รายงานการประชุม
อ.ก.ก.วิสามัญเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร
ครั้งที่ ๓/๒๕๕๗
เมื่อวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๕๗
ณ ห้องนพรัตน์ ชั้น ๕ ศาลาว่าการกรุงเทพมหานคร

ผู้มาประชุม

๑.	นายสีมา สีมานันท์	ประธาน อ.ก.ก.
๒.	นางนินนาท ชลิตานนท์ ปลัดกรุงเทพมหานคร	อ.ก.ก.
๓.	นายพีระพงษ์ สายเชื้อ รองปลัดกรุงเทพมหานคร	อ.ก.ก.
๔.	นายอรรถพร สุวัธนเดชา รองปลัดกรุงเทพมหานคร	อ.ก.ก.
๕.	นายกฤษฎา กลันทานนท์ รองปลัดกรุงเทพมหานคร	อ.ก.ก.
๖.	นายวิสูตร ประสิทธิ์ศิริวงศ์ รองเลขาธิการ ก.พ.	อ.ก.ก.
๗.	ศาสตราจารย์ ดร.ปรัชญา เวสารัชช์ ผู้ทรงคุณวุฒิ	อ.ก.ก.
๘.	นางสาวทัศนีย์ ดุสิตสุทธิรัตน์ ผู้ทรงคุณวุฒิ	อ.ก.ก.
๙.	นางเบญจวรรณ สร่างนิทร ผู้ทรงคุณวุฒิ	อ.ก.ก.
๑๐.	นางสุชาดา รังสินันท์ ผู้ทรงคุณวุฒิ	อ.ก.ก.
๑๑.	นางกฤติยา สัจจรักษ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ	อ.ก.ก.
๑๒.	นายพรเทพ อัครวรกุลชัย หัวหน้าสำนักงาน ก.ก.	อ.ก.ก.
๑๓.	นางสุณี พนาสกุลการ อาจารย์คณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์ มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช	อ.ก.ก.
๑๔.	นางสุจรรยา ไชยสิทธิ์ ผู้อำนวยการกองระบบงาน สำนักงาน ก.ก.	อ.ก.ก. และเลขานุการ
๑๕.	นางกาญจนา เฉลิมพงษ์ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ กองระบบงาน สำนักงาน ก.ก.	ผู้ช่วยเลขานุการ
๑๖.	นางพรพรรษา พันธุ์พิทยุตม์ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ กองระบบงาน สำนักงาน ก.ก.	ผู้ช่วยเลขานุการ

ผู้ไม่มาประชุม

๑.	ร.ต.ต. เกรียงศักดิ์ โลหะชาละ (อ.ก.ก.) ผู้ทรงคุณวุฒิ	ติดภารกิจ
๒.	ศาสตราจารย์ ดร. ชาติชาย ณ เชียงใหม่ (อ.ก.ก.) อาจารย์ประจำสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์	ติดภารกิจ

ผู้เข้าร่วมประชุม

๑.	นางสาววิภาภรณ์ สรวงพนากุล	ผู้ช่วยหัวหน้าสำนักงาน ก.ก.
๒.	นางกรรณิการ์ สังข์ประสิทธิ์	ผู้อำนวยการกองสรรหาบุคคล
๓.	นางสาวกุลจิรา สาสุขวัฒน์	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ
๔.	นางสาวกัลยา อดุลย์วิจิตร	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ
๕.	นางระพีพรรณ พุทธานุ	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
๖.	นางศุภากร อึ๊งภากรณ์	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
๗.	นายเกรียงไกร เหล่าศักดิ์ศรี	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
๘.	นายธนบดี ชัยนนถี	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ
๙.	นางสาววรวรรณ เกียรติโพธา	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ
๑๐.	นางสาววรัญญา รังสิวณิชอรุณ	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ

เริ่มประชุมเวลา ๑๓.๑๕ น.

