล้องกับค่านิยมพึงประสงค์หรือวัฒนธรรมองค์กรที่กำหนด การสื่อสารสร้างความเข้าใจ จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ กรุงเทพมหานครอาจนำเรื่องดังกล่าวไปกำหนดเป็นแผนพัฒนาหรือแผนยุทธศาสตร์เพื่อนำไปสู่การนำไปปฏิบัติต่อไป

๑.๒ วัฒนธรรมองค์กรควรมีความสอดคล้องกันในแต่ละข้อ การวิเคราะห์ที่มีความชัดเจนรวมถึงวิธีการที่ได้มาของวัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เช่น ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ยุทธศาสตร์ของการดำเนินการ การวิเคราะห์ในเรื่องของเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมภายนอก การสำรวจในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงด้านพื้นที่ของกรุงเทพมหานคร และความต้องการของประชาชนว่าเรื่องใดที่ต้องการจากกรุงเทพมหานครบ้าง เรื่องเหล่านี้สามารถทำให้กรุงเทพมหานครมุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นรูปธรรม การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรไม่ใช่เรื่องที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ในทันที สิ่งสำคัญคือผู้บริหารต้องเปลี่ยนวิธีคิด (Mindset) และมีความตั้งใจที่จะทำเรื่องนี้ให้สำเร็จ ดังนั้น การที่จะเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรจึงจำเป็นต้องใช้ระยะเวลา แต่หากทำได้สำเร็จจะเกิดผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรเป็นอย่างมาก

๑.๓ วัฒนธรรมองค์กรไม่ควรมีหลายเรื่องมากเกินไปเพราะอาจทำให้การบริหารจัดการเป็นไปได้ยาก ควรเน้นเรื่องที่มีผลกระทบต่อองค์กรและเป็นประโยชน์กับประชาชน เช่น เรื่องของการให้บริการที่ดี มีความรวดเร็ว ความซื่อสัตย์ ควรเริ่มโดยการนำทั้งค่านิยมพึงประสงค์ของกรุงเทพมหานคร ทั้ง ๖ พฤติกรรมมาจัดลำดับความสำคัญ โดยลำดับแรกควรเลือกรายการที่มีผลกระทบต่อกรุงเทพมหานครมากที่สุด ลำดับที่สองเป็นเรื่องที่สามารถสำเร็จในระยะเวลาที่ไม่ยาวนานเกินไป ลำดับที่สามเป็นเรื่องที่สามารถควบคุมและบริหารจัดการได้ ส่วนเรื่องอื่น ๆ อาจมีการปรับแผนการดำเนินการได้และควรสร้างการรับรู้ให้กับทุกคนในองค์กร

๑.๔ วัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์กร หากกรุงเทพมหานครทำได้จะสามารถตอบโจทย์ของการเป็นเมืองน่าอยู่ได้ สิ่งสำคัญคือต้องกล้าที่จะวิพากษ์หน่วยงานของตนเองว่าเรื่องใดเป็นเรื่องที่ควรปรับปรุง การประเมินวัฒนธรรมองค์กรไม่ใช่เพียงแค่การรับรู้เพียงอย่างเดียวเท่านั้น ควรตั้งคำถามด้วยว่าเมื่อทำสำเร็จแล้วจะเกิดอะไรขึ้นกับองค์กรบ้าง เช่น การทุจริตจะต้องเป็นศูนย์ ประสิทธิภาพของงานดีขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นผลจากการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กร

ในการนี้...

ในการนี้ ที่ประชุม อ.ก.ก.ฯ ได้มีมติเห็นชอบในหลักการและให้สำนักงาน ก.ก. นำข้อสังเกต และข้อเสนอแนะของ อ.ก.ก. ไปพิจารณาดำเนินการและนำเสนอต่อไป

๒. สำนักงาน ก.ก. ได้หารือกับ ดร.บวรนนท์ ทองกลยา เมื่อวันที่ ๒ สิงหาคม ๒๕๖๗ โดยมีประเด็น สำคัญในการหารือเพื่อจัดทำค่านิยมพึงประสงค์ ดังนี้

๒.๑ ในการกำหนดค่านิยมพึงประสงค์ของกรุงเทพมหานครควรเชื่อมโยงสมรรถนะหลัก ของกรุงเทพมหานคร ควรใช้คำที่เข้าใจง่าย สื่อความหมายได้ชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

๒.๒ ควรนำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจมาประเมินวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ของกรุงเทพมหานคร (Existing Corporate Culture) แล้วแยกว่าสิ่งใดเป็นวัฒนธรรมที่ไม่ดีของกรุงเทพมหานครในปัจจุบัน (Unhealthy Culture) แล้วค่านิยมพึงประสงค์ที่กำหนดไว้จะมีส่วนช่วยให้เปลี่ยนวัฒนธรรมจากที่ไม่ดีให้เป็น วัฒนธรรมที่ดี (Healthy Culture) ได้นั้นต้องมีการกำหนดนิยามใส่ไว้ในค่านิยมพึงประสงค์ที่กำหนดไว้ แล้วกำหนดว่าสิ่งใดเป็นพฤติกรรมที่ควรกระทำ (Do) และสิ่งใดที่เป็นพฤติกรรมที่ไม่ควรกระทำ (Don't) จะเห็น ความชัดเจนมากขึ้น แล้วจึงเข้าสู่กระบวนการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (Culture Change) ต่อไป

๒.๓ การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (Culture Change)

๑) ต้องมีการสื่อสารเพื่อให้เกิดการรับรู้โดยมีกระบวนการย่อย ได้แก่ การสื่อสารและสร้าง การรับรู้ โดยการใช้สื่อประชาสัมพันธ์ การนำค่านิยมพึงประสงค์ไปใช้เป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน การให้ค่านิยม- พึงประสงค์สร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน โดยอาจนำมาใช้ในการประเมินบุคคล และ การให้ค่านิยมพึงประสงค์สร้าง Branding ให้แก่หน่วยงาน

๒) ให้ผู้บริหารขับเคลื่อนค่านิยมพึงประสงค์ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เป็นแบบอย่าง แก่ข้าราชการและบุคลากรกรุงเทพมหานคร (Lead by example)

๓) สร้างระบบบริหารจัดการของกรุงเทพมหานครให้ช่วยสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร เมื่อจัดทำค่านิยมพึงประสงค์ของกรุงเทพมหานครแล้ว ควรมีการบรรจุค่านิยมพึงประสงค์ไว้ในกระบวนการ บริหารทรัพยากรบุคคลตั้งแต่กระบวนการสรรหา การปฏิบัติงาน ไปจนถึงกระบวนการสิ้นสุด เป็นต้น จะทำให้ เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ดีในกรุงเทพมหานครต่อไป

๒.๔ หลังจากกำหนดค่านิยมพึงประสงค์ของกรุงเทพมหานครได้ชัดเจนแล้ว ควรมี การขับเคลื่อนโดยใช้ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Culture Agent /Culture Champion) หมายถึง ข้าราชการ หรือบุคลากรที่มีส่วนร่วมและทุ่มเทให้กับงานและสถานที่ทำงานของตนเอง ซึ่งเป็นผู้แสวงหาวิธีที่จะนำ ค่านิยมพึงประสงค์ไปปฏิบัติจนส่งผลให้การปฏิบัติงานมีชีวิตชีวาและเป็นผู้เผยแพร่ไปยังพนักงานรอบตัว จนส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรต่อไป ซึ่งอาจมีการทำเป็นลักษณะการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ให้ข้าราชการและบุคลากรกรุงเทพมหานครรับรู้อ่านค่านิยมพึงประสงค์ของกรุงเทพมหานครต่อไป

