

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง การเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้าง  
และอัตรากำลัง : กรณีศึกษาของสำนักงานแพทย์

จัดทำโดย นางสาวอัญชญา บุญสุยา

ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ ๑๖  
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง การเสริมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้าง  
และอัตรากำลัง : กรณีศึกษาของสำนักงานแพทย์

จัดทำโดย นางสาวอัญญา บุญสุยา

ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ ๑๖  
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘

รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary)

การศึกษาเรื่อง “การเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลัง : กรณีศึกษาของสำนักงานแพทย์ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทันกทรัพยากรบุคคลและผู้เกี่ยวข้อง มีความรู้ ความเข้าใจ วิธีการ และขั้นตอนการดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลังของส่วนราชการ และสามารถดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างได้ถูกต้องตามกรอบแนวทางที่สำนักงาน ก.ก. กำหนดแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างและการจัดอัตรากำลังของหน่วยงานกรุงเทพมหานคร ตามหนังสือที่ กท ๐๓๐๔/๗๘๖ ลงวันที่ ๒๑ มีนาคม ๒๕๕๖ และที่ กท ๐๓๐๔/๙๐๓ ลงวันที่ ๒๓ เมษายน ๒๕๕๘ ที่ได้ยกเลิกคณะกรรมการปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลังของหน่วยงานกรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นการลดขั้นตอนและเพื่อความรวดเร็วในการดำเนินการ

สาเหตุที่ผู้ศึกษามีความสนใจในเรื่องดังกล่าว เนื่องจากที่ผ่านมา สำนักงาน ก.ก. เวียนแนวทางกว้าง ๆ ให้หน่วยงานที่มีความประสงค์ดำเนินการทบทวนภารกิจ อำนาจ หน้าที่ แล้วให้จัดส่งเอกสารการขอปรับปรุงดังกล่าว ให้ สำนักงาน ก.ก. เพื่อพิจารณา วิเคราะห์และนำเสนอ ก.ก. เพื่อพิจารณาต่อไป โดยมีได้อธิบายรายละเอียดให้หน่วยงาน เป็นผลให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านการเจ้าหน้าที่ของทุกส่วนราชการ ขาดความเข้าใจการจัดเตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ อำนาจหน้าที่ โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ ข้อมูลสถิติ ปริมาณงาน อัตรากำลังข้าราชการและลูกจ้าง ทำให้ไม่สามารถดำเนินการในรายละเอียดตามขั้นตอนภายใต้กรอบแนวทางที่ สำนักงาน ก.ก. กำหนด

ผู้ศึกษาจึงได้จัดทำวิธีการและขั้นตอนการปรับปรุงโครงสร้าง โดยนำกรณีการขอปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลังของสำนักงานแพทย์ มาเป็นแนวทาง โดยนำประสบการณ์ที่เคยปฏิบัติงานในตำแหน่งนักวิเคราะห์งานบุคคล สำนักงาน ก.ก. มาสอบวิธีปฏิบัติจริง เพื่อให้ทันทรัพยากรบุคคล และผู้เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงโครงสร้าง มาลงมือปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อเป็นการฝึกฝน จนเกิดทักษะ และจัดทำเป็นข้อมูลความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถดำเนินการตามวิธีการและขั้นตอนได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และทันเวลา ตลอดจนสามารถนำการจัดการความรู้ (KM : Knowledge Management) จากประสบการณ์ที่ได้ดำเนินการมาแล้ว มาถ่ายทอด เผยแพร่ ให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

## กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำรายงานการศึกษาฉบับนี้ได้ความกรุณาจากหลายท่านโดยเฉพาะอย่างยิ่งจากท่านวรภาส รุจิโกชน์ ที่ปรึกษาได้กรุณาให้ความรู้ ให้คำปรึกษาแนะนำ และแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างละเอียดด้วยดีตลอดมา นอกจากนี้ยังมีท่านอาจารย์รัฐ ธนาติเรก อาจารย์ผู้สอน และคณาจารย์หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ ๑๖ หลายท่านที่ได้ให้ความรู้ ประสิทธิ์ประสาทวิชาการ และประสบการณ์ต่าง ๆ ตลอดระยะเวลาของการศึกษา ผู้บริหารสำนักงานแพทย์ และเพื่อน ๆ ผู้ร่วมงานที่สำนักงานแพทย์ ได้ให้การสนับสนุนข้อมูล เจ้าหน้าที่ของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครช่วยอธิบายการจัดทำรูปเล่มและคอยเตือนให้จัดทำได้ตรงตามเวลา รวมทั้งครอบครัว และเพื่อน ๆ บนก.๑๖ ทุกท่านที่มีส่วนช่วยเหลือสนับสนุนและเป็นกำลังใจให้กันและกันจนรายงานฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่ารายงานการศึกษาฉบับนี้จะมีส่วนที่เป็นประโยชน์แก่นักทรัพยากรบุคคลและผู้เกี่ยวข้อง คำนคว้าเพิ่มเติมเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลังของสำนักงานแพทย์ ที่จะดำเนินการจัดทำเพื่อส่งให้สำนักงาน ก.ก. ได้อย่างถูกต้องและตรงตามเวลาที่กำหนด ตลอดจนผู้ปฏิบัติงานด้านอื่นของกรุงเทพมหานครต่อไป

