

รายงานการประชุม อ.ก.ก. วิสามัญเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร

ครั้งที่ ๖/๒๕๖๒

เมื่อวันที่ ๑๑ กันยายน ๒๕๖๒

ณ ห้องเฮอร์วีน ชั้น ๒ ศาลาว่าการกรุงเทพมหานคร

ผู้มาประชุม

- |     |   |                     |
|-----|---|---------------------|
| ๑.  | รองศาสตราจารย์ ดร.อิสระ สุวรรณบล  | ประธาน อ.ก.ก.       |
| ๒.  | นางศิลปสวย ระวีแสงสูรย์<br>ปลัดกรุงเทพมหานคร  | อ.ก.ก.              |
| ๓.  | ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุณี พนาสกุลการ<br>อนุกรรมการซึ่งแต่งตั้งจาก ก.ก.   | อ.ก.ก.              |
| ๔.  | นางประภา วงศ์วิภูษณะ<br>ผู้อำนวยการส่วนติดตามและประเมินผล<br>แผนผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการ<br>การกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น | อ.ก.ก.              |
| ๕.  | ศาสตราจารย์ ดร.ศุภชัย ยาวะประภา   | อ.ก.ก.              |
| ๖.  | รองศาสตราจารย์ ดร. อรทัย ก๊กผล  | อ.ก.ก.              |
| ๗.  | ศาสตราจารย์ ดร. ขาดิชา ยนต์ เชียงใหม่   | อ.ก.ก.              |
| ๘.  | รองศาสตราจารย์ ดร. อุทัย เลาหวิเชียร  | อ.ก.ก.              |
| ๙.  | นางสุชาดา รังสินันท์  | อ.ก.ก.              |
| ๑๐. | นายชจิต ชัชวานิชย์<br>รองปลัดกรุงเทพมหานคร<br>ที่ปลัดกรุงเทพมหานครมอบหมาย   | อ.ก.ก.              |
| ๑๑. | นางกรรณิการ์ สังข์ประสิทธิ์<br>ผู้ช่วยหัวหน้าสำนักงาน ก.ก.<br>สังฆการกองพัฒนาระบบราชการกรุงเทพมหานคร  | อ.ก.ก.              |
| ๑๒. | นายธีรชัชคาร ปาทาน<br>ผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล  | อ.ก.ก.              |
| ๑๓. | นายกอบชัย พงษ์เสริม<br>หัวหน้าสำนักงาน ก.ก.   | อ.ก.ก.              |
| ๑๔. | นางสาวดวงใจ ศรีทองแท้<br>ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาระบบบริหาร<br>รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการกองพัฒนาระบบราชการกรุงเทพมหานคร<br>สำนักงาน ก.ก.       | อ.ก.ก. และเลขานุการ |
| ๑๕. | นางสาวอรมนต์ บัณฑิตสุขุมาลัย<br>นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ<br>กองพัฒนาระบบราชการกรุงเทพมหานคร สำนักงาน ก.ก.                                | ผู้ช่วยเลขานุการ    |

๑๖. นางสาวสุภาวดี...

๑๖. นางสาวสุภาวดี ศรีมันตะ  
นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ  
กองพัฒนาระบบราชการกรุงเทพมหานคร สำนักงาน ก.ก.

ผู้ช่วยเลขานุการ

ผู้ไม่มาประชุม

๑. นางสุทธิลักษณ์ เอื้อจิตถาวร  
ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล  
สำนักงาน ก.พ.

ติตราชการ

ผู้เข้าร่วมประชุม

- |                              |   |
|------------------------------|---|
| ๑. นายชัชวาลย์ ชมศิริตระกูล  | นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ สำนักงาน ก.ก. |
| ๒. นางสาวณัฏฐา โสมสิน        | นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ สำนักงาน ก.ก. |
| ๓. นางสาวชุตินา แก้วประยูร   | นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ สำนักงาน ก.ก.      |
| ๔. นางสาวอัมพร ชัยญานันท์    | นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ สำนักงาน ก.ก.      |
| ๕. นางสาววรรณ เกียรติโพธา    | นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ สำนักงาน ก.ก.      |
| ๖. นางสาวอภิญญา สีสระยากุล   | นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ สำนักงาน ก.ก.      |
| ๗. นายสถาพร ทุมปัตตา         | นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ สำนักงาน ก.ก.    |
| ๘. นายจิตติ สาโรจน์จิตติ     | นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ สำนักงาน ก.ก.    |
| ๙. นายถิระธรรม เชาวโชติ      | นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ สำนักงาน ก.ก.    |
| ๑๐. นางกิตติมา เทียนไชย      | นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ สำนักงาน ก.ก.  |
| ๑๑. นางสาวปาริฉัตร สุขสุทอน  | นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ สำนักงาน ก.ก.  |
| ๑๒. นางสาวพิรพรรณ เรืองวานิช | นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ สำนักงาน ก.ก.  |


เริ่มประชุมเวลา ๑๐.๐๐ น.

ประธานฯ กล่าวเปิดการประชุม และดำเนินการประชุมตามระเบียบวาระดังนี้

ระเบียบวาระที่ ๑ เรื่องที่ประธานแจ้งให้ที่ประชุมทราบ

๑. สำนักงาน ก.ก. ได้มีการจัดสัมมนาร่วมกับผู้ทรงคุณวุฒิใน อ.ก.ก. วิสามัญเกี่ยวกับ ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร เรื่องการพัฒนาระบบงาน ด้านป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยเมื่อวันที่ ๒๒ และ ๒๖ สิงหาคม ๒๕๖๒ ซึ่งเป็นไปตาม มติ อ.ก.ก. วิสามัญเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ฯ ที่ให้ความสำคัญกับการหาแนวทางวิธีการพัฒนา เรื่องระบบการทำงานรูปแบบใหม่แทนการขยายโครงสร้างและอัตรากำลัง รวมทั้งวิธีการ พัฒนาบุคลากรและการจ้างงานรูปแบบอื่นแทนการใช้ข้าราชการและลูกจ้าง ซึ่งจะนำผลการ สัมมนาแจ้งให้ที่ประชุมทราบต่อไป

๒. ขอแสดง...



๒. เมื่อวานมีการเลือกตั้งผู้แทน ก.ก. ขอแสดงความยินดีกับผู้ช่วยศาสตราจารย์  
สุณี พนาสกุลการ ที่ได้รับเลือกตั้งเป็นกรรมการผู้แทนข้าราชการกรุงเทพมหานคร  
ในสถาบันอุดมศึกษา

ที่ประชุม

รับทราบ

ระเบียบวาระที่ ๒

เรื่องรับรองรายงานการประชุม ครั้งที่ ๕/๒๕๖๒ เมื่อวันที่ ๗ สิงหาคม ๒๕๖๒

ที่ประชุมพิจารณาแล้วไม่มีกรรมการคนใดขอแก้ไขจึงขอให้ที่ประชุมรับรอง  
รายงานการประชุมดังกล่าว

มติ อ.ก.ก.

รับรองรายงานการประชุม ครั้งที่ ๕/๒๕๖๒ เมื่อวันที่ ๗ สิงหาคม ๒๕๖๒

ระเบียบวาระที่ ๓

เรื่องเพื่อทราบ

เรื่อง รายงานผลการดำเนินโครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อการดำเนินการ  
ตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕)  
ในเชิงกลยุทธ์

สำนักงาน ก.ก. ขอรายงานผลการดำเนินโครงการตามแผนยุทธศาสตร์การบริหาร  
ทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ โครงการสัมมนา  
เชิงปฏิบัติการเพื่อการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ  
กรุงเทพมหานคร (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕) ในเชิงกลยุทธ์ ซึ่งอยู่ในยุทธศาสตร์ที่ ๔ พัฒนา  
ระบบ HR ให้มีความเข้มแข็งและทันต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายเพื่อบูรณาการ  
การทำงานและสร้างความเป็นเอกภาพในการทำงานร่วมกันและสามารถพัฒนาระบบ HR  
ให้ขับเคลื่อนหรือสนับสนุนการทำงานของกรุงเทพมหานครอย่างมีประสิทธิภาพ

สาระสำคัญของเรื่อง

๑. สำนักงาน ก.ก. ได้รับอนุมัติให้ดำเนินโครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ  
เพื่อการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร  
(พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕) ในเชิงกลยุทธ์ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อระดม  
ความคิดเห็นในการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร  
(พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕) ปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาระบบด้านทรัพยากรบุคคลให้สามารถ  
นำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างกรอบวิสัยทัศน์ที่ได้แผนงานเชิงกลยุทธ์ที่สามารถ  
นำไปขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร  
(พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕) และพัฒนาไปสู่นวัตกรรม โดยเป็นโครงการที่สอดคล้องกับแผนพัฒนา  
กรุงเทพมหานครระยะ ๒๐ ปี ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕) ด้านที่ ๗ การบริหารจัดการ  
เมืองมหานคร มิติที่ ๗.๓ การบริหารทรัพยากรบุคคล เป้าหมายที่ ๗.๓.๒ กรุงเทพมหานครมี  
ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่เข้มแข็ง เอื้อต่อความเป็นธรรม สามารถสร้างสมดุลระหว่างชีวิต  
การทำงาน และชีวิตส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงานตลอดจนสามารถดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถ  
สูง และสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้

๒. การดำเนินการ...