๒.๕ ในการนำค่านิยมพึงประสงค์ของกรุงเทพมหานครไปใช้ควรคำนึงถึงกระแสนิยมหลัก ในแต่ละสมัยว่าควรจะใช้วิธีการขับเคลื่อนอย่างไรให้เกิดผลสำเร็จได้ดีที่สุด เพื่อไม่ให้นำไปปฏิบัติมี ความล้าสมัยเกินไป และจะให้แต่ละหน่วยงานนำไปปฏิบัติได้อย่างไร โดยนักทรัพยากรบุคคลที่ประจำอยู่ใน แต่ละหน่วยงานต้องเป็นผู้ประเมินวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมพึงประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยการจัดทำแบบสำรวจ Culture Survey

๒.๖ ปัญหาใหญ่ในการกำหนดค่านิยมพึงประสงค์ในแต่ละหน่วยงานคือผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource) ขอบคิดเอง ซึ่งผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานอาจไม่เห็นปัญหาในการปฏิบัติงานเท่ากับตำแหน่งหน้าที่อื่น ๆ ในการกำหนดค่านิยมพึงประสงค์ จึงควรมีการจัดประชุมตัวแทนของแต่ละตำแหน่ง เพื่อที่จะได้เห็นปัญหาในการปฏิบัติงาน (Pain point) หรือวัฒนธรรมภายในหน่วยงานที่ไม่ดี จะเป็นสิ่งที่ช่วยในการกำหนดค่านิยมพึงประสงค์ของกรุงเทพมหานครต่อไป

๓. สำนักงาน ก.ก. ได้ศึกษาวิเคราะห์เพื่อทบทวนและปรับปรุงกรอบในการกำหนดค่านิยมพึงประสงค์ของกรุงเทพมหานครตามข้อเสนอแนะของ อ.ก.ก. ฯ สรุปดังนี้

- วิสัยทัศน์ กรุงเทพฯ เมืองน่าอยู่สำหรับทุกคน
- ยุทธศาสตร์การพัฒนากรุงเทพมหานคร ๘ ด้าน ได้แก่ ปลอดภัยดี เดินทางดี เศรษฐกิจดี โปร่งใสดี สังคมดี สิ่งแวดล้อมดี สุขภาพดี เรียนดี และบริหารจัดการดี
- ค่านิยมพึงประสงค์ของ กทม. : 3C “Clear Care Create” เพื่อนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบ โปร่งใส ใส่ใจ และสร้างสรรค์

ผลการสัมภาษณ์ ผู้บริหารกรุงเทพมหานคร	ผลการสำรวจความเห็น ของข้าราชการและลูกจ้าง	สรุปค่านิยมพึงประสงค์
<ul style="list-style-type: none"> ▪ การปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส และคำนึงถึงความยุติธรรมในการบริหารงาน (Transparency) ▪ การรับผิดชอบต่อสังคมหรือประโยชน์ส่วนรวม (Accountability) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส ยืนหยัดในความถูกต้อง เพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวม 	๑. Clear : ซื่อสัตย์โปร่งใส - Honest : ซื่อสัตย์ - Transparency : โปร่งใส - Accountability : รับผิดชอบต่อสังคม
<ul style="list-style-type: none"> ▪ การทำงานที่ต้องยึดประชาชนเป็นที่ตั้ง (People Centric) ▪ การให้อำนาจประชาชน (Empowerment) ▪ การเข้าใจและใส่ใจผู้รับบริการ (Empathy) ▪ สมดุลของชีวิตการทำงาน (Work life balance) ▪ การเห็นคุณค่าในงานของตน (Value) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ให้บริการแบบเอาใจเขามาใส่ใจเรา 	๒. Care : เอาใจใส่ร่วมใจทำงาน - People Centric : ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง - Empathy : เอาใจเขามาใส่ใจเรา - Collaboration : สร้างความร่วมมือในการทำงาน
<ul style="list-style-type: none"> ▪ การสร้างการมีส่วนร่วมและการสร้างความร่วมมือในการทำงาน (Participation and Collaboration) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ สร้างความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในการทำงาน 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ การยอมรับการเปลี่ยนแปลงและปรับตัว (Change and adaptive) ▪ การมีกรอบแนวคิดเชิงเติบโต (Growth Mindset) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง 	๓. Create : ปรับตัวและสร้างสรรค์งานแบบมีอาชีพ - Change : ปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง - Data-Driven : ใช้ข้อมูลในการทำงาน - Creativity : คิดสร้างสรรค์
<ul style="list-style-type: none"> ▪ การคิดนอกกรอบ (Creative thinking) ▪ การขับเคลื่อนการทำงานด้วยข้อมูล (Data-Driven) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ กล้าคิด กล้าทำ ▪ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ไม่หยุด ▪ เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 	

ค่านิยม...

ค่านิยมพึงประสงค์ของ กทม. : 3C “Clear Care Create โดยกำหนดนิยาม ดังนี้

๑. Clear : ซื่อสัตย์โปร่งใส

- ซื่อสัตย์ (Honesty) คือการยึดมั่นในความถูกต้อง แสดงออกด้วยความจริงใจและไม่บิดเบือนข้อเท็จจริง เพื่อรักษาความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจจากผู้อื่น

- โปร่งใส (Transparency) คือการเปิดเผยข้อมูลและกระบวนการทำงานอย่างชัดเจน ไม่มีการปิดบังหรือซ่อนเร้น เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงและตรวจสอบข้อมูลได้

- รับผิดชอบต่อสังคม (Accountability) คือการตระหนักและรับผิดชอบต่อผลกระทบที่เกิดจากการกระทำของตนเองหรือองค์กร และมุ่งมั่นทำงานเพื่อผลลัพธ์ที่ดีและยั่งยืนต่อสังคม

๒. Care : เอาใจใส่ร่วมใจทำงาน

- ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (People Centric) คือการให้ความสำคัญกับความต้องการและความพึงพอใจของประชาชนเป็นหัวใจสำคัญในการทำงาน พยายามทำความเข้าใจและตอบสนองความต้องการเหล่านั้นอย่างเหมาะสมและทันเวลา เพื่อให้บริการที่มีคุณภาพและสร้างความไว้วางใจจากประชาชน

- เอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) คือการจริงใจ ใส่ใจ เข้าใจและตระหนักถึงความรู้สึกและความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- สร้างความร่วมมือในการทำงาน (Collaboration) คือการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ โดยเปิดรับความคิดเห็นจากทุกฝ่ายและเสริมสร้างความร่วมมือในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

๓. Create : ปรับตัวและสร้างสรรค์งานแบบมีอาชีพ

- ปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง (Change) คือการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และการตอบสนองต่อความท้าทายและโอกาสใหม่ ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

- ใช้ข้อมูลในการทำงาน (Data-Driven) คือการใช้ข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจและการดำเนินงาน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ

- คิดสร้างสรรค์ (Creativity) คือความสามารถในการคิดอย่างเปิดกว้างและนอกกรอบ เพื่อสร้างแนวคิดหรือแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา หรือพัฒนางาน และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่มีประโยชน์ต่อองค์กร

ความเห็นของสำนักงาน ก.ก. เพื่อให้การดำเนินการสร้างและสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรของกรุงเทพมหานคร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรและความสามารถในการสร้างวัฒนธรรม เพื่อพัฒนาพฤติกรรมการทำงานของข้าราชการและบุคลากรกรุงเทพมหานคร รวมทั้งสนับสนุนการบ่มเพาะค่านิยมพึงประสงค์ให้เป็นไปโดยประสบผลสำเร็จ เห็นควรพิจารณา ดังนี้

๑. การกำหนดค่านิยมพึงประสงค์ของกรุงเทพมหานคร 3 C “Clear Care Create”

เพื่อนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบโปร่งใส ใส่ใจ และสร้างสรรค์

๒. แผนงานเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ - ๒๕๖๙

(รายละเอียดตามเอกสารแนบท้าย)

ประเด็นสำคัญ...

ประเด็นสำคัญในการพิจารณาของ อ.ก.ก.

