

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการสรรหา  
และบรรจุแต่งตั้งข้าราชการกรุงเทพมหานคร  
ด้วยระบบสารสนเทศ

จัดทำโดย นางสาวหทัยรัตน์ เจียรกร  
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ  
กองสรรหาบุคคล สำนักงาน ก.ก.

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๒๕  
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙

## ๑. ชื่อเรื่อง

การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งข้าราชการกรุงเทพมหานครด้วยระบบสารสนเทศ

## ๒. หลักการและเหตุผล

สำนักงาน ก.ก. มีหน้าที่ในการดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ ซึ่งต้องแต่งตั้งข้าราชการในสังกัดกรุงเทพมหานครให้ดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการในคณะทำงานต่าง ๆ หลายคณะ เช่น คณะกรรมการพิจารณาหลักสูตรและวิธีการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ คณะกรรมการออกข้อสอบภาคความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง คณะกรรมการสอบสัมภาษณ์ คณะกรรมการทดสอบเพื่อเตรียมความพร้อมในด้านร่างกาย (สำหรับตำแหน่งที่มีความจำเป็นที่ต้องทดสอบสมรรถนะทางด้านร่างกาย) เป็นต้น การสรรหากรรมการของแต่ละตำแหน่งที่เปิดรับสมัครสอบแข่งขันฯ จะต้องตรวจสอบคุณสมบัติต่าง ๆ เช่น วุฒิการศึกษา ประวัติการทำงาน ความประพฤติ และคุณสมบัติอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การสรรหากรรมการเป็นไปอย่างเหมาะสม ได้กรรมการที่มีประสิทธิภาพสูง มีความประพฤติดี มาดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการในการดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ

ปัจจุบันการจัดเก็บประวัติกรรมการที่ทำหน้าที่ในการดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ ใช้การจัดเก็บไฟล์ข้อมูลในรูปของ Microsoft Word หรือ Microsoft Excel (มีลักษณะคือการบันทึกข้อมูลกรรมการแต่ละคนเก็บไว้ ตามการสอบแข่งขันในแต่ละครั้ง แต่ไม่มีการเชื่อมโยงข้อมูลใด ๆ ระหว่างกัน) การดำเนินการจะจัดพิมพ์ด้วยกระดาษเก็บเข้าแฟ้มแยกตามการเปิดสอบแข่งขันในแต่ละครั้ง ทำให้ไม่สามารถพิจารณาการเชื่อมโยงข้อมูลประวัติกรรมการแต่ละคนได้ในคราวเดียวกัน การดำเนินการสืบค้นประวัติกรรมการแต่ละคนต้องใช้เวลาานาน ลักษณะของข้อมูลพบว่าไม่ครบถ้วน ข้อมูลแยกกันเป็นส่วน ๆ และเกิดการสูญหายได้ง่าย ข้อมูลขาดความทันสมัย ส่งผลให้การสรรหากรรมการเป็นไปอย่างล่าช้า และขาดประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดผลกระทบต่อระยะเวลาที่ใช้ในการสรรหาข้าราชการใหม่ นอกจากนี้การจัดเก็บประวัติกรรมการพบว่าไม่เคยมีการบันทึกผลการทำงานของกรรมการทุกคนเมื่อเสร็จสิ้นการทำงานในแต่ละครั้ง เนื่องจากไม่ได้จัดเก็บข้อมูลให้อยู่ในระบบฐานข้อมูลเดียวกัน ส่งผลให้ขาดความเป็นเอกภาพในการจัดการข้อมูล ซึ่งประวัติกรรมการทุกคนควรมีการบันทึกผลการประเมินการทำงานเพื่อประกอบการพิจารณาในการสรรหาคราวต่อไป

สำนักงาน ก.ก. ได้ดำเนินการตามแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๖๐) ยุทธศาสตร์ที่ ๗ การบริหารจัดการ ยุทธศาสตร์ย่อยที่ ๗.๓ การบริหารทรัพยากรบุคคล เป้าประสงค์ที่ ๗.๓.๓ พัฒนากลไกการบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับการเปลี่ยนแปลง และดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถ โดยสร้างโปรแกรมเพื่อจัดเก็บประวัติข้าราชการผู้ได้รับแต่งตั้งให้เป็นกรรมการในการดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญให้อยู่ในระบบสารสนเทศ โดยจัดทำและบันทึกประวัติกรรมการทุกคนที่ได้รับแต่งตั้งให้อยู่ในระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ เพื่อสะดวกในการใช้งาน และสามารถบันทึกผลการทำงานของกรรมการทุกคน หลังจากเสร็จสิ้นการทำงานในแต่ละครั้งแล้ว ทำให้มีประวัติการทำงานของกรรมการแต่ละคน

ทันสมัย ครบถ้วนทุกด้าน เนื่องจากสามารถเชื่อมโยงข้อมูลประวัติส่วนตัว ประวัติการศึกษา ประวัติการได้รับการดำรงตำแหน่งของกรรมการแต่ละคน จากฐานข้อมูลส่วนบุคคล ของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล (MIS) ทำให้การสรรหากรรมการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และได้คนดี คนเก่ง เพื่อทำหน้าที่ในการสรรหาข้าราชการใหม่ให้กับกรุงเทพมหานคร และดำรงไว้ซึ่งความโปร่งใส ถูกต้อง เป็นธรรม ในการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งข้าราชการกรุงเทพมหานคร