๒. การดำเนินการตามโครงการฯ แบ่งเป็น ๒ กิจกรรม ดังนี้

๒.๑ กิจกรรมที่ ๑ ดำเนินการอภิปรายเชิงลึกกับ อ.ก.ก.วิสามัญเกี่ยวกับ ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร อ.ก.ก.วิสามัญเกี่ยวกับระบบราชการ การจัดส่วนราชการและค่าตอบแทน ผู้บริหารของกรุงเทพมหานคร เจ้าหน้าที่ของสำนักงานแพทย์ สำนักงานนามัย และสำนักงาน ก.ก. เพื่อปรับปรุงโครงสร้าง กำหนดแนวทางแก้ไข และพัฒนาระบบบริการสาธารณสุขสำหรับประชาชนของกรุงเทพมหานคร จำนวน ๔๘ คน เมื่อวันที่ ๕ มิถุนายน ๒๕๖๒ ณ ห้องหลานหลวง โรงแรมรอยัลปรีนเซส หลานหลวง เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กรุงเทพมหานคร

๒.๒ กิจกรรมที่ ๒ สัมมนาเชิงปฏิบัติการผู้บริหารและข้าราชการ กรุงเทพมหานครของสำนักงาน ก.ก. ประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ - ชำนาญการพิเศษ/ประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน - ชำนาญงาน เพื่อสร้างนวัตกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ตอบโจทย์แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕) จำนวน ๑๔๗ คน ระหว่างวันที่ ๑๑ - ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๒ ณ เดอะเกรซ อิมพาวริสอร์ท จังหวัดสมุทรสงคราม

๓. จากการดำเนินกิจกรรมตามโครงการฯ สรุปผลการสัมมนา ได้ดังนี้

กิจกรรมที่ ๑ ผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิจาก อ.ก.ก.วิสามัญเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร และอ.ก.ก.วิสามัญเกี่ยวกับระบบราชการ การจัดส่วนราชการและค่าตอบแทนได้สั่งการให้สำนักงานแพทย์และสำนักงานนามัยดำเนินการ

(๑) ทบทวนบทบาทภารกิจที่ควรทำและไม่ควรทำ

(๒) กำหนดแนวทางในการลดบทบาทตนเองในฐานะผู้ดำเนินการ

เป็นผู้ควบคุมและสนับสนุน

- ทบทวนข้อมูล ระเบียบ กฎหมายต่างๆ และกำหนดกรอบแนวทางในการดำเนินภารกิจโดยไม่ใช้ข้าราชการ

- กำหนดภารกิจที่ควรใช้การจ้างงานรูปแบบอื่น และรูปแบบที่สามารถดำเนินการได้

(๓) เพิ่มบทบาทในการควบคุมและสร้างมาตรฐานด้านสาธารณสุข โดยทำงานร่วมกับภาคส่วนต่างๆ ให้มากขึ้น และปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน

(๔) ใช้ทำงานแบบเครือข่าย ระหว่างสำนักงานแพทย์ สำนักงานนามัย มหาวิทยาลัยนวมินทราชธิราช โรงพยาบาลนอกสังกัดกรุงเทพมหานคร โรงพยาบาลเอกชน อาสาสมัคร มูลนิธิ สถาบันการศึกษา และภาคส่วนต่างๆ รวมทั้งแลกเปลี่ยนข้อมูล ทรัพยากร และเครื่องมือต่างๆ ระหว่างเครือข่าย เพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายของกรุงเทพมหานคร

(๕) นำข้อมูลมาประกอบการปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการเพื่อนำเสนอ ก.ก.

(๖) สร้างระบบฐานข้อมูลที่เชื่อมโยงกันระหว่างโรงพยาบาลในสังกัดสำนักงานแพทย์และสำนักงานนามัย (Health Data)

(๗) กำหนดแนวทางในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการให้บริการด้านสาธารณสุข โดยกำหนดเป็น ๒ ช่วง คือ ๑ - ๓ ปีแรก และระยะยาว

(๘) จัดทำงานวิจัย...

(๘) จัดทำงานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมคนเมืองและระบบสาธารณสุข โดยสำนักงาน ก.ก. ได้รายงานผลการอภิปรายฯ ให้ อ.ก.ก.วิสามัญ เกี่ยวกับยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครทราบแล้ว ในการประชุม อ.ก.ก.วิสามัญเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร ครั้งที่ ๔/๒๕๖๒ เมื่อวันที่ ๓ กรกฎาคม ๒๕๖๒

กิจกรรมที่ ๒ เป็นการนำแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๗ การบริหารจัดการ ประเด็นยุทธศาสตร์ย่อยที่ ๗.๓ การบริหารทรัพยากรบุคคล มาเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ โดยเรียนรู้เกี่ยวกับทิศทางและกระแสการเปลี่ยนแปลง ความท้าทายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในอนาคต รวมทั้งนำเป้าประสงค์ ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดกลยุทธ์ และค่าเป้าหมายต่างๆ มาเป็นแนวทางในการจัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรมเชิงกลยุทธ์

แนวคิดที่ได้จากการสัมมนาฯ มีดังนี้

(๑) การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) หมายถึง การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบจากวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่ผ่านกระบวนการคิดวิเคราะห์ และประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อวางแนวทางการดำเนินงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ และก่อให้เกิดความได้เปรียบจากคู่แข่งขั้นทางธุรกิจขององค์กร ทั้งนี้การจัดการเชิงยุทธศาสตร์นอกจากจะเป็นการบริหารที่ใช้ผลสัมฤทธิ์เป็นตัวกำกับแล้ว ยังเป็นการออกแบบเพื่อรองรับอนาคต (Designed Futuristic) และเป็นการออกแบบเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (Desired Change) กล่าวคือ ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเป้าหมายที่ต้องการ และเป็นการออกแบบเพื่อให้ได้สิ่งที่ดีขึ้นที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้น การดำเนินการที่ควรนำมาใช้สำหรับดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕) จึงไม่ควรทำสิ่งที่ทำอยู่เป็นประจำในปัจจุบัน เพราะระดับของผลงานที่ทำได้จะไม่สามารถสร้างการพัฒนาในอนาคต หรือก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อทิศทางที่องค์กรกำหนดไว้ได้

(๒) การใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เชิงยุทธศาสตร์ โดยส่วนใหญ่หน่วยงานมักจะใช้งบประมาณในการดำเนินงานประจำ จึงเหลืองบประมาณที่จะใช้ในการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ หรืออบในการพัฒนาเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในสัดส่วนน้อย ส่วนหนึ่งเป็นเพราะหน่วยงานไม่เข้าใจตำแหน่งของยุทธศาสตร์ และการดำเนินการเชิงยุทธศาสตร์ จึงไม่สามารถแยกการทำงานเชิงยุทธศาสตร์ออกจากการทำงานแบบประจำได้ แต่อีกส่วนหนึ่งเป็นเพราะหน่วยงานคุ้นเคยกับการทำงานประจำที่ทำทุกวัน หรือมาจากภาระงานประจำที่มากจนไม่สามารถที่จะคิดริเริ่มและสร้างงานใหม่ๆ ที่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้นได้ ทั้งนี้แท้จริงแล้วการทำงานประจำที่ทำให้ได้ระดับผลการปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบัน หรือที่ทำให้ได้ระดับการพัฒนาในปัจจุบัน หรือที่มีปัญหาอยู่ในปัจจุบันนั้น ต่างต้องการการสร้างงานหรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนา ซึ่งได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์และความสามารถในการสร้างการเปลี่ยนแปลง จนเป็นยุทธศาสตร์และโครงการที่มุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ดังนั้น งานยุทธศาสตร์จึงไม่ใช่งานประจำที่ทำอยู่ในระบบงบประมาณจึงต้องมีการจัดสัดส่วนของการใช้งบประมาณเพื่องานประจำและ

งบประมาณ...

งบประมาณเพื่อการพัฒนาแยกออกจากกันด้วยสัดส่วนที่เหมาะสมพอที่จะสามารถผลักดันให้  
งานเกิดผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาตามยุทธศาสตร์และการจัดลำดับความสำคัญที่กำหนดไว้

(๓) การกำหนดช่วงระยะเวลาของการทำงานเชิงยุทธศาสตร์ให้ชัดเจน  
เนื่องจากโครงสร้างของยุทธศาสตร์และการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติของประเทศไทยและ  
หน่วยงานของรัฐอาจมีการใช้คำที่แตกต่างกัน และยุทธศาสตร์โดยส่วนใหญ่เป็นยุทธศาสตร์ใน  
ระยะเวลา ๔ - ๕ ปี หากแต่แผนงาน โครงการ และกิจกรรมนั้นจะเป็นไปตามแผนปฏิบัติ  
ราชการและแผนการใช้งบประมาณรายปี หรือมีการเหลื่อมปีผูกพันงบประมาณ โดยผลผลิต  
และผลลัพธ์ควรจะสามารถกำหนดได้ในแต่ละระยะของการดำเนินการ ตั้งแต่ระยะรายเดือน  
รายไตรมาส รายปี และการเหลื่อมปี