ที่ประชุมได้มีการอภิปรายอย่างกว้างขวาง โดยมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะสรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

ประเด็นสำคัญในการพิจารณาของ อ.ก.ก.๑

๑. ค่านิยมพึงประสงค์ที่ได้นำมาเสนอ (3C) มีความสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน เช่น Clear เป็นเรื่องของความไว้วางใจ Care เป็นสิ่งที่ประชาชนอยากเห็นจากทุกส่วนราชการ และ Create เป็นเรื่องของการตอบโจทย์การแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยใช้ค่านิยมพึงประสงค์ 3C ต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานภายในกรุงเทพมหานครที่ดูแลในเรื่องที่เกี่ยวข้องในการขับเคลื่อน เช่น Clear ต้องขอความร่วมมือจากหน่วยงานที่ดูแลในเรื่องการส่งเสริมธรรมาภิบาล วินัย และจริยธรรมของหน่วยงานในการขับเคลื่อน Care ควรให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจการทำงานของกรุงเทพมหานคร โดยอาจมีการจัดกิจกรรมที่บ่งบอกถึงความใส่ใจประชาชน และ Create ควรนำความรู้และทักษะใหม่ ๆ มาให้ข้าราชการและบุคลากรกรุงเทพมหานครเพื่อพัฒนางานและแก้ไขปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ เช่น การใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาช่วยในการปฏิบัติงาน การจัดกิจกรรมหรือโครงการที่ให้ความรู้ใหม่ ๆ เป็นต้น

๒. ค่านิยมพึงประสงค์ไม่ได้เป็นเพียงแค่อำนาจแต่เป็นคำช่อบรรณที่ซึ่งไม่อาจสามารถเข้าใจได้ในทันที ควรมีการสร้างการเข้าใจให้แก่ข้าราชการและบุคลากรกรุงเทพมหานคร เพื่อสร้างความเชื่อและทัศนคติร่วมกัน ในค่านิยมพึงประสงค์ 3C โดยอธิบายว่า 3C คืออะไร จะส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานได้มากน้อยเพียงใด

๓. ผู้บริหารกรุงเทพมหานคร (ทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายข้าราชการประจำ) เป็นบุคคลสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรได้ดีที่สุด ควรมีการดำเนินการสร้างการรับรู้ถึงค่านิยมพึงประสงค์ 3C ให้แก่ผู้บริหารกรุงเทพมหานครเป็นอันดับแรก เช่น นำเรื่องเข้าที่ประชุมผู้บริหารกรุงเทพมหานคร จัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องโดยให้ผู้บริหารกรุงเทพมหานครมีส่วนร่วมในกิจกรรม เป็นต้น ก่อนจะนำไปสู่การขับเคลื่อนในระดับหน่วยงาน โดยการประกาศเพื่อแจ้งให้หน่วยงานกรุงเทพมหานครทราบและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างการขับเคลื่อนค่านิยมพึงประสงค์ต่อไป

๔. แผนงานเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรควรมีความชัดเจนในการขับเคลื่อน ต้องสร้างกิจกรรมที่เน้นการปลูกฝังให้เกิดค่านิยมพึงประสงค์ 3C และเน้นการมีส่วนร่วมของข้าราชการและบุคลากรกรุงเทพมหานครให้ตระหนักถึงความสำคัญ เห็นคุณค่า และนำค่านิยมพึงประสงค์ 3C ไปปฏิบัติ โดยอาศัยหลักการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action learning) จะทำให้เห็นว่าค่านิยมพึงประสงค์ 3C ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานได้อย่างไร และควรให้หน่วยงานสร้างปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้พร้อมรับวัฒนธรรมองค์กรใหม่ เช่น สร้างบรรยากาศที่ทำให้เกิดการยอมรับในความเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรในหน่วยงาน หรือปรับเปลี่ยนใจในการทำงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร และควรบรรจุกิจกรรมการยกย่องผู้ปฏิบัติงานที่มีพฤติกรรมตามค่านิยมพึงประสงค์ 3C เข้าไว้ในแผนงานด้วย

๕. เมื่อสร้างค่านิยมพึงประสงค์เรียบร้อยแล้วจะดำเนินการอย่างไรให้ข้าราชการและบุคลากรกรุงเทพมหานครมีพฤติกรรมหรือมีแนวคิดที่สอดคล้องกับค่านิยมพึงประสงค์ 3C จึงเสนอวิธีติดตั้งวัฒนธรรมองค์กร ๒ ประการ คือ ๑) การติดตั้งวัฒนธรรมองค์กรแบบพิธีกรรม เป็นวิธีที่หน่วยงานภาครัฐนิยมใช้มากที่สุด เช่น จัดกิจกรรมการณรงคในรูปแบบต่าง ๆ ติดป้ายหรือให้ผู้บริหารประชาสัมพันธ์ ประชาสัมพันธ์ทางสื่อออนไลน์ หรือจัดทำคู่มือวัฒนธรรมองค์กรของกรุงเทพมหานคร เป็นต้น ๒) การติดตั้งวัฒนธรรมองค์กรด้วยการนำระบบงานเข้ามาเป็นเครื่องมือสนับสนุนเป็นวิธีการที่นำระบบงานของแต่ละหน่วยงาน เช่น ระบบงานโยธา หรือ

ระบบงาน...

ระบบงานเขตมาพิจารณาเพื่อหาวิธีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับค่านิยมพึงประสงค์ โดยจัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Value Workshop) เพื่อให้แต่ละหน่วยงานได้นำเสนอพฤติกรรมการทำงานของตน และพิจารณาว่าตำแหน่งงานใดควรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานอย่างไร เพื่อให้สอดคล้องกับค่านิยมพึงประสงค์ หลังจากนั้นหน่วยงานจะแจ้งให้บุคลากรทุกคนทราบถึงขั้นตอนการปฏิบัติงานและแนวทางการตัดสินใจในรูปแบบใหม่ โดยอาจเริ่มต้นจากการเลือกดำเนินการในรอบของค่านิยม 3C ก่อน ในช่วงแรกการเปลี่ยนแปลงอาจมีความท้าทาย แต่ในระยะยาวค่านิยมเหล่านี้จะค่อย ๆ แทรกซึมเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน วิธีการนี้เป็นการใช้ระบบเข้ามาช่วยขับเคลื่อนและทำให้ค่านิยมพึงประสงค์ 3C มีความเป็นรูปธรรมและสามารถปฏิบัติได้จริงมากยิ่งขึ้น

๖. สิ่งที่ต้องคำนึงในการขับเคลื่อนค่านิยมพึงประสงค์ คือ ๑) ต้องคำนึงว่าอะไรคือผลลัพธ์ที่คาดหวัง อยากรู้เห็นพฤติกรรมข้าราชการและบุคลากรกรุงเทพมหานครมีพฤติกรรมการทำงานแบบใด ๒) ควรมีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายทดลองการปฏิบัติตามแผนงาน (Sandbox) เพื่อเป็นตัวอย่างให้เห็นก่อน อาจทดลองจากหน่วยงานนำร่อง หรืออาจกำหนดระดับ หรืออายุ (Generation) ในการทดลอง และควรมีการประเมินการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรในทุก ๓ เดือน ๖ เดือน ๙ เดือน