### ๓. วัตถุประสงค์

๓.๑ เพื่อให้กระบวนการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งข้าราชการกรุงเทพมหานคร เกิดความรวดเร็ว โปร่งใส ถูกต้องและเป็นธรรม

๓.๒ เพื่อสร้างบรรทัดฐานในการคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งข้าราชการกรุงเทพมหานครในระดับที่สูงขึ้นอย่างโปร่งใส ถูกต้องและเป็นธรรม

๓.๓ เพื่ออนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและใช้พื้นที่ในการจัดเก็บข้อมูลให้น้อยลง คือลดการใช้กระดาษ และลดการใช้พื้นที่ในการจัดเก็บข้อมูล

### ๔. เป้าหมาย

๔.๑ พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อความสะดวกรวดเร็ว โปร่งใส ถูกต้อง และเป็นธรรม ในการสืบค้นประวัติกรรมการในการดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ

๔.๒ พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสรรหากรรมการเพื่อดำเนินการสอบฯ สามารถทำได้เหมาะสม ได้กรรมการที่มีศักยภาพสูง มีความรับผิดชอบ มีผลงานดี มาเป็นกรรมการในการดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ

๔.๓ พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อจัดเก็บประวัติข้าราชการฯ โดยใช้วิธีการพัฒนาโปรแกรมขึ้นใหม่ จากความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดขอบเขตการพัฒนาโปรแกรม ตลอดจนการฝึกอบรมการใช้โปรแกรม

### ๕. ความรู้ที่นำมาใช้ในการจัดทำรายงาน

๕.๑ ใช้วงจรเดมิ่ง PDCA (Plan Do Check Act) เพื่อปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น โดยการทำงานของวงจรเดมิ่ง (Deming Cycle) มีรายละเอียดดังนี้

วงจรเดมิ่ง หรือวงจรชูฮาร์ต (Shewhart Cycle) คือวงจรการควบคุมคุณภาพในการดำเนินงาน ประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน (P : Plan) การปฏิบัติตามแผน (D : Do) การตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน (C : Check) การปรับปรุงแก้ไข (A : Act) โดยประยุกต์ใช้กับการทำงาน ดังนี้

๑. วางแผนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ เริ่มจากการเขียนโครงการการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งข้าราชการกรุงเทพมหานครด้วยระบบสารสนเทศ (E-Office)

๒. นำแผนการที่ได้วางไว้ลงสู่การปฏิบัติจริง

๓. ตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน แบ่งเป็น ๓ ระยะ คือ ระยะที่ ๑ การพัฒนาระบบ ระยะที่ ๒ การทดลองใช้โปรแกรม และระยะที่ ๓ การฝึกอบรมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการใช้โปรแกรม

๔. การปรับปรุงแก้ไข ในระหว่างการวางแผน และการตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน หาก

พบว่ามิชอบกพร่อง ผิดพลาด ให้รีบแก้ไขให้เสร็จสิ้นโดยเร็ว

๕. เมื่อทำงานเสร็จครบ ๔ ขั้นตอนเรียบร้อยแล้ว หากพบว่าการทำงานยังสามารถเพิ่มประสิทธิภาพได้อีก ก็ให้เริ่มการวางแผนใหม่เป็นวงจรในรอบที่สอง โดยนำข้อมูลในรอบแรกมาปรับปรุงและดำเนินการในรอบต่อไป สำหรับการดำเนินงานสามารถทำได้หลายรอบ จนกว่างานที่ปฏิบัตินั้นมี ความสมบูรณ์ ครบถ้วน มีประสิทธิภาพดีแล้ว ก็สามารถหยุดการดำเนินการได้

คำอธิบายคำศัพท์ที่เกี่ยวข้อง มีดังนี้

การวางแผน หมายถึง การวางแผนการดำเนินงานให้ครอบคลุมการเปลี่ยนแปลงที่องค์กร ต้องการ รวมทั้งให้สอดคล้องต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ โครงการ เพื่อ มุ่งสู่จุดหมายให้ตรงตามที่องค์กรกำหนดไว้

การปฏิบัติตามแผน หมายถึง การดำเนินงานตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในการวางแผน การปฏิบัติ ตามแผน อาจมีการปรับเปลี่ยนได้เมื่อพบปัญหาหรืออุปสรรค แต่ทั้งนี้ต้องไม่ออกนอกกรอบแผนที่ได้วาง ไว้ในตอนแรก

การตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน หมายถึง การประเมินแผนงาน ซึ่งอาจประเมินในเรื่อง ต่อไปนี้ ได้แก่ การประเมินขั้นตอนการดำเนินงาน การประเมินผลของการดำเนินงานว่าเป็นไปตาม แผนการที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งนี้ การตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบว่า การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนการที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ อย่างไร

