

รายงานการประชุม อ.ก.ก. วิสามัญเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร

ครั้งที่ ๑/๒๕๖๗

วันที่ ๑๗ มกราคม ๒๕๖๗

ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และห้องปัญญาพัฒนา ชั้น ๔ ศาลาว่าการกรุงเทพมหานคร

ผู้มาประชุม

๑. นายนนทิกกร กาญจนะจิตรา ประธาน อ.ก.ก.
๒. นางวันทนี วัฒนะ ปลัดกรุงเทพมหานคร อ.ก.ก.
๓. นายณัฐพงศ์ ดิษยบุตร อ.ก.ก.  
รองปลัดกรุงเทพมหานคร ที่ปลัดกรุงเทพมหานครมอบหมาย
๔. ดร. เกรียงพล พัฒนรัฐ อ.ก.ก.  
ผู้ทรงคุณวุฒิ
๕. ดร.บวรนนท์ ทองกัลยา อ.ก.ก.  
ผู้ทรงคุณวุฒิ
๖. ดร. สุรชาติ กิมมณี อ.ก.ก.  
ผู้ทรงคุณวุฒิ
๗. นายสัญญา เศรษฐพิทยากุล อ.ก.ก.  
ผู้ทรงคุณวุฒิ
๘. รองศาสตราจารย์ ดร.สุนิสา ช่อแก้ว อ.ก.ก.  
คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
๙. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุพจน์ ทรายแก้ว อ.ก.ก.  
ผู้ทรงคุณวุฒิ
๑๐. นายสิทธิวีร์ วรรณพฤษ อ.ก.ก.  
หัวหน้าสำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหาร  
งานบุคคลส่วนท้องถิ่น  
สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหาร  
งานบุคคลส่วนท้องถิ่น
๑๑. นางสาวจเรช อรัญวัฒน์ อ.ก.ก.  
ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล  
สำนักงาน ก.พ.
๑๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุตารัตน์ หงวนเสงี่ยม อ.ก.ก.  
ผู้แทนข้าราชการกรุงเทพมหานครในสถาบันอุดมศึกษา
๑๓. นางสาวอรัญญา พรไชยะ อ.ก.ก.  
ผู้ช่วยหัวหน้าสำนักงาน ก.ก.  
รักษาราชการแทนหัวหน้าสำนักงาน ก.ก.
๑๔. นางสาวเต็มศิริ เนตรทัศน์ อ.ก.ก.  
ผู้ช่วยหัวหน้าสำนักงาน ก.ก.


๑๕. นางอรัญญาดา



๑๕. นางอริญญาดา นุชสาย อ.ก.ก. และเลขานุการ  
ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาระบบบริหาร  
รักษาการในตำแหน่ง  
ผู้อำนวยการกองพัฒนาระบบราชการกรุงเทพมหานคร  
สำนักงาน ก.ก.
๑๖. นางสาวพัลลภา เอี่ยมสอาด ผู้ช่วยเลขานุการ  
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ  
กองพัฒนาระบบราชการกรุงเทพมหานคร สำนักงาน ก.ก.
๑๗. นายกิตติ มีศิริ ผู้ช่วยเลขานุการ  
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ  
กองพัฒนาระบบราชการกรุงเทพมหานคร สำนักงาน ก.ก.

ผู้เข้าร่วมประชุม

๑. นายวิฑูรย์ อภิสิทธิ์ภูวกุล รองผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล  
(เข้าร่วมประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์)
๒. นางธัญรัศม์ สร้อยสยมภู ผู้อำนวยการสำนักงานการเจ้าหน้าที่  
รักษาการเลขานุการสำนักการศึกษา  
สำนักการศึกษา  
(เข้าร่วมประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์)
๓. นางกาญจนา เถลิ้มพงษ์ ผู้อำนวยการกองบริหารทั่วไป  
สำนักงาน ก.ก.  
(เข้าร่วมประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์)
๔. นางสาวณัฏฐา โสมสิน ผู้อำนวยการศูนย์สารสนเทศทรัพยากรบุคคล  
สำนักงาน ก.ก.  
(เข้าร่วมประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์)
๕. นายอดิศักดิ์ ปานด้วน ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคล-  
กรุงเทพมหานคร  
(เข้าร่วมประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์)
๖. นายภัทรารุช อุดมมณฑล ผู้อำนวยการกองพิทักษ์ระบบคุณธรรม  
สำนักงาน ก.ก.  
(เข้าร่วมประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์)
๗. นายชัชวาลย์ ชมศิริตระกูล ผู้อำนวยการส่วนโครงสร้างและอัตรากำลัง ๒  
กองโครงสร้างและอัตรากำลัง  
สำนักงาน ก.ก.  
(เข้าร่วมประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์)
๘. นายอาคม พูนชัย ผู้อำนวยการส่วนวินัยและคดี  
สำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร  
(เข้าร่วมประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์)

๙. นายวุฒิชัย... 



## สาระสำคัญของเรื่อง

๑. อ.ก.ก.วิสามัญเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลได้พิจารณาผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ในการประชุมครั้งที่ ๙/๒๕๖๖ เมื่อวันที่ ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๖ โดยมีมติให้สำนักงาน ก.ก. นำข้อสังเกตและข้อเสนอแนะของ อ.ก.ก. ไปพิจารณาดำเนินการ สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

๑.๑ การรายงานผลการดำเนินการในครั้งนี้จะเห็นแต่จำนวนโครงการที่สำเร็จ แต่ไม่เห็นผลสัมฤทธิ์ว่าในส่วนที่ดำเนินการไปแล้วในหนึ่งปีที่ผ่านมาบรรลุเป้าประสงค์แต่ละยุทธศาสตร์หรือไม่อย่างไร ประกอบกับการทำแผนยุทธศาสตร์ ฯ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๖๗ อยู่ในช่วงการเลือกตั้งผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร จึงทำให้แผนยุทธศาสตร์ ฯ ฉบับดังกล่าว ยังมีบางประเด็นที่ไม่สอดคล้องกับนโยบายของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร (นายชัชชาติ สิทธิพันธุ์) ดังนั้น ควรมีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครให้สามารถติดตามงานการขับเคลื่อนได้ในแต่ละห่วงโซ่แห่งคุณค่า (value chain)

๑.๒ ภารกิจงานประจำกับภารกิจงานยุทธศาสตร์ของกรุงเทพมหานครเป็นเรื่องค่อนข้างยากที่จะแยกออกจากกันเนื่องจากบางครั้งต้องนำโครงการที่เป็นงานประจำไปกำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้ได้รับการจัดสรรงบประมาณดำเนินการ อย่างไรก็ตามขอให้กรุงเทพมหานครทบทวนแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร โดยแยกเป็น ๒ ส่วนให้ชัดเจน ดังนี้

๑) งานประจำที่กรุงเทพมหานครจำเป็นต้องพัฒนาเพื่อยกระดับการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครให้ได้มาตรฐาน ระบบมีความเป็นธรรม โปร่งใส เป็นไปตามหลักการ

๒) งานยุทธศาสตร์โดยให้วิเคราะห์นโยบายของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครและแผนฉบับต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถขับเคลื่อนการดำเนินการตามนโยบายของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครและแผนต่าง ๆ ได้อย่างแท้จริง

๑.๓ การกำหนดแผนดำเนินการ (Action Plan) ควรมีการจัดลำดับประเด็นที่จะดำเนินการตามความสำคัญและความเร่งด่วน (Pain Point) นอกจากนี้ควรกำหนดเป้าหมายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในอนาคตที่ชัดเจน (Drawing to the future) สำหรับการขับเคลื่อนการบริหารทรัพยากรบุคคลจำเป็นที่ทุกสำนักและสำนักงานเขตต้องช่วยกันดำเนินการ โดยควรมีการตั้งค่าเป้าหมายแบบ Objectives & Key Results (OKR) และกำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวัง รวมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบการดำเนินการในแต่ละกลุ่มตำแหน่งจะทำให้เห็นความชัดเจนและสามารถติดตามประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสำนักและสำนักงานเขตขับเคลื่อนแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงาน ก.ก. จะมีบทบาทเป็น Facilitator ส่งผลให้เกิดการ Transform ของการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครอย่างเป็นทางการ โดยวิเคราะห์นโยบายของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร (๙ ด้าน ๙ ตี) และกำหนดเป็นประเด็นเชิงกลยุทธ์ (Strategic Issue) ของภารกิจแต่ละด้าน เชื่อมโยงไปสู่การกำหนดประเด็นเชิงกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล (HR Strategic Issue) และจัดลำดับความสำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ต้องดำเนินการระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว ทั้งนี้ ต้องมีการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารกรุงเทพมหานครในเชิงนโยบายและ ก.ก หรือ อ.ก.ก.วิสามัญที่เกี่ยวข้องสำนักงาน ก.ก. ในเชิงปฏิบัติ และควรมีระบบติดตามประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ในรูปแบบ Dashboard เพื่อเป็นการติดตามแผนในภาพรวมต่อไป

๒. สำนักงาน ก.ก. ได้ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ บริบทการเปลี่ยนแปลงในอนาคต แผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) ฉบับปรับปรุง นโยบายของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร

๙ ด้าน ๙ ดี ปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนนโยบายของผู้บริหาร และความเหมาะสมของแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

## ๒.๑ การเปลี่ยนแปลงบริบทที่เกี่ยวข้องในปัจจุบันและอนาคต

หนังสือ “FUTURE TRENDS AHEAD ๒๐๒๔” ที่ได้รวบรวมรายงานเทรนด์ของปี ๒๕๖๗ ได้กล่าวถึงภาพรวมว่าโลกจะเกิดแนวโน้มสำคัญในอนาคต แบ่งเป็น ๑๑ หมวด ได้แก่ ๑) เศรษฐกิจ ๒) การเมือง ๓) เทคโนโลยีและ AI ๔) การเงินและการลงทุน ๕) ความยั่งยืน ๖) ผู้บริโภค ๗) การตลาด ๘) ทักษะอนาคต ๙) ผู้นำ ๑๐) สุขภาพ และ ๑๑) เมืองกับไลฟ์สไตล์ โดย ๕ เทรนด์ที่มีความสำคัญ สรุปได้ดังนี้

๑) ความยั่งยืน (Sustainability) - ในเชิงธุรกิจ ผู้บริโภคมีแนวโน้มที่จะสนับสนุนสินค้าและบริการที่คำนึงถึง ‘ความยั่งยืน’ ให้กับโลกตั้งแต่ตัวผลิตภัณฑ์เองที่ถูกออกแบบให้ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม เช่น การออกแบบบรรจุภัณฑ์ต่าง ๆ ที่สามารถย่อยสลายได้ง่าย หรือเทรนด์การใช้รถไฟฟ้า พลังงานแสงอาทิตย์ ในบ้านก็มีแนวโน้มที่จะได้รับความนิยมมากขึ้นไปจนถึงในระดับการผลิตเอง การออกแบบ value chain ในการผลิตของแต่ละองค์กรต้องคำนึงถึงเรื่องสิ่งแวดล้อม ผลกระทบต่อชุมชน ไปจนถึงหลักธรรมาภิบาล ที่นอกจากจะเป็นเรื่องที่แต่ละหน่วยการผลิตให้ความสำคัญแล้ว ยังต้องมองไปไกลถึงระดับ supply chain ที่การผลิตตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำยังต้องคำนึงถึงความยั่งยืนอีกด้วย เพราะมีผลต่อกฎเกณฑ์การควบคุมการผลิตที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อมที่รัฐสนับสนุนไปจนถึงในตลาดทุนที่ ESG (Environmental, social, and corporate governance) มีผลต่อมูลค่าของบริษัท โดยเรื่องที่ควรเรียนรู้เป็นเรื่องของแนวคิดที่เกี่ยวกับ Sustainability อย่างเช่น เรื่องของ Sustainable Development Goals หรือ SDGs เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน, ในมุมธุรกิจก็ควรทำความเข้าใจกับแนวคิด ESG ที่ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม สังคม และการบริหารองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล ไปจนถึงความแนวคิดยั่งยืนแบบไทยอย่าง BCG หรือ Bio-Circular-Green Economy Model ที่มุ่งเน้นไปที่การรวมเอาหลักการของเศรษฐกิจชีวภาพ (Bioeconomy), เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy), และ เศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy)