ประธานกล่าวเปิดการประชุมและดำเนินการประชุมตามระเบียบวาระ ดังนี้

ระเบียบวาระที่ ๑ **เรื่องประธานแจ้งให้ที่ประชุมทราบ**

ประธานแจ้งให้ที่ประชุมทราบว่า กรุงเทพมหานครโดยสำนักงาน ก.ก. ได้เชิญ ศาสตราจารย์ ดร.ศุภชัย ยาวะประภาษ หัวหน้าโครงการศึกษาแนวทางการปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครมานำเสนอรายละเอียดของการดำเนินการโครงการฯ ให้ที่ประชุมรับทราบ เวลา ๑๔.๓๐ น. ณ ห้องนพรัตน์ จึงขอเชิญ อ.ก.ก.ทุกท่านเข้าร่วมรับฟัง โดยฝ่ายเลขานุการประสานกับ อ.ก.ก. ที่ประสงค์จะเข้ารับฟังด้วย

มติที่ประชุม รับทราบ

ระเบียบวาระที่ ๒ **เรื่อง รับรองรายงานการประชุมครั้งที่ ๒/๒๕๕๗ เมื่อวันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗**

ฝ่ายเลขานุการเสนอขอให้ที่ประชุมร่วมกันพิจารณารายงานการประชุมครั้งที่ ๒/๒๕๕๗ เมื่อวันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗ ซึ่งมีระเบียบวาระทั้งหมด ๖ วาระ จำนวน ๒๒ หน้า ซึ่งไม่มีท่านใดขอแก้ไข ฝ่ายเลขานุการจึงขอให้ที่ประชุมรับรองรายงานการประชุมดังกล่าว

มติที่ประชุม รับรองรายงานการประชุมครั้งที่ ๒/๒๕๕๗ เมื่อวันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗

ระเบียบวาระที่ ๓ **เรื่องเพื่อทราบ**

เรื่องรายงานการติดตามความก้าวหน้าการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. ๒๕๕๗ - ๒๕๖๐)

มติที่ประชุม อ.ก.ก. วิสามัญเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร ครั้งที่ ๒/๒๕๕๗ เมื่อวันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗ มีข้อสังเกตเกี่ยวกับการรายงานการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลฯ โดยมอบฝ่ายเลขานุการดำเนินการ ดังนี้

๑. ในแบบฟอร์มรายงานการติดตามความก้าวหน้าฯ ควรเพิ่มเป้าหมายของยุทธศาสตร์ไว้ด้วยเพื่อจะได้ติดตามความก้าวหน้าจากเป้าหมายที่กำหนดและสามารถนำค่าเป้าหมายมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเป้าประสงค์ของแต่ละยุทธศาสตร์ฯ ว่าได้ดำเนินการตามเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่อย่างไร หากไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือดำเนินการล่าช้า อ.ก.ก. จะได้ช่วยแก้ไขปัญหาและอุปสรรคเพื่อช่วยขับเคลื่อนงานตามแผนยุทธศาสตร์ฯให้สำเร็จ

๒. ในการนำเสนอรายงานการติดตามความก้าวหน้าฯ ให้เสนอในภาพรวมในแต่ละยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้ดำเนินการแล้วว่าคืบหน้าไปเท่าไร สำหรับรายละเอียดของงานเป็นเพียงส่วนประกอบเท่านั้น

ฝ่ายเลขานุการได้ดำเนินการตามมติ อ.ก.ก. โดยเพิ่มเป้าหมายในแบบฟอร์มรายงานการติดตามความก้าวหน้าฯ ส่วนรายละเอียดของงานได้จัดทำเป็นเอกสารแนบท้ายระเบียบวาระการประชุม ซึ่งปัจจุบัน (ข้อมูล ณ วันที่ ๑๔ มีนาคม ๒๕๕๗) ความก้าวหน้าผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. ๒๕๕๗ - ๒๕๖๐) ในภาพรวมเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายในแต่ละแผนงานและยุทธศาสตร์ ปรากฏดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เป้าประสงค์ คือ กรุงเทพมหานครจะมีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์และพันธกิจของกรุงเทพมหานครและสภาพแวดล้อมที่หลากหลายซับซ้อน ประกอบด้วย ๖ กลยุทธ์ ๙ แผนงาน ได้ดำเนินการแล้ว ๗ แผนงาน สำหรับแผนงานพัฒนาระบบทดแทน/สืบทอดตำแหน่ง