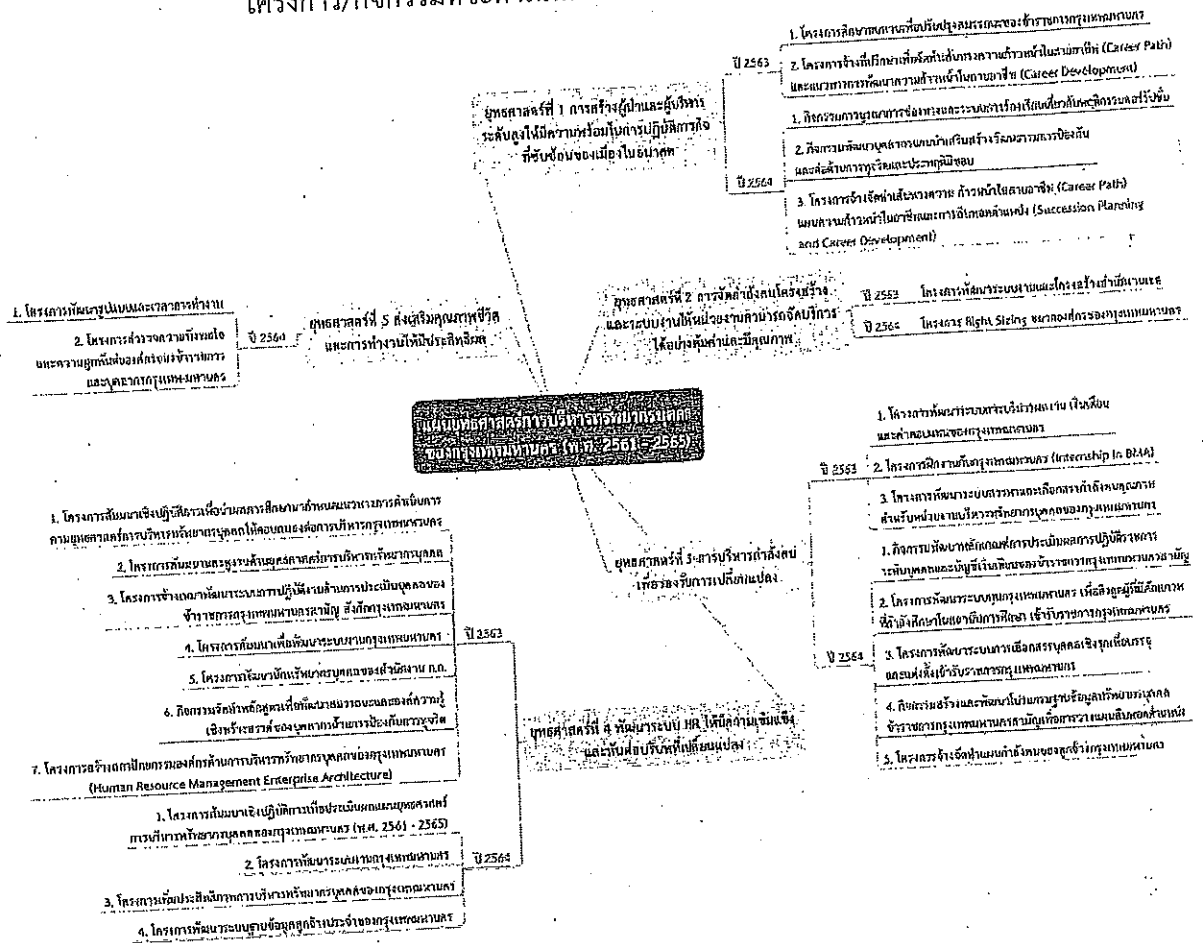
(๔) สถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture : EA) คือ การจัดทำ  
แผนผังหรือแผนที่ในภาพรวมขององค์กรเพื่อลดการทำงานแบบต่างคนต่างทำ (Silo) ซึ่งเป็น  
เครื่องมือบริหารองค์กรยุคใหม่ที่จะช่วยให้ได้เปรียบทางการแข่งขันหรือเพื่อการบริหารจัดการ  
ที่มีประสิทธิภาพ โดยทำหน้าที่เป็นพิมพ์เขียวที่มีรายละเอียดมากพอที่จะสร้างสิ่งที่มีความ  
สลับซับซ้อนได้อย่างมีคุณภาพ อันจะทำให้เห็นภาพรวมทั้งหมด และแสดงความเชื่อมโยงของ  
แต่ละระบบงานเพื่อช่วยลดการทำงานที่ผิดพลาดที่มักเกิดจากความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน ตลอดจน  
นำเสนอข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ สามารถรองรับเทคโนโลยีใหม่ๆ และใช้  
ในการตัดสินใจเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

โดยการสัมมนาฯ ได้คิดแผนงาน โครงการ และกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ที่จะ  
ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๔ เพื่อให้การดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์  
การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕) มีแผนงาน โครงการ  
และกิจกรรมที่นำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์  
การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕) และพัฒนาไปสู่  
นวัตกรรมได้ (รายละเอียดตามแผนภาพ)

โครงการ...



### โครงการ/กิจกรรมที่จะดำเนินการในปีงบประมาณ ๒๕๖๓ - ๒๕๖๔



ความเห็นของสำนักงาน ก.ก. สำนักงาน ก.ก. พิจารณาแล้วเห็นว่า เพื่อให้การดำเนินงานตามโครงการฯ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด และสามารถขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕) ได้ จึงเห็นควรรายงานผลการดำเนินโครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕) ในเชิงกลยุทธ์

ทั้งนี้ หัวหน้าสำนักงาน ก.ก. ได้ชี้แจงว่าสำนักงาน ก.ก. ได้นำเสนอแนวทางการขับเคลื่อนตามแผนยุทธศาสตร์ฯ ให้ อ.ก.ก. พิจารณาแล้ว จึงมีหลายโครงการที่ดำเนินการไปบ้างแล้ว แต่หาก อ.ก.ก. มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมหรือเสนอแนะให้มีโครงการใหม่ๆ ที่ต้องดำเนินการเพิ่มเติม สำนักงาน ก.ก. จะนำมาพิจารณาเพิ่มเติมให้เหมาะสมต่อไป เป้าหมายคือเพื่อขับเคลื่อนแผนฯ อย่างมีประสิทธิภาพ แสดงให้ทุกหน่วยงาน/ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องเข้าใจแนวทางการขับเคลื่อน ปรับองค์ความรู้ให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง และให้ความสำคัญเกี่ยวกับการสร้างสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture : EA) ซึ่งเป็นการจัดทำแผนผัง หรือแผนที่ในภาพรวมขององค์กรเพื่อลดการทำงานแบบต่างคนต่างทำ (Silo) ถือเป็นเครื่องมือบริหารองค์กรยุคใหม่ที่จะช่วยให้ได้เปรียบและยกระดับสู่การเป็น BMA Digital Transformation ซึ่งสำนักงาน ก.ก. ต้องวิเคราะห์บทบาทขององค์กรใหม่ว่าการคงอยู่ของหน่วยงานคืออะไร

ต้องสร้าง...

ต้องสร้างคุณค่าใหม่ มีพันธกิจใหม่ๆ อย่างไร ทั้งนี้สิ่งที่เสนอเป็นโครงการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๔ ที่ได้มีการกำหนดให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการกรุงเทพมหานคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ หลังจากนั้นไปต้องออกแบบโครงการกิจกรรมใหม่ๆ เพิ่มเติม ก่อนนำไปดำเนินการจริง หากมีประเด็นการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อ สำนักงาน ก.ก. จะ ปรับแผนและโครงการ/กิจกรรมอีกครั้ง และอาจจะมีบางโครงการที่ต้องของบประมาณเพื่อ ดำเนินการ

ที่ประชุมพิจารณาแล้ว มีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม รายละเอียดปรากฏ ดังต่อไปนี้

๑. ประเด็นที่นำเสนอเป็นเค้าโครงของโครงการที่แสดงความเชื่อมโยงกับสิ่งที่ได้รับ จากการสัมมนา ซึ่งควรมีการแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าแนวคิดที่ได้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติ ได้หรือไม่ ทั้งนี้ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ อาจจะต้องเพิ่มโครงการเกี่ยวกับดิจิทัลให้มากขึ้น และระบุงานที่ควรนำดิจิทัลเข้ามาทำงานแทนกำลังคน เพื่อลดกำลังคนในอนาคต

๒. ควรมีการปรับยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งโครงการ/กิจกรรมด้วย เพื่อให้ สอดรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

๓. บางโครงการที่กำหนดมีลักษณะของงานประจำมากกว่างานเชิงยุทธศาสตร์ เช่น การสำรวจความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล หากเป็นสิ่งที่ทำประจำไม่ควร ระบุในยุทธศาสตร์ ซึ่งหลายองค์กรพัฒนาการสำรวจความพึงพอใจจนกลายเป็นดัชนีชี้วัด เรื่องความสุขของพนักงาน รวมทั้งเรื่องความไว้วางใจและความผูกพันต่อองค์กร (Engage Trust) แต่หากเป็นเรื่องที่ยังไม่เคยดำเนินการหน่วยงานไม่จำเป็นต้องดำเนินการเอง สามารถส่ง หัวข้อให้มหาวิทยาลัยเพื่อให้บัณฑิต/นักศึกษาระดับปริญญาโทที่กำลังทำวิจัยและมีความสนใจใน หัวข้อเหล่านี้เป็นผู้ดำเนินการหรือมอบหมายให้ข้าราชการของกรุงเทพมหานครที่ได้รับ ทุนการศึกษาจากกรุงเทพมหานครหรือกำลังศึกษาต่อในระดับปริญญาโทเป็นผู้วิจัย โดยที่ กรุงเทพมหานครไม่จำเป็นต้องเสียงบประมาณในการจ้างทำวิจัย แต่ต้องสนับสนุนเรื่องข้อมูล ให้แก่ผู้ศึกษา ซึ่งเป็นวิธีการที่กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทยใช้ในปัจจุบัน และเป็นไป ตามแนวคิดการบริหารสมัยใหม่ที่เน้นให้เกิดการผลิตร่วมกัน (Co Production) เพื่อลด ทรัพยากรของรัฐ

ทั้งนี้ หัวหน้าสำนักงาน ก.ก. ชี้แจงว่าในปีงบประมาณต่อไปสำนักงาน ก.ก. จะ ดำเนินการให้ครอบคลุมมากกว่าเรื่องสำรวจความพึงพอใจ โดยจะให้ความสำคัญกับเรื่องการ สร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงาน (Employee Experience) ซึ่งปัจจุบันยังไม่มีเก็บ ข้อมูลในเรื่องนี้ แต่ต่อไปจะพัฒนามากขึ้นและค่อยๆ ปรับปรุงให้ดีขึ้น พร้อมทั้งเรียนรู้ร่วมกันทั้ง องค์กร

๔. การออกแบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ รวมทั้งเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ ความสุขของคนในองค์กรเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยข้อมูลจำนวนมาก ซึ่งกรุงเทพมหานครยังไม่มี ข้อมูลในเรื่องนี้และยังไม่รู้จักความต้องการและวิถีชีวิตของกำลังคนดีพอ ทำให้การออกแบบยังไม่เกิดประสิทธิภาพ ดังนั้นกรุงเทพมหานครจำเป็นต้องมีข้อมูลและบริหารข้อมูลให้เกิด ประสิทธิภาพดังเช่นสาธารณรัฐสิงคโปร์ที่มีการสำรวจภาพรวมเกี่ยวกับข้อมูลประชากรทุกปี และมีฐานข้อมูลอยู่ในมือ จึงออกแบบสวัสดิการต่างๆ ได้ตามความต้องการของประชากร ทั้งนี้



กรุงเทพมหานครไม่จำเป็นต้องดำเนินการสำรวจข้อมูลเอง แต่สามารถร่วมมือกับมหาวิทยาลัย เช่น มหาวิทยาลัยหอการค้าไทยซึ่งร่วมมือกับมหาวิทยาลัย York ในการทำข้อมูลให้ประเทศ สหรัฐอเมริกา ซึ่งการให้สถาบันการศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญจะทำให้ได้รับข้อมูลที่เป็น ประโยชน์และสามารถนำมาใช้ได้ตลอดไป

มติ อ.ก.ก.