๒) AI - AI กลายเป็นคำยอดฮิตของปี ๒๐๒๓ หลังจากทั่วโลกได้รู้จัก ChatGPT หลังจากนั้นก็มีเครื่องมือ Generative AI ผุดขึ้นมามากมายที่ช่วยตั้งแต่เรื่องหาข้อมูล ออกแบบรูปแบบ ถอดบทสัมภาษณ์ ไปจนถึงการคำนวณในระดับซับซ้อนต่าง ๆ เช่น เป็นตัวช่วยในการการคัดเลือกพนักงานในแผนก People ซึ่งทิศทางที่น่าสนใจของ AI ในปี ๒๐๒๔ คือบริษัทต่าง ๆ จะลงทุนในด้านการพัฒนา AI เพื่อช่วยในการทำงานของบริษัท ซึ่งทันทีที่เริ่มต้นลงทุนกับ AI ก็เท่ากับว่าได้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานไปในตัวแล้ว การได้ AI เข้ามาช่วย จะทำให้งานบางงานที่ใช้เวลาในการทำงานได้มาก ไปจนถึงการต่อยอดสร้างเครื่องมือ AI ดังกล่าวเพื่อสร้างเป็นโมเดลธุรกิจใหม่ให้กับองค์กรได้

๓) MarTech (Marketing Tecnology)- หลังจากทีในปี ๒๐๒๓ มีการก่อตั้งสมาคม MarTech Association (Thailand) ทำให้เราได้เห็นความเคลื่อนไหวที่คึกคักในระดับองค์กรที่เลือกใช้เครื่องมือ MarTech (Marketing Tecnology) มาเป็นตัวช่วยในการทำการตลาดมากขึ้น ในผลสำรวจพบว่า แต่ละองค์กรเริ่มมีการนำเครื่องมือ MarTech มาใช้ในระดับปฏิบัติการเพิ่มขึ้นทุกปี และในวันที่เทคโนโลยี AI ก้าวไปข้างหน้า เมื่อนำมาผสมผสานการพัฒนาเครื่องมือ MarTech ทั้งในระดับโลกและของไทยอีก ยิ่งทำให้ภาพของเทรนด์ MarTech ในระดับ B๒B ชัดเจนเพิ่มขึ้นอีกในปีนี้

๔) Digital Asset เหตุการณ์ใหญ่สำคัญที่จะทำให้สินทรัพย์ดิจิทัลกลับมาถูกพูดถึงในปีนี้นั้นคือเหตุการณ์ Bitcoin Halving ซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่ผลตอบแทนของนักขุด Bitcoin หรือผู้ตรวจสอบธุรกรรม

จะลดลงครึ่งหนึ่ง โดยเหตุการณ์นี้จะเกิดขึ้นทุก ๆ ๔ ปี โดยประมาณ ซึ่งเคยเกิดขึ้นมาแล้วทั้งหมด ๓ ครั้ง ในปี ๒๐๑๒, ๒๐๑๖ และ ๒๐๒๐ โดยครั้งถัดไปนั้นคาดว่าจะเกิดขึ้นในช่วงเดือนเมษายน ปี ๒๐๒๔ โดยเหตุการณ์นี้จะทำให้มูลค่าบิตคอยน์เพิ่มสูงขึ้นทั้งก่อนและหลังการเกิด Bitcoin Halving เหตุการณ์นี้จึงเป็นที่สนใจของนักลงทุนในสินทรัพย์ดิจิทัล อย่างไรก็ตาม หากมองในเชิงโครงสร้าง สิ่งหนึ่งที่เราควรจับตามองคือเรื่องของ Web ๓.๐, Blockchain และ Metaverse ที่จะถูกยกระดับในอนาคตและมีผลกับการสร้าง ecosystem ของอุตสาหกรรมนี้ ที่หลาย ๆ แปรนด์เริ่มหันมามองเพื่อทำการตลาดในอนาคต

๕) Soft Power- นโยบายของรัฐบาลด้าน Soft Power ได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการ ยุทธศาสตร์ซอฟต์แวร์แห่งชาติ โดยมีเป้าหมายขับเคลื่อนโครงการ แผนงาน และมาตรการต่าง ๆ ด้าน Soft Power ผ่าน ๑๑ อุตสาหกรรมของไทยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ อาหาร, กีฬา, เฟสทีวัล, ท่องเที่ยว, ดนตรี, หนังสือ, ภาพยนตร์, เกม, ศิลปะ, การออกแบบ และแฟชั่น ซึ่งรัฐบาลและภาคเอกชนสามารถผลักดันให้เกิดขึ้นได้เช่นกัน แต่การจะผลักดันให้เกิดขึ้นได้นั้นยังต้องอาศัยความร่วมมือจากรัฐบาลในด้านนโยบายอยู่ ดังนั้น นักลงทุนคนไหนก็ตามที่เล็งเห็นว่าทุนในประเทศไทยด้านใดน่าสนใจที่ควรจะได้รับผลกระทบผลักดันก็สามารถใช้แนวคิดอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ หรือเศรษฐกิจสร้างสรรค์เป็นตัวผลักดันต้นทุนเหล่านั้น เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ คนที่ทำงานในอุตสาหกรรมความคิดสร้างสรรค์ นี่เป็นโอกาสทางธุรกิจกำลังเปิดประตูครั้งใหญ่

สำหรับเทรนด์ HR ในปี ๒๐๒๔ HumanSoft กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงพื้นฐาน ๓ ประการ ที่จะช่วยยกระดับการทำงานของ HR และเป็นปัจจัยในการขับเคลื่อน รวมถึงเป็นตัวกำหนดแนวโน้มด้านทรัพยากรบุคคลในอนาคตด้วย ได้แก่ (ที่มา <https://www.humansoft.co.th/th/blog/hr-trend-๒๐๒๔>)

#### ๑. การจัดลำดับความสำคัญของทรัพยากรบุคคล (HR realigning priorities)

บทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลกำลังอยู่ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด หน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย รูปแบบการทำงานเดิม ๆ ไม่สามารถใช้ได้อีกต่อไป เพราะเมื่อเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมกับวิธีการทำงานของเรามากขึ้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงจำเป็นต้องนำเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้มากที่สุด ซึ่งสามารถนำมาทดแทนบุคลากรบางส่วนได้เลยหากนำมาใช้งานอย่างถูกต้อง และจะส่งผลให้องค์กรเติบโตได้อย่างรวดเร็ว ทั้งหมดนี้เป็นเหตุผลให้ว่า ทำไมฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงจำเป็นต้องจัดลำดับความสำคัญใหม่ โดยการเป็นแกนนำในการเปลี่ยนแปลงมุ่งสู่ออนาคตที่ยั่งยืน และมุ่งเน้นธุรกิจให้มากขึ้น ดังนี้

๑.๑ การแก้ไขปัญหาด้าน Productivity Paradox จากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดดเป็นประวัติการณ์ ในระหว่างช่วง ๒๐ ปีที่ผ่านมา ทำให้ผลผลิตของทรัพยากรบุคคลอยู่ในระดับสูงมาโดยตลอด ไม่ว่าจะเป็นการมีส่วนร่วมของพนักงาน ประสบการณ์ของพนักงาน และการมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ทำให้ทรัพยากรบุคคลเหล่านี้เกิดความพึงพอใจในการทำงานสูงสุดในประเทศสหรัฐอเมริกาในรอบ ๓๖ ปีที่ผ่านมา แต่กลับไม่ได้ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานดีขึ้นอย่างไรก็ตามปัญหา คือเรื่องของประสิทธิภาพของการทำงาน ที่สวนทางกับผลผลิตดังกล่าวอย่างเห็นได้ชัด ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของ HR ที่ต้องหาคำตอบว่าจะประยุกต์เอาสิ่งเหล่านี้มาทำให้เกิดผลผลิตที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิมได้อย่างไร

๑.๒ การเข้าถึงแรงงานที่เคยถูกมองข้าม ช่วงเวลาที่อัตราการว่างงานต่ำเป็นประวัติการณ์ และองค์กรต่างๆ ล้วนหมดหวังในการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถ HR จึงต้องหันมาให้ความสำคัญกับแรงงานที่เคยถูกมองข้ามไป โดยเรียกว่า “Forgotten Workforce” ซึ่งคิดเป็น ๑๔-๑๗% ในประเทศสหรัฐอเมริกา และยังรวมถึงผู้เกษียณอายุที่ยังต้องการทำงานอีกด้วย หรือแม้กระทั่งพนักงานรายวันที่ยังไม่ได้ทำงานภายใต้เงินเดือนและสวัสดิการบริษัทที่เหมาะสม

๑.๓ ให้ความสำคัญกับความแตกต่างมากกว่าเดิม ตลอดปีที่ผ่านมา แผนการขององค์กรที่เต็มไปด้วยความตั้งใจเกี่ยวกับเรื่องความแตกต่างนี้ ยังไม่ได้ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีอย่างเป็นรูปธรรม HR จึงต้องยกระดับในเรื่องความแตกต่างนี้ไปอีกหนึ่งขั้น เพื่อให้ความสำคัญกับความแตกต่างที่มากกว่าเดิม

๑.๔ ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ถึงแม้ว่าบทบาทของ HR ต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมนั้นจะยังเป็นบทบาทใหม่ แต่ก็มีความสำคัญขึ้นอย่างรวดเร็ว เพราะองค์กรต่างพยายามปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ เพื่อให้บุคลากรในองค์กร ได้รับข้อมูล และเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมนี้อยู่เสมอ

๒. รูปแบบการดำเนินงานที่เปลี่ยนไป (HR operating model changes) รูปแบบการดำเนินงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคลส่วนใหญ่ยังคงเหมือนเดิมมาเป็นเวลากว่า ๒ ทศวรรษ แม้ว่าโลกจะมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากก็ตาม แต่หลังจากสถานการณ์ที่ผ่านมา ทำให้รูปแบบการดำเนินงานได้ถูกเปลี่ยนแปลงไปอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และ HR ต้องอยู่กับความวุ่นวายและคอยรับมือกับปัญหาต่างๆ อยู่ตลอดเวลา ดังนั้นสายงาน HR จึงต้องเป็นฝ่ายพัฒนาตนเอง จากเดิมที่เคยเป็นเพียงผู้สนับสนุน มาเป็นผู้ผลักดันธุรกิจให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่ง HR ต้องรู้ว่าจะใช้แนวทางปฏิบัติ ใช้ข้อมูล และใช้เทคโนโลยีในปัจจุบันอย่างไรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรตามที่ตั้งไว้ โดยนำไปสู่ HR Trend ๓ ประการ ดังนี้

๒.๑ ต้องรู้จักแก้ปัญหาสำหรับเรื่องต่างๆ ได้ โมเดลธุรกิจถูกพัฒนาให้เป็นดิจิทัลมากขึ้น และปรับตัวให้เข้ากับความต้องการที่เปลี่ยนไปของผู้บริโภค ทำให้ลักษณะการทำงานแบบตัวคนเดียวค่อยๆ หายไป กลายเป็นการทำงานแบบผสมผสานหรือมีส่วนร่วมข้ามสายงานกันมากขึ้น

๒.๒ ต้องเป็นผู้วางกลยุทธ์ เมื่อ HR ไม่ได้เป็นเพียงผู้สนับสนุนอีกต่อไป แต่ทำหน้าที่นำความเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร จึงต้องกลายเป็นผู้วางกลยุทธ์ และต้องไม่กำหนดงานไว้เพียงแค่งานเป็นแอดมินเท่านั้น ซึ่งจะสามารถสร้างความภูมิใจให้กับฝ่ายทรัพยากรบุคคลอีกด้วย

๒.๓ ต้องรู้จักการประชาสัมพันธ์ HR ต้องรู้จักวิธีการสื่อสารที่เหมาะสม ต้องร่วมงานกับฝ่ายการตลาด ไม่ว่าจะเป็นการประชาสัมพันธ์องค์กรหรือเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อปัญหาก็ตาม เพราะในปัจจุบันมีการแบ่งปันประสบการณ์ การพูดถึงเรื่องงานบนโลกออนไลน์ การสมัครงานออนไลน์มากขึ้นเรื่อย ๆ