และแผนงานการวางระบบค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจเพื่อรักษาทรัพยากรบุคคลไว้กับองค์กร ยังไม่ได้ดำเนินการเนื่องจากทั้ง ๒ แผนงานดังกล่าว จะรอผลการศึกษาจากโครงการศึกษาแนวทาง การปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครเพื่อให้สอดคล้องกับค่าครองชีพในมหานครและจะนำแผนงานไปสู่การปฏิบัติในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๘

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาขีดสมรรถนะทรัพยากรบุคคลสู่ความเป็นเลิศ เป้าประสงค์ คือ ทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครทุกระดับมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ ประกอบด้วย ๒ กลยุทธ์ ๔ แผนงาน ได้ดำเนินการแล้วในกลยุทธ์ ๒.๑ พัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อสร้างความพร้อมทั้งในปัจจุบันและอนาคต ทั้ง ๓ แผนงาน สำหรับกลยุทธ์ ๒.๒ การวางระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร แผนงานการพัฒนาข้าราชการของกรุงเทพมหานครตามสายอาชีพยังไม่ได้ดำเนินการ เนื่องจากอยู่ระหว่างการทบทวนโครงการ

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ตามหลักธรรมาภิบาล เป้าประสงค์ คือ ทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครได้รับการพัฒนาและส่งเสริมให้เห็นถึงความสำคัญในเรื่องคุณธรรม จริยธรรม และประพฤติปฏิบัติตามแนวทางที่ดี ประกอบด้วย ๓ กลยุทธ์ ๓ แผนงาน ได้ดำเนินการแล้วทุกแผนงาน ซึ่งแผนงานการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมร่วมขาดเพียงขั้นตอนเดียวในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๗ คือ การประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับค่านิยมร่วมให้แก่ทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life) เป้าประสงค์ คือ ทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน ประกอบด้วย ๔ กลยุทธ์ ๘ แผนงาน ได้ดำเนินการแล้ว ๑ กลยุทธ์ ๒ แผนงาน คือ กลยุทธ์ ๔.๒ สร้างเสริมสุขภาพ สัมพันธภาพ และคุณภาพชีวิตที่ดีเพื่อความสมดุลในชีวิต ประกอบด้วย ๒ แผนงาน คือ

(๑) แผนงานพัฒนาส่งเสริมคุณภาพชีวิตและความสุขของทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร (Happy Workplace) ได้จัดทำโครงการจ้างผู้เชี่ยวชาญเพื่อศึกษาวิเคราะห์สุขภาวะองค์กรหน่วยงานของกรุงเทพมหานครและจัดโครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างทัศนคติเชิงบวกสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

(๒) แผนงานการศึกษาแนวทางการปรับเปลี่ยนรูปแบบ/เวลาการทำงานให้ยืดหยุ่น ได้ศึกษารูปแบบ/เวลาการทำงานที่ยืดหยุ่นและออกแบบสำรวจความต้องการของทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เป้าประสงค์ คือ การเสริมสร้างความรู้และกระจายความรับผิดชอบให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย ๒ กลยุทธ์ ๒ แผนงาน ได้ดำเนินการแล้ว ๑ แผนงาน คือ แผนงานเสริมสร้างความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะดำเนินให้ความรู้กับกลุ่มเป้าหมาย จำนวน ๓ กลุ่ม คือ (๑) กลุ่มผู้บริหาร (๒) กลุ่มหัวหน้าฝ่าย (๓) กลุ่มนักทรัพยากรบุคคลและไม่ใช่นักทรัพยากรบุคคลแต่ปฏิบัติหน้าที่นักทรัพยากรบุคคล สำหรับแผนงานสร้างเครือข่าย

และส่งเสริมสัมพันธภาพระหว่างนักทรัพยากรบุคคล ได้ดำเนินการกิจกรรม สกก.สัญจร เมื่อเดือนกุมภาพันธ์ ๒๕๕๗ และจะเริ่มดำเนินการประชุมแนวดิ่งการบริหาร ทรัพยากรบุคคล ในวันที่ ๑๖ พฤษภาคม ๒๕๕๗
(รายละเอียดตามเอกสารหมายเลข ๑)