รับทราบและให้สำนักงาน ก.ก. นำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของ อ.ก.ก. ยุทธศาสตร์ฯ ไปดำเนินการ

ระเบียบวาระที่ ๔

#### เรื่องเพื่อพิจารณา

เรื่อง การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) การพัฒนา ข้าราชการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง (Career Development) และการจัดทาระบบบริหาร จัดการคนเก่งหรือมีศักยภาพสูง (Talent Management)

สำนักงาน ก.ก. เสนอขอให้ อ.ก.ก.ฯ เห็นชอบและให้ข้อเสนอแนะกรอบการ ดำเนินการกิจกรรม/โครงการตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ กรุงเทพมหานคร ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ ดังนี้

๑. การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) การพัฒนา ข้าราชการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง (Career Development) ของตำแหน่งผู้อำนวยการเขต

๒. การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) การพัฒนา ข้าราชการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง (Career Development) ของตำแหน่งผู้ตรวจราชการ กรุงเทพมหานคร

๓. การจัดทาระบบบริหารจัดการคนเก่งหรือมีศักยภาพสูง (Talent Management)

#### สาระสำคัญของเรื่อง

๑. อ.ก.ก.วิสามัญเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ กรุงเทพมหานคร ในการประชุมครั้งที่ ๓/๒๕๖๒ เมื่อวันที่ ๘ พฤษภาคม ๒๕๖๒ มีความเห็น และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของตำแหน่งผู้อำนวยการเขต สรุปได้ดังนี้

๑.๑ ควรให้ผู้บริหารตั้งแต่ระดับผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร และ ปลัดกรุงเทพมหานครมีส่วนร่วมในกระบวนการ และควรสำรวจความคิดเห็นของประชาชน เพื่อให้ได้รับมุมมองรอบด้านมากขึ้น

๑.๒ สมรรถนะที่คาดหวังสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการเขต ผู้ช่วยผู้อำนวยการเขต และหัวหน้าฝ่าย ต้องมีการกำหนดสมรรถนะและเกณฑ์การประเมินสมรรถนะให้มีความชัดเจน โดยวิเคราะห์จากบทบาทหน้าที่หลัก เพื่อลดปัญหาในการฟ้องร้องเนื่องจากหลักเกณฑ์ การประเมินไม่ชัดเจน

๑.๓ การกำหนด...

๑.๓ การกำหนดเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งต้องกำหนดให้มีความชัดเจน และมีความเป็นไปได้

๑.๔ ต้องมีการกำหนดสมรรถนะที่สำคัญของผู้อำนวยการเขตให้ชัดเจน และเตรียมคนให้มีคุณภาพก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง โดยวิธีการพัฒนา และสั่งสม ประสบการณ์และผลงานที่จำเป็นก่อนการดำรงตำแหน่ง โดยต้องมีการวางระบบและเตรียมการ ระยะ คือ ระยะแรก สร้างหรือปรับปรุงหลักสูตรสำหรับการพัฒนาข้าราชการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง และระยะต่อไป ต้องมีการพัฒนาหลักสูตรให้มีความเฉพาะด้านมากขึ้น และพัฒนาในลักษณะ ของศูนย์การประเมินผล (Assessment Center) เพื่อเตรียมวางระบบในการคัดกรอง ข้าราชการที่มีศักยภาพและคุณภาพเฉพาะคนที่มีคุณสมบัติและสมรรถนะที่ต้องการสำหรับการคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่อไป

๒. คณะกรรมการพิจารณาการจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ ได้มีการประชุม ครั้งที่ ๒/๒๕๖๒ เมื่อวันที่ ๑๙ สิงหาคม ๒๕๖๒ ซึ่งคณะกรรมการฯ ได้เห็นชอบกรอบแนวทางการดำเนินการจัดทำเส้นทาง ความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) แนวทางการพัฒนาข้าราชการเพื่อเข้าสู่ ตำแหน่ง (Career Development) ของตำแหน่งผู้อำนวยการเขต และตำแหน่งผู้ตรวจราชการ กรุงเทพมหานคร และแนวทางการจัดทำระบบบริหารจัดการคนเก่งหรือมีศักยภาพสูง (Talent Management) ของกรุงเทพมหานคร และได้มีข้อเสนอแนะเพื่อให้การดำเนินการสมบูรณ์ มากขึ้น รวมทั้งมอบหมายให้สำนักงาน ก.ก. นำเสนอ อ.ก.ก. ที่เกี่ยวข้องพิจารณาต่อไป ซึ่งข้อเสนอของคณะกรรมการฯ มีดังนี้

๒.๑ การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของ ตำแหน่งผู้อำนวยการเขตที่ดำเนินการครบถ้วนแล้ว ทั้งในส่วนของแผนผังเส้นทาง ความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Chart) สมรรถนะเฉพาะสำหรับตำแหน่ง (Functional Competencies) เกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกของผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือก (Criteria) และการพัฒนาข้าราชการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง (Career Development) ผู้อำนวยการเขต แต่เพื่อความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นควรมีการปรับปรุงเพิ่มเติมรายละเอียด ดังนี้

๒.๑.๑ การกำหนดสมรรถนะเฉพาะสำหรับตำแหน่ง (Functional Competencies) มีความเหมาะสม และสะท้อนให้เห็นถึงบทบาทของการปฏิบัติงานและ สมรรถนะที่คาดหวังของผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการเขต ผู้ช่วยผู้อำนวยการเขต และหัวหน้าฝ่ายในสังกัดสำนักงานเขตแล้ว ทั้งนี้ อาจพิจารณานำเรื่องของการสร้างนวัตกรรม มาเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินสมรรถนะของผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการเขต หรือ กำหนดให้เป็นระดับความสามารถสูงสุดของสมรรถนะเฉพาะสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการเขต ในแต่ละสมรรถนะ

๒.๑.๒ การกำหนดระดับความสามารถ (Proficiency Level) ซึ่งเป็น ระดับความยากง่ายของสมรรถนะ (Competency) ควรกำหนดให้ชัดเจน สามารถบ่งบอกถึงความ แตกต่างของพฤติกรรมในแต่ละระดับความสามารถ รวมทั้งการเขียนอธิบายความหมายและระดับ อาจกำหนดเป็นข้อ ๆ (bullet) ที่กระชับ เข้าใจง่าย และสื่อถึงพฤติกรรมที่ต้องการจะประเมินในแต่ละ ข้อได้อย่างชัดเจนเพื่อให้ผู้ที่ประเมินนำไปใช้ในการประเมินพฤติกรรมได้ง่ายและถูกต้อง

๒.๑.๓ ควรอธิบายเพิ่มเติมถึงแหล่งที่มาของสมรรถนะแต่ละสมรรถนะให้ชัดเจนว่ากลุ่มเป้าหมายที่ให้สัมภาษณ์แต่ละกลุ่ม หรือประชาชนมีความคิดเห็นหรือความคาดหวังเกี่ยวกับคุณลักษณะหรือสมรรถนะของผู้อำนวยการเขตไว้อย่างไร

๒.๑.๔ การกำหนดเกณฑ์การเข้าสู่ตำแหน่ง (Criteria) และเกณฑ์การพัฒนาข้าราชการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการเขต (Career Development) ควรดำเนินการหลังจากที่มีการกำหนดสมรรถนะเฉพาะสำหรับตำแหน่งให้มีความชัดเจนในระดับหนึ่งแล้ว โดยต้องมีข้อมูลกำลังคนในปัจจุบันมาประกอบการพิจารณาด้วย เพื่อกำหนดเกณฑ์ที่เป็นไปได้ในทางปฏิบัติและเหมาะสมสอดคล้องกับบริบททางการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครในแต่ละช่วงเวลา

๒.๒ การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของตำแหน่งผู้ตรวจราชการกรุงเทพมหานคร ควรกำหนดสมรรถนะเฉพาะสำหรับตำแหน่ง (Functional Competencies) ให้ครบถ้วนและครอบคลุมถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ตรวจราชการกรุงเทพมหานคร เช่น กำหนดให้เรื่องของ Result Based Strategy เป็นหนึ่งในสมรรถนะเฉพาะ เนื่องจากผู้ตรวจราชการฯ มีบทบาทในการสนับสนุนให้ภารกิจของหน่วยงานสามารถดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ได้ และ/หรือควรกำหนดให้สมรรถนะในเรื่องของการริเริ่มนโยบายใหม่ (Initiating new policy) เป็นสมรรถนะเฉพาะสำหรับตำแหน่งผู้ตรวจราชการได้ เนื่องจากบทบาทในการริเริ่มนโยบายใหม่ ๆ เป็นบทบาทที่จำเป็นต่อการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในระบบการตรวจราชการ เป็นต้น ทั้งนี้ การกำหนดเกณฑ์การเข้าสู่ตำแหน่ง (Criteria) และเกณฑ์การพัฒนาข้าราชการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง (Career Development) ควรดำเนินการหลังจากที่มีการกำหนดสมรรถนะเฉพาะสำหรับตำแหน่งผู้ตรวจราชการกรุงเทพมหานครให้มีความชัดเจนในระดับหนึ่งแล้ว