การปรับปรุงแก้ไข หมายถึง การนำผลการตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน มาปรับปรุง พัฒนา แผนงานให้ดียิ่งขึ้น หลังจากนั้น หากพบว่าควรมีการเพิ่มประสิทธิภาพงานก็ให้วนกลับไปเริ่มต้นที่การ วางแผนในรอบที่สองต่อไป (ที่มา : วิกิพีเดีย)

๕.๒ ใช้ระบบสำนักงานอัตโนมัติ (E-Offic) เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน เพื่อทำให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส ถูกต้อง เป็นธรรม มีการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบฐานข้อมูลเดียวกันทั้งระบบ โดยการ เขียนโปรแกรมขึ้นมาใหม่ เพื่อให้ได้การทำงานตามโปรแกรมสามารถทำงานตาม วัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้

คำอธิบายคำศัพท์ที่เกี่ยวข้อง มีดังนี้

E-Office หมายถึง รูปแบบการดำเนินการเพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ลักษณะการดำเนินการ ของ E-Office คือการใช้เทคโนโลยีระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีการสื่อสาร เพื่อปฏิบัติงานทั่วไป หรืองานประจำวัน เช่น การจัดการเอกสาร จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การเก็บรักษาและแก้ไขกลุ่ม ข้อมูล กลุ่มรูปภาพ งานทางบัญชี และยังรวมถึงระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ที่มีโปรแกรมที่สามารถใช้ ประโยชน์อื่น ๆ ได้อีกเป็นจำนวนมาก

สำหรับการนำ E-Office มาใช้ในองค์กร พบว่ามีข้อดี และข้อเสีย ดังนี้

**ข้อดี** ลดเวลา เพิ่มขีดความสามารถของการใช้ข้อมูลได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ลดค่าใช้จ่ายในระยะ ยาวเมื่อเทียบกับการเก็บเอกสารด้วยกระดาษ ประหยัดพื้นที่ในการจัดเก็บเอกสาร ข้อมูลอยู่ในระบบ เดียวกันทำให้ง่ายต่อการควบคุมดูแลและการปรับปรุง พัฒนา สามารถใช้เป็นฐานข้อมูลเพื่อเชื่อมโยง ข้อมูลส่วนบุคคล (ข้าราชการในสังกัดกรุงเทพมหานคร) ไปยังอนาคตได้

ข้อเสีย อาจได้รับการต่อต้านจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องการดำเนินการในตอนแรก มีต้นทุนเพิ่ม (กรณีจัดซื้อ / จัดจ้างการเขียนโปรแกรม) ข้อมูลอาจสูญหายได้หากโปรแกรมไม่ได้รับการวางระบบให้ดีพอ

๕.๓ ใช้องค์ความรู้ (KM : Knowledge management) ในด้านการแก้ไขปัญหา โดยปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ มาตรา ๑๑ กล่าวไว้ว่า ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถของข้าราชการให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน โดยประยุกต์ใช้กับการทำงาน กล่าวคือ ดำเนินการจัดฝึกอบรมให้แก่ข้าราชการผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการใช้โปรแกรม ซึ่งเป็นการพัฒนาองค์ความรู้ในด้านสารสนเทศ ให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ในระหว่างการฝึกอบรม อาจพบข้อบกพร่องของโปรแกรม ควรปรับปรุง แก้ไข ให้ถูกต้อง สมบูรณ์ ก่อนตรวจรับโปรแกรม

คำอธิบายคำศัพท์ที่เกี่ยวข้อง มีดังนี้

การจัดการความรู้ (KM) หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ ซึ่งอาจอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้องค์กรสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ สำหรับเครื่องมือในการจัดการความรู้ ได้แก่ การค้นหาความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ใหม่ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ การแบ่งปันหรือแลกเปลี่ยนความรู้ การเรียนรู้ และสามารถนำความรู้ดังกล่าวไปประยุกต์ใช้กับการทำงานได้ โดยมีลักษณะของการต่อยอดองค์ความรู้ออกไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด (ที่มา : วิกิพีเดีย)

สำหรับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ มีเหตุผลในการตราพระราชกฤษฎีกา เขียนไว้ดังนี้

การที่มีการปฏิรูประบบราชการ เพื่อให้การปฏิบัติงานของส่วนราชการตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศและให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งการบริหารราชการและการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการ ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพ เกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น และประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ (ที่มา : พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖)

๕.๔ ใช้แนวคิดของกรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ เรื่อง ลดการใช้ปริมาณกระดาษ (ที่มา : กรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ กระทรวงยุติธรรม)

การลดปริมาณการใช้กระดาษ สามารถประยุกต์ให้เข้ากับการทำงาน ด้วยการพัฒนาโปรแกรมขึ้นใหม่ เพื่อใช้แทนที่การเก็บข้อมูลในลักษณะของกระดาษ ทำให้ประหยัดทรัพยากร ลดการตัดต้นไม้