๗. ควรมีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ค่านิยมพึงประสงค์ให้ประชาชนรับทราบทั้งภายในและภายนอกองค์กร เนื่องจากค่านิยมพึงประสงค์ของกรุงเทพมหานครสะท้อนถึงความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อหน่วยงาน อีกทั้งยังต้องมีการสร้างตัวอย่างที่ชัดเจนให้ประชาชนเห็นว่า ค่านิยมพึงประสงค์ 3C สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง ตัวอย่างกรณีการปฏิบัติงานของหน่วยบรรเทาสาธารณภัย กรุงเทพมหานคร (สถานีดับเพลิงและกู้ภัย สำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย) ในกรณีที่มีสัตว์เลื้อยคลาน เช่น งู หรือพบรังต่อแตนบริเวณบ้านพักอาศัย เมื่อโทรแจ้งขอความช่วยเหลือ เจ้าหน้าที่จะเข้ามาปฏิบัติงานอย่างรวดเร็ว พยายามมอบคำตอบแทนให้ แต่เจ้าหน้าที่ปฏิเสธอย่างแข็งขัน ถือเป็นการทำงานที่น่าประทับใจและสร้างความเชื่อมั่นแก่ประชาชน ซึ่งประชาชนให้คะแนนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในระดับสูง กรณีเช่นนี้สะท้อนให้เห็นถึงการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับค่านิยมพึงประสงค์ 3C และช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ประชาชน นอกจากนี้ ยังสามารถจัดทำกิจกรรมการสื่อสารประชาสัมพันธ์เพิ่มเติม เช่น การติดตั้งป้ายประชาสัมพันธ์ข้อมูลจำนวนเรื่องร้องเรียนที่ได้รับและจำนวนเรื่องที่ดำเนินการแล้วเสร็จ ซึ่งการดำเนินการเช่นนี้สอดคล้องกับค่านิยมพึงประสงค์ในด้านความโปร่งใส (Clear) อีกทั้งการสร้างป้ายจอตลอดที่ออกแบบให้ทุกคนสามารถใช้บริการได้ ก็เป็นการแสดงออกถึงความใส่ใจต่อการให้บริการแก่ประชาชน (Care) การประชาสัมพันธ์และการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้จะช่วยให้ค่านิยมพึงประสงค์ของกรุงเทพมหานครได้รับการรับรู้และสร้างความมั่นใจในความสามารถในการให้บริการของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ

๘. ในอนาคตหากมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารกรุงเทพมหานคร วัฒนธรรมองค์กร 3C อาจมีการเปลี่ยนแปลงไปเป็นรูปแบบอื่นตามความประสงค์ของผู้บริหารในแต่ละยุคสมัย แต่สิ่งสำคัญคือใจความของค่านิยมพึงประสงค์ภายใน 3C นั้นจะต้องคงอยู่ตลอดไป จึงควรกำหนดพฤติกรรมพึงประสงค์ (Do) และพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ (Don't) ให้ชัดเจน

มติที่ประชุม เห็นชอบในหลักการกำหนดค่านิยมพึงประสงค์ของกรุงเทพมหานคร (3C) และให้ฝ่ายเลขานุการฯ รับข้อสังเกตและข้อเสนอแนะของ อ.ก.ก.ฯ ไปปรับปรุงแผนงานเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรของกรุงเทพมหานคร ให้เหมาะสมต่อไป

ระเบียบวาระ...

ระเบียบวาระที่ ๔ เรื่องเพื่อพิจารณา

เรื่อง แผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๖๗-๒๕๖๙ (HR Focus ๒๕๖๗ - ๒๕๖๙)

คำขอ กรุงเทพมหานครเสนอขอให้พิจารณาแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของ กรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๖๙

สาระสำคัญของเรื่อง

๑. การประชุม อ.ก.ก.วิสามัญเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ครั้งที่ ๔/๒๕๖๗ เมื่อวันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๗ มีมติรับทราบการกำหนดเป้าหมายการขับเคลื่อนการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๖๙ (HR Focus ๒๕๖๗ - ๒๕๖๙) โดยกำหนด Aspiration Goal คือ กรุงเทพมหานครเป็นองค์กรภาครัฐที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงสุด และกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการ (HR Strategic Focus) จำนวน ๓ กลยุทธ์ ได้แก่ ๑) การสร้างความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) ๒) การพัฒนาขีดความสามารถของทรัพยากรบุคคล (People Capability) ๓) การบริหารผลงานเพื่อขับเคลื่อนองค์กร (Performance Capability) โดยที่ประชุมมีข้อคิดเห็นและข้อสังเกต ดังนี้

๑) ควรมีการกำหนดเป้าหมายในแต่ละด้านเพื่อให้การดำเนินการขับเคลื่อนแผนสามารถมองเห็นความสำเร็จในอนาคตได้และควรมีการลงรายละเอียดตามลักษณะพิเศษของแต่ละกลุ่มงาน เช่น กลุ่มตำแหน่งความปลอดภัยและจัดระเบียบเมือง กลุ่มตำแหน่งสาธารณสุข เนื่องจากแต่ละกลุ่มงานมีความต้องการที่แตกต่างกันและควรมีการฝึกอบรมการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และ Chat GPT เพื่อช่วยในการวิเคราะห์งานซึ่งจะทำให้งานเกิดประสิทธิภาพและลดระยะเวลาในการทำงานได้มากยิ่งขึ้น

๒) เรื่องของการบริหารผลงานเพื่อขับเคลื่อนองค์กรเมื่อได้มีการปรับปรุงระเบียบและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับระบบบริหารผลงานและระบบการเลื่อนเงินเดือนเรียบร้อยแล้วควรมีการกำหนดระยะเวลาการดำเนินการที่ชัดเจนเพื่อให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

๒. สำนักงาน ก.ก. ได้นำเสนอเป้าหมายการขับเคลื่อนการบริหารทรัพยากรบุคคลของ กรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๖๙ (HR Focus ๒๕๖๗ - ๒๕๖๙) ทั้ง ๓ กลยุทธ์ และแผนดำเนินการ (Roadmap) เพื่อให้ ก.ก. พิจารณาในการประชุม ครั้งที่ ๗/๒๕๖๗ เมื่อวันที่ ๑๘ กรกฎาคม ๒๕๖๗ โดยที่ประชุมมีมติเห็นชอบในหลักการของเรื่องการกำหนดเป้าหมายการขับเคลื่อนการบริหารทรัพยากรบุคคลของ กรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๖๙ (HR Focus ๒๕๖๗ - ๒๕๖๙) และมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ดังนี้

๑) เห็นด้วยกับการกำหนดเป้าหมายของการขับเคลื่อนการบริหารทรัพยากรบุคคลใน ๓ กลยุทธ์ดังกล่าว ตามที่เสนอและเห็นควรให้ทบทวนแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ.๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) เพื่อปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับขับเคลื่อนการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบมุ่งเป้าหมายเพราะสามารถทำให้เห็นผลสำเร็จได้ว่าเป็นรูปธรรมควรวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการสูญเสียอัตรากำลังเพิ่มเติม เนื่องจากปัญหาและสถานการณ์การโอนของทุกส่วนราชการมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น เช่นเดียวกับกรุงเทพมหานคร จะทำอย่างไรให้บุคลากรอยู่กับองค์กรได้นานขึ้น หากสามารถกำหนดระยะเวลาให้ข้าราชการเหล่านี้อยู่กับองค์กรได้นานขึ้นเมื่อมีช่องทางหรือโอกาสใหม่เข้ามาอาจทำให้ตัดสินใจอยู่กับองค์กรต่อไป ควรนำข้อมูลประชากรศาสตร์ (Demographic data) มาเชื่อมโยง เช่น ตำแหน่งที่ลาออกมากสาเหตุเกิด

จากอะไร...