๒.๓ การจัดทำระบบบริหารจัดการคนเก่งหรือมีศักยภาพสูง (Talent Management) ของกรุงเทพมหานคร คณะกรรมการฯ มีข้อเสนอแนะว่าเพื่อให้เนื้อหาต่างๆ มีความสมบูรณ์และเชื่อมโยงกับแนวทางการพัฒนาข้าราชการตามสายอาชีพ ควรพิจารณาเรื่องนี้ภายหลังจากการกำหนดสมรรถนะเฉพาะสำหรับตำแหน่งให้มีความชัดเจนในระดับหนึ่งก่อน

๓. สำนักงาน ก.ก. ได้จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) และการพัฒนาข้าราชการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง (Career Development) ของตำแหน่งผู้อำนวยการเขตตามกรอบแนวทางดังนี้ (รายละเอียดตามเอกสารแนบท้ายระเบียบวาระที่ ๔)

๓.๑ ศึกษา และเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์เพิ่มเติม เช่น เก็บรวบรวมข้อมูลเอกสาร สอบถามความคิดเห็นของประชาชน สัมภาษณ์ผู้บริหารกรุงเทพมหานคร (รายชื่อปรากฏตามเอกสารหมายเลข ๑) สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (รายชื่อปรากฏตามเอกสารหมายเลข ๒) จ้างที่ปรึกษาเพื่อกำหนดแนวทาง

๓.๒ วิเคราะห์และสรุปผลการศึกษา แล้วนำมากำหนดเป็นแผนผังเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Chart) สมรรถนะเฉพาะสำหรับตำแหน่ง เกณฑ์การพิจารณาคุณสมบัติของผู้มีสิทธิเข้ารับการศึกษา และการพัฒนาข้าราชการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งของตำแหน่งผู้อำนวยการเขต ผู้ช่วยผู้อำนวยการเขต และหัวหน้าฝ่ายในสังกัดสำนักงานเขตสรุปได้ดังนี้

๓.๒.๑ แผนผังเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Chart) ของตำแหน่งผู้อำนวยการเขต สำนักงาน ก.ก. พิจารณาแล้ว เห็นว่าควรเปิดโอกาสให้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในทุกสายงาน ทั้งจากตำแหน่งประเภทวิชาการ และประเภททั่วไป สามารถเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการเขตได้โดยจะต้องมีคุณสมบัติเฉพาะตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของสายงานประเภทผู้อำนวยการ ระดับสูง และมีประสบการณ์สอดคล้องเป็นไปตามเกณฑ์การพิจารณาคุณสมบัติของผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการเขต (รายละเอียดปรากฏตามเอกสารหมายเลข ๓)

๓.๒.๒ สมรรถนะเฉพาะสำหรับตำแหน่ง (Functional Competencies) ของผู้อำนวยการเขต ผู้ช่วยผู้อำนวยการเขต และหัวหน้าฝ่ายในสังกัดสำนักงานเขต เนื่องจาก ทั้ง ๓ ตำแหน่งดังกล่าว เป็นตำแหน่งทางการบริหารที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ จึงควรกำหนดสมรรถนะที่คาดหวังสำหรับตำแหน่งการบริหารงานเขตโดยเฉพาะหรือสมรรถนะเฉพาะสำหรับตำแหน่ง (Functional Competencies) เหมือนกัน จำนวน ๔ สมรรถนะ แต่กำหนดระดับสมรรถนะแตกต่างกันตามตำแหน่งทางการบริหาร จำนวน ๓ ระดับ คือ ระดับ ๓ สำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการเขต ระดับ ๒ สำหรับตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการเขต และระดับ ๑ สำหรับตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย (รายละเอียดตามเอกสารหมายเลข ๔)

๓.๒.๓ เกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกคุณสมบัติของผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือก (Criteria) ผู้ที่จะสมัครเข้ารับการคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการเขต ผู้ช่วยผู้อำนวยการเขต และหัวหน้าฝ่ายในสังกัดสำนักงานเขตต้องมีคุณสมบัติเฉพาะตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง การสั่งสมประสบการณ์ และการพัฒนาศักยภาพให้เป็นผู้ที่เหมาะสมสำหรับการดำรงตำแหน่ง รายละเอียดตามเอกสารแนบท้ายระเบียบวาระที่ ๔

๓.๒.๔ การพัฒนาข้าราชการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง (Career Development) ผู้อำนวยการเขตและผู้ช่วยผู้อำนวยการเขต ได้นำแนวคิดหลักสูตรการอบรมนายอำเภอ ของกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย มาประกอบการพิจารณากำหนดแนวทางการพัฒนาหลักสูตรเตรียมความพร้อมสำหรับการดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการเขต และผู้ช่วยผู้อำนวยการเขต สำหรับการพัฒนาข้าราชการ เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายในสังกัดสำนักงานเขต รายละเอียดตามเอกสารแนบท้ายระเบียบวาระที่ ๔

๔. การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) และการพัฒนาข้าราชการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง (Career Development) ของตำแหน่งผู้ตรวจราชการกรุงเทพมหานคร

๔.๑ เหตุผลความจำเป็น เนื่องจากผู้ตรวจราชการกรุงเทพมหานครเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญ เนื่องจากมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการตรวจ แนะนำ สืบสวน สอบข้อเท็จจริง เร่งรัด ประสาน ติดตาม และประเมินการปฏิบัติงานของหน่วยงานและส่วนราชการของ กรุงเทพมหานคร

๔.๒ ขั้นตอนการดำเนินการ

๔.๒.๑ ศึกษาข้อมูลปัจจัยพื้นฐาน เพื่อนำมากำหนดเป็นแผนผังเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Chart) และแนวทางการพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career Development) ของตำแหน่งผู้ตรวจราชการกรุงเทพมหานคร โดยวิธีการวิจัยเอกสาร และการสัมภาษณ์

๔.๒.๒ การสัมภาษณ์...



๔.๒.๒ การสัมภาษณ์และเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ และจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพของตำแหน่งผู้ตรวจราชการกรุงเทพมหานคร และ ตำแหน่งในเส้นทางการสั่งสมประสบการณ์ (รายละเอียดตามเอกสารหมายเลข ๕)

๔.๒.๓ วิเคราะห์ข้อมูล และสรุปผลการศึกษา

๔.๒.๔ จัดทำแบบสั่งสมประสบการณ์ (Job Profile) ของตำแหน่งผู้ตรวจราชการกรุงเทพมหานคร และตำแหน่งผู้ตรวจราชการ (ประเภทอำนวยการ ระดับสูง)

๔.๓ สรุปผลการศึกษาของการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพและ แนวทางการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของตำแหน่งผู้ตรวจราชการกรุงเทพมหานคร แบ่งเป็น ๔ ส่วน คือ

๔.๓.๑ การจัดทำแผนผังเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Chart) ของตำแหน่งผู้ตรวจราชการกรุงเทพมหานคร สำนักงาน ก.ก. พิจารณาแล้วเห็นว่า เนื่องจากธรรมเนียมปฏิบัติของกรุงเทพมหานครการแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่ง ผู้ตรวจราชการกรุงเทพมหานคร มีการเปิดโอกาสให้ผู้ดำรงตำแหน่งในทุกสายงานสามารถ ดำรงตำแหน่งนี้ได้ ซึ่งสอดคล้องกับคุณสมบัติที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของสาย งานตรวจราชการกรุงเทพมหานคร ประกอบกับโครงสร้างตำแหน่งของข้าราชการกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยผู้ดำรงตำแหน่งในสายงานที่มีความหลากหลาย ดังนั้น จึงควรเปิดโอกาสให้ผู้ดำรง ตำแหน่งในทุกสายงานสามารถเข้าสู่ตำแหน่งผู้ตรวจราชการกรุงเทพมหานคร (ประเภทบริหาร ระดับสูง) ได้อย่างเท่าเทียมกันหากมีผลงานและศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง รวมทั้ง มี คุณสมบัติประการอื่น ๆ เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าของสาย งาน ตรวจราชการกรุงเทพมหานครที่จะนำเสนอในครั้งนี้จึงมุ่งเน้นและให้ความสำคัญไปที่ แนวทางการพัฒนาในสายอาชีพ (Career Development) ของข้าราชการเพื่อให้ความพร้อม และศักยภาพที่เหมาะสมจะแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้ตรวจราชการกรุงเทพมหานคร โดยผู้ดำรง ตำแหน่งจะต้องมีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของสายงานตรวจราชการ กรุงเทพมหานคร มีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง รวมทั้งมีประสบการณ์สอดคล้องเป็นไป ตามเกณฑ์การพิจารณาคุณสมบัติของผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งผู้ตรวจ ราชการกรุงเทพมหานคร (รายละเอียดปรากฏตามเอกสารหมายเลข ๖)

๔.๓.๒ สมรรถนะที่คาดหวังสำหรับตำแหน่งผู้ตรวจราชการ กรุงเทพมหานครและผู้ตรวจราชการสูง เห็นควรกำหนดสมรรถนะเฉพาะสำหรับตำแหน่ง (Functional Competencies) สำหรับงานตรวจราชการ จำนวน ๒ สมรรถนะ โดยกำหนด ระดับสมรรถนะแตกต่างกันตามการดำรงตำแหน่ง แต่ละสมรรถนะแบ่งเป็น ๒ ระดับ คือ ระดับ ๒ สำหรับตำแหน่งผู้ตรวจราชการกรุงเทพมหานคร ซึ่งปฏิบัติงานในการตรวจราชการ ของหน่วยงานระดับสำนัก ส่วนระดับ ๑ กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งผู้ตรวจราชการสูง ซึ่งปฏิบัติงานในการตรวจราชการของหน่วยงานระดับสำนักงานเขต (รายละเอียดปรากฏตาม เอกสารหมายเลข ๗)

๔.๓.๓ เกณฑ์การพิจารณาคุณสมบัติของผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือก (Criteria) ผู้ที่จะสมัครเข้ารับการคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้ตรวจราชการ กรุงเทพมหานคร และผู้ตรวจราชการสูงต้องมีคุณสมบัติเฉพาะตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

การสั่งสม...