คำอธิบายคำศัพท์ที่เกี่ยวข้อง มีดังนี้

การใช้กระดาษ หมายถึง การตัดต้นไม้ สำหรับกระดาษเก่า ๑ ต้น ใช้การตัดต้นไม้ ๑๕ ต้น แต่ ถ้าใช้กระดาษ ๒ หน้า จะรักษาต้นไม้ได้ถึง ๑.๓ ล้านต้น หากเรายังคงใช้กระดาษต่อไปอย่างต่อเนื่อง จะเกิดการใช้กระดาษเฉลี่ยคนละ ๖๐ กิโลกรัมต่อปี และมีอัตราเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ หากคิดในภาพรวมของประเทศ พบว่า มีความต้องการกระดาษทุกชนิดรวมกันประมาณ ๓.๒๕ ล้านตันต่อปี ในขณะที่มีกำลังการผลิตกระดาษเพียง ๔ ล้านตันต่อปี

การตัดต้นไม้ ส่งผลกระทบต่อการดูดซับก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ กล่าวคือ การผลิต กระแสไฟฟ้า ๑ กิโลวัตต์ ๑ ชั่วโมงจะปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ จำนวน ๐.๗๑ กิโลกรัม และต้นไม้ ๑ ต้น สามารถดูดซับก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ได้ปีละ ๑๕ กิโลกรัม จะเห็นได้ว่าหากเราตัดต้นไม้เป็น จำนวนมาก การดูดซับก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์จะน้อยลง ก่อให้เกิดมลพิษทางอากาศ ส่งผลกระทบต่อ ระบบนิเวศวิทยา นอกจากนี้ ยังพบว่าขยะที่เกิดจากกระดาษที่ไม่ใช่แล้ว มีปริมาณถึงปีละ ๓.๙ ล้านตัน (คิดเป็นขนาดกระดาษ เอ ๔ จำนวน ๗๘๐,๐๐๐ ล้านแผ่น)

กรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ ได้ชี้ให้เห็นว่า การลดการใช้กระดาษ จะช่วยลดค่าใช้จ่ายในการ จัดซื้อกระดาษ ลดค่าใช้จ่ายการจัดเก็บกระดาษที่ไม่ใช่แล้ว รวมทั้งลดพื้นที่ในการจัดเก็บเอกสาร และได้ ให้ข้อเสนอแนะว่า การลดปริมาณการใช้กระดาษสามารถทำได้ ๔ วิธี ดังนี้

๑. ใช้ช่องทางอิเล็กทรอนิกส์แทนการใช้กระดาษ ได้แก่ ใช้การประชุมแบบ Paperless มี รายละเอียด ดังนี้

๑.๑ การ upload เอกสารประชุมบนเว็บไซต์ อีเมล ซีดี แฟลชไดรฟ์ แจกผู้เข้าร่วมประชุม แทนการใช้กระดาษ

๑.๒ การจัดทำหนังสือเวียนทางอีเมล กรู๊ปไลน์ (group line) หรือเฟซบุ๊ก (facebook)

๑.๓ การแสกนเอกสารลงในคอมพิวเตอร์แทนการถ่ายสำเนาเอกสาร และใช้การแบ่งปันข้อมูล ด้วยการ แชร์ไฟล์ (share file) แทนการถ่ายสำเนาเอกสารแจกทุกหน่วยงาน

๒. ใช้กระดาษให้คุ้มค่า ๑ หน้าขึ้นไป ได้แก่

- การใช้กระดาษ ๒ หน้า (การใช้กระดาษ ๓ หน้า หมายถึง การนำกระดาษที่ใช้ครบ ๒ หน้า แล้ว ไปให้ผู้พิการทางสายตา เพื่อจัดทำอักษรเบรลล์สำหรับประกอบการอ่าน) การรณรงค์ให้ทุกคน ร่วมกันประหยัดการใช้กระดาษ และเพิ่มการใช้ประโยชน์จากกระดาษ ๒ หน้า

๓. ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ได้แก่

- การพิมพ์เอกสารสำหรับการตรวจสอบ ให้ใช้กระดาษที่ใช้หน้าเดียวมาจัดพิมพ์เพื่อลดการใช้ กระดาษดี

- ของบรรจุเอกสารที่สามารถนำกลับมาใช้ได้อีก ให้คัดแยกไว้เพื่อสามารถนำกลับมาใช้ให้เกิด ความคุ้มค่ามากที่สุด

๔. ลดภาระ เพิ่มมูลค่า ให้ความสุข ได้แก่

- การจัดตั้งจุดแยกขยะออกจากขยะทั่วไป

- การนำกระดาษ ๒ หน้าที่ไม่ใช่แล้วทำลายด้วยเครื่องย่อยกระดาษ หรือนำไปให้กับผู้พิการ ทางสายตาสำหรับทำหนังสืออ่านต่อไป

- การจำหน่ายกระดาษที่ย่อยแล้วเพื่อนำรายได้เข้าสู่องค์กรและลดพื้นที่ในการจัดเก็บกระดาษ สำหรับการศึกษา หน่วยงานที่เป็นต้นแบบในการลดการใช้กระดาษ คือ สำนักงานช่วยเหลือทางการเงินแก่ผู้เสียหายและจำเลยในคดีอาญา สังกัดกรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ มีภารกิจในการจ่าย