ที่ประชุมได้อภิปรายอย่างกว้างขวางและมีข้อสังเกตเกี่ยวกับการรายงานการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. ๒๕๕๗ - ๒๕๖๐) ให้รายงานแต่ละยุทธศาสตร์ในภาพกว้างให้เห็นภาพรวมของการดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายและกรอบยุทธศาสตร์ รวมทั้งมีปัญหา/อุปสรรคอย่างไร ให้มีการระบุงบประมาณ และไม่ควรระบุรายละเอียดของกระบวนงาน โดยได้ให้ข้อสังเกตในประเด็นต่างๆด้วย ดังนี้

๑. การกำหนดร้อยละความก้าวหน้าขึ้นอยู่กับลักษณะเนื้องาน ควรพิจารณาดังนี้

๑.๑ ลักษณะงานที่เกี่ยวกับการปรับปรุงหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานการบริหารทรัพยากรบุคคล สามารถรายงานร้อยละความก้าวหน้าตามขั้นตอนความสำเร็จของกระบวนงาน (Milestone) หรือลักษณะงานที่เป็นการจ้างที่ปรึกษาฯ สามารถรายงานร้อยละความก้าวหน้าวัดตามงวดการส่งมอบงาน หรือลักษณะงานที่เป็นโครงการหลายโครงการในหนึ่งแผนงาน ให้รายงานร้อยละความก้าวหน้าด้วยจำนวนโครงการที่ดำเนินการแล้ว

๑.๒ ให้ใส่เครื่องหมายดอกจัน (*) แสดงความแตกต่างระหว่างงานบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นงานประจำกับงานยุทธศาสตร์

๒. การคิดค่าร้อยละในแต่ละยุทธศาสตร์ หากจะวัดค่าความสำเร็จผลลัพธ์ได้ชัดเจน จะต้องให้น้ำหนักคะแนนแต่ละแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม โดยการให้ค่าน้ำหนักคะแนน ขึ้นอยู่กับความเร่งด่วนหรือความสำคัญ

๓. ค่าเป้าหมายตัวชี้วัด มีข้อสังเกตเพิ่มเติม ดังนี้

๓.๑ กรณีการพัฒนาวิธีการคุมสอบแข่งขันตามกลยุทธ์ ๑.๓ แผนงานพัฒนาระบบการสรรหาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร ให้ปรับผลลัพธ์ตัวชี้วัดเป็นวิธีการคุมสอบแข่งขันเพิ่มขึ้นกี่วิธี/แนวทางการคุมสอบแข่งขันเพิ่มขึ้นกี่แนวทาง

๓.๒ โครงการพัฒนาระบบข้อมูลบุคคลอิเล็กทรอนิกส์ของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญตามกลยุทธ์ ๑.๖ แผนงานพัฒนาระบบข้อมูลบุคคลอิเล็กทรอนิกส์ของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ ให้ปรับผลลัพธ์ตัวชี้วัดเป็นจำนวนกี่ระบบข้อมูลฯ ที่ได้รับการพัฒนา

มติที่ประชุม รับทราบ

ระเบียบวาระที่ ๔ เรื่องเพื่อพิจารณา

เรื่อง การจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗ - ๒๕๕๘ ตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. ๒๕๕๗ - ๒๕๖๐)

ฝ่ายเลขานุการได้นำเสนอการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗ - ๒๕๕๘ ตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. ๒๕๕๗ - ๒๕๖๐) ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ในการประชุม อ.ก.ก. วิสามัญเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร ครั้งที่ ๒/๒๕๕๗ เมื่อวันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗ และ อ.ก.ก. มีข้อสังเกต ดังนี้