จากอะไร หน่วยงานใดบ้าง สำนักงานเขต/สำนัก ภูมิสำเนาของผู้ลาออกหรือโอนย้ายอยู่ที่ใด และไปทำงานที่ใดบ้าง เส้นทางการก้าวหน้าเป็นอย่างไรเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด ทั้งนี้ ขอให้สำนักงาน ก.ก. หาข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ เปรียบเทียบว่าหน่วยงานภาครัฐอื่นประสบปัญหาเช่นเดียวกันหรือไม่ เปรียบเทียบกับปัญหาของกรุงเทพมหานคร เช่น กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงพลังงาน กระทรวงอุตสาหกรรม เพื่อหาคำตอบว่าสาเหตุการลาออกเกิดจากระบบราชการ หรือจากกรุงเทพมหานคร เพราะวิธีการแก้ไขปัญหาจะมีความแตกต่างกัน

๒) สถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร ควรมีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน เช่น ในฐานะที่เป็นสถาบันในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร (HRD) ควรกำหนดตัวชี้วัดในการพัฒนาบุคลากรของสถาบันฯ ให้มีความเชี่ยวชาญและสามารถเป็นวิทยากรในสาขาที่จำเป็นสำหรับองค์กรหรือเป็นจุดแข็งของสถาบันฯ เช่น ทักษะการนำเสนอ วิทยากรกระบวนการ เป็นต้น และควรกำหนดสมรรถนะบุคลากรสถาบันฯ ให้ชัดเจนว่าต้องพัฒนาคนในหน่วยงานให้เป็นแบบใดในยุทธศาสตร์ ยังไม่ได้เน้นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่ทำหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรอื่นและยังไม่เห็นสัดส่วนการวิเคราะห์ระหว่างโครงสร้างและการพัฒนาบุคลากร

๓) ควรใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงระบบเพื่อแยกประเด็นปัญหาให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ประเด็นปัญหาที่วิเคราะห์ให้ดูจากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น (Event) ปัญหาหรือสิ่งที่สะท้อนเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์มีเรื่องอะไรบ้าง พิจารณาจากสถิติข้อมูลตัวเลขว่ามาจากโครงสร้าง (Structure) ใช้หรือไม่เกิดจากเหตุอะไร เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาเชิงโครงสร้างและระบบได้อย่างถูกต้อง

๓. สำนักงาน ก.ก. ได้นำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของ ก.ก. ไปพิจารณาดำเนินการในส่วนของการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับสถานการณ์ปัญหาการลาออกและโอนในหน่วยงานภาครัฐอื่น รวมถึงสาเหตุการสูญเสียกำลังคนของกรุงเทพมหานครเพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาและการสร้างความผูกพันเพื่อรักษาคคนในองค์กรได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับข้อเท็จจริง สรุปได้ดังนี้

๓.๑ จำนวนการสูญเสียข้าราชการและสาเหตุการลาออกและการโอนเปรียบเทียบระหว่างกรุงเทพมหานคร และหน่วยงานภาครัฐอื่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๖๖ มีดังนี้

หน่วยงาน	กรอบอัตรากำลัง	พ.ศ. ๒๕๖๔		พ.ศ. ๒๕๖๕		พ.ศ. ๒๕๖๖		สาเหตุการลาออก/โอน
		ลาออก	โอน	ลาออก	โอน	ลาออก	โอน	
กรุงเทพมหานคร	๒๒,๙๗๙	๓๓๗ (๑.๔๗%)	๒๒๗ (๐.๙๙%)	๔๗๕ (๒.๐๗%)	๓๔๒ (๑.๔๙%)	๕๖๘ (๒.๔๗%)	๓๗๗ (๑.๖๔%)	-ไปรับราชการ หน่วยงานอื่น -กลับภูมิลำเนา
กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย	๑๔,๐๖๒	๑๖๕ (๑.๑๗%)	๓๖ (๐.๒๖%)	๑๙๘ (๑.๔๑%)	๖๗ (๐.๔๘%)	๒๔๑ (๑.๗๑%)	๙๐ (๐.๖๔%)	-กลับภูมิลำเนา -ไปรับราชการ หน่วยงานอื่น
กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข	๑๐,๓๓๑	๑๒๙ (๑.๒๕%)	๑๙๔ (๑.๘๘%)	๒๔๕ (๒.๓๗%)	๓๑๐ (๓%)	-	-	-ศึกษาต่อ -กลับภูมิลำเนา -ประกอบธุรกิจ ส่วนตัว
กรมพัฒนาสังคม และสวัสดิการ กระทรวงพัฒนาสังคมฯ	๘๑๒	๑๖ (๑.๙๗%)	๒๒ (๒.๗๑%)	๓๒ (๓.๙๔%)	๒๕ (๓.๐๘%)	-	-	-กลับภูมิลำเนา -ไปรับราชการ หน่วยงานอื่น
กรมศุลกากร กระทรวงการคลัง	๔,๔๙๑	๒๓ (๐.๕๑%)	๒ (๐.๐๔%)	๒๙ (๐.๖๕%)	๕ (๐.๑๑%)	-	-	-

จากตาราง...

จากตารางพบว่า แนวโน้มการลาออกและโอนของข้าราชการในช่วงปี พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๖ ระหว่างกรุงเทพมหานครกับหน่วยงานภาครัฐอื่น ได้แก่ กรมการปกครอง กรมการแพทย์ กรมพัฒนาสังคม และสวัสดิการ และกรมศุลกากร มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในแต่ละปีด้วยสาเหตุคล้ายคลึงกันคือไปรับราชการหน่วยงานอื่น (สอบติดหน่วยงานภาครัฐอื่นที่มีความก้าวหน้ามากกว่า) หรือโอนกลับภูมิลำเนา (องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น) ในขณะที่กรมศุลกากรมีอัตราการลาออกและโอนน้อยกว่าทุกหน่วยงานเนื่องจากเป็นหน่วยงานที่มีค่าตอบแทนสูงกว่าหน่วยงานอื่น เช่น การได้รับค่าธรรมเนียมศุลกากร เป็นต้น กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพบว่า ไม่มีปัญหาการลาออกและโอน จะเห็นได้ว่าปัญหาการลาออก

๓.๒ ข้อมูลสาเหตุการลาออกจากการสำรวจความคิดเห็นผ่านระบบออนไลน์ (Exit Interview) สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

ข้อมูลทั่วไป จำนวนการลาออกของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ

ปีการสูญเสีย		Generation และ เพศ			รวม	
ปี พ.ศ.	รวม	Generation	รวม	ส่วนเฉลี่ย	ลาจำนวนเฉลี่ย (ปี)	รวม
2566	568	Generation Y	778	30.81	2.39	จำนวนการพิเศษ 94
2565	473	Generation X	322	51.85	24.48	ข้าราชการ 185
2564	329	Baby Boomer	223	58.3	32.05	ปฏิบัติงาน 193
		Generation Z	45	23.64	0.49	ข้าราชการ 202
						ปฏิบัติการ 649
						Grand total 1,370

ส่วนหนึ่ง	รวม	สาเหตุการสูญเสีย	รวม
พยานาวิชาชีพ	307	รับราชการหน่วยงานอื่น	431
เจ้าพนักงานธุรการ	156	ประกอบอาชีพอื่น	369
เจ้าพนักงานปกครอง	70	ดูแลครอบครัว	275
นักจัดการงานทั่วไป	65	ปัญหาด้านสุขภาพ	135
นายแพทย์	64	ศึกษาต่อ	59
นักทรัพยากรบุคคล	54	กลับภูมิลำเนา	50
Grand total	1,370	Grand total	1,364

หน่วยงาน	รวม
สำนักพันพหนี	379
สำนักอนามัย	168
สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร	49
สำนักการคลัง	29
สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล	29
สำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย	28
Grand total	1,370

จากตารางพบว่า จำนวนข้าราชการลาออกมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ส่วนใหญ่เป็น Generation Y ที่มีอายุเฉลี่ย ๓๐ ปี อายุงาน ๒ ปี เป็นระดับปฏิบัติการ ตำแหน่งที่ลาออกมากที่สุด ๓ ลำดับ คือ พยานาวิชาชีพ เจ้าพนักงานธุรการ และเจ้าพนักงานปกครอง สาเหตุคือรับราชการหน่วยงานอื่น ประกอบอาชีพอื่นและดูแลครอบครัว ส่วนหน่วยงานที่มีการลาออกมากที่สุด คือ สำนักงานเขต ๕๓๙ คน สำนักงานการแพทย์ ๓๗๙ คน และสำนักอนามัย ๑๖๘ คน