การสั่งสมประสบการณ์ และการพัฒนาศักยภาพให้เป็นผู้ที่เหมาะสมสำหรับการดำรงตำแหน่ง โดยมีรายละเอียดดังนี้

๑) ตำแหน่งผู้ตรวจราชการกรุงเทพมหานคร นอกจากมีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งสายงานตรวจราชการ กรุงเทพมหานคร ประเภทบริหาร ระดับสูงแล้ว การกำหนดคุณสมบัติควรต้องกำหนดหลักเกณฑ์เงื่อนไขเพิ่มเติม ดังนี้

(๑.๑) ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการตรวจราชการ หรือหากยังไม่เคยผ่านการอบรมหลักสูตรดังกล่าวมาก่อน จะต้องเข้ารับการฝึกอบรม ภายในระยะเวลา ๑ ปี นับจากวันที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง

(๑.๒) ผ่านการประเมินสมรรถนะในตำแหน่งตามเกณฑ์ ที่กำหนด

๒) ตำแหน่งผู้ตรวจราชการสูง นอกจากมีคุณสมบัติเฉพาะ สำหรับตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งสายงานตรวจราชการ ประเภทอำนวยการ ระดับสูงแล้ว การกำหนดคุณสมบัติควรต้องกำหนดหลักเกณฑ์เงื่อนไขเพิ่มเติม ดังนี้

(๒.๑) ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน (ตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานเลขานุการผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ตำแหน่งเลขานุการ สภากรุงเทพมหานคร และตำแหน่งผู้อำนวยการเขต) มาแล้ว ไม่น้อยกว่า ๑ ปี หรือหัวหน้า ส่วนราชการ (ประเภทอำนวยการ) มาแล้วไม่น้อยกว่า ๑ ปี และ

(๒.๒) ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการตรวจราชการ หรือ หากยังไม่เคยผ่านการอบรมหลักสูตรดังกล่าวมาก่อน จะต้องเข้ารับการฝึกอบรมภายใน ระยะเวลา ๑ ปี นับจากวันที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง และ

(๒.๓) ผ่านการประเมินสมรรถนะในตำแหน่งตามเกณฑ์ ที่กำหนด

๔.๓.๔ การพัฒนาข้าราชการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง (Career Development) ผู้ตรวจราชการกรุงเทพมหานครและผู้ตรวจราชการสูง สำนักงาน ก.ก. ได้กำหนดหลักเกณฑ์การอบรมหลักสูตรการตรวจราชการกรุงเทพมหานคร สรุปดังนี้

(๑) คุณสมบัติของผู้มีสิทธิสมัครเข้ารับการคัดเลือกอบรม หลักสูตรการตรวจราชการกรุงเทพมหานครต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติครบถ้วน ณ วันที่ประกาศ รับสมัคร โดยแบ่งเป็น ๒ กรณี ดังนี้

กรณีที่ ๑ การอบรมก่อนการเข้าดำรงตำแหน่งผู้ตรวจราชการ กรุงเทพมหานคร ประเภทบริหาร ระดับสูง หรือตำแหน่งผู้ตรวจราชการ ประเภทอำนวยการ ระดับสูง

- ผู้มีสิทธิสมัครเข้ารับการคัดเลือกจะต้องเป็นผู้ดำรงตำแหน่ง หรือเคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานหรือหัวหน้าส่วนราชการ (ประเภทอำนวยการ) มาแล้วไม่น้อยกว่า ๑ ปี

กรณีที่ ๒ การอบรมหลังจากที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรง ตำแหน่งผู้ตรวจราชการกรุงเทพมหานคร ประเภทบริหาร ระดับสูง/ตำแหน่งผู้ตรวจราชการ ประเภทอำนวยการ ระดับสูง

- กำหนดให้ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ตรวจราชการกรุงเทพมหานคร  
ประเภทบริหาร ระดับสูง และตำแหน่งผู้ตรวจราชการ ประเภทอำนวยการ ระดับสูง ที่ยังไม่ได้  
เข้ารับการอบรมหลักสูตรฯ เป็นผู้ที่มีสิทธิ์เข้ารับการอบรมหลักสูตรนี้ได้

(๒) วิธีการ/แนวทางการอบรมหลักสูตรการตรวจราชการ

กรุงเทพมหานคร

(๒.๑) อบรมวิชาการเพิ่มเติมความรู้ ความสามารถ  
และทักษะที่จำเป็นกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้ตรวจราชการ และตำแหน่งผู้ตรวจราชการ  
กรุงเทพมหานคร

(๒.๒) กิจกรรมการพัฒนาเสริมสร้างองค์ความรู้ และ  
ทักษะที่จำเป็นสำหรับงานตรวจราชการ

(๒.๓) พัฒนาแบบประสบการณ์จริง (Work  
Shadowing) เพื่อฝึกเรียนรู้และฝึกประสบการณ์จริงจากหัวหน้าผู้ตรวจราชการ  
กรุงเทพมหานคร หรือผู้ตรวจราชการอาวุโส เพื่อเรียนรู้ฝึกประสบการณ์ในการตรวจราชการ

(๓) การวัดผลหลังการอบรมหลักสูตรการตรวจราชการ  
กรุงเทพมหานคร ผู้ได้รับคัดเลือกให้เข้ารับการฝึกอบรมจะสำเร็จการฝึกอบรมและได้รับ  
วุฒิบัตร จะต้องดำเนินการ ดังนี้

(๓.๑) ปฏิบัติตามระเบียบกรุงเทพมหานครว่าด้วยการ  
ฝึกอบรมฯ และเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในหลักสูตร

(๓.๒) มีระยะเวลาเข้ารับการฝึกอบรมนับรวมตลอด  
หลักสูตร ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ ของเวลาการฝึกอบรมทั้งหมด  
หมายเหตุ ผู้มีสิทธิ์สมัครเข้ารับการคัดเลือกจะต้องเป็นผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่ง  
หัวหน้าหน่วยงาน หรือหัวหน้าส่วนราชการ (ประเภทอำนวยการ) มาแล้วไม่น้อยกว่า ๑ ปี  
เนื่องจากควรจะเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารและเข้าใจในระบบแผนงาน งบประมาณ  
และบุคลากรของหน่วยงานหรือส่วนราชการมาก่อน เพื่อประโยชน์สูงสุดในการเข้ารับการ  
อบรมหลักสูตรการตรวจราชการกรุงเทพมหานคร รายละเอียดตามเอกสารแนบท้ายระเบียบ  
วาระที่ ๔

๕. การจัดทำระบบบริหารจัดการคนเก่งหรือมีศักยภาพสูง (Talent  
Management) สำนักงาน ก.ก. ได้ศึกษาข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ ของสำนักงาน ก.พ.  
โดยละเอียดแล้ว พบว่าการคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญเข้าสู่ระบบฯ เริ่มต้นในระดับ  
ปฏิบัติการหรือระดับชำนาญการ ซึ่งเมื่อผ่านการพัฒนาและสั่งสมประสบการณ์ตามที่ระบบ  
บริหารจัดการคนเก่งหรือมีศักยภาพสูงกำหนดไว้แล้วข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงดังกล่าว  
จะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษตามสัดส่วน  
ที่หน่วยงานกำหนดไว้ ดังนั้น การจัดทำระบบบริหารจัดการคนเก่งหรือมีศักยภาพสูง  
ของกรุงเทพมหานคร ระยะเริ่มต้นควรดำเนินการกับข้าราชการตำแหน่งประเภทวิชาการ  
ระดับปฏิบัติการหรือระดับชำนาญการ และหากกรุงเทพมหานครจะเตรียมพัฒนาและสั่งสม  
ประสบการณ์ข้าราชการให้มีศักยภาพสูง เพื่อให้มีคุณสมบัติที่เหมาะสมทดแทนตำแหน่ง  
ทางการบริหารในระดับที่สูงขึ้น ควรพิจารณากำหนดแนวทางการพัฒนาและสั่งสม

ประสบการณ์ของผู้บริหารโดยเฉพาะต่อไป สำนักงาน ก.ก. จึงได้จัดทำระบบบริหารจัดการคนเก่งหรือมีศักยภาพสูง (Talent Management) ของกรุงเทพมหานคร เมื่อข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงผ่านการคัดเลือกเข้าสู่ระบบบริหารจัดการคนเก่งหรือมีศักยภาพสูง เพื่อส่งเสริมประสบการณ์ พัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะต่างๆ แล้วนั้น จะเป็นผู้ที่มีความสมบัติเหมาะสมและมีความพร้อมก่อนจะได้รับคัดเลือกและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นตามกระบวนการที่กำหนด ซึ่งระบบการบริหารจัดการคนเก่งหรือมีศักยภาพสูงประกอบด้วย การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนา การประเมินผล การเสริมสร้างแรงจูงใจ และการฟื้นฟูสภาพ/สิ้นสุดจากระบบ รายละเอียดตามเอกสารหมายเลข ๘

ความเห็นของสำนักงาน ก.ก. ฝ่ายเลขานุการฯ พิจารณาแล้วเห็นว่า เพื่อให้การดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงเห็นควรนำเสนอ อ.ก.ก. เพื่อโปรดเห็นชอบและพิจารณาให้ข้อเสนอแนะประกอบการดำเนินการเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนี้