๑. ควรนำเสนอแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. ๒๕๕๗ - ๒๕๖๐) ควบคู่กับแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗ - ๒๕๕๘ โดยแผนปฏิบัติราชการให้ลงรายละเอียดทุกโครงการ/กิจกรรมในแต่ละปี ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ผลผลิตหรือผลลัพธ์ งบประมาณ ระยะเวลา และควรจัดทำในแบบ Chart เพื่อให้การติดตามความก้าวหน้าเข้าใจง่ายขึ้น ซึ่ง อ.ก.ก.จะติดตามว่าดำเนินการเป็นไปตามที่กำหนดหรือไม่ หากยังไม่ดำเนินการหรือเกิดความล่าช้าหรือดำเนินการไม่ได้ อาจจะต้องมีการปรับแผนหรือยกเลิกโครงการ/กิจกรรมในปีต่อไป นอกจากนี้แผนปฏิบัติราชการควรมีการกำหนดความสำคัญของโครงการ/กิจกรรม (Flagship) ที่ต้องเร่งดำเนินการพิเศษไว้

๒. การกำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดในยุทธศาสตร์ที่ ๕ การสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล กลยุทธ์ที่ ๕.๑ เสริมสร้างความรู้เรื่องระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้แก่ทรัพยากรบุคคลทุกระดับ เป็นร้อยละ ๘๐ ของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนาจะต้องทราบจำนวนคนของแต่ละกลุ่มเป้าหมาย (ผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่ายที่ไม่ใช่ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลแต่บริหารทรัพยากรบุคคล/นักทรัพยากรบุคคลและไม่ใช่ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลแต่ปฏิบัติหน้าที่นักทรัพยากรบุคคล) ว่ามีจำนวนเท่าใดและควรกำหนดค่าเป้าหมายรายปีในลักษณะยอดสะสมจะต้องกำหนดวิธีการประเมินผลว่าจะใช้การสอบหรือรูปแบบใด ซึ่งแต่ละกลุ่มเป้าหมายต้องมีความแตกต่างกัน และหากต้องการให้บรรลุเป้าหมายร้อยละ ๑๐๐ ให้กำหนดมีการอบรมซ่อมเสริมไว้ด้วย

ฝ่ายเลขานุการได้ดำเนินการปรับปรุงแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗ - ๒๕๖๐ ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามมติ อ.ก.ก. ดังนี้

๑. รูปแบบของแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗ - ๒๕๕๘ ประกอบด้วยแผนงาน/โครงการ รายละเอียดงาน/กิจกรรมหลัก ค่าเป้าหมายตัวชี้วัดแผนงาน/โครงการ งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาดำเนินการ

๒. กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนาในยุทธศาสตร์ที่ ๕ เป็น ๓ กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหาร จำนวน ๗๗ คน กลุ่มหัวหน้าฝ่ายสายงานทรัพยากรบุคคล

และหัวหน้าฝ่ายที่ไม่ใช่สายงานทรัพยากรบุคคลแต่บริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน ๑,๔๐๐ คน และกลุ่มนักทรัพยากรบุคคลและผู้ปฏิบัติหน้าที่นักทรัพยากรบุคคล จำนวน ๕๐๐ คน โดยกำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดเป็นการผ่านเกณฑ์การประเมินผล ร้อยละ ๘๐

(รายละเอียดตามเอกสารหมายเลข ๒)

ฝ่ายเลขานุการจึงเสนอร่างแผนปฏิบัติราชการ (Action Plan) เฉพาะยุทธศาสตร์ที่ ๕ งบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗ – ๒๕๕๘ ตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. ๒๕๕๗ - ๒๕๖๐) เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมและเป็นแนวทางในการจัดทำยุทธศาสตร์อื่นๆ ต่อไป

ที่ประชุมอภิปรายอย่างกว้างขวางเกี่ยวกับร่างแผนปฏิบัติราชการของยุทธศาสตร์ที่ ๕ การสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมีข้อสังเกต ดังนี้

๑.การจัดทำแผนปฏิบัติราชการ

๑.๑ ให้ฝ่ายเลขานุการนำเสนอแผนปฏิบัติราชการ ประจำปี ๒๕๕๘ ในคราวต่อไป เนื่องจากในปีงบประมาณ ๒๕๕๗ กรุงเทพมหานครได้กำหนดแผนงานต่างๆ ไว้แล้ว และระยะเวลาดำเนินการคงเหลือเพียง ๖ เดือน ซึ่งการนำเสนอแผนปฏิบัติราชการ ประจำปี ๒๕๕๗ จะไม่สอดคล้องกับงบประมาณ