อัญชญา บุญสุยา

สิงหาคม ๒๕๕๘

## สารบัญ

### บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

### กิตติกรรมประกาศ

### สารบัญ

๑. หลักการและเหตุผล	๑
๒. วัตถุประสงค์	๑
๓. เป้าหมาย	๒
๔. กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	๒
๕. ปัจจัยสู่ความสำเร็จ	๔
๖. วิธีการและขั้นตอนการดำเนินการ	๕
๗. งบประมาณ	๑๒
๘. ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นและแนวทางบริหารความเสี่ยง	๑๒
๙. การประเมินผล	๑๒
๑๐. ข้อเสนอแนะ	๑๓

### ภาคผนวก

### ประวัติผู้เขียนเอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคล

เรื่อง การเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลัง  
: กรณีศึกษาของสำนักงานแพทย์

-----

๑. หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันกรุงเทพมหานครได้ดำเนินการทบทวนภารกิจอำนาจหน้าที่ของทุกหน่วยงานกรุงเทพมหานคร เนื่องจากการทบทวนภารกิจดังกล่าวส่งผลต่อโครงสร้างและอัตรากำลังของหน่วยงาน สำนักงาน ก.ก. จึงประสานให้ทุกหน่วยงานพิจารณาโครงสร้าง การแบ่งส่วนราชการ การกำหนดอำนาจหน้าที่ และการจัดอัตรากำลังของหน่วยงานให้สอดคล้องกับกรอบภารกิจ โดยสำนักงาน ก.ก. ได้กำหนดแนวทางการปรับปรุงโครงสร้าง และการจัดอัตรากำลังของหน่วยงานกรุงเทพมหานคร ตามหนังสือที่ กท ๐๓๐๔/๗๘๖ ลงวันที่ ๒๑ มีนาคม ๒๕๕๖ และได้ปรับปรุงแนวทางดังกล่าวข้างต้นโดยการยกเลิกคณะกรรมการปรับปรุงโครงสร้าง และอัตรากำลังของหน่วยงานกรุงเทพมหานคร ตามหนังสือสำนักงาน ก.ก. ที่ กท ๐๓๐๔/๙๐๓ ลงวันที่ ๒๓ เมษายน ๒๕๕๘ เพื่อเป็นการลดขั้นตอนและเพื่อความรวดเร็วในการดำเนินการ จากการที่สำนักงาน ก.ก. กำหนดแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างและการจัดอัตรากำลังของหน่วยงานกรุงเทพมหานคร เป็นการกำหนดแนวทางไว้กว้าง ๆ เป็นผลให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านการเจ้าหน้าที่ของทุกส่วนราชการ สังกัดสำนักงานแพทย์ขาดความเข้าใจการจัดเตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ประกอบในการดำเนินการจัดทำข้อเสนอปรับปรุงโครงสร้าง และการจัดอัตรากำลังของหน่วยงาน ได้แก่ ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ อำนาจหน้าที่ โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ นโยบายผู้บริหาร แผนยุทธศาสตร์ ข้อมูล สถิติ อัตรากำลังข้าราชการและลูกจ้าง และเอกสารที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนไม่สามารถดำเนินการในรายละเอียดตามขั้นตอนภายใต้กรอบแนวทางที่สำนักงาน ก.ก. กำหนด

ดังนั้นเพื่อให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการเจ้าหน้าที่ทุกส่วนราชการ สังกัดสำนักงานแพทย์ มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการขั้นตอนการดำเนินการ ตลอดจนการจัดทำรายละเอียดได้ตามรูปแบบที่ สำนักงาน ก.ก. กำหนด จึงได้จัดทำวิธีการและขั้นตอนการปรับปรุงโครงสร้างโดยนำกรณีการปรับปรุงโครงสร้างของสำนักงานแพทย์ มาเป็นแนวทางให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านการเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทุกส่วนราชการ สามารถนำไปเป็นตัวอย่างในการดำเนินการของส่วนราชการที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง ทั้งนี้เพื่อเป็นการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ตลอดจนนำประสบการณ์ที่ได้ดำเนินการมาแล้วมาถ่ายทอดให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง (KM : Knowledge Management) โดยนำความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน (Tacit knowledge) ที่เกิดจากการฝึกฝนจนเกิดทักษะ มาฝึกปฏิบัติจริง และมีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสามารถนำมาเผยแพร่ นำกลับมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว เพื่อเป็นประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้า