๓. HR คือผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดี (HR as a force for good) เมื่อมีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น HR ต้องรู้ว่าสิ่งที่ถูกต้องที่สุดคืออะไร เป้าหมายขององค์กรคืออะไร ต้องทำให้บุคลากรเห็นคุณค่าของงานไม่ทำงานไปวันๆ อย่างไรประโยชน์ และหนึ่งในการเปลี่ยนแปลงที่วุ่นวาย เช่น การเติบโตของปัญญาประดิษฐ์ (AI) ที่อาจนำมาแทนการทำงานของบุคลากรบางส่วนได้ หากเรานำมาใช้อย่างถูกต้องก็จะเป็นประโยชน์ แต่หากใช้โดยไม่สนใจผู้อื่น อาจลดคุณค่าของการทำงานนั้นไปได้ด้วย ดังนั้น องค์กรจะเติบโตได้ต้องอาศัยการยกระดับการทำงานไปพร้อมๆ กับการดูแลพนักงานอย่างถูกวิธี จึงนำไปสู่ HR Trend ทั้ง ๔ ประการ ดังนี้

๓.๑ ใช้ปัญญาประดิษฐ์ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร การเติบโตของ Generative Artificial Intelligence (GAI) เช่น ChatGPT ได้ส่งผลกระทบต่อพนักงานในปี ๒๕๖๖ รูปแบบการทำงานจะมีการพึ่งพาอาศัยกันมากขึ้น และองค์กรต้องบูรณาการให้ AI ทำงานร่วมกับบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะสิ่งเหล่านี้จะกลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการเติบโตของธุรกิจอย่างยั่งยืน

๓.๒ เปลี่ยนจาก Work Life Balance เป็น Work Life Fit จากสถานการณ์โควิดที่ผ่านมา ทำให้มนุษย์เราค้นเคยกับการทำงานตัวคนเดียวมากขึ้น สามารถจัดสรรเวลาได้ตามใจ ไม่ได้มีการถูกควบคุมเหมือนอยู่ในออฟฟิศ จากนั้น มีผลวิจัยที่ระบุว่า พนักงานประมาณ ๑๕% ยืนยันว่าจะไม่กลับไปทำงานในออฟฟิศแบบเต็มเวลาอีกต่อไป ไม่ว่าจะได้รับค่าจ้างมากขึ้นเท่าไรก็ตาม ซึ่งหมายความว่าสิ่งที่พนักงานมองหาไม่ใช่สมดุลชีวิตของการทำงานแบบเดิมๆ ที่ใช้เวลาทำงานและเวลาว่างอย่างลงตัว ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ขององค์กรที่ต้องคิดค้นวิธีการทำงานใหม่ๆ ให้สร้างสรรค์และมีประโยชน์กับทั้งพนักงานและองค์กรให้ได้มากที่สุด

๓.๓ สิ้นสุดการทำงานที่ไร้ความหมาย (The end of BS jobs) แบบสำรวจในประเทศอังกฤษพบว่าพนักงาน ๓๗% มองว่างานของตนไม่มีความหมาย ไม่น่าภูมิใจ และต่อจากนั้นงานวิจัยคาดว่าจะมีตำแหน่งงาน ๘๓ ล้านตำแหน่งที่จะสูญหาย และมีจำนวนงานใหม่เกิดขึ้น ๖๙ ล้านตำแหน่ง ซึ่งจากอัตราตัวเลขนี้ทำให้พนักงานมีโอกาสเลือกงานที่เหมาะสมตามความต้องการของตนเองมากขึ้น งานที่มีความหมาย มีการพัฒนาไม่ทำงานแบบไร้ความหมายไปวันๆ อีกต่อไป ดังนั้น HR ต้องบริหารจัดการโครงสร้างองค์กรและภาพลักษณ์ขององค์กรไว้ให้ดี เพื่อจะได้ออกแบบตำแหน่งงานที่มีความหมายให้ตรงกับจุดแข็งของพนักงานซึ่งจะทำให้องค์กรได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาดแรงงานอีกด้วย

๓.๔ หาทางเข้าถึงและดึงดูดผู้สมัครให้มากขึ้น ตลาดแรงงานในปัจจุบัน มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง และยังมีผู้ที่อยู่ในระบบนี้น้อยที่สุดเป็นประวัติการณ์อีกด้วย ดังนั้น องค์กรจึงต้องหันมาใส่ใจในความสามารถที่จะดึงดูดคนเก่งๆ ให้มาสมัครงานกับองค์กร โดยผู้เชี่ยวชาญได้ระบุสิ่งที่พนักงานมองหาและองค์กรต้องมีไว้คือ โอกาสในการเรียนรู้ การได้ทำงานที่ตรงกับความต้องการ และโอกาสในการก้าวหน้า

ผลสำรวจของ Kincentric บริษัทที่ปรึกษาด้านผู้นำและการบริหารองค์กร พบว่า ๕ เทรนด์ HR ที่สำคัญในปี ๒๐๒๔ มีดังนี้

๑. การยึดพนักงานเป็นศูนย์กลาง (Employee-centricity) : องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับความต้องการของพนักงานมากขึ้น เพื่อดึงดูดและรักษาคนเก่งไว้ เพื่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่มากขึ้น เช่น การให้พนักงานมีอิสระในการทำงาน, การปรับสภาพแวดล้อมการทำงานให้เหมาะสมกับพนักงานแต่ละคน และการมอบโอกาสให้พนักงานพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ซึ่งเป็นทักษะที่สำคัญและสามารถนำไปใช้ในการทำงานให้เกิดผลลัพธ์ใหม่ ๆ ที่ดียิ่งขึ้นด้วย

๒. การทำงานแบบไฮบริด (Hybrid work) : การทำงานแบบไฮบริดยังคงได้รับความนิยมอย่างต่อเนื่อง องค์กรจะต้องปรับตัวให้เข้ากับรูปแบบการทำงานนี้ เช่น พัฒนาระบบการทำงานแบบไฮบริด, ออกแบบวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานแบบไฮบริด และสร้างเครื่องมือที่ช่วยให้พนักงานทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓. ทักษะเป็นศูนย์กลาง (Skills-based workforce) : โลกแห่งการทำงานกำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรจะต้องปรับตัวโดยให้ความสำคัญกับทักษะมากกว่าตำแหน่งงาน HR ๒๐๒๔ ทำอย่างไรได้บ้าง เช่น การพัฒนาระบบการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะพนักงานอย่างต่อเนื่อง, การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้, และการให้ความสำคัญกับทักษะมากกว่าประสบการณ์

๔. การใช้ข้อมูล...



๔. การใช้ข้อมูลด้านบุคคล (People analytics) : เพราะความต้องการของพนักงานต้องให้ความสำคัญมากขึ้นโดยเฉพาะคนเก่ง การใช้ข้อมูลด้านบุคคลจะช่วยให้องค์กรเข้าใจพนักงานและความต้องการของพนักงานได้ดีขึ้น เช่น การใช้ข้อมูลด้านบุคคลเพื่อกำหนดกลยุทธ์การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรม และวัดผลความพึงพอใจของพนักงาน

๕. ความยั่งยืน (Sustainability) : ความยั่งยืนเป็นประเด็นสำคัญสำหรับองค์กรและพนักงาน องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับความยั่งยืนในการดำเนินงานและวัฒนธรรมองค์กร เช่น การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ยั่งยืน, สนับสนุนการทำงานของพนักงานด้านความยั่งยืน และส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านความยั่งยืน

## ๒.๒ แผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๘๐) ฉบับปรับปรุง

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การสร้างเมืองปลอดภัยและยืดหยุ่นต่อวิกฤตการณ์ : เป็นมหานครที่มีความสามารถในการเป็นเมืองยืดหยุ่นต่อวิกฤตการณ์ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และการเผชิญกับความท้าทายใหม่จากภัยความมั่นคงรูปแบบใหม่ โดยให้ความสำคัญกับการลดความเสี่ยง (Risk Reduction) และการทำให้กรุงเทพมหานครกลายเป็นมหานครที่ยืดหยุ่นในอนาคต (Future Resilient) ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ย่อย ดังนี้ ๑) ปลอดภัยจากธรรมชาติและภัยพิบัติ ๒) ปลอดภัยจากภัยพิบัติ ๓) ปลอดภัยจากภัยพิบัติ ๔) ปลอดภัยจากภัยพิบัติ ๕) เมืองสุขภาพดี

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาสิ่งแวดล้อมยั่งยืนและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โดยมุ่งเน้นการสร้าง ๑) คุณภาพสิ่งแวดล้อมยั่งยืน ๒) พื้นที่สีเขียวเพื่อสุขภาพที่ดีและมีความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานสากล ๓) สังคมคาร์บอนต่ำและการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และ ๔) เมืองที่ใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การลดความเหลื่อมล้ำด้วยการบริหารเมืองรูปแบบอารยะสำหรับทุกคน โดยส่งเสริมพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อให้ระบบการบริหารจัดการเรื่องแรงงาน ผู้สูงอายุ ผู้พิการ และด้านอื่นๆ ผลักดันการพัฒนาอาชีพและสวัสดิการ การปรับปรุงสาธารณูปโภคและสาธารณูปการตามแนวคิด Universal Design ทุกคนสามารถเข้าถึงทุกพื้นที่สาธารณะได้อย่างปลอดภัย มีประสิทธิภาพ และไม่เลือกปฏิบัติต่อเงื่อนไขที่เป็นข้อจำกัดในการดำรงชีวิต ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ย่อยดังนี้ ๑) ลดความเหลื่อมล้ำและสร้างโอกาสให้ประชาชนกลุ่มเปราะบาง ๒) เมืองแห่งโอกาสทางเศรษฐกิจ ๓) ประชาชนเข้าถึงที่อยู่อาศัยที่เหมาะสมได้ตามศักยภาพ ๔) การศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต และ ๕) เมืองพหุวัฒนธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การเชื่อมโยงเมืองที่มีความคล่องตัวและระบบบริการสาธารณะแบบบูรณาการ การเชื่อมโยงเมืองที่มีความคล่องตัวและระบบบริการสาธารณะแบบบูรณาการให้มีความสอดคล้องกับรูปแบบการพัฒนาเมืองที่เปลี่ยนไปและสามารถสะท้อนความเป็นเมืองของ กทม. ให้มีความชัดเจนมากขึ้น เน้นการใช้ที่ดินเป็นไปตามผังเมืองรวม ผ่านการจัดการผังเมืองรวมกรุงเทพมหานครให้มีความเหมาะสม ปรับปรุงองค์ประกอบทางภูมิทัศน์เมืองและส่งเสริมอัตลักษณ์และทัศนียภาพเมือง ปรับปรุงและพัฒนาเส้นทางพร้อมทั้งการจัดการระบบขนส่งที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้เข้าถึงระบบขนส่งมวลชนทั่วถึงและสะดวก ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ย่อยดังนี้ ๑) เมืองกรุงเทพมหานครเติบโตอย่างมีระเบียบ มีการใช้ประโยชน์ที่ดินและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ๒) กรุงเทพมหานครมีชุมชนเมืองเป็นระบบตามลำดับความสำคัญและศักยภาพ พื้นที่เป็นโครงข่ายเชื่อมโยงกันอย่างมีระบบ ๓) กรุงเทพมหานครเป็นเมืองที่มีรูปแบบการจัดการภูมิทัศน์เมืองอย่างยั่งยืน และ ๔) กรุงเทพมหานครมีระบบขนส่งมวลชนทั่วถึง สะดวก ประหยัด การจราจรคล่องตัวและมีทางเลือก


ยุทธศาสตร์ที่ ๕ ส่งเสริมการสร้างเมืองประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม เน้นการสร้างความร่วมมือในการทำงานของทุกภาคส่วนภายใต้แนวคิด Open Government ด้วยการออกแบบกลไกเชิงสถาบันใหม่ แก้ไขกฎหมายเก่า การทำให้กรุงเทพมหานครเป็นเมืองที่เปิดพื้นที่ให้กับภาคประชาชนและภาคส่วนต่างๆ ได้เข้ามามีส่วนร่วมกับการบริหารจัดการเมืองและขับเคลื่อนแก้ไขปัญหาของเมืองด้วยข้อมูล รวมถึงการสร้างการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนมากยิ่งขึ้น โดยกำหนดช่องทางการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนไว้หลากหลายช่องทาง และได้มีการรับรองการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นลายลักษณ์อักษร ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ย่อยดังนี้ ๑) มหานครกรุงเทพแบบบูรณาการ ๒) พลเมืองขับเคลื่อนมหานคร ๓) การกระจายอำนาจ และ ๔) เมืองสีเขียว