๑.๒ ให้ปรับแบบฟอร์ม (Template) ของแผนปฏิบัติราชการ ดังนี้

ช่องรายการที่ ๑ “แผนงาน / โครงการ” ให้ระบุแผนงาน และโครงการหลัก กรณีที่มีความจำเป็นต้องใช้งบประมาณดำเนินการให้กำหนดเป็นโครงการ เช่น โครงการเสริมสร้างความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแก่ผู้บริหาร กรณีที่ไม่ใช้งบประมาณให้กำหนดเป็นการดำเนินการได้ ไม่ต้องใส่โครงการ

ช่องรายการที่ ๒ “รายละเอียดงาน / กิจกรรมหลัก” ปรับเป็น “วัตถุประสงค์” เพื่อระบุวัตถุประสงค์ของโครงการ

ช่องรายการที่ ๔ “งบประมาณ” ให้ระบุเฉพาะงบประมาณของโครงการหลักในภาพรวม

๒. การกำหนดค่าเป้าหมายตัวชี้วัด

๒.๑ กลยุทธ์ที่ ๕.๑ เสริมสร้างความรู้เรื่องระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้แก่ทรัพยากรบุคคลทุกระดับ

๒.๑.๑ การกำหนดเกณฑ์ผ่านการประเมินผลความรู้ ร้อยละ ๘๐ ของกลุ่มผู้บริหารเป็นค่าเป้าหมายตัวชี้วัดที่ไม่สามารถวัดได้จริง เพราะการใช้วิธีการทดสอบผู้บริหารไม่สามารถดำเนินการได้ ถึงแม้จะใช้วิธีประเมินโดยการสัมภาษณ์แทนการทดสอบว่าเข้าใจมากขึ้นหรือไม่ ก็จะได้ความรู้สึกมากกว่าความรู้ และไม่ควรกำหนดค่าเป้าหมายตัวชี้วัดเพียงแค่ผ่านเกณฑ์ฯ ควรเปลี่ยนเป็นมีความรู้ที่เพิ่มขึ้น

๒.๑.๒ การกำหนดค่าของความรู้ที่เพิ่มขึ้น หรือการกำหนด ความถูกต้องตามมาตรฐานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นร้อยละ ๘๐ ควรคำนึง ถึงข้อมูลเดิมในปีที่ผ่านมา (Pre-Test) ว่ากลุ่มเป้าหมายมีความรู้เดิม หรือการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมามีความถูกต้อง คิดเป็นร้อยละเท่าไร เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับปีปัจจุบันว่าเมื่อได้มีการพัฒนาความรู้แล้วกลุ่มเป้าหมายมีความรู้เพิ่มขึ้น หรือการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลในปีปัจจุบันมีความถูกต้องเพิ่มขึ้นร้อยละเท่าไร หากข้อมูลในปีที่ผ่านมา

มีความรู้ และการปฏิบัติงานมีความถูกต้องตามมาตรฐานฯ ร้อยละ ๘๐ การกำหนดค่าเป้าหมายตัวชี้วัดของปีปัจจุบันต้องกำหนดว่ามีความถูกต้องตามมาตรฐานฯ เพิ่มขึ้นร้อยละ ๒๐ และการกำหนดว่าการปฏิบัติงานมีความถูกต้องตามมาตรฐานฯ เห็นว่าเป็นเกณฑ์ที่ต่ำเกินไป ควรจะกำหนดค่าเป้าหมายตัวชี้วัดร้อยละ ๑๐๐ น่าจะเหมาะสมกว่า นอกจากนี้ หากสามารถประเมินความคุ้มทุน (Return of Investment : ROI) ว่าผลลัพธ์ของการพัฒนาบุคลากรเมื่อเปรียบเทียบกับงบประมาณที่กรุงเทพมหานครลงทุนไปมีความคุ้มค่าหรือไม่ ดังนั้น โครงการพัฒนาบุคลากรจึงควรกำหนดผลลัพธ์ตัวชี้วัดสุดท้ายให้ผู้ที่ได้รับการพัฒนาสามารถนำความรู้ไปปฏิบัติงานได้ จะเกิดประโยชน์กับกรุงเทพมหานครมากกว่ากำหนดผลลัพธ์ตัวชี้วัดที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปี ซึ่งจะเป็นลักษณะงานประจำไม่สามารถประเมินความคุ้มทุนได้