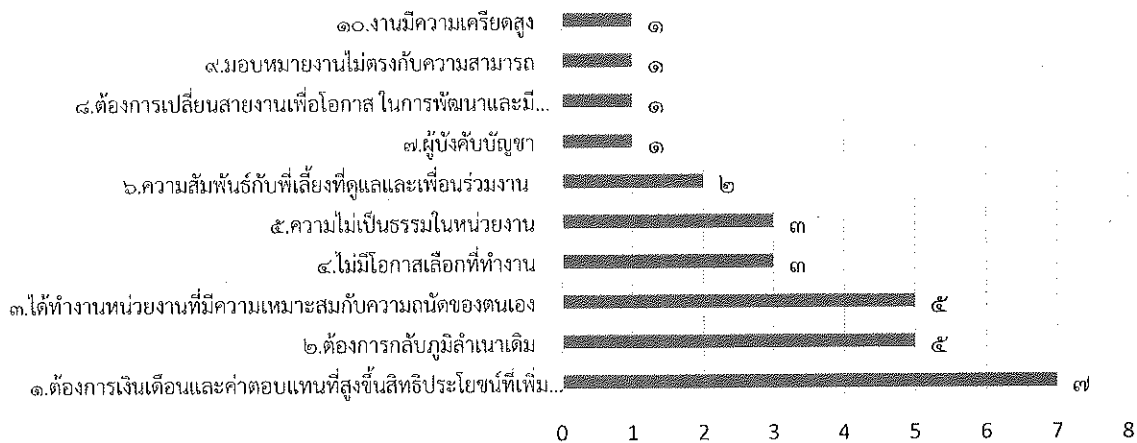
ทั้งนี้ ได้สอบถามความคิดเห็นข้าราชการที่ปฏิบัติไม่ถึง ๑ ปี แล้วลาออก จำนวน ๓๐ คน พบว่าสาเหตุของการลาออก สรุปได้ดังนี้

ข้อมูลทั่วไป ข้าราชการที่ลาออก จำนวน ๓๐ คน เพศชาย ๗ คน เพศหญิง ๒๓ คน ส่วนใหญ่อายุ ๒๘-๓๒ ปี อายุงาน ๕-๖ เดือน เป็นตำแหน่งประเภทวิชาการ ๒๑ คน ประเภททั่วไป ๙ คน ส่วนใหญ่ตำแหน่งที่ตอบแบบสอบถามมากที่สุดคือเจ้าพนักงานธุรการ ๖ คน รองลงมา คือ นักจัดการงานทั่วไป ๕ คน ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล นิติกร นักวิชาการสาธารณสุข นักวิทยาศาสตร์ ตำแหน่งละ ๒ คน และตำแหน่งอื่น ตำแหน่งละ ๑ คน สรุปผลการสำรวจข้อมูลได้ดังนี้

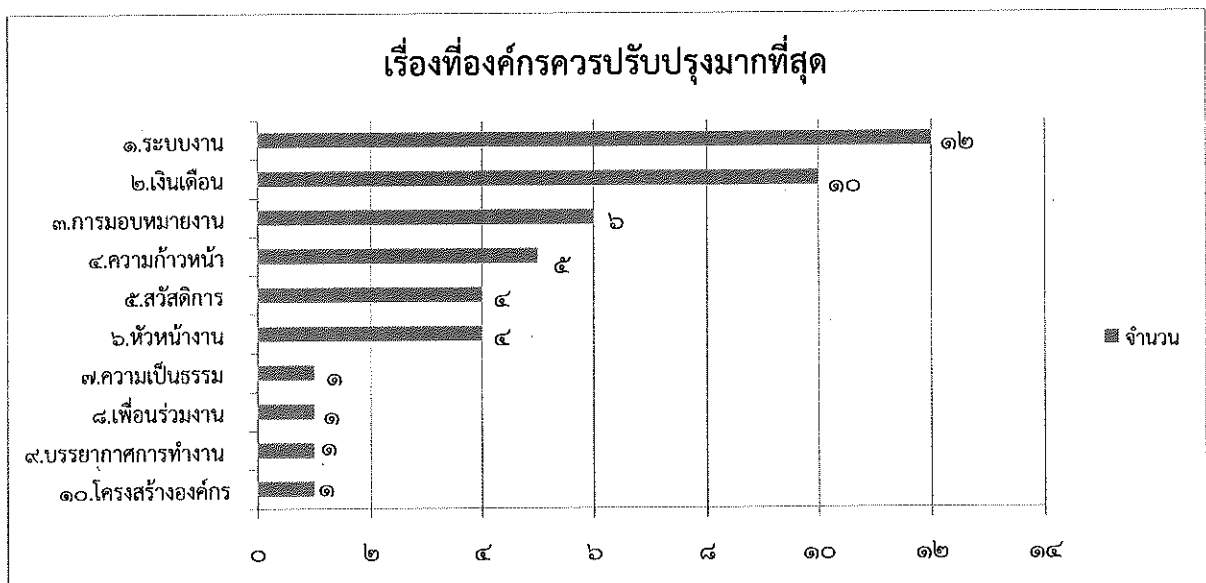
เหตุผล...

- เหตุผลที่ตัดสินใจร่วมงานกับ กทม. พบว่า ร้อยละ ๘๓.๓๓ เพราะความมั่นคง สิทธิประโยชน์ สวัสดิการ ร้อยละ ๑๖.๖๗ เหตุผลอื่น เช่น ลักษณะงาน สมดุลชีวิต การโอนข้าราชการ และการพัฒนาในสายอาชีพ
- สาเหตุการลาออก ส่วนใหญ่เกิดจากต้องการเงินเดือนและค่าตอบแทนที่สูงขึ้น สิทธิประโยชน์ที่เพิ่มมากขึ้น รองลงมา คือ ต้องการกลับภูมิลำเนา ได้ทำงานในหน่วยงานที่เหมาะสมกับตนเองซึ่งปัจจัยเหล่านี้ไม่สามารถควบคุมได้ ส่วนปัจจัยที่กรุงเทพมหานครสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้เพื่อปิดจุดอ่อน เช่น ไม่มีโอกาสเลือกที่ทำงาน ความไม่เป็นธรรมในหน่วยงาน ความสัมพันธ์กับพี่เลี้ยงและเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ความก้าวหน้าในอาชีพ การมอบหมายงานไม่ตรงกับความสามารถ และงานมีความเครียดสูง

ปัจจัยที่ทำให้ท่านตัดสินใจลาออกจากราชการ



- สิ่งที่ท่านเห็นว่าองค์กรควรปรับปรุงมากที่สุด (ตอบได้มากกว่า ๑ ข้อ) คือ ระบบการทำงาน/ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงาน รองลงมา ได้แก่ อัตราเงินเดือนและค่าตอบแทน การมอบหมายงาน ความก้าวหน้า สิทธิประโยชน์และสวัสดิการ โครงสร้างองค์กร ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงาน ประกอบด้วย หัวหน้างาน ความเป็นธรรม เพื่อนร่วมงาน และบรรยากาศการทำงาน



๓.๓ ข้อมูลการสูญเสียข้าราชการจากการโอน
ข้อมูลทั่วไป จำนวนการโอนของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ

ปีการสูญเสีย		Generation และ เพศ			รวม	
ปี พ.ศ.	รวม	Generation	รวม	อายุเฉลี่ย (ปี)	ชาย	รวม
2566	377	Generation Y	783	35.03	6.98	1
2565	342	Generation X	162	44.91	10.53	1
2564	227	Baby Boomer	1	56	35	2
					ข้าราชการพิเศษ	163
					ข้าราชการ	209
					ข้าราชการงาน	946
					Grand total	946