ค่าตอบแทนแก่ผู้เสียหาย ค่าทดแทน ค่าใช้จ่ายแก่จำเลยในคดีอาญา ซึ่งมีความจำเป็นที่จะต้องใช้ กระจายเป็นจำนวนมากในการจัดประชุมพิจารณาค่าตอบแทนฯ ดังนั้น หน่วยงานนี้ ได้ดำเนินการลด การใช้กระดาษ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๑. แสแกนข้อมูลการประชุมชุดเต็ม ในรูปของ pdf ไฟล์ และบันทึกลงในระบบจัดเก็บ ซึ่งสามารถ เปิดดูได้จาก Tablet ส่วนเอกสารประกอบการประชุมให้ถ่ายเอกสารเท่าที่จำเป็น
๒. ในระหว่างการจัดประชุมใช้ระบบการประชุมแบบไม่ใช้กระดาษ (Paperless meeting)
๓. ใช้การประชุมทางไกลผ่านดาวเทียม (Vedio conference)
๔. จัดส่งรายงานการประชุมผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail)
๕. เลือกซื้อกระดาษที่มีคุณภาพสูงและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เพื่อให้สามารถนำกลับมาใช้ได้อีก

กรุงเทพมหานคร หากสามารถนำการใช้ระบบสารสนเทศ เข้ามาแทนที่การใช้กระดาษในทุก ขั้นตอนของการดำเนินงานของทุกหน่วยงาน คาดว่าน่าจะลดปริมาณการใช้กระดาษลงได้ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๐ อันจะส่งผลดีต่อระบบนิเวศวิทยา และจะเป็นต้นแบบที่ดีของหน่วยงานอื่นได้

## ๖. กรอบแนวทางการดำเนินการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

๖.๑ จัดตั้งคณะกรรมการกำกับการดำเนินงาน รวมทั้งจัดตั้งคณะทำงานเพื่อศึกษาเกี่ยวกับการจัดทำ โปรแกรมประวัติข้าราชการผู้ได้รับแต่งตั้งให้เป็นกรรมการในการดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและ แต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญให้อยู่ในระบบสารสนเทศ ว่าควรจะมี รูปแบบเป็นอย่างไร ใช้เวลาและงบประมาณเท่าใด

๖.๒ เมื่อได้ข้อสรุปจากคณะทำงานตามหัวข้อ ๖.๑ ให้ดำเนินการขอจัดสรรงบประมาณตามที่ คณะทำงานได้ประมาณการไว้ พร้อมทั้งขออนุมัติแผนการดำเนินการดังกล่าวต่อผู้บังคับบัญชา ตามลำดับ แต่ถ้าหากพบว่าไม่มีความจำเป็นต้องใช้เงินงบประมาณก็ให้ขออนุมัติเฉพาะแผนการ ดำเนินการ

๖.๓ หากได้รับอนุมัติจากผู้บังคับบัญชาแล้ว ให้ดำเนินการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสรรหาและ บรรจุแต่งตั้งข้าราชการกรุงเทพมหานคร ด้วยวิธีการจัดซื้อ/จัดจ้าง/พัฒนาโปรแกรมประวัติข้าราชการ ผู้ได้รับแต่งตั้งให้เป็นกรรมการในการดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการ เป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญให้อยู่ในระบบสารสนเทศ ตามรายละเอียดในหัวข้อ ๖.๑

๖.๔ หลังจากได้รับมอบโปรแกรมแล้ว ให้คณะทำงานบันทึกข้อมูลกรรมการทุกคนลงในโปรแกรมที่ได้ จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบให้ครบถ้วน และทดลองใช้งาน หากมีปัญหาให้แก้ไขโปรแกรมทันที และ ตรวจสอบระบบให้ครบทุกฟังก์ชันการใช้งาน

๖.๕ คณะกรรมการกำกับการดำเนินงาน แต่งตั้งผู้ดูแลโปรแกรม โดยให้มีหน้าที่บันทึกข้อมูลกรรมการ ทุกคนให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ หากพบข้อผิดพลาดจากการทำงานของโปรแกรมให้รีบแก้ไขให้เสร็จสิ้น ก่อนการตรวจรับโปรแกรม

๖.๖ ทดลองนำร่องการใช้โปรแกรม ประมาณ ๒-๓ ครั้ง เมื่อไม่พบปัญหาใด ๆ จึงนำไปใช้ในการ ปฏิบัติงานจริงต่อไป

๖.๗ จัดฝึกอบรมการใช้โปรแกรมกับข้าราชการที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน เช่น ข้าราชการในสังกัด สำนักงาน ก.ก. ข้าราชการในสังกัดสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล ข้าราชการในสังกัดกองการ

เจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร จำนวนประมาณ ๑๐๐ คน คาดว่าจะใช้เวลาในการฝึกอบรม ประมาณ ๗ วัน (เวลาที่ใช้ในการอบรม รุ่นละ ๑ วัน แบ่งเป็น ๗ รุ่น จำนวนผู้เข้าอบรมรุ่นละ ๑๕ คน)