ยุทธศาสตร์ที่ ๖ การต่อยอดความเป็นเมืองศูนย์กลางเศรษฐกิจสร้างสรรค์และการเรียนรู้ กรุงเทพมหานครปรับตัวได้กับสถานะการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว พร้อมมุ่งสู่การเป็นเมืองหลวงของเอเชีย ในด้านเศรษฐกิจ ศูนย์กลางการค้า การลงทุน การท่องเที่ยวและวัฒนธรรมของเอเชีย ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ย่อย ดังนี้ ๑) เมืองแห่งโอกาสทางเศรษฐกิจและการลงทุน ๒) กทม.เป็นเมืองที่น่าท่องเที่ยวระดับโลก และ ๓) เมืองแห่งการจัดประชุมนิทรรศการ

ยุทธศาสตร์ที่ ๗ การสร้างความเป็นมืออาชีพในการบริหารจัดการมหานคร กทม. จะต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารไปสู่องค์กรที่เน้นความไว้วางใจ คล่องตัว และขับเคลื่อนการทำงานด้วยนวัตกรรม คือ มุ่งเน้นการสร้างแนวทาง วิธีการ กระบวนการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาหรือปรับปรุงรูปแบบการบริหารจัดการภายในให้มีความคล่องตัว ปรับวิธีการทำงาน แนวคิด และระบบคิดภายในองค์กรให้สามารถสร้างนวัตกรรมและทำงานบนความคล่องตัวได้ และมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงองค์กรโดยนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้แก้ปัญหาด้านการทำงานเพื่อให้ปฏิบัติงานในปัจจุบันได้สะดวก รวดเร็วและให้ผลลัพธ์ที่ดีกว่า และมีการนำระบบประมาณแบบมีส่วนร่วมมาใช้ปรับกระบวนการตัดสินใจในครั้งนี้ ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ย่อยดังนี้ ๑) กฎหมาย ๒) การบริหารและประเมินผลแผน ๓) การบริหารทรัพยากรบุคคล ๔) การคลังและงบประมาณกทม. และ ๕) เทคโนโลยีสารสนเทศ

๒.๓ นโยบายของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย ๙ ด้าน ๙ ตี ๒๘ ประเด็นการพัฒนา และ ๒๒๖ นโยบาย ประเด็นปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานตามนโยบายของผู้ว่าฯ รายละเอียดตามเอกสารหมายเลข ๑ สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

| ประเด็นการพัฒนา   | ประเด็นปัญหาและแนวทางแก้ไข   |
|---|--|
| <b>ด้านปลอดภัยดี</b><br>๑. เพิ่มทรัพยากร ทักษะ และข้อมูลความปลอดภัยชุมชน<br>๒. แก้ไขจุดเสี่ยงภัยและอาชญากรรม<br>๓. สร้างระบบเครือข่ายในพื้นที่สาธารณะ | หน่วยงานที่รับผิดชอบ : สำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย สำนักเทศกิจ สำนักการจราจรและขนส่ง สำนักการโยธา สำนักวางผังและพัฒนาเมือง และสำนักงานเขต<br>กลุ่มตำแหน่ง : กลุ่มความปลอดภัยและจัดระเบียบเมืองกลุ่มออกแบบและพัฒนาโครงสร้าง<br><b>ปัญหาและแนวทางแก้ไข</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>• โครงสร้างและอัตรากำลัง จำนวนสถานีดับเพลิงยังไม่ครอบคลุมพื้นที่และจำนวนประชากร (เพิ่มสถานีดับเพลิงทางบกและทางน้ำและกรอบอัตรากำลังให้ครอบคลุมการปฏิบัติงาน)</li> <li>• การสรรหา ขาดแคลน พง.ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย (สรรหาเชิงรุกเพื่อทดแทนอัตราว่างอย่างรวดเร็ว โดยใช้วิธีคัดเลือกกรณี MOU หรือรับโอน)</li> <li>• การรักษาคนและความก้าวหน้า อัตราการสูญเสียพนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยสูงเป็นอันดับ ๔ เมื่อขาดแคลนอัตรากำลังจำนวนมากทำให้ต้องปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น (ปฏิบัติงาน ๑๒ ชม./ผลัด ทั้งเวรหลักและเวรสนับสนุน) ส่งผลต่อสุขภาพ ขาดสมดุลชีวิตและการทำงาน (เพิ่มปัจจัยจูงใจและสร้างความผูกพัน)</li> </ul> |

ประเด็น... 

| ประเด็นการพัฒนา  | ปัญหาและแนวทางแก้ไข   |
|--|---|
| <p><b>ด้านโปร่งใส</b></p> <p>๑. รายงานปัญหาโดยประชาชน แก้ปัญหาโดย กทม. ผ่านแพลตฟอร์ม Traffy Fondue</p> <p>๒. ยกระดับความร่วมมือในการต่อต้านการทุจริตกับองค์กรที่เกี่ยวข้อง</p> <p>๓. เผยแพร่ข้อมูล เปิดเผยแพร่การจัดซื้อจัดจ้าง ขออนุญาตบริการออนไลน์ (Open Bangkok)</p> | <p>หน่วยงานที่รับผิดชอบ : สำนักงาน ก.ก. สำนักงานปกครองและทะเบียน และสำนักงานเขต</p> <p>กลุ่มตำแหน่ง : กลุ่มบริหารจัดการ กลุ่มเทคโนโลยีดิจิทัล</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●การออกแบบระบบงาน : กระบวนการดำเนินการทางวินัยล่าช้าส่งผลกระทบต่อการศึกษาคุณธรรมให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง (แก้ไขกฎ ก.ก. ว่าด้วยการดำเนินการทางวินัย พ.ศ. ๒๕๖๕)</li> <li>●การสรรหา             <ul style="list-style-type: none"> <li>- สรรหานักวิชาการคอมพิวเตอร์ได้ไม่ตรงกับลักษณะงานและความเชี่ยวชาญที่หน่วยงานต้องการ เช่น ด้าน IT Management, Network &amp; System, Programmer &amp; Developer, Database Management, Website, IT Support / Technical Support (สรรหาเชิงรุกกำลังคนคุณภาพ)</li> </ul> </li> <li>●การพัฒนาและฝึกอบรม :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยังไม่มีการสร้างผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (สร้างระบบบริหารจัดการคนเก่ง)</li> <li>- ยังไม่มีหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารและปฏิบัติงานในสายงานให้มีความเป็นมืออาชีพ (จัดทำหลักสูตรพัฒนาและฝึกอบรมเฉพาะสายงาน)</li> </ul> </li> <li>●คำตอบแทนและสิทธิประโยชน์ : กทม. มีระบบประเมินผลงานของหน่วยงานในการแก้ไขปัญหาประชาชนผ่าน Traffy Fondue แต่ยังคงขาดการเชื่อมโยงกับรางวัล/คำตอบแทนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงาน (แก้ไขข้อบัญญัติและระเบียบเพื่อให้สามารถจ่ายเงินรางวัลกรณีพิเศษตามนโยบาย ผว.กท. ได้)</li> <li>●การปฏิบัติตามกฎระเบียบ : การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานตระหนักถึงความสำคัญและปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>   |
| <p><b>ด้านเศรษฐกิจดี</b></p> <p>๑. เพิ่มพื้นที่ Hawker Center ตลาดค้าขาย</p> <p>๒. เพิ่มโอกาสตลาดแรงงานฝึกออาชีพคนเมือง</p> <p>๓. ส่งเสริมเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Soft Power) และเศรษฐกิจระดับย่าน</p> <p>๔. ปักหมุดสร้างเมืองดึงดูดการลงทุนระดับโลก</p>                     | <p>หน่วยงานที่รับผิดชอบ : สำนักเทศกิจ สำนักการคลัง สำนักพัฒนาสังคม สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว และสำนักงานเขต</p> <p>กลุ่มตำแหน่ง : กลุ่มเศรษฐกิจการพาณิชย์ กลุ่มสังคมและคุณภาพชีวิต</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●การพัฒนาและฝึกอบรม : ร.ร.ฝึกออาชีพและศูนย์ฝึกออาชีพยังไม่สามารถเปิดหลักสูตรการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับตลาดแรงงานและความต้องการของประชาชนได้มากนัก เนื่องจากไม่มีครูหรือวิทยากรผู้สอน และการพัฒนาครูผู้สอนใน ร.ร.ฝึกออาชีพให้มีทักษะใหม่ ๆ ที่ตอบโจทย์ตลาดแรงงานขาดความต่อเนื่อง</li> <li>●โครงสร้างและอัตราค่าจ้าง             <ul style="list-style-type: none"> <li>- ฝ่ายพัฒนาชุมชนฯ สนข. รับผิดชอบภารกิจหลากหลายและมีปริมาณมาก เช่น รับผิดชอบภารกิจ Soft Power ดึงอัตลักษณ์ สร้างเศรษฐกิจ ๕๐ ย่านทั่วกรุงเทพฯ (ปรับโครงสร้างฝ่ายพัฒนาชุมชนฯ)</li> <li>- ยังไม่มีการจัดตั้งศูนย์บริการข้อมูลสำหรับผู้ทำงานชาวต่างชาติ (Expat) ใน กทม. เนื่องจากบทบาทสำนักงานเศรษฐกิจการคลังภายใต้สังกัด สนค. ไม่ชัดเจน ส่งผลต่อการขับเคลื่อนนโยบายเศรษฐกิจดีให้เป็นรูปธรรม (ปรับโครงสร้างย้ายไปสังกัด สยป. เพื่อดูแลทั้งแผนและขับเคลื่อนนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจเมืองในภาพรวม)</li> <li>- การกำหนดตำแหน่งเจ้าพนักงานการคลังไม่สอดคล้องกับภารกิจในปัจจุบัน (ปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง จพง.การคลังเป็น นวช.คลัง)</li> </ul> </li> <li>●การสรรหา : ขาดผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญด้านเศรษฐกิจ (สรรหาผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญงานสูงด้านเศรษฐกิจเข้ารับราชการในตำแหน่งระดับสูง หรือ สรรหากำลังคนคุณภาพตำแหน่ง นวช.การคลัง)</li> <li>●การพัฒนาและฝึกอบรม             <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยังไม่มีการสร้างผู้เชี่ยวชาญด้านเศรษฐกิจ (สร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่ง)</li> <li>- ยังไม่มีหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารและปฏิบัติงานในสายงานให้มีความเป็นมืออาชีพ (จัดทำหลักสูตรพัฒนาและฝึกอบรมเฉพาะสายงาน)</li> </ul> </li> </ul> |