ด้านประเภท	รวม	หน่วยงาน	รวม
เจ้าพนักงานธุรการ	211	สำนักงานแพทย์	181
พยาบาลวิชาชีพ	182	สำนักอนามัย	133
พนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภ...	58	สำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภ...	74
เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี	52	สำนักการคลัง	32
นักทรัพยากรบุคคล	44	สำนักการโยธา	29
นายช่างโยธา	42	สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร	18
Grand total	946	Grand total	946

จากตารางพบว่า จำนวนการโอนมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ส่วนใหญ่เป็น Generation Y ที่มีอายุเฉลี่ย ๓๕ ปี อายุงาน ๖ ปี เป็นระดับชำนาญงานมากที่สุด ตำแหน่งที่ขอโอนมากที่สุด ๓ ลำดับ คือ เจ้าพนักงานธุรการ พยาบาลวิชาชีพ และพนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภย จะเห็นได้ว่าตำแหน่งที่ขอโอนส่วนใหญ่เป็นตำแหน่งประเภททั่วไปที่กรุงเทพมหานครสรรหาได้ไม่เพียงพอกับอัตราว่าง ต้องสรรหาบ่อยครั้ง ได้แก่ เจ้าพนักงานธุรการ พนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภย เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี นายช่างโยธา ซึ่งสาเหตุการโอนเนื่องจากต้องการกลับภูมิลำเนาเมื่อปฏิบัติงานให้กรุงเทพมหานครครบ ๕ ปีตามเงื่อนไขการสอบแข่งขันแล้ว ส่วนหน่วยงานที่มีการโอนมากที่สุด คือ สำนักงานแพทย์ สำนักอนามัย และสำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภย ซึ่งเกี่ยวข้องกับงานให้บริการประชาชนทั้งสิ้น

สรุปผลการวิเคราะห์การสูญเสียอัตรากำลังข้าราชการกรุงเทพมหานคร

๑) แนวโน้มการสูญเสียพนักงาน ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๖๔ ถึง ๒๕๖๖ ที่เพิ่มขึ้นจาก ๓๒๙ คน เป็น ๕๖๘ คน สะท้อนให้เห็นถึงความท้าทายที่สำคัญในการรักษาพนักงานในองค์กร แนวโน้มนี้ไม่ได้เป็นเพียงเรื่องของ การสูญเสียบุคลากรเท่านั้น แต่ยังบ่งชี้ถึง การจัดการการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ที่อาจไม่เพียงพอ ในสถานการณ์ที่การทำงานและความคาดหวังของพนักงานเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การที่องค์กรไม่สามารถตอบสนองหรือปรับตัวได้ทันต่อความต้องการใหม่ ๆ อาจทำให้พนักงานรู้สึกไม่มั่นคงหรือไม่พึงพอใจ ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจลาออก

๒) กลุ่มเป้าหมายที่เป็น Generation Y และ Z เป็นกลุ่มที่มีอัตราการสูญเสียสูง โดยเฉพาะ Generation Y ที่คิดเป็นสัดส่วนมากที่สุดใน การสูญเสียพนักงานขององค์กร สิ่งนี้ สะท้อนถึงความไม่สอดคล้องระหว่างคุณค่าขององค์กรและความคาดหวังของพนักงานในกลุ่มนี้ โดย Generation Y มักมองหาความท้าทาย ในการทำงานและการเติบโตในอาชีพ หากองค์กรไม่สามารถสร้างเส้นทาง การเติบโตที่ชัดเจนและตอบสนองต่อความต้องการในการพัฒนาตนเองได้ ก็จะมีแรงให้เกิดการลาออกในกลุ่มนี้ สำหรับ Generation Z ซึ่งเริ่มเข้าสู่ตลาดแรงงาน การสูญเสียในกลุ่มนี้อาจเป็นสัญญาณที่องค์กรต้องให้

ความสำคัญตั้งแต่ต้น พนักงานกลุ่มนี้เติบโตในยุคดิจิทัลที่เต็มไปด้วยข้อมูลและทางเลือกมากมาย พวกเขามีความคาดหวังต่อองค์กรสูงและต้องการสภาพแวดล้อมการทำงานที่สามารถตอบสนอง ต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การสรรหาและการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการของ Generation Z เพื่อรักษาพนักงานรุ่นใหม่เหล่านี้ในระยะยาว

๓) ความท้าทายในการบริหารงานของพนักงานระดับปฏิบัติการและตำแหน่งสำคัญ การสูญเสียพนักงานใน ระดับปฏิบัติการ และตำแหน่งสำคัญเช่น พยาบาลวิชาชีพ ที่สูงกว่าระดับอื่น ๆ บ่งชี้ถึง ความไม่สมดุลในการจัดการภาระงานและการสนับสนุนพนักงานในตำแหน่งเหล่านี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพที่ต้องการทักษะเฉพาะและมีความสำคัญต่อการให้บริการสุขภาพ หากพนักงานในตำแหน่งนี้รู้สึกว่าเขาไม่ได้รับการสนับสนุนเพียงพอ ไม่ว่าจะในด้านทรัพยากร สวัสดิการ หรือการพัฒนาทักษะ อาจทำให้เกิดความเหนื่อยล้าและตัดสินใจลาออก นอกจากนี้ การมอบหมายงานที่ไม่สอดคล้องกับความสามารถของพนักงาน หรือการขาดแคลนโอกาสในการเติบโต องค์กรจำเป็นต้องทบทวนโครงสร้างการบริหารงานและสร้างระบบสนับสนุนที่เพียงพอสำหรับพนักงานใน ระดับปฏิบัติการเพื่อลดการสูญเสียและรักษาความต่อเนื่องในการดำเนินงาน

นอกจากนี้ อัตราการโอดและลาออกจำนวนมากในหน่วยงานด้านสุขภาพ เช่น สำนักงาน การแพทย์ สำนักงานมัธยม รวมถึงสำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยอาจส่งผลกระทบต่อ การให้บริการ สาธารณะอย่างมีประสิทธิภาพได้

๔) ปัจจัยที่ควรปรับปรุงเพื่อแก้ไขสถานการณ์การสูญเสียข้าราชการ ประกอบด้วย ๑) การปรับปรุงค่าตอบแทนและสวัสดิการที่อาจยังไม่เพียงพอหรือไม่สอดคล้องกับความคาดหวังของ ข้าราชการโดยเฉพาะกลุ่ม Generation Y และในตำแหน่งที่มีความสำคัญ เช่น พยาบาลวิชาชีพ ๒) โอกาส ในการเติบโตและพัฒนาทักษะ โดยเฉพาะ Generation Y และ Z ที่รู้สึกว่าไม่มีโอกาสในการเติบโตหรือ พัฒนาทักษะอย่างที่ต้องการ ๓) สภาพแวดล้อมการทำงานที่ไม่เอื้อต่อการทำงานและการร่วมมือกัน รวมถึง ความไม่เป็นธรรมในองค์กรที่ทำให้พนักงานรู้สึกไม่สบายใจและไม่ผูกพันกับองค์กร เช่น การพัฒนาระบบ สนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยเทคโนโลยี การพัฒนาทักษะ การบริหารงานและบริหารคนให้กับผู้บังคับบัญชา ความยุติธรรมในการบริหารงาน ทักษะการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและ ความคาดหวัง การพัฒนางานให้มีความท้าทายเพื่อไม่ให้เกิดความเบื่อหน่าย ๔) การรักษาข้าราชการ ในหน่วยงานที่สำคัญ เช่น สำนักงานการแพทย์ สำนักงานมัธยม สำนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยเพราะมี ผลกระทบต่อคุณภาพการให้บริการและความเชื่อมั่นของประชาชน

ความเห็นของสำนักงาน ก.ก. เพื่อให้การขับเคลื่อนการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครบรรลุ เป้าหมายที่กำหนดไว้ สำนักงาน ก.ก. จึงได้จัดทำแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ของกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๖๗ – ๒๕๖๙ โดยนำผลการวิเคราะห์สาเหตุการลาออกจากราชการและโอด มากำหนดเป้าหมายการขับเคลื่อนการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครแบบมุ่งเป้า โดยเน้น การดูแลพัฒนา และสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับ Generation Y ซึ่งมีอัตราการลาออกและโอดมาก ที่สุด การมุ่งเป้าดูแลหน่วยงานและตำแหน่งที่มีอัตราการลาออกและโอดมากที่สุด โดยกำหนด Aspirational Goal HR Focus ผลลัพธ์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ แผนปฏิบัติการและโครงการสำคัญเพื่อขับเคลื่อนการแก้ไข ปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร รายละเอียดตามเอกสารแนบท้าย

ประเด็นสำคัญในการพิจารณาของ อ.ก.ก.