๖.๘ สำหรับรายละเอียดของโปรแกรมการจัดทำประวัติข้าราชการผู้ได้รับแต่งตั้งให้เป็นกรรมการในการดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญให้อยู่ในระบบสารสนเทศ ประกอบด้วย

๖.๘.๑ การแสดงข้อมูล ในหัวข้อ ชื่อ นามสกุล รูปถ่าย ตำแหน่ง สังกัด ประวัติการศึกษา ประวัติการรับราชการ ประวัติความประพฤติ โดยแสดงผล หลังจากผู้ใช้งานกรอกข้อมูลส่วนบุคคลลงในโปรแกรม เฉพาะชื่อ หรือนามสกุล เท่านั้น (การทำงาน จะใช้การดึงข้อมูลที่อยู่ในฐานของข้อมูลสารสนเทศส่วนบุคคล หรือ MIS ของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล มาแสดงผล)

๖.๘.๒ เขียนโปรแกรมเพื่อเพิ่มช่องการบันทึกผลการปฏิบัติงานของกรรมการทุกคน สำหรับการบันทึกผลจะบันทึกเมื่อสิ้นสุดภารกิจของกรรมการ โดยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายร่วมกันประเมินผล ในลักษณะเป็นรายบุคคล โดยให้ประเมินทุกครั้งที่มีการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการฯ (สำหรับการประเมินผล จะแบ่งออกเป็น ๓ ระดับ ได้แก่ ระดับที่ ๑ ดี-ดีมาก ระดับที่ ๒ ปานกลาง ระดับที่ ๓ ไม่ควรพิจารณาแต่งตั้งให้เป็นกรรมการ)

๖.๘.๓ จัดทำปุ่มที่ใช้ในการสืบค้นประวัติข้าราชการทุกคนที่อยู่ในสังกัดกรุงเทพมหานคร (ประกอบด้วยข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของกรุงเทพมหานคร) ยกเว้น ข้าราชการบำนาญ และลูกจ้าง ให้เชื่อมโยงข้อมูลในหัวข้อ ๖.๗.๑ และ ๖.๗.๒

๖.๘.๔ เมื่อต้องการสืบค้นประวัติข้าราชการที่ต้องการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการ ให้เลือกประเภทข้าราชการที่ต้องการ ตามด้วยการพิมพ์ชื่อ หรือนามสกุลของบุคคลผู้นั้นในช่องว่างที่สร้างขึ้น หลังจากนั้นโปรแกรมจะดึงข้อมูลตามที่ต้องการออกมาแสดงให้เห็น เมื่อต้องการข้อมูลดังกล่าว ก็ สามารถกดปุ่มพิมพ์ข้อมูลออกมาทางกระดาษได้

๖.๘.๕ หลังจากเสร็จสิ้นการสอบแข่งขันในแต่ละครั้ง ให้ข้าราชการผู้มีหน้าที่ในการดูแลระบบบันทึกผลการประเมินการทำงานของกรรมการทุกคน ลงในประวัติส่วนบุคคล หากมีการประเมินผลหลายครั้ง ให้จัดทำผลการประเมินแยกตามจำนวนการสอบแข่งขันทุกครั้ง ทั้งนี้ ให้มีการบันทึกผลการประเมินอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ข้อมูลมีความทันสมัย และสามารถนำมาใช้ได้ตามต้องการ ทั้งนี้

## ๗. ระยะเวลาการดำเนินการ

คาดว่าจะใช้ระยะเวลา ๑ ปี โดยเริ่มดำเนินการได้ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ (๑ ตุลาคม ๒๕๕๙ – ๓๐ กันยายน ๒๕๖๐) (รายละเอียดแผนงานอยู่ในภาคผนวก)

## ๘. งบประมาณ

การดำเนินการ มี ๒ แนวทาง ได้แก่

แนวทางที่ ๑ คาดว่าจะไม่ต้องใช้เงินงบประมาณ แต่ขอความร่วมมือข้าราชการในสังกัดสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลเป็นผู้เขียนโปรแกรมตามความต้องการของโครงการ

แนวทางที่ ๒ ใช้เงินงบประมาณ ตามผลสรุปจากหัวข้อที่ ๖ กรอบแนวทางการดำเนินการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

## ๙. แนวทางการติดตามและประเมินผล

### ๙.๑ ตัวชี้วัดความสำเร็จ ระดับผลผลิต (Output) และหรือระดับผลลัพธ์ (Outcome)

#### ๙.๑.๑ ตัวชี้วัดความสำเร็จระดับผลผลิต

- รอบระยะเวลาที่ใช้ในการสรรหากรรมการแต่ละชุด ลดลงอย่างน้อยร้อยละ ๕๐
- ความพึงพอใจของข้าราชการในกลุ่มงานที่ทำหน้าที่ในการสรรหากรรมการ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๘๐
- จำนวนกระดาษที่ใช้ในการดำเนินการ ลดลงอย่างน้อยร้อยละ ๙๐