| ประเด็นการพัฒนา  | ปัญหาและแนวทางแก้ไข   |
|--|---|
| <p><b>เดินทางดี</b></p> <p>๑. เพิ่มความคล่องตัวการเดินทาง</p> <p>๒. ส่งเสริมการใช้ระบบขนส่งสาธารณะและเพิ่มทางเลือกในการเดินทาง</p> <p>๓. เดินได้ เดินดี</p> <p>๔. ป้องกันและแก้ปัญหา น้ำท่วม</p> | <p>หน่วยงานที่รับผิดชอบ : สำนักเทคนิค สำนักการโยธา สำนักการจราจรและขนส่ง สำนักงานเขต</p> <p>กลุ่มตำแหน่ง : กลุ่มออกแบบและพัฒนาโครงสร้าง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>กลุ่มตำแหน่ง โครงสร้างและอัตรากำลัง ปี ๒๕๖๗</b> จัดตั้งศูนย์ควบคุมสั่งการจราจรกลาง (Command Center) เพื่อทำงานแบบไร้รอยต่อร่วมกับกองบังคับการตำรวจจราจร (สำนักงานตำรวจแห่งชาติ) และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (แก๊สอัตรากำลังและจ้างเอกชนดำเนินการเพื่อรองรับการปฏิบัติงานที่ศูนย์ควบคุมสั่งการจราจรกลางที่จะดำเนินการในปี ๒๕๖๘)</li> <li>● <b>การสรรหา :</b> ปี ๒๕๖๖ ตำแหน่งนายช่างโยธา นายช่างสำรวจ นายช่างเครื่องกล นายช่างไฟฟ้าและนายช่างเทคนิค สรรหาได้ไม่เพียงพอกับอัตราร่างจำนวนมาก (สรรหาเชิงรุกผ่าน MOU)</li> <li>● <b>การพัฒนาและฝึกอบรม</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยังไม่มีการสร้างผู้เชี่ยวชาญด้านวิศวกรรมสาขาต่าง ๆ เช่น วิศวกรรมจราจร วิศวกรรมชลประทาน/ทรัพยากรน้ำ (สร้างระบบบริหารจัดการคนเก่ง)</li> <li>- ยังไม่มีหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารและปฏิบัติงานในสายงานให้มีความเป็นมืออาชีพ (จัดทำหลักสูตรพัฒนาและฝึกอบรมเฉพาะสายงาน)</li> </ul> </li> <li>● <b>การรักษาคนและความก้าวหน้า ปี ๒๕๖๖</b> อัตรการสูญเสียข้าราชการระดับชำนาญการและชำนาญงานลงมาพบว่า ตำแหน่งนายช่างโยธาอยู่อันดับ ๖ (เพิ่มปัจจัยจูงใจและสร้างความผูกพัน)</li> </ul>   |
| <p><b>สิ่งแวดล้อมดี</b></p> <p>๑. เพิ่มพื้นที่สีเขียวต้นไม้</p> <p>๒. จัดการขยะ อากาศ น้ำเสีย</p>  | <p>หน่วยงานที่รับผิดชอบ : สำนักสิ่งแวดล้อม และสำนักงานเขต</p> <p>กลุ่มตำแหน่ง : กลุ่มสิ่งแวดล้อม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>การออกแบบระบบงาน :</b> สส. มีสวนตามโครงสร้าง ๒๐ แห่ง สวนนอกโครงสร้าง (จ้างเอกชน) ๓๗ แห่ง ส่วน สนข. ดูแลสวนในพื้นที่และสวน ๑๕ นาที ซึ่งในอนาคตจะมีการเพิ่มสวนอีกจำนวนมาก (ปี ๖๗ เขตละ ๓ แห่ง) (ควรมีการศึกษาวิเคราะห์แนวทางการบริหารจัดการสวนที่มีประสิทธิภาพ)</li> <li>● <b>โครงสร้างและอัตรากำลัง</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สส. มีสวนนอกโครงสร้างจำนวนมากทำให้เจ้าหน้าที่รับภาระกำกับดูแลและบริหารจัดการสวนจำนวนมาก (ปรับโครงสร้างเพิ่มสวนเบญจกิติเข้าเป็นสวนตามโครงสร้าง)</li> <li>- กองคุณภาพ อากาศ และเสียง มีปริมาณงานมากต้องรับผิดชอบภารกิจด้านมลพิษอากาศ เสียง PM ๒.๕ Climate Change และ Sustainability (ปรับโครงสร้างกองนโยบายและแผนเป็น สนง. ยุทธศาสตร์ สิ่งแวดล้อมและความยั่งยืนเพื่อรับผิดชอบภารกิจ Climate Change และ Sustainability)</li> </ul> </li> <li>● <b>การสรรหา :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ขาดแคลนเจ้าหน้าที่งานการเกษตร สรรหาหลายครั้งแต่ได้ไม่เพียงพอกับอัตราร่าง (สรรหาเชิงรุกโดยทำ MOU เพื่อสรรหาเชิงรุก/ปรับปรุงตำแหน่งเป็นนักวิชาการเกษตรเพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะงานในปัจจุบัน)</li> <li>- ขาดแคลนหัวหน้าฝ่ายรักษาฯ (ว่าง ๑๒ สอบได้ ๕) เพราะมีการปรับปรุงตำแหน่งเจ้าหน้าที่รักษาความสะอาด (ประเภททั่วไป) เป็นนักจัดการงานรักษาความสะอาด (ประเภทวิชาการ) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานโตไม่ทันที่จะมีคุณสมบัติสมัครเพื่อคัดเลือกเป็นหัวหน้าฝ่าย ส่งผลต่อการขับเคลื่อนงานตามนโยบาย</li> <li>- ขาดแคลนพนักงานเก็บขนมูลฝอย ใช้ระยะเวลาสรรหามานาน ๒ เดือน อัตรการเข้า-ออกสูง (เพิ่มค่าตอบแทนและแรงจูงใจในการสรรหาคน และลดระยะเวลาการสรรหาให้สั้นลง)</li> </ul> </li> <li>● <b>การพัฒนาและฝึกอบรม :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปัจจุบัน กทม. มีรุกขกร ๗ คน (พัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้เป็นรุกขกร ๕๐ คน ๕๐ เขต และยกระดับคุณภาพลูกจ้างให้เป็นผู้ปฏิบัติงานบนต้นไม้ (Tree Worker)</li> <li>- ยังไม่มีการสร้างผู้เชี่ยวชาญด้านสิ่งแวดล้อม (สร้างระบบบริหารจัดการคนเก่ง)</li> <li>- ยังไม่มีหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารและปฏิบัติงานในสายงานให้มีความเป็นมืออาชีพ</li> </ul> </li> </ul> |

| ประเด็นการพัฒนา   | ปัญหาและแนวทางแก้ไข   |
|---|---|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ : ขาดสิ่งจูงใจในการทำงาน (เพิ่มค่าตอบแทนบุคลากรที่ปฏิบัติงานเก็บและขนส่งปฏิภูมุลอยโดยแก้ไขข้อบัญญัติ กทม. เรื่อง ค่าตอบแทนบุคลากรที่ปฏิบัติงานเก็บและขนส่งปฏิภูมุลอย และเงินพิเศษรายเดือนสำหรับพนักงานกวาด พ.ศ..... หรือเงินค่าตอบแทนจากการทำงานที่มีสภาพการทำงานไม่น่าอภิรมย์ หรือเสี่ยงอันตรายทั้งต่อชีวิต ร่างกาย อาจมีผลกระทบต่อร่างกาย อาจก่อให้เกิดโรคจากการปฏิบัติงาน หรือใช้การจ้างเอกชนดำเนินการแทน)</li> </ul>   |
| <p><b>สุขภาพดี</b></p> <p>๑. เพิ่มประสิทธิภาพการเข้าถึงการรักษาพยาบาลที่เชื่อมโยงไร้รอยต่อจัดการขยะอากาศ น้ำเสีย</p> <p>๒. ยกระดับระบบสุขภาพปฐมภูมิและเครือข่ายสาธารณสุข</p> <p>๓. สนับสนุนและพัฒนากิจกรรมส่งเสริมสุขภาพชุมชนทุกกลุ่ม</p> <p>๔. พัฒนานวัตกรรมการรักษาพยาบาล</p> | <p>หน่วยงานที่รับผิดชอบ : สำนักการแพทย์ และสำนักอนามัย</p> <p>กลุ่มตำแหน่ง : กลุ่มสาธารณสุข</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● โครงสร้างและอัตรากำลัง : <ul style="list-style-type: none"> <li>- การตั้งศูนย์บริการสาธารณสุขเพิ่ม ๑ ศูนย์ (ศูนย์ฯ ๗๐) ศูนย์บริการสาธารณสุขพลัส (มีเตียงสังเกตอาการ) ๖ แห่ง ยกระดับศูนย์บริการสาธารณสุขสาขาเป็นศูนย์แพทย์ชุมชนเมือง และยกระดับคลินิกกายภาพบำบัดในศูนย์บริการสาธารณสุขเป็นศูนย์ส่งเสริมและฟื้นฟูสุขภาพ (จัดโครงสร้างและอัตรากำลังรองรับ)</li> <li>- ก่อสร้างโรงพยาบาลเพิ่มเติม ๑ แห่ง (เดิมมี ๑๑ แห่ง) คือ ร.พ.สมเด็จพระมหาธรรมราชา (ร.พ.สมเด็จพระเจ้าตากสิน) (จัดโครงสร้างและอัตรากำลังรองรับ)</li> </ul> </li> <li>● การสรรหา : <ul style="list-style-type: none"> <li>- โครงการโรงพยาบาล ๑๐,๐๐๐ เตียง ไม่สามารถหา Care Giver ได้เพียงพอกับความต้องการ</li> <li>- Mobile Medical Unit รถสุขภาพเชิงรุก มีปัญหาไม่สามารถสรรหานักปฏิบัติการฉุกเฉินการแพทย์ที่ขับรถ Motorlance ได้เพียงพอความต้องการ (๑๕ คัน) (นำ อปพร. ของ สนข. มาอบรม)</li> <li>- สรรหาผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งนายแพทย์ พยาบาล จพง.เภสัชกรรม และนักรังสีการแพทย์ได้ไม่เพียงพอกับอัตราว่าง (สรรหาเชิงรุก)</li> </ul> </li> <li>● การพัฒนาและฝึกอบรม : การเพิ่มจำนวน Excellent Center และยกระดับศูนย์เวชศาสตร์เขตเมืองจำเป็นต้องวางแผนพัฒนาเพื่อสร้างผู้เชี่ยวชาญอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง</li> <li>● การรักษาคนและความก้าวหน้า : ปี ๒๕๖๖ อัตราการสูญเสียข้าราชการระดับชำนาญการและชำนาญงานลงมาพบว่า ตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ อันดับ ๒ (เพิ่มปัจจัยจูงใจและสร้างความผูกพัน)</li> </ul> |
| <p><b>สังคมดี</b></p> <p>๑. สนับสนุนเงื่อนไขการดำรงชีพคนไร้บ้านคนพิการ และกลุ่มเปราะบาง</p> <p>๒. สร้างชุมชนเข้มแข็งร่วมพัฒนา</p> <p>๓. เปิดพื้นที่สาธารณะเพื่อรองรับกิจกรรมที่หลากหลาย</p>   | <p>หน่วยงานที่รับผิดชอบ : สำนักพัฒนาสังคม สำนักวัฒนธรรม กีฬาและการท่องเที่ยว สำนักงานเขต</p> <p>กลุ่มตำแหน่ง : กลุ่มสังคมคุณภาพชีวิต กลุ่มการศึกษาและส่งเสริมการเรียนรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● โครงสร้างและอัตรากำลัง : <ul style="list-style-type: none"> <li>- ฝ่ายพัฒนาชุมชนฯ สนข. รับผิดชอบภารกิจที่มีปริมาณงานมากและหลากหลาย เช่น การพัฒนาชุมชน เศรษฐกิจ สังคม เกษตร การท่องเที่ยว เป็นต้น (ปรับโครงสร้างฝ่ายพัฒนาชุมชนฯ)</li> </ul> </li> <li>● การสรรหา <ul style="list-style-type: none"> <li>- อาสาสมัครเทคโนโลยี (อสท.) มีจำนวนน้อย เนื่องจากลักษณะงานทำงานเดือนละ ๔ วัน ค่าจ้างเป็นรายวัน จึงไม่ค่อยมีผู้สนใจสมัครเป็น อสท. ส่งผลให้การจัดเก็บข้อมูลเพื่อปรับปรุงฐานข้อมูลครัวเรือนในชุมชนยังไม่แล้วเสร็จ (ขอความร่วมมือ อสส. ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติการกิจดังกล่าว)</li> </ul> </li> <li>● การพัฒนาและฝึกอบรม <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยังไม่มีการสร้างผู้เชี่ยวชาญด้านสังคมและคุณภาพชีวิต (สร้างระบบบริหารจัดการคนเก่ง)</li> <li>- ยังไม่มีหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานให้มีความเป็นมืออาชีพ (จัดหลักสูตรฝึกอบรมเฉพาะสายงาน)</li> </ul> </li> </ul>  |

ประเด็น...  