ที่ประชุมได้มีการอภิปรายอย่างกว้างขวาง โดยมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะสรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

๑. เรื่องแผนการดำเนินการ ควรเพิ่มเติมรายละเอียด เช่น โครงการสร้างและสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรของกรุงเทพมหานคร โดยเน้นว่าทำอะไรให้ค่านิยม 3C ประสบความสำเร็จ ซึ่งควรเริ่มจากการสื่อสารก่อน จากนั้นจึงสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดผลการดำเนินกิจกรรม ส่วนโครงการที่ ๓ เช่น โครงการ HR Trainer เพื่อพัฒนาและสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ มีเป้าหมายหลักคือการพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้า ดังนั้นควรมีกิจกรรมที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง เช่น การจัดทำ IDP (Individual Development Plan) ให้สอดคล้องกับการพัฒนาตนเอง นอกจากนี้ โครงการพัฒนาภาวะผู้นำและการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ควรเน้นเรื่องการปฏิบัติมากกว่าทฤษฎี โดยสามารถนำความรู้จากระบบ E-Learning ของหน่วยงานอื่นมาใช้เพื่อลดค่าใช้จ่าย และควรมีการกำหนดกิจกรรมที่คาดหวังอย่างชัดเจน ส่วนโครงการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับบุคคลของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ ควรทบทวนองค์ประกอบที่จะแสดงถึงการพัฒนาประสิทธิภาพเพื่อให้เห็นความชัดเจนยิ่งขึ้น

๒. ควรกำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวังให้ชัดเจนว่าจะอะไรจะเกิดขึ้นตามยุทธศาสตร์ทั้ง ๓ ที่กำหนดในแต่ละปี โดยแบ่งย่อยเป็น Road Map เพื่อให้เห็นภาพชัดเจนว่าสิ่งใดจะเกิดขึ้นบ้าง ทั้งนี้ไม่จำเป็นต้องครอบคลุมทุกตำแหน่งและทุกระดับ ควรเริ่มจากกลุ่มที่มีความสำคัญหรือมีปัญหา ก่อน เช่น แพทย์ พยาบาล หรือธุรการ ควรมีการเชื่อมโยงโครงการต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมาย และแสดงให้เห็นงานประจำที่ซ่อนอยู่ในบางโครงการอย่างชัดเจน ข้อสังเกตต่อมาคือเรื่องของการประเมินผลที่ว่า ข้าราชการมีผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายหรือเกินกว่าที่เป้าหมายกำหนด (ร้อยละ ๙๕) ซึ่งก่อนหน้านี้กรุงเทพมหานครเคยใช้มาตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๔๘ แล้วก็เลิกไปเพราะคะแนนทุกคนสูงกว่าที่กำหนด จึงเป็นข้อสังเกตที่สำคัญว่าเหตุใดการประเมินจึงสูงกว่าความเป็นจริงที่สะท้อนจากประชาชน ควรทบทวนเรื่องความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือของตัวชี้วัดเพื่อให้สะท้อนถึงผลลัพธ์ที่แท้จริง

๓. กลยุทธ์ในการดำเนินการ (HR Strategic Focus) มียุทธศาสตร์ ๓ ด้าน โดยเน้นที่การสร้าง ความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) เป็นหลัก เนื่องจากเป็นปัญหาหลัก ดังนั้นควรพิจารณา จัดหมวดหมู่โครงการให้ชัดเจน เช่น โครงการพัฒนาภาวะผู้นำและการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ควรจัดอยู่ในหมวดการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร (People Capability) และกำหนดรายละเอียดของโครงการ เช่น โครงการ HR Trainer ควรระบุหน้าที่ชัดเจนว่าใครเป็น HR Trainer และต้องทำอะไร เพื่อให้เห็นภาพรวมของกลยุทธ์ที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

๔. แผนการดำเนินโครงการหลายมิติยังขาดการสนับสนุนงบประมาณที่เพียงพอ ทำให้การดำเนินงานขาดความสมบูรณ์และประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลกระทบต่อคุณภาพของบุคลากรและการดำเนินนโยบาย "กรุงเทพฯ เมืองน่าอยู่" ดังนั้น การสนับสนุนงบประมาณถือเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและขับเคลื่อนโครงการให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

๕. ข้อจำกัด...

๕. ข้อจำกัดของทรัพยากร ด้วยทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดทั้งในด้านงบประมาณและด้านอื่น ๆ การดำเนินโครงการอาจไม่สามารถเห็นผลสำเร็จได้ภายใน ๓ ปี แต่สิ่งที่ควรเกิดขึ้นคือการสร้างความผูกพันและความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการและบุคลากร โดยเน้นดำเนินการตามกำลังและงบประมาณที่มีอยู่ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ชัดเจนและสามารถควบคุมได้

๖. การขับเคลื่อนกลยุทธ์ด้วยงบประมาณน้อยที่สุดสามารถทำได้หลากหลายวิธี เช่น การสร้างความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอก ตัวอย่างเช่นโครงการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาขีดความสามารถของทรัพยากรบุคคล (People Capability) ไม่จำเป็นต้องใช้เงินจำนวนมากในการดำเนินการ ปัจจุบันสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้สร้าง Micro Learning ในองค์กร โดยการใช้สื่อต่าง ๆ ในการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้และดึงบุคลากรภายในเข้ามามีส่วนร่วม (Internal Trainer) เพื่อสร้างองค์ความรู้ในองค์กร วิธีการนี้จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายโดยใช้งบประมาณน้อยที่สุด

มติที่ประชุม รับทราบในหลักการและขอให้ฝ่ายเลขาฯ นำแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๖๘ ไปทบทวนอีกครั้งเพื่อให้แผนฯ มีความชัดเจนสามารถปฏิบัติได้จริง ได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและสามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ โดยควรปรับระยะเวลาในการดำเนินการเนื่องจากใกล้จะจบปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ แล้ว อาจปรับแผนการดำเนินการเป็นปี พ.ศ. ๒๕๖๘ - ๒๕๗๐ เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินการจริง

ระเบียบวาระที่ ๖ เรื่องกำหนดวันประชุม

กำหนดการประชุม อ.ก.ก. ครั้งที่ ๖/๒๕๖๗ ในวันพุธที่ ๓๐ ตุลาคม ๒๕๖๗ เวลา ๐๙.๓๐ น. ณ ห้องนพรัตน์ ชั้น ๕ ศาลาว่าการกรุงเทพมหานคร และผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์

มติที่ประชุม รับทราบ

เลิกประชุมเวลา ๑๑.๔๐ น.

(นางสาววิชิรพร ล้ออุทัย)

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ
หัวหน้ากลุ่มงานขับเคลื่อนการบริหารทรัพยากรบุคคล
กองพัฒนาระบบราชการกรุงเทพมหานคร สำนักงาน ก.ก.
ผู้ช่วยเลขานุการ
ผู้จตุรายนการประชุม