๑. การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) การพัฒนาข้าราชการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง (Career Development) ของตำแหน่งผู้อำนวยการเขต

๒. การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) การพัฒนาข้าราชการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง (Career Development) ของตำแหน่งผู้ตรวจราชการกรุงเทพมหานคร

๓. การจัดทำระบบบริหารจัดการคนเก่งหรือมีศักยภาพสูง (Talent Management)

ทั้งนี้ หัวหน้าสำนักงาน ก.ก. เรียนให้ที่ประชุมทราบว่า การเลือกทำตำแหน่งผู้อำนวยการเขต เพราะเป็นตำแหน่งที่เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารพื้นที่ เป็นตัวขับเคลื่อนนโยบายทั้งหมดของผู้บริหารกรุงเทพมหานคร ส่วนผู้ตรวจราชการกรุงเทพมหานคร เป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการติดตามขับเคลื่อนนโยบาย เป็นที่ปรึกษา เป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ให้แก่หน่วยงาน ซึ่งการดำเนินการเริ่มจากการกำหนดว่าผู้อำนวยการเขตที่ควรจะเป็นควรมีคุณลักษณะเช่นไร และให้ที่ปรึกษาช่วยออกแบบภายใต้ข้อคิดเห็นและมติ ของ ก.ก. เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการเขต และสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในพื้นที่ เพื่อวิเคราะห์และกำหนดสมรรถนะที่ควรจะเป็นของผู้อำนวยการเขต ตลอดจนทดลองนำไปใช้กับผู้อำนวยการเขต ซึ่งจากการวิเคราะห์เบื้องต้นพบว่ามีช่องว่างระหว่างสมรรถนะที่ควรจะเป็นกับสมรรถนะที่แสดงออกในปัจจุบัน ซึ่งในอนาคตจะมีการพัฒนาเรื่องเหล่านี้ เพื่อให้การคัดเลือกคนเข้าสู่ตำแหน่งมีคุณภาพมากขึ้น นำไปสู่การพัฒนากำลังคนให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น โดยนำไปเชื่อมโยงกับหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรของกรุงเทพมหานคร เพื่อให้มีตัวเลือกที่ดี จากนั้นจึงจะเกิดการพัฒนาระบบการเลือกสรรและนำไปสู่การคัดเลือกผ่านศูนย์การประเมิน (Assessment Center) ซึ่งสมรรถนะที่ทำมาได้นำเสนอคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาในเบื้องต้นแล้ว และผู้ทรงคุณวุฒิเห็นชอบสมรรถนะที่กำหนดแต่มีข้อสังเกตว่าอาจจะต้องเพิ่มเติมในเรื่องของความคิดสร้างสรรค์และปรับรายละเอียดของสมรรถนะในบางประเด็นไม่ให้ทับซ้อนกันเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาในการนำไปวัดผล

ที่ประชุม...



ที่ประชุมพิจารณาแล้ว มีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม รายละเอียดปรากฏดังต่อไปนี้

๑. ปัจจุบันผู้อำนวยการเขตมีภารกิจจำนวนมากที่ต้องดำเนินการให้ครบถ้วนตามที่กฎหมายกำหนด ซึ่งส่วนกลางต้องสนับสนุนเครื่องมือ อุปกรณ์ และทรัพยากรต่างๆ ให้แก่ผู้อำนวยการเขต เพื่อให้สามารถดำเนินการกิจได้ครบถ้วน โดยเฉพาะภารกิจงานด้านป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่ต้องปรับสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการเขต ทั้งนี้ควรปรับคำว่าการบริหารเชิงพื้นที่ (Area Based) เป็นการบริหารเชิงพื้นที่ของเมือง (City/Urban Based) เพื่อให้ผู้อำนวยการเขตมีความรู้เฉพาะเจาะจงในเรื่องของการบริหารเมือง

๒. กรุงเทพมหานครควรจัดทำฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) และให้ผู้อำนวยการเขตเป็นผู้ใช้ข้อมูล เนื่องจากโลกยุคปัจจุบันเป็นยุคดิจิทัล ประชากรใช้เทคโนโลยีในชีวิตประจำวันแทบทุกเรื่อง ผู้อำนวยการเขตจึงจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนทั้งเรื่องความรู้และเครื่องมือ อุปกรณ์ให้สามารถรับมือกับโลกที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนต้องปรับความคิดและการทำงานของผู้อำนวยการเขตให้มุ่งสู่การเป็นผู้สนับสนุน (Facilitator) มากกว่าการลงมือทำงานเอง (Provider) รวมทั้งบังคับใช้กฎหมายเท่าที่จำเป็น และส่งเสริมสนับสนุนให้ภาคส่วนต่างๆ มีบทบาทในการดูแลตนเองมากขึ้น รวมทั้งปลูกฝังให้แก่เยาวชน/ประชาชนเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของตนเองในการมีส่วนร่วมพัฒนาเมือง ผ่านแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ของกรุงเทพมหานคร เช่น พิพิธภัณฑ์ ห้องสมุด ซึ่งเครื่องมือเหล่านี้ในต่างประเทศใช้ค่อนข้างมาก และทำให้ทุกคนตระหนักและรู้สึกมีส่วนร่วม เช่น ลอนดอนและสิงคโปร์มีพิพิธภัณฑ์ด้านการดับเพลิงที่กระตุ้นให้ทุกคนที่เยี่ยมชมรู้สึกว่าการป้องกันไฟไหม้เป็นหน้าที่ของทุกคน ไม่ใช่หน้าที่ของภาครัฐฝ่ายเดียว

๓. สมรรถนะที่กำหนดมามีความละเอียดและเหมาะสม แต่เมื่อมีการกำหนดบทบาทของผู้อำนวยการเขตในฐานะผู้บริหารพื้นที่ ส่วนกลางต้องกระจายอำนาจให้ผู้อำนวยการเขตมากขึ้นเพื่อให้มีอำนาจบริหารจัดการเบ็ดเสร็จ สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้เหมาะสมกับความต้องการของคนและบริบทของพื้นที่ที่แตกต่างกันในแต่ละสำนักงานเขต ประกอบกับการกำหนดสมรรถนะโดยอ้างอิงจากงานวิจัย จะต้องมีการคาดการณ์แนวโน้มในอนาคตที่ผู้อำนวยการเขตในอีก ๕ ปีข้างหน้าจะเป็นหรือมีสถานการณ์อะไรที่ผู้อำนวยการเขตต้องเผชิญและต้องรับมือกับความท้าทายเหล่านั้น ไม่ใช่เน้นบริหารงานวันต่อวันเหมือนในปัจจุบัน ซึ่งสมรรถนะที่กำหนดมายังไม่มีประเด็นเหล่านี้มากนัก ดังนั้นควรมีการเพิ่มสมรรถนะของผู้อำนวยการเขตให้เหมาะสมกับบทบาทมากขึ้น ดังนี้

๓.๑ ควรเพิ่มสมรรถนะเรื่องการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยบริหารงาน เนื่องจากในปัจจุบันเป็นสิ่งยุคดิจิทัลที่มีการแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนผ่านข้อมูลข่าวสารจากทั่วโลก ทำให้การใช้ชีวิตในมหานครมีการเปลี่ยนแปลงอย่างผันผวนและมีปัญหาจำนวนมากที่ผู้บริหารเมืองต้องจัดการเพื่อให้เมืองมีความปลอดภัย เช่น ปัญหาการจราจร อาชญากรรม การเพิ่มขึ้นของประชากร จนส่งผลให้ต้องมีการย้ายเมืองหลวงดังเช่นกรุงจาการ์ตาในสาธารณรัฐอินโดนีเซีย เนื่องจากการย้ายเมืองหลวงมีค่าใช้จ่ายที่คุ้มค่ากว่าการบูรณะฟื้นฟูเมืองเก่า ซึ่งสถานะที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่องส่งผลให้ผู้อำนวยการเขตจำเป็นต้องปรับวิธีการทำงานโดยนำเทคโนโลยีและเครื่องมือต่างๆ เช่น cloud sourcing เข้ามาใช้ในการ

บริหาร การบริการประชาชน รวมทั้งออกแบบบริการใหม่ๆ ให้ตอบโจทยความต้องการ  
ของคนกลุ่มต่างๆ ผู้อำนวยการเขตจึงต้องเข้าใจเทคโนโลยีและสามารถนำมาปรับใช้ได้อย่าง  
เหมาะสมเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการบริการ  
ตามอำนาจที่ได้รับจากส่วนกลาง มีความกระตือรือร้นและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง  
มากกว่าจะทำงานโดยยึดหลักการบริหารราชการแบบเดิม ทั้งนี้ในปัจจุบันความรู้เรื่องเทคโนโลยี  
สารสนเทศ (IT Literacy) มีความสำคัญอย่างมากแต่กรุงเทพมหานครยังไม่มีการดำเนินการ  
เรื่องนี้อย่างจริงจัง จึงควรมีการกำหนดมาตรการดำเนินการให้ชัดเจน รวมทั้งส่งเสริมให้  
ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารสอวัดทักษะเรื่องนี้ด้วย

๓.๒ ควรมีการเพิ่มสมรรถนะเรื่องความเชี่ยวชาญด้านกฎหมาย เนื่องจาก  
การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีทำให้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ มีความสำคัญและต้องมีความ  
รอบคอบในการใช้ข้อมูล การรู้เรื่องกฎหมายจึงมีความสำคัญและจะทำให้ผู้อำนวยการเขต  
สามารถรับมือกับความท้าทายต่างๆ ได้