| ประเด็นการพัฒนา   | ปัญหาและแนวทางแก้ไข   |
|---|---|
| <p><b>เรียนรู้</b></p> <p>๑. Transform หลักสูตรและห้องเรียน ดิจิทัล</p> <p>๒. พัฒนาสวัสดิการครู และนักเรียน</p> <p>๓. ส่งเสริมการเรียนรู้ เด็กเล็กก่อนวัยเรียน (๒-๖ ปี)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● การออกแบบระบบงาน : <ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่มีระบบติดตามและประเมินการดำเนินการตามนโยบาย ผว.กทม. ทั้งด้านงาน เงิน และคน ของ ข้าราชการครูฯ ส่งผลต่อการประเมินผลสำเร็จในการขับเคลื่อนนโยบาย ผว.กทม. (สยป.ปรับปรุงระบบติดตามนโยบาย ผว.กทม.)</li> </ul> </li> <li>● โครงสร้างและอัตรากำลัง : เด็กลด ครูเท่าเดิม แต่ สนศ.ไม่สามารถเกลี้ยอัตรากำลังระหว่าง ร.ร. เพื่อไม่ให้มีอัตรากำลังว่าง ต้องรอการสรรหาซึ่งใช้เวลานาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนของ ร.ร. (สนศ.เกลี้ยอัตรากำลังเพื่อแก้ไขปัญหา)</li> <li>● การสรรหา : ขาดแคลนครูแนะแนว เนื่องจากสรรหาได้ไม่เพียงพอกับอัตรว่าง (สรรหาเชิงรุก)</li> <li>● การพัฒนาและฝึกอบรม : ไม่มีฐานข้อมูลการพัฒนาและฝึกอบรมของข้าราชการครูจึงไม่สามารถนำข้อมูลไปประกอบการกำหนดนโยบายและวางแผนพัฒนาข้าราชการครูในภาพรวมและรายงานผลการดำเนินการตามนโยบาย ผว.กทม. (อยู่ระหว่างปรับปรุงระบบ E-HR)</li> <li>● การรักษาคนและความก้าวหน้า : ข้าราชการครูมีอัตราการขอโอนจำนวนมาก (ปี ๒๕๖๕ ๓๒๓ คน) (เพิ่มปัจจัยจูงใจและสร้างความผูกพัน)</li> <li>● การวิเคราะห์ข้อมูลด้านHR : อยู่ระหว่างการปรับปรุงระบบ E-HR ของข้าราชการครูและบุคลากรกรุงเทพมหานครให้ใช้งานได้</li> </ul>  |
| <p><b>บริหารจัดการ</b></p> <p>๑. ระบบงาน เงิน คน ระเบียบที่มี ประสิทธิภาพ</p> <p>๒. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการร่วมบริหารจัดการเมือง</p>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>● การออกแบบระบบงาน : ยังไม่มีระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานและการให้บริการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลออนไลน์ (ระบบ HR Self Service) (อยู่ระหว่างจัดทำระบบคาดว่าจะแล้วเสร็จในปี ๒๕๖๗)</li> <li>● โครงสร้างและอัตรากำลัง : <ul style="list-style-type: none"> <li>- กทม.มีความหลากหลายของสายงานมากถึง จำนวน ๑๑๔ สายงาน และยังไม่มีการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งให้สอดคล้องกับภารกิจและความจำเป็นในปัจจุบัน (ปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง)</li> <li>- การกระจายอำนาจของสำนักไปยังหน่วยงานระดับพื้นที่คือสำนักงานเขต (เส้นเลือดฝอย) ส่งผลให้ฝ่ายต่าง ๆ ของสำนักงานเขตมีภาระงานเพิ่มมากขึ้นเมื่อเทียบกับอัตรากำลังที่มี การมีอัตรว่างจำนวนมากและว่างเป็นเวลานานทำให้เจ้าหน้าที่ต้องแบกรับภาระงาน ส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานและสมดุลชีวิต (ปรับโครงสร้างสำนักงานเขตทั้ง ๑๐ ฝ่าย)</li> </ul> </li> <li>● การพัฒนาและฝึกอบรม <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยังไม่มีการสร้างผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการ เช่น นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นักทรัพยากรบุคคล นิติกร เป็นต้น (สร้างระบบบริหารจัดการคนเก่ง)</li> </ul> </li> <li>● - ยังไม่มีหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในสายงานให้มีความเป็นมืออาชีพ (จัดทำหลักสูตรพัฒนาและฝึกอบรมเฉพาะสายงาน)</li> <li>● การรักษาคนและความก้าวหน้า : ปี ๒๕๖๖ อัตราการสูญเสียข้าราชการระดับชำนาญการและชำนาญงานลงมาพบว่า ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ อันดับ ๑ เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี อันดับ ๔ นักจัดการงานทั่วไป อันดับ ๕ และนักทรัพยากรบุคคล อันดับ ๗ (เพิ่มปัจจัยจูงใจและสร้างความผูกพัน)</li> <li>● การปฏิบัติตามกฎระเบียบ : มีกฎหมาย กฎ ระเบียบ และหลักเกณฑ์ที่จำเป็นต้องแก้ไขปรับปรุงหลายฉบับเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง (สกค.ได้มีการกำกับติดตามการปรับปรุงแก้ไขร่างกฎหมาย กฎ ระเบียบ และหลักเกณฑ์ต่างๆ เป็นประจำทุกเดือน)</li> <li>● การวิเคราะห์ข้อมูลด้านHR : ยังไม่มีระบบ HRIS และ HR Dashboard เพื่อให้ผู้บริหารข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบายและตัดสินใจ และผู้ปฏิบัติงานมีฐานข้อมูลและระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (อยู่ระหว่างจัดทำระบบ HRIS คาดว่าจะแล้วเสร็จปี ๒๕๖๗ และ HR Dashboard คาดว่าจะแล้วเสร็จปี ๒๕๖๘)</li> </ul> |

๒.๔ สรุปประเด็นปัญหาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครที่เชื่อมโยงกับการขับเคลื่อนการดำเนินการตามนโยบายของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครได้ดังนี้

๑) การวางแผนยุทธศาสตร์บริหารทรัพยากรบุคคล บางส่วนยังไม่สอดคล้องหรือรองรับการขับเคลื่อนนโยบายของผู้บริหารและแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรในฐานะหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ ทำให้ผลสำเร็จของการขับเคลื่อนการบริหารทรัพยากรบุคคลยังไม่มีชัดเจนและเป็นรูปธรรม

๒) การวิเคราะห์ภารกิจและระบบงาน กรุงเทพมหานครยังไม่ค่อยได้มีการวิเคราะห์ภารกิจในเชิงลึกทั้งระบบว่า ในบรรดาภารกิจที่หลากหลายขององค์กร ภารกิจใดที่ไม่ใช่ภารกิจหลักที่ราชการจำเป็นต้องปฏิบัติอีกต่อไปซึ่งภารกิจเหล่านั้นสามารถยกเลิก หรือแปรรูปงาน หรือจ้างเหมา หรือหากเป็นงานบริการบางประเภทที่ภาคราชการยังมีขีดความสามารถในการให้บริการได้ก็ควรพิจารณารูปแบบการจัดโครงสร้างและการบริหารงานที่เน้นการให้บริการในเชิงพาณิชย์ และกำหนดแนวทางในการเก็บค่าบริการจากผู้บริโภคโดยตรงเพื่อลดภาระงบประมาณและสร้างความเป็นธรรมในการใช้ทรัพยากรของรัฐ รวมถึงภารกิจใดที่มีภาคเอกชนดำเนินการอยู่แล้ว ภาครัฐไม่ควรดำเนินการแต่ควรให้เครือข่ายดำเนินการแทน

๓) โครงสร้างและอัตรากำลัง เป้าหมายของกรุงเทพมหานครคือการปรับขนาดองค์กรให้มีขนาดเหมาะสม คล่องตัว และมีประสิทธิภาพรองรับการขับเคลื่อนงานและภารกิจการให้บริการประชาชน ซึ่งจะเห็นได้ว่า ที่ผ่านมากกรุงเทพมหานครให้ความสำคัญกับการควบคุมค่าใช้จ่ายด้านบุคคลที่ต้องไม่เกิน ๔๐% ตามที่กฎหมาย แต่ปัจจุบันยังต้องมีการปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลังอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับภารกิจที่เพิ่มมากขึ้น อีกทั้งกรุงเทพมหานครยังไม่มีการศึกษาวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนกำลังคนในภาพรวม จึงเป็นความท้าทายว่ากรุงเทพมหานครจะวางแผนกำลังคนอย่างไรให้มีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณ

๔) การสรรหากำลังคน จะเห็นได้ว่ามีตำแหน่งที่สรรหาได้ไม่เพียงพอกับอัตรากำลังเป็นจำนวนมาก ทำให้ต้องสรรหาหลายครั้งส่งผลต่อความคุ้มค่าในการใช้จ่ายงบประมาณ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งประเภททั่วไป เช่น พนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย เจ้าพนักงานการเกษตร นายช่างโยธา นายช่างสำรวจ นายช่างเครื่องกล นายช่างไฟฟ้า นายช่างเทคนิค เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี เจ้าพนักงานธุรการ เป็นต้น ดังนั้น การปรับตัวด้านการสรรหาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งจำเป็น เช่น การพัฒนารูปแบบและวิธีการสรรหาเชิงรุกให้สามารถสรรคนที่เหมาะสมได้อย่างรวดเร็ว การสรรหาค้นได้ตรงกับความต้องการของตำแหน่งงาน โดยให้หน่วยงานเข้ามามีบทบาทมากขึ้น การวิเคราะห์งานเพื่อทบทวนความเหมาะสมของการกำหนดตำแหน่งให้สอดคล้องกับภารกิจในปัจจุบันมีความสำคัญควบคู่ไปกับการพัฒนารูปแบบและวิธีการสรรหา นอกจากนี้ การสรรหากำลังคนคุณภาพจากภายนอกและภายในองค์กรยังไม่ได้เริ่มดำเนินการ จึงส่งผลต่อการขับเคลื่อนนโยบายของผู้ว่าฯ ในหลายภารกิจ เช่น ด้านเศรษฐกิจ ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

๕) การดูแลและพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่ (Onboarding) แม้จะมีการจัดทำแนวทาง BMA Onboarding ไว้แล้ว แต่ยังคงขาดเครื่องมือสนับสนุนการสอนงานและการเรียนรู้งานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เช่น คู่มือปฏิบัติงาน e-learning ความรู้พื้นฐานที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของแต่ละสายงาน การบ่มเพาะวัฒนธรรมองค์กรในทิศทางเดียวกัน เป็นต้น ส่งผลให้การทำ Onboarding ยังไม่ประสบผลสำเร็จในการรักษาคนให้อยู่กับองค์กรดังจะเห็นได้จากอัตราการลาออกของข้าราชการบรรจุระดับปฏิบัติการและปฏิบัติงานจะมีสัดส่วนเยอะกว่าข้าราชการระดับอื่น

๖) การนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้ในกระบวนการทำงาน ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลยังค่อนข้างมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานมากนัก ส่งผลต่อความรวดเร็วในการทำงาน ความสะดวกและคล่องตัวในการทงาน อีกทั้งในบางระบบที่มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน

พบว่ามีปัญหา...