#### ๙.๑.๒ ตัวชี้วัดความสำเร็จระดับผลลัพธ์

- ประเมินผลงานของกรรมการออกข้อสอบแต่ละคน ข้อสอบที่นำมาใช้ เมื่อผ่านการวิเคราะห์ข้อสอบต้องมีข้อสอบที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐
- ประเมินผลงานในการคัดเลือกเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ เมื่อประกาศผลการคัดเลือก จะไม่พบความผิดพลาดในการจัดลำดับเรียงตามอาวุโส (ความผิดพลาดเป็นศูนย์)

### ๙.๒ วิธีการ / เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและการประเมินผลสำเร็จ

#### ตัวชี้วัดระดับผลผลิต ได้แก่

๑. รอบระยะเวลาที่ใช้ในการสรรหากรรมการแต่ละชุด ลดลงอย่างน้อย ร้อยละ ๕๐

วิธีการที่ใช้ ได้แก่ การบันทึกเวลาในการสรรหากรรมการ และทำการเปรียบเทียบระหว่างวิธีการสืบค้นด้วยเอกสาร และวิธีการสืบค้นด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ หลังจากนั้นให้สรุปผลการเปรียบเทียบ

๒. ความพึงพอใจของข้าราชการในกลุ่มงานที่ทำหน้าที่ในการสรรหากรรมการ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๘๐

วิธีการที่ใช้ ได้แก่ การสอบถามความพึงพอใจของข้าราชการเป็นรายบุคคล (จำนวนข้าราชการผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ให้สุ่มตามสัดส่วน ให้เหลือกลุ่มละ จำนวน ๖-๘ คน) วิธีการสอบถาม ใช้แบบสัมภาษณ์เพื่อสำรวจความพึงพอใจและขอข้อมูลย้อนกลับในการใช้งานโปรแกรมดังกล่าว เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงประสิทธิภาพของโปรแกรมต่อไป

๓. จำนวนกระดาษที่ใช้ในการดำเนินการ ลดลงอย่างน้อยร้อยละ ๙๐

วิธีการที่ใช้ ได้แก่ การจดบันทึกจำนวนกระดาษที่ใช้ในการดำเนินการด้วยวิธีการปกติ ย้อนหลัง ๓ เดือน และจดบันทึกจำนวนกระดาษที่ใช้ดำเนินการ หลังการใช้โปรแกรม โดยเก็บสถิติปัจจุบัน ๓ เดือน หลังจากนั้นให้นำจำนวนกระดาษทั้ง ๒ วิธีเปรียบเทียบกัน

#### ตัวชี้วัดระดับผลลัพธ์ ได้แก่

๑. ประเมินผลงานของกรรมการออกข้อสอบ ข้อสอบที่นำมาใช้ เมื่อผ่านการสอบเสร็จสิ้น

เรียบร้อยแล้วให้นำมาวิเคราะห์ข้อสอบ และต้องมีข้อสอบที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานเป็นรายข้อ เมื่อตรวจนับข้อสอบที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานทั้งฉบับ ควรนับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐

วิธีการที่ใช้ ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อสอบที่ใช้ในการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ ภาควิชาความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง ของกรรมการที่ออกข้อสอบทุกคน ควรได้ข้อสอบที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานทั้งฉบับไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐

(การวิเคราะห์คุณภาพของข้อสอบ หมายถึง กระบวนการในการตรวจสอบคุณภาพของข้อสอบเป็นรายข้อ โดยแต่ละข้อจะตรวจสอบคุณภาพ ๒ ประการ ได้แก่ ค่าความยาก (Difficulty Index) และค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) ว่าผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่) มีรายละเอียด ดังนี้

ความหมายของค่าความยากและค่าอำนาจจำแนก มีรายละเอียด ดังนี้

- ค่าความยาก หมายถึง อัตราส่วนระหว่างจำนวนคนที่ตอบข้อสอบข้อนั้นถูกกับจำนวนคนที่ตอบข้อนั้นทั้งหมด ถ้าข้อสอบมีคนทำถูกมากข้อสอบข้อนั้นง่าย แต่ถ้าข้อสอบข้อใดคนทำถูกน้อยข้อสอบนั้นยาก
- ค่าอำนาจจำแนก หมายถึง ประสิทธิภาพของแบบทดสอบในการจำแนกผู้ถูกทดสอบออกเป็นกลุ่มเก่งและกลุ่มอ่อน หรือกลุ่มได้คะแนนสูงและกลุ่มได้คะแนนต่ำได้อย่างชัดเจน หรือ หมายถึง ความสามารถของแบบทดสอบที่จำแนกความแตกต่างของสิ่งที่ต้องการวัด โดยสามารถจำแนกกลุ่มผู้สอบที่ได้คะแนนสูงออกจากกลุ่มผู้สอบที่ได้คะแนนต่ำ

เกณฑ์มาตรฐานที่บ่งบอกถึงคุณภาพของข้อสอบ มีรายละเอียด ดังนี้

- ค่าความยากจะกำหนดเกณฑ์มาตรฐานไว้ว่า ควรมีค่าดัชนีอยู่ระหว่าง ๐.๒๐ - ๐.๘๐ โดยแปลความหมาย ดังนี้