๒.๑.๓ การกำหนดค่าเป้าหมายตัวชี้วัดของโครงการจัดทำเครื่องมือประเมินมาตรฐานการบริหารทรัพยากรบุคคลไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการฯ การกำหนดค่าเป้าหมายตัวชี้วัด ควรเป็น “จำนวนเครื่องมือด้านการบริหารงานบุคคล” แทนการกำหนดค่าเป้าหมายตัวชี้วัดเป็น “ร้อยละ ๘๐ ของงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความถูกต้องตามมาตรฐานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล...” ซึ่งเป็นการประเมินความถูกต้อง จึงควรปรับให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการฯ สำหรับกิจกรรมการกำหนดมาตรฐานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลควรให้ตั้งค่าเป้าหมายและให้นิยามความหมายของ “มาตรฐาน” ด้วย

๒.๑.๔ “จำนวนกิจกรรมเผยแพร่ข้อมูลความรู้ด้านการบริหารงานบุคคลผ่านสื่อต่างๆ” ค่าเป้าหมายตัวชี้วัด ควรกำหนดเป็น จำนวนกี่กิจกรรม /จำนวนกี่เรื่อง และเรื่องที่น่าจะเผยแพร่ เช่น ตัวอย่างการกระทำผิดวินัย คำสั่งทางวินัย ตัวอย่างคำวินิจฉัยของศาลปกครอง หรือ ก.พ.ค. เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการปฏิบัติงานด้านวินัย และควรจะนำ IT มาใช้ในงานบริหารทรัพยากรบุคคลให้มากขึ้นด้วย เช่น การสรรหาบุคคล

๒.๒ กลยุทธ์ที่ ๕.๒ สร้างกลไกสนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ

“จำนวนการให้คำปรึกษาผ่าน HR Call Center ไม่น้อยกว่า ๑๕๐ ครั้ง” ต้องคำนึงว่าการตั้งค่าเป้าหมายตัวชี้วัดจำนวนครั้ง การถามจำนวนครั้งมากดีหรือถามน้อยดีกว่าในเรื่องเดียว แต่ถามหลายครั้งเท่าไรในเรื่องเดียว ยิ่งบ่งชี้ว่าการบริหารงานบุคคลของ กทม. ยังไม่เข้มแข็ง ควรปรับเป็น “จำนวนประเด็น/เรื่องที่ให้คำปรึกษาฯ” เพื่อนำมาเป็นข้อมูลกำหนดหลักสูตรในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในประเด็นปัญหานั้นต่อไป

๓ การประเมินผลความรู้ในโครงการฝึกอบรมควรประเมินตามวิธีการของ TRIS (Thai Rating and Information Service Corporation Limited) ซึ่งกรุงเทพมหานคร สามารถนำประยุกต์ใช้ในการประเมินผลโครงการฝึกอบรมได้ วิธีการดังกล่าว แบ่งเป็น ๓ ขั้นตอน คือ

- ปีที่ ๑ จัดให้มีการฝึกอบรมในประเด็นความรู้ใหม่ๆ
- ปีที่ ๒ สอบถามผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าได้นำความรู้ที่ได้รับในปีที่ ๑ ไปปฏิบัติหรือประยุกต์ใช้แล้วหรือไม่

- ปีที่ ๓ สอบถามว่ามีปัญหาอุปสรรคและ/หรือข้อเสนอแนะในการนำไปปฏิบัติในปีที่ ๒ อย่างไร หากผู้เข้ารับการฝึกอบรมยังไม่นำความรู้ไปปฏิบัติหรือประยุกต์ใช้จริง จะไม่สามารถตอบคำถามได้ ซึ่งหมายความว่าการดำเนินการในปีที่ ๑ ไม่บรรลุผล