พบว่ามีปัญหาการทำงานซ้ำซ้อนระหว่างระบบออนไลน์และระบบเอกสารควบคู่กันไปทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีภาระมากขึ้น

๗) การบริหารผลงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามแบบประเมิน ๖ ๕ ซึ่งแบบประเมินดังกล่าวยังไม่มีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร รวมถึงไม่มีการวางเป้าหมายและกำหนดตัวชี้วัดที่คาดหวังตั้งแต่ต้นปีงบประมาณ การพัฒนาสมรรถนะ ทักษะ และข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และการเชื่อมโยงค่าตอบแทนหรือรางวัลที่ยึดโยงกับผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ผู้ปฏิบัติงานจึงไม่รู้สึกร่วมในการขับเคลื่อนเป้าหมายขององค์กรและทำให้การผลักดันหรือขับเคลื่อนงานทำได้อย่างไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลง

๘) การวิเคราะห์ข้อมูลด้าน HR ถือเป็นทักษะสำคัญของผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลยังไม่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การเข้าถึงข้อมูลและนำข้อมูลมาใช้เป็นฐานในการวิเคราะห์ วางแผน และออกแบบระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลยังทำได้ยากเนื่องจากระบบ HRIS ของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญและข้าราชการครูฯ ยังไม่เสร็จสมบูรณ์ การวางแผนด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยข้อมูลเพื่อช่วยขับเคลื่อนนโยบายของผู้ว่าฯ จึงยังไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเท่าที่ควร

๙) การรักษาคนให้อยู่กับองค์กร กรุงเทพมหานครมีอัตราการสูญเสียกำลังคนอย่างต่อเนื่อง โดยตั้งแต่ปี ๒๕๖๕ เป็นต้นไป พบว่า อัตราการลาออกจากราชการเริ่มสูงกว่าอัตราเกษียณอายุราชการ โดยปี ๒๕๖๖ มีผู้ลาออกจากราชการ จำนวน ๕๖๘ คน โดยเป็นระดับปฏิบัติการมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ระดับปฏิบัติงาน และชำนาญการ และ ส่วนสาเหตุการลาออก พบว่า ส่วนใหญ่ลาออกไปรับราชการหน่วยงานอื่น ซึ่งกรุงเทพมหานครยังไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการสร้างความผูกพันและการสื่อสารภายในองค์กรโดยตรง เพื่อดูแลตั้งแต่การสร้างประสบการณ์ที่ดีในช่วงเริ่มต้นปฏิบัติงาน การสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและการเห็นคุณค่าในงานที่ทำ การกำหนดค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสม การสื่อสารและสร้างวัฒนธรรมองค์กร ส่งผลให้ไม่สามารถลดอัตราการสูญเสียผู้ปฏิบัติงานได้

๑๐) การทำงานแบบบูรณาการร่วมกัน กรุงเทพมหานครมีลักษณะการทำงานแบบต่างฝ่ายต่างทำ (Silo) ด้วยสำนักและสำนักงานเขตที่มีภารกิจแตกต่างกันออกไปตามบริบทของพื้นที่ ที่ตั้งของหน่วยงานที่มีที่ตั้งห่างไกลกันไปตามเขต ทำให้การสื่อสารไปในทิศทางเดียวกันเป็นไปได้ยาก รวมถึงภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของคนในองค์กรที่มีมาก ทำให้ขาดผู้รับผิดชอบในการประสานงานภารกิจไม่สำเร็จในขั้นตอนการนำไปปฏิบัติเนื่องจากขาดผู้รับผิดชอบไม่มีการวางแผนทางการปฏิบัติให้ชัดเจน ว่าใครจะเป็นผู้ทำหน้าที่ในการประสานงานไปยังหน่วยงานกลาง ขาดการสร้างจิตสำนึกรับผิดชอบร่วมกัน ปัญหาการประสานงานขอข้อมูลตามหน่วยงานที่ยังไม่มีผู้รับผิดชอบหลักที่ชัดเจน

๑๑) ระบบการสื่อสารภายในองค์กร กรุงเทพมหานครเป็นองค์กรขนาดใหญ่จึงมีจุดอ่อนด้านการสื่อสารภายในองค์กรส่งผลให้การสื่อสารนโยบาย เป้าหมาย และความคาดหวังของผู้บริหารไปไม่ถึงผู้ปฏิบัติงาน ขาดการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันระหว่างหน่วยงาน ประกอบกับยังไม่ได้มีการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมเข้ามาใช้การสื่อสารจึงไม่สอดคล้องกับการสื่อสารในยุคปัจจุบันที่ต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลด้วยความรวดเร็วและทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

๑๒) บางหน่วยงานไม่มีการจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติ (Data Analytics) เพื่อใช้ในการวิเคราะห์งานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลของแต่ละหน่วยงาน ทำให้ข้อมูลที่มีอยู่ไม่ได้รับการปรับปรุงและไม่มีการจัดเก็บเป็นฐานข้อมูล ซึ่งข้อมูลเชิงสถิติเป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องนำมาใช้ในการวิเคราะห์วางแผนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และช่วยให้การตัดสินใจแต่ละอย่างเป็นไปอย่างมีแบบแผนมากขึ้นในทุกกระบวนการของงานบริหารด้านบุคคล การสรรหาพนักงานใหม่ การประเมินผลการทำงาน การจ่ายค่าตอบแทน การอบรม หรือการป้องกันการไหลออกของราชการ



๑๓) หน่วยงานไม่ให้ความสำคัญในการพัฒนาทักษะและความรู้ กรุงเทพมหานคร ยังไม่สามารถจูงใจให้ข้าราชการตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาทักษะความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะที่ไม่สามารถดำเนินการในช่วงเวลาที่เหมาะสม เช่น การขอจัดสรรงบประมาณ เพื่อการพัฒนาต้องขอล่วงหน้า ๑ ปีงบประมาณ ซึ่งไม่ทันกับความต้องการความรู้ในการปฏิบัติงานของ คนทำงาน นอกจากนี้ เมื่อฝึกอบรมเสร็จแล้วไม่ได้นำความรู้และทักษะไปใช้ในทันทีจึงไม่เกิดความคุ้มค่าในการ ฝึกอบรม นอกจากนี้ การจัดการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความล่าช้า ไม่เหมาะสม ปล่อยให้ข้าราชการเรียนรู้ด้วย ตัวเองโดยไม่ได้รับคำชี้แนะว่าสิ่งใดถูกหรือผิดเป็นเวลานานจนเกิดความเคยชิน เมื่อได้รับการฝึกอบรม จึงอาจจะไม่ยอมเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน รวมถึงขาดการประชาสัมพันธ์เรื่องการพัฒนาการเติบโตใน สายอาชีพ ทำให้ข้าราชการทำงานปราศจากจุดมุ่งหมายที่ถูกต้อง การฝึกอบรมและพัฒนาโดยไม่คำนึงปัจจัย เรื่อง กลุ่มอายุ ระดับตำแหน่ง และสายอาชีพที่แตกต่างกัน รวมถึงยังขาดความเชื่อมโยงด้านการประเมินผล การปฏิบัติงานและแรงจูงใจค่าตอบแทน ผู้บังคับบัญชายังไม่เข้าใจและไม่ให้ความสำคัญต่อบริยายการ ฝึกอบรมและพัฒนาของในแต่ละหน่วยงานตนเอง ไม่ให้ความสำคัญในด้านการพัฒนาแบบรายบุคคล ทำให้ ขาดความต่อเนื่องในการวางแผนการพัฒนาทักษะความรู้เฉพาะด้านตามสายงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

๑๔) การเชื่อมโยงการพัฒนาทักษะความรู้กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ข้าราชการส่วนใหญ่ไม่กระตือรือร้นในการพัฒนาทักษะความรู้ เนื่องจากยังไม่มีหรือนำการพัฒนาทักษะมาใช้ใน การประเมินผลงาน อาศัยความสมัครใจในการพัฒนาตนเอง ทำให้ข้าราชการขาดการประเมินศักยภาพระดับ บุคคล เกิดช่องว่างระหว่างผู้ที่เข้าฝึกอบรมพัฒนา กับผู้ที่ไม่ได้เข้าฝึกอบรมพัฒนาตนเองเลย อีกทั้งขาดแรงจูงใจ ไม่เล็งเห็นถึงประโยชน์ในการพัฒนาตนเองเพราะไม่ได้ถูกนำไปประเมินผลและผูกกับค่าตอบแทนที่จะได้ รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมที่ไม่ได้ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ด้วย

๑๕) หน่วยงานยังไม่ค่อยให้ความสำคัญกับบทบาทด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของหน่วยงาน กรุงเทพมหานครเป็นองค์กรขนาดใหญ่และมีความซับซ้อน สถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคล สามารถวางแผนการฝึกอบรมได้เฉพาะหลักสูตรกลางเท่านั้น การพัฒนาผู้ปฏิบัติในสายอาชีพเป็นหน้าที่ของ หน่วยงาน สำหรับบทบาทด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในบางหน่วยงานยังไม่มีกำหนดผู้รับผิดชอบ ในการนำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานไปปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม บางหน่วยงานภาระหน้าที่ ของนักทรัพยากรบุคคลมีมากอาจจะเลยต่อการนำแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลไปปฏิบัติ รวมถึงมีช่องว่าง ของการวางแผนหลักสูตรฝึกอบรมตามภารกิจของหน่วยงานที่ยังไม่มีผู้รับผิดชอบจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม เฉพาะทาง อีกทั้ง หน่วยงานยังเลยต่อการให้ความสำคัญกับการส่งผู้ใต้บังคับบัญชาไปพัฒนาองค์ความรู้และ Skillset ของแต่ละสายงานให้สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน

๑๖) กรุงเทพมหานครยังไม่มีกำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจองค์กร ปัจจุบันหน่วยงานกรุงเทพมหานครยังไม่มีวัฒนธรรมองค์กรหลักที่จะใช้ขับเคลื่อนพันธกิจ องค์กร และพบว่าในแต่ละหน่วยงานมีวัฒนธรรมของหน่วยงานตัวเองที่แตกต่างกันออกไปตามภารกิจทำให้ การขับเคลื่อนองค์กรหรือมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์แตกต่างกันออกไปอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งกันหรือความ สับสนในองค์กรได้ ทำให้เกิด Toxic Organization Culture คือภาวะที่สภาพแวดล้อมภายในองค์กรกลายเป็น สิ่งบั่นทอนขวัญกำลังใจส่งผลให้ Turnover สูงรักษาคนเก่งไว้ไม่ได้ ดังจะเห็นได้จากสถิติการลาออกถึงร้อยละ ๓๗.๒ การมีสังคมและวัฒนธรรม Toxic ก็เป็นหนึ่งในปัจจัยที่ทำให้คนอยากลาออก นอกจากนี้ การทำงานแบบ ไฮโลทำให้เกิดอุปสรรคในการสื่อสาร ส่งต่อข้อมูล และการทำงานด้วยกันเป็นทีม ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพ ในการทำงานและขวัญกำลังใจในการทำงานลดลง และอาจนำไปสู่การล่มสลายของวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง

๒.๕ แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ.๒๕๖๖-๒๕๗๐) กำหนดวิสัยทัศน์ “การบริหารทรัพยากรบุคคลทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร มีความเป็นมืออาชีพ และมีคุณธรรม เพื่อสร้างความเชื่อมั่นจากทุกภาคส่วน” เมื่อวิเคราะห์สภาพปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนภารกิจตามนโยบายของผู้ว่าฯ และแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร เปรียบเทียบกับกลยุทธ์ในแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) พบว่า ส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกับประเด็นการบริหารทรัพยากรบุคคลที่จะต้องดำเนินการ โดยควรมีการปรับแก้ไขเพิ่มเติมบางส่วน และเลือกประเด็นกลยุทธ์มาจัดลำดับสำคัญเพื่อกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว สรุปได้ดังนี้

| เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ (Strategic Target)   | กลยุทธ์  |
|--|--|
| <p>๑. พัฒนากรุงเทพมหานครให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง เป็นองค์กรแห่งความสุข (HR High Quality : Happiness &amp; High Performance)</p> <p>๑.๑ ทบทวน ออกแบบระบบงาน โครงสร้างและกรอบอัตรากำลังสำนักงานเขตให้เหมาะสมฯ</p> <p>๑.๒ เตรียมกำลังคนเชิงรุกบนพื้นฐานข้อมูลจริง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของระบบงาน รูปแบบการทำงานได้อย่างเท่าทัน</p> <p>๑.๓ ปรับระบบบริหารผลงานให้สอดคล้องกับผลสัมฤทธิ์ขององค์กร</p> <p>๑.๔ สร้างสภาพแวดล้อม/พื้นที่การทำงาน และกลไกให้สอดคล้องกับความหลากหลายของบุคคล (Personalization) เพื่อสร้างความสุขในการทำงาน รักษาคนคุณภาพไว้ในองค์กร และเสริมสร้างความผูกพันต่องาน ต่อองค์กร และต่อสาธารณะ</p>                                 | <p>๑. วิเคราะห์ภารกิจที่ควรจ้างเอกชนดำเนินการ</p> <p>๒. ปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลังให้สอดคล้องกับภารกิจ</p> <p>๓. จัดทำแผนกำลังคน</p> <p>๔. ปรับระบบบริหารผลงาน</p> <p>๕. สร้างความผูกพันต่องานและต่อองค์กร</p> |
| <p>๒. พัฒนาทรัพยากรบุคคลให้พร้อมขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และพันธกิจ (Workforce Readiness)</p> <p>๒.๑ ออกแบบและทบทวนคุณลักษณะพึงประสงค์ของทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร</p> <p>๒.๒ พัฒนา HR Dashboard เพื่อเป็นเครื่องมือกลางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลฯ</p> <p>๒.๓ จัดทำคู่มือเส้นทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD Roadmap) ๗๐:๒๐:๑๐</p> <p>๒.๔ ออกแบบและจัดทำหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามคู่มือเส้นทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD Roadmap) สำหรับการเรียนรู้ พัฒนา และประเมินผล รูปแบบ ๑๐</p> <p>๒.๕ พัฒนาและประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามคู่มือ HRD Roadmap</p>   | <p>๑. จัดทำหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเฉพาะสายงานและพัฒนาตามหลักสูตร</p> <p>๒ จัดทำ HR Dashboard</p> <p>๓. จัดทำระบบบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ</p>  |
| <p>๓. ยกระดับการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เทียบเคียงได้กับองค์กรชั้นนำ (HR Benchmarking)</p> <p>๓.๑ สนับสนุนการเรียนรู้ โดยจัดหาเครื่องมือและพัฒนา Digital lifelong Learning Platform เพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต</p> <p>๓.๒ พัฒนาระบบเทคโนโลยีสนับสนุนการบริหารด้านทรัพยากรบุคคล (HRIS) ในลักษณะ Self-Service เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ เพิ่มความสะดวกในการบริหารและให้บริการข้าราชการและบุคลากร</p> <p>๓.๓ สร้างความเข้มแข็งให้ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำหน่วยงาน</p> <p>๓.๔ สรรหาและคัดเลือก ทั้งจากภายในและภายนอกบนพื้นฐานสมรรถนะและหลักฐานเชิงประจักษ์</p> <p>๓.๕ บริหารกำลังคนด้วยการจ้างงานที่หลากหลายและยืดหยุ่นเพื่อควบคุมกำลังคน</p> | <p>พัฒนาระบบ HRIS และ HR Self-Service</p>  |

เป้าประสงค์...

| เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ (Strategic Target)  | กลยุทธ์                              |
|---|--------------------------------------|
| <p>๔. สร้างผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร ให้พร้อมขับเคลื่อนงานบริหารและพัฒนามหานคร (HR Culture &amp; Leadership)</p> <p>๔.๑ จัดชุดการเรียนรู้ (learning module) แบบ ๗๐:๒๐:๑๐ เพื่อพัฒนาผู้นำทุกระดับ</p> <p>๔.๒ ปรับแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการ การหมุนเวียนงาน และการเลื่อนตำแหน่งของผู้นำทุกระดับ ให้สอดคล้องกับผลสัมฤทธิ์ขององค์กรและประโยชน์สุขของประชาชน</p> <p>๔.๓ ส่งเสริมจริยธรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล</p> <p>๔.๔ สร้างวัฒนธรรมองค์กร ด้วยการสื่อสารและสร้างบรรยากาศองค์กร รวมทั้งการปรับระบบบริหารผลงานและกลไกจูงใจให้สอดคล้องกับผลสัมฤทธิ์ขององค์กรฯ</p> | <p>สร้างและสื่อสารวัฒนธรรมองค์กร</p> |
| <p>๕. สร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนามหานคร (HR Innovation)</p> <p>๕.๑ ส่งเสริมการพัฒนางานความรู้ ข้อเสนอทางวิชาการ และนวัตกรรมการพัฒนามหานครผ่านพื้นที่ทดลอง (Living Lab/Sandbox)</p> <p>๕.๒ ส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา (Research &amp; Development) รวมทั้งกลไกสนับสนุนอื่นเพื่อบ่มเพาะองค์ความรู้ ข้อเสนอทางวิชาการ และนวัตกรรมการพัฒนามหานครไปสู่การปฏิบัติจริง</p>   | <p>ส่งเสริมการพัฒนางานความรู้</p>    |

**ความเห็นของสำนักงาน ก.ก.** เพื่อให้การขับเคลื่อนการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ สำนักงาน ก.ก. พิจารณาแล้วเห็นควรขอรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับกรอบแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร ซึ่งกำหนด Aspirational Goal : กรุงเทพมหานคร ติดอันดับ ๑ ใน ๕ ขององค์กรที่น่าทำงานมากที่สุดในภาครัฐ (รายละเอียดตามเอกสารหมายเลข ๒)

๑. การจัดทำแผนปฏิบัติการของกรุงเทพมหานคร (Action Plan) ควรมีการวิเคราะห์กรอบแนวทางขับเคลื่อนการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็น ๒ ระดับ ได้แก่ ๑) ระดับ Corporate HR หรือหน่วยงานกลางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น สำนักงาน ก.ก. เป็นต้น และ ๒) ระดับ Business Unit HR หรือสำนักและสำนักงานเขตซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติงาน โดยนำ OKR ของทั้ง ๕ ยุทธศาสตร์มาเชื่อมโยงกับปัญหาการดำเนินการตามนโยบาย ๙ ดี ๙ ด้าน ของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร เพื่อกำหนดเป็นกิจกรรมสำคัญที่จะดำเนินการในแผนระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว และกำหนดผู้รับผิดชอบว่าเป็น Corporate HR หรือ Business Unit HR ให้ชัดเจน เพื่อขับเคลื่อนกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งระบบ (value chain) ส่วนการจะบรรลุเป้าหมาย “กรุงเทพมหานครจะเป็น ๑ ใน ๕ ขององค์กรที่น่าทำงานมากที่สุดในภาครัฐ” ควรเลือกประเด็นยุทธศาสตร์ที่จะดำเนินการ (Strategic Focused) เพื่อจัดลำดับความสำคัญ กำหนดกรอบระยะเวลาดำเนินการและแผนดำเนินการที่ชัดเจน รวมถึงควรทบทวนกลยุทธ์ในแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๗๐ ให้มีความเหมาะสมต่อไป

๒. ขอให้นำตารางสรุปประเด็นปัญหาการขับเคลื่อนนโยบายของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร (เอกสารหมายเลข ๑) มาเชื่อมโยงกับกรอบแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร (เอกสารหมายเลข ๒) และตรวจสอบว่าได้สรุปประเด็นปัญหาครอบคลุมทุกกลุ่มตำแหน่งแล้วหรือยัง และมีกำหนดกลยุทธ์ที่จะดำเนินการครบถ้วนแล้วหรือยัง เพื่อประโยชน์ในการขับเคลื่อนนโยบาย ๙ ดี ๙ ด้านของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร

๓. ควรปรับปรุง...



๓. ควรปรับปรุงโครงสร้างอัตรากำลัง ระบบงาน และบทบาทของหน่วยงานรองรับบทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน (Human Resources Business Partner) โดยส่วนกลางมีหน้าที่เป็นผู้ให้คำแนะนำและเสนอแนะ และกระจายอำนาจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สำนักและสำนักงานเขตเป็นผู้ดำเนินการ เนื่องจากหน่วยงานสามารถวิเคราะห์ปัญหาและกำหนดกลยุทธ์แก้ไขปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานได้ดีกว่าส่วนกลาง นอกจากนี้ ควรปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของหน่วยงานเป็นแบบ Turnkey เช่น ผู้ปฏิบัติงาน ๑ คน ต้องสามารถทำงานได้หลายอย่างเบ็ดเสร็จในคนเดียว โดยควรมีผู้ปฏิบัติงานที่สามารถทำงานในเชิงวิเคราะห์กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งระบบและกำหนดแผนดำเนินการได้ นอกจากนี้ ควรจัดหาผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการวิเคราะห์ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลจากส่วนกลางไปช่วยให้คำปรึกษาและดำเนินการ ทั้งนี้ สำนักงาน ก.ก. ควรกำหนดประเด็นดังกล่าวไว้ในแผนยุทธศาสตร์ โดยจัดทำปฏิทินดำเนินงานเพื่อกระจายอำนาจให้แก่หน่วยงานให้ชัดเจน

๔. ควรเพิ่มเติมกลยุทธ์การสร้าง Branding ของกรุงเทพมหานครไว้ในยุทธศาสตร์ที่ ๑ รวมถึงจัดลำดับความสำคัญของกลุ่มเป้าหมายในการสร้างแบรนด์ว่าจะเป็นกลุ่มใด เช่น กลุ่มข้าราชการที่อยู่ในระบบ กลุ่มเด็กจบการศึกษาใหม่ หรือวางแผนส่งเสริมการจ้างงานกลุ่มผู้สูงอายุในอนาคต เป็นต้น ซึ่งการขับเคลื่อนการสร้าง Branding จะสัมพันธ์กับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในยุทธศาสตร์ที่ ๔ เราสามารถสร้าง Branding ให้บุคคลภายนอกอยากเข้ามาในองค์กรมากขึ้นหรือให้ข้าราชการเกิดความผูกพันลดอัตราการลาออก และในส่วนของยุทธศาสตร์ที่ ๕ สร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนามหานคร (HR Innovation) สามารถแยกได้เป็น ๒ ประเด็น ได้แก่ ๑) ยุทธศาสตร์ตามโจทย์นโยบายผู้ว่าฯ โดยการส่งเสริมการทำ R&D และ ๒) ยุทธศาสตร์ตอบโจทย์ HR Innovation เช่น กรณีขาดแคลนนักจิตวิทยา กรุงเทพมหานครอาจประสานนำแอปพลิเคชัน DMIND ของกรมสุขภาพจิต มาช่วยปฏิบัติงานเพื่อคัดกรองผู้ป่วยที่มีภาวะซึมเศร้า เป็นต้น

๕. การปรับโครงสร้างและกรอบอัตรากำลัง ขั้นตอนแรกควรมีการวิเคราะห์ภารกิจว่า ภารกิจใดควรให้เอกชนเข้ามาดำเนินการ ภารกิจใดสามารถนำเทคโนโลยีเข้ามาทดแทนอัตรากำลังคนได้ ภารกิจใดควรใช้การจ้างงานรูปแบบอื่นเข้ามาทดแทนอัตรากำลังที่เป็นข้าราชการ เช่น การจ้างพนักงานกรุงเทพมหานคร การทำบันทึกความเข้าใจ (MOU) กับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) เพื่อเสริมอัตรากำลังครูที่ขาดแคลนในปัจจุบัน เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้การปรับโครงสร้างและอัตรากำลังตอบโจทย์ประสิทธิภาพและความคุ้มค่าในการบริหารงานของกรุงเทพมหานคร

๖. เพื่อให้การปรับแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งแผนระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว มีความถูกต้องและเหมาะสมจึงขอให้ ดร.บวรนนท์ ทองกัลยา เป็นที่ปรึกษาในการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร โดยสำนักงาน ก.ก. ควรเชิญหน่วยงานระดับสำนักและสำนักงานเขตเข้าร่วมประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการจัดทำแผนปฏิบัติการและการขับเคลื่อนแผนดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติด้วย

มติที่ประชุม ให้สำนักงาน ก.ก. นำข้อสังเกตและข้อเสนอแนะของ อ.ก.ก. ไปพิจารณาดำเนินการ

ระเบียบวาระที่ ๔ เรื่องอื่น ๆ

-ไม่มี-

ระเบียบวาระที่ ๕...



ระเบียบวาระที่ ๕ เรื่องกำหนดวันประชุม

กำหนดการประชุม อ.ก.ก. ครั้งที่ ๒/๒๕๖๗ ในวันพุธที่ ๒๗ มีนาคม ๒๕๖๗  
เวลา ๐๙.๓๐ น. ศาลาว่าการกรุงเทพมหานคร และผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์

มติที่ประชุม           รับทราบ

เลิกประชุมเวลา ๑๑.๓๐ น.



(นางอริญญดา นุชสาย)

ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาระบบบริหาร  
รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการกองพัฒนาระบบราชการกรุงเทพมหานคร  
สำนักงาน ก.ก.  
อ.ก.ก. และเลขานุการ  
ผู้จดยางงานการประชุม