- ๐.๘๑ - ๑.๐๐ ง่ายมาก ( ควรปรับปรุงหรือตัดทิ้ง )
- ๐.๖๐ - ๐.๘๐ ค่อนข้างง่าย ( ดี )
- ๐.๔๐ - ๐.๕๙ ยากพอเหมาะ ( ดีมาก )
- ๐.๒๐ - ๐.๓๙ ค่อนข้างยาก ( ดี )
- ๐ - ๐.๑๙ ยากมาก ( ควรปรับปรุงหรือตัดทิ้ง )

- ค่าอำนาจจำแนกจะกำหนดเกณฑ์มาตรฐานไว้ว่า ควรมีค่าดัชนีตั้งแต่ .๒๐ ขึ้นไปและมีค่าเป็นบวก โดยแปลความหมาย ดังนี้

- ๑.๐๐ จำแนกดีเลิศ
- ๐.๘๐ - ๐.๙๙ จำแนกดีมาก
- ๐.๖๐ - ๐.๗๙ จำแนกดี
- ๐.๔๐ - ๐.๕๙ จำแนกได้ปานกลาง
- ๐.๒๐ - ๐.๓๙ จำแนกได้บ้าง
- ๐.๐๐ - ๐.๑๙ จำแนกไม่ค่อยได้

๒. ประเมินผลงานในการคัดเลือกเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ เมื่อประกาศผลการคัดเลือก จะไม่พบความผิดพลาดในการจัดลำดับเรียงตามอาวุโส (ความผิดพลาดเป็นศูนย์)

วิธีการที่ใช้ ได้แก่ การตรวจสอบลำดับที่ของผู้ได้รับการคัดเลือกทุกคน ว่ามีข้อผิดพลาดในการเรียงตามลำดับอาวุโสหรือไม่ การตรวจสอบไม่ควรพบข้อผิดพลาดดังกล่าว (ข้อผิดพลาดเป็นศูนย์) วิธีการตรวจสอบให้ตรวจสอบความผิดพลาดเปรียบเทียบกับเอกสาร กพ. ๗

## ๑๐. ข้อเสนอแนะ

### ๑๐.๑ ให้จัดแบ่งการดำเนินการออกเป็น ๒ ระยะ ได้แก่

ระยะที่ ๑ คือการทดลองใช้โปรแกรมที่จัดทำขึ้น เพื่อทดสอบการทำงานของโปรแกรมว่ามีความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ หรือไม่อย่างไร หากมีข้อบกพร่องให้ดำเนินการแก้ไขให้แล้วเสร็จก่อนรับมอบโปรแกรม

ระยะที่ ๒ คือการบันทึกข้อมูลประวัติของกรรมการแต่ละคนลงในโปรแกรม พร้อมกับการทดลองนำร่องใช้โปรแกรมช่วยสืบค้นประวัติกรรมการที่ต้องการแต่งตั้ง หากพบว่าโปรแกรมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพดีแล้ว จึงนำไปใช้ปฏิบัติงานจริงต่อไป

๑๐.๒ จัดให้มีผู้ดูแลรักษาโปรแกรม และคอยบันทึกข้อมูลให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอเพื่อให้มีข้อมูลที่ทันสมัย สามารถเรียกใช้งานได้ทันทีตามความต้องการของหน่วยงาน

๑๐.๓ จัดทำคู่มือการใช้งานของโปรแกรมและอธิบายขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างละเอียด เพื่อเก็บไว้เป็นองค์ความรู้สำหรับการพัฒนางานต่อไปในอนาคต

๑๐.๔ จัดให้มีการฝึกอบรมความรู้ให้แก่ข้าราชการในสังกัด ตามหัวข้อที่ ๖.๗

๑๐.๕ ควรมีการฝึกอบรมเทคนิคการสร้างและพัฒนาข้อสอบภาคความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่งให้แก่กรรมการผู้ได้รับการแต่งตั้งให้ออกข้อสอบ เนื่องจากการออกข้อสอบเป็นเทคนิคที่ต้องใช้ทักษะค่อนข้างสูง หากกรรมการท่านใดเคยได้รับการฝึกอบรมมาแล้วก็ไม่จำเป็นต้องอบรมอีก แต่ควรฝึกอบรมกรรมการผู้ที่ยังไม่เคยผ่านการฝึกอบรมมาก่อน

๑๐.๖ ควรนำข้อมูลป้อนกลับ (ข้อสอบที่ผ่านการวิเคราะห์คุณภาพแล้วพบว่าไม่อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน) นำมาอธิบายให้แก่กรรมการผู้สร้างข้อสอบข้อนั้นให้ทราบ เพื่อทำความเข้าใจว่า การสร้างข้อสอบข้อนี้มีจุดบกพร่องอย่างไรบ้าง และควรได้รับการแก้ไขอย่างไร จึงจะพัฒนาให้เป็นข้อสอบที่มีคุณภาพที่ดี หรืออาจใช้ข้อสอบที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ยกเป็นกรณีตัวอย่างในการฝึกอบรมกรรมการในรุ่นถัดไป

-----