๔. ข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี

๔.๑ ให้ระบุลักษณะโครงการที่กำหนดในแผนปฏิบัติราชการฯ ให้ชัดเจนว่าเป็นโครงการที่ดำเนินการทุกปีหรือปีเดียว หรือโครงการที่ดำเนินการต่อเนื่อง ดังนี้

๔.๑.๑ โครงการที่ดำเนินการทุกปีหรือปีเดียว คือ ชื่อโครงการเหมือนเดิมหรือมีเนื้อหาหลักสูตรเหมือนเดิมแต่เปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายในแต่ละปี เช่น โครงการจัดทำเส้นทางพัฒนาตามสายอาชีพ (Training Roadmap) การอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทักษะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ค่าเป้าหมายตัวชี้วัด คือ จำนวนโครงการ ผลลัพธ์ตัวชี้วัด คือ ความสำเร็จของโครงการเท่านั้น

๔.๑.๒ โครงการที่ดำเนินการต่อเนื่อง คือ โครงการที่ดำเนินการเป็นลำดับขั้นตอนไม่ซ้ำกันในแต่ละปี หากไม่ดำเนินการในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งจะไม่สามารถประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการได้ในปีสุดท้าย หรือมีหลักสูตรที่เพิ่มขึ้นแสดงถึงระดับความเข้มข้นยิ่งขึ้น หากไม่ได้ผ่านหลักสูตรหนึ่งจะไม่สามารถเข้าร่วมในหลักสูตรต่อไปได้ ค่าเป้าหมายตัวชี้วัด คือ กระบวนงานแต่ละปี (Milestone) หรือจำนวนหลักสูตรที่กำหนดในแต่ละปี ผลลัพธ์ตัวชี้วัด คือ ผลสำเร็จที่จะเกิดในปีสุดท้าย

๔.๒ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ไม่ควรกำหนดเพียงวิธีการฝึกอบรมเท่านั้น เพราะเป็นการให้ความรู้แบบพื้นฐาน (Training Based) จะไม่เกิดผลสัมฤทธิ์ แต่ควรกำหนดลักษณะการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้วยวิธีการอื่นเพิ่มเติม เช่น การสอนงาน การแนะนำงาน ซึ่งเป็นวิธีการพัฒนาที่ได้ผล ดังนั้น ควรกำหนดเงื่อนไขในการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น โดยกำหนดกลุ่มผู้บริหารหรือหัวหน้าฝ่ายว่าต้องมีทักษะในการสอนแนะงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

๔.๓ การกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับผู้บริหาร ไม่ควรเป็นหลักสูตรการบริหารงานทรัพยากรบุคคลทั่ว ๆ ไป แต่ควรจัดหลักสูตรเฉพาะเรื่อง เช่น หลักการบริหาร ความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบใหม่ๆ ทักษะด้านภาวะผู้นำ การบริหารคนงาน งบประมาณ โดยให้สำรวจหาความจำเป็น (Training Need) ของกลุ่มผู้บริหารว่าปัญหาของผู้บริหารเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลคือเรื่องอะไร เพราะแต่ละกลุ่มวิชาชีพ /ประเภท / ระดับ การให้ความรู้ย่อมมีความแตกต่างกันในแต่ละคน โดยจัดกลุ่มคนก่อนจะให้ความรู้ว่าแต่ละคนขาดความรู้ในเรื่องใด เช่น กลุ่มขาดภาวะผู้นำ กลุ่มมีแนวโน้มจะทุจริต กลุ่มที่ขาดจริยธรรม ฯลฯ จะได้ผลมากกว่าจัดหลักสูตรเหมือนกันให้ทุกคน

๔.๔ ในกลยุทธ์ที่ ๕.๑ โครงการฝึกอบรมสำหรับผู้บริหาร เห็นควรจ้างเหมาบริการจากหน่วยงานภายนอก มากกว่ากรุงเทพมหานครจะดำเนินการเองเพราะอาจจะไม่เกิดประสิทธิภาพ เนื่องจากปัจจุบันแนวคิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่ มีวิทยาการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วซึ่งมีหน่วยงานภายนอกหลายสถาบันที่มีความเชี่ยวชาญสามารถอำนวยความสะดวกได้ทั้งด้านวิชาการและการบริหารจัดการ