๓.๓ ควรมีการเพิ่มสมรรถนะเรื่องการเป็นนักบริหารที่เข้าใจเรื่องเมือง  
Global City เป็นนักบริหารการพัฒนา รู้จักการเปลี่ยนแปลง สามารถเปลี่ยนผ่านจาก  
การเป็นผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้รอบรู้สารพัน เพื่อบริหารได้ทั่วพื้นที่

๓.๔ ควรมีการเพิ่มสมรรถนะเรื่องการจัดการในภาวะวิกฤติ (Crisis)  
เพราะมหานครในปัจจุบันกำลังเผชิญความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เช่น การเกิดไฟป่าในบราซิล  
ซึ่งประเด็นเหล่านี้ส่งผลกระทบทั่วทั้งโลก ผู้อำนวยการเขตจึงจำเป็นต้องมีทักษะเหล่านี้  
และจะนำไปสู่การกำหนดหลักสูตรการพัฒนาให้เหมาะสมต่อไป

๓.๕ ควรมีการเพิ่มสมรรถนะเรื่องการทำงานอย่างมีคุณค่าและทำงาน  
เพื่อส่วนรวม (Wise Leadership) เพราะเป็นตำแหน่งที่ส่งผลกระทบต่อส่วนรวม แม้จะเป็น  
นักบริหารที่เก่งแต่ตัดสินใจเพื่อตัวเองจะทำให้ไม่เกิดผลประโยชน์ต่อคนอื่นมากนัก ซึ่งในเรื่อง  
เหล่านี้ภาคเอกชนโดยพะองคิกรในประเทศญี่ปุ่นให้ความสำคัญเรื่องการปลูกฝังให้เป็นคนดี  
และรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม เช่น บริษัทโตโยต้าที่ใส่ใจเรื่องพลังงานทางเลือกและมีการ  
ผลิตรถยนต์ที่ใช้ระบบไฮบริดออกมาเพื่อรักษาสภาพแวดล้อม แม้จะมียอดขายที่ไม่ดีนัก  
แต่ทุกคนจะได้รับการปลูกฝังให้สร้างผลิตภัณฑ์เรื่องนี้อย่างจริงจัง กรุงเทพมหานคร  
จึงจำเป็นต้องกำหนดมาตรการเรื่องนี้และหากทำการปลูกฝังให้กับผู้บริหารให้มี Integrity  
เช่น เวลาตัดสินใจอนุมัติก่อสร้างอาคารควรมีบรรทัดฐานที่ชัดเจนว่าจะตัดสินใจโดยยึด  
ผลประโยชน์ของคนกลุ่มใดเป็นหลัก จะปกป้องคนกลุ่มใดด้วยสาเหตุอะไร ระหว่างชุมชนแออัด  
กับผู้ประกอบการ ระหว่างโรงเรียนเอกชนกับวัด ซึ่งอาจจะมีจะมีการให้ใส่ประวัติเรื่องการทุจริต  
หรือเรื่องร้องเรียนไว้ในประวัติของผู้สมัครด้วย

ทั้งนี้ หัวหน้าสำนักงาน ก.ก. ชี้แจงให้ที่ประชุมทราบว่านอกเหนือจากสมรรถนะ  
เฉพาะตำแหน่งของผู้อำนวยการเขตแล้ว ผู้อำนวยการเขตจะต้องปฏิบัติตามสมรรถนะหลักของ  
กรุงเทพมหานครที่มีเรื่องคุณธรรม จริยธรรมกำหนดไว้อยู่แล้ว รวมทั้งมีมาตรฐานจริยธรรมเป็น  
ตัวกำกับพฤติกรรมของผู้อำนวยการเขตอยู่แล้ว

๔. ในการกำหนดวิธีการพัฒนาผู้อำนวยการเขตและผู้ตรวจราชการให้มีพฤติกรรมตามสมรรถนะที่กำหนดต้องแยกหลักสูตรให้ชัดเจน เพราะสมรรถนะที่กำหนดบางตัวเป็นเรื่องพฤติกรรม บางตัวเป็นเรื่องของความสามารถ บางตัวเป็นเรื่องทักษะ จึงต้องใช้วิธีการพัฒนาที่ต่างกัน เช่น การให้ปฏิบัติงานจริง การให้ทดลองทำ การฝึกงาน การพุ่มพึกและกลุ่มเอกลา

๕. ควรกำหนดรายละเอียดของสมรรถนะในแต่ละระดับให้ชัดเจน รวมทั้งวิเคราะห์กลุ่มคำที่ระบุไว้และจัดกลุ่มใหม่ให้เหมาะสม เพื่อให้สามารถวัดผลได้จริงในการประเมิน ตลอดจนคำนึงถึงความสัมพันธ์กับภายนอกด้วย เช่น เรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง ยังไม่ชัดเจนว่าเป็นความเสี่ยงเชิงพื้นที่หรือความเสี่ยง/วิกฤติอื่นๆ เพราะการบริหารความเสี่ยงกับการจัดการภาวะวิกฤติมีบริบทและต้องใช้ทักษะที่แตกต่างกัน จึงต้องระบุให้ชัดเจน

๖. ในการกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะมาเป็นผู้ผู้อำนวยการเขตต้องกำหนดให้เหมาะสมกับบริบทของกรุงเทพมหานครโดยไม่จำเป็นต้องเหมือนกับข้าราชการพลเรือน ซึ่งผู้ที่จะเป็นผู้ผู้อำนวยการเขตควรผ่านงานด้านอื่นมาพอสมควรแต่ต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าควรเป็นประสบการณ์ด้านใดบ้าง เช่น ถ้าเป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการเขตต้องเคยเป็นหัวหน้าฝ่ายมาแล้วอย่างน้อย ๒ ฝ่าย หรือเป็นฝ่ายเดียวแต่เคยทำงานในสำนักงานเขตที่แตกต่างกันมาแล้วอย่างน้อย ๒ แห่ง เพราะในบางตำแหน่งที่มีความเป็นวิชาชีพเฉพาะอาจจะไม่มีความหลากหลายในเนื้องานแต่มีความหลากหลายในเชิงพื้นที่ หากมาจากสายงานอื่นต้องเคยผ่านประสบการณ์ด้านอะไรบ้าง เช่น การบริหารแผนงาน การบริหารเงิน การบริหารคน ดังนั้นต้องกำหนดคุณสมบัติเพิ่มเติมให้ชัดเจน

๗. ควรกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้ชัดเจนว่าภายหลังจากการดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการเขต จะสามารถก้าวสู่ตำแหน่งใดได้ต่อ รวมทั้งคาดการณ์จำนวนปีในการดำรงตำแหน่งด้วย ทั้งนี้หัวหน้าสำนักงาน ก.ก. ชี้แจงที่ประชุมว่าในระยะแรกจะเป็นการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าเพื่อให้มองเห็นทิศทางการพัฒนาคนให้มีสมรรถนะตามที่กำหนด และกำหนดระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ระยะต่อมาเมื่อมีการกระจายอำนาจจากส่วนกลางให้ผู้อำนวยการเขตอย่างเต็มรูปแบบ จะมีการออกแบบใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป และผู้อำนวยการเขตจะมีการพัฒนาทักษะมากขึ้นตามบทบาทที่เปลี่ยนแปลง และจะเชื่อมโยงเส้นทางความก้าวหน้าของผู้อำนวยการเขตไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เช่น รองผู้อำนวยการสำนักหรือผู้ตรวจราชการกรุงเทพมหานคร ซึ่งตำแหน่งผู้ตรวจราชการและผู้อำนวยการเขตจะมีความเชื่อมโยงและสามารถสับเปลี่ยน (ย้าย) ได้ตามความเหมาะสม

๘. เรื่องนี้มีความสำคัญและเป็นเรื่องเร่งด่วน สำนักงาน ก.ก. ควรนำไปดำเนินการโดยทดลองทำกับบางเขตและค่อยๆ เรียนรู้ ติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงให้เหมาะสม เพื่อให้ได้เครื่องมือประเมินที่ชัดเจน เพราะจะเป็นการยกระดับความสามารถของผู้อำนวยการเขต และในอนาคตจะนำไปสู่การสร้างโรงเรียนหรือสถาบันเฉพาะผู้อำนวยการเขต ซึ่งต้องการความรู้และทักษะการบริหารเฉพาะด้าน จึงต้องเร่งทดลองทำจริงเพื่อให้ทราบผลและนำมาปรับปรุงให้เหมาะสมต่อไป และในเรื่องนี้ได้มีการนำเสนอหลายครั้งแล้ว ควรเร่งดำเนินการให้เห็นผลทันที



มติ อ.ก.ก.

เห็นชอบกรอบการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) การพัฒนาข้าราชการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง (Career Development) ของตำแหน่งผู้อำนวยการเขต การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) การพัฒนาข้าราชการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง (Career Development) ของตำแหน่งผู้ตรวจราชการกรุงเทพมหานคร และการจัดทำระบบบริหารจัดการคนเก่งหรือมีศักยภาพสูง (Talent Management) และให้สำนักงาน ก.ก. นำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของ อ.ก.ก. ยุทธศาสตร์ฯ ไปปรับปรุงหรือเพิ่มเติมให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นต่อไป และนำเสนอคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง พิจารณาก่อนนำเสนอ ก.ก. ต่อไป

ระเบียบวาระที่ ๕ เรื่องกำหนดวันประชุม

กำหนดการประชุม อ.ก.ก. ครั้งที่ ๗/๒๕๖๒ ในวันพุธที่ ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๒ เวลา ๑๐.๐๐ น. ณ ห้องเอร์วาน ชั้น ๒ ศาลาว่าการกรุงเทพมหานคร

มติ อ.ก.ก.

รับทราบ

เลิกประชุมเวลา ๑๒.๐๐ น.



(นางสาวดวงใจ ศรีทองแท้)

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ

ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาระบบบริหาร

รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการกองพัฒนาระบบราชการกรุงเทพมหานคร สำนักงาน ก.ก.

อ.ก.ก. และเลขานุการ

ผู้จัดรายงานการประชุม