๒. วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้วิทยากรบุคคลและผู้เกี่ยวข้องมีความรู้ ความเข้าใจวิธีการและขั้นตอนการดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลังของส่วนราชการ

๒. เพื่อให้การปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ และการจัดอัตรากำลังของทุกส่วนราชการเป็นไปด้วยความถูกต้อง และรวดเร็ว

### ๓. เป้าหมาย

นักทรัพยากรบุคคลและผู้เกี่ยวข้องสามารถดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการที่รับผิดชอบได้เป็นแนวทางเดียวกัน

### ๔. กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

๑. ในการดำเนินการทำให้ความรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลังของหน่วยงาน : กรณีศึกษาสำนักการแพทย์ โดยกำหนดขอบเขตการดำเนินการตามหนังสือสำนักงาน ก.ก. ที่ กท ๐๓๐๔/๙๐๓ ลงวันที่ ๒๓ เมษายน ๒๕๕๘ โดยให้หน่วยงานดำเนินการ แต่งตั้งคณะทำงานปรับปรุงโครงสร้างและการจัดอัตรากำลังของหน่วยงาน ประกอบด้วย รองหัวหน้าหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นหัวหน้าคณะทำงาน หัวหน้าส่วนราชการ เป็นคณะทำงาน หัวหน้าส่วนราชการที่ปฏิบัติงานการเจ้าหน้าที่ เป็นคณะทำงานและเลขานุการ และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานการเจ้าหน้าที่ เป็นคณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ เพื่อพิจารณาและจัดทำข้อเสนอการปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลัง ตามรูปแบบที่กำหนดตามหนังสือสำนักงาน ก.ก. ที่ กท ๐๓๐๔/๑๕๐๑ ลงวันที่ ๑๑ มิถุนายน ๒๕๕๖ โดยยึดภารกิจ บทบาท อำนาจหน้าที่ของหน่วยงานตามมติคณะกรรมการปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลัง ๓ ปี ของหน่วยงานกรุงเทพมหานคร และให้หน่วยงานนำเสนอต่อ อ.ก.ก. สามัญหน่วยงาน พิจารณาให้ความเห็นชอบ และส่งให้สำนักงาน ก.ก.

๒. แนวทางการปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการ (ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ.) จะต้องจัดทำคำชี้แจงประกอบการขอปรับปรุงส่วนราชการ โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

#### ๑) ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการ

##### ๑.๑ วัตถุประสงค์

##### ๑.๒ หน้าที่และความรับผิดชอบ

#### ๒) นโยบาย แผนงาน และโครงการที่ส่วนราชการต้องรับผิดชอบ

ให้แสดงถึงแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร เฉพาะที่ส่วนราชการนั้นรับผิดชอบแผน ทิศทาง ตลอดจนนโยบาย แผนงาน และโครงการของหน่วยงานในช่วงระยะของแผนพัฒนาฯ

#### ๓) การแบ่งส่วนราชการ

##### ๓.๑ ให้แสดงแผนภูมิการแบ่งส่วนราชการของส่วนราชการในปัจจุบัน

##### ๓.๒ ให้แสดงการแบ่งส่วนราชการที่มีอยู่ในปัจจุบัน และที่ขอปรับปรุง หรือ จัดใหม่ โดยให้จัดทำเป็นบัญชีเปรียบเทียบ ทั้งนี้ ให้ระบุด้วยว่ามี การปรับปรุงอย่างไร

#### ๔) หน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละส่วนราชการ

##### ๔.๑ ให้ชี้แจงหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละส่วนราชการ

##### ๔.๒ สำหรับส่วนราชการที่ขอปรับปรุง ให้ชี้แจงหน้าที่ ความรับผิดชอบของส่วนราชการที่ขอปรับปรุง เปรียบเทียบกับหน้าที่ความรับผิดชอบในปัจจุบัน

## ๕) ปริมาณงาน

ให้แสดงว่างานสำคัญ ๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน ได้แก่อะไรบ้าง มีปริมาณงานมากน้อยเพียงใด โดยให้แสดงสถิติและปริมาณงานแต่ละอย่างย้อนหลัง ๓ ปี ส่วนงานตามโครงการที่ขอปรับปรุงหรือจัดใหม่ ให้แสดงว่าได้ลงมือทำอะไรไปบ้างแล้วอย่างไร และถ้าสามารถจะประมาณปริมาณงานตามโครงการใหม่ที่จะมีได้ ก็ให้แสดงด้วย

## ๖) เหตุผลและความจำเป็นที่ปรับปรุง หรือจัดใหม่

## ๖.๑ สาเหตุที่ต้องขอปรับปรุงหรือจัดตั้งส่วนราชการใหม่

ให้ชี้แจงเหตุผล ความจำเป็นที่ต้องขอปรับปรุงส่วนราชการใหม่ เช่น

- หน้าที่ความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น หรือเปลี่ยนแปลงไป โดยชี้แจงรายละเอียดว่ามีงานเพิ่มขึ้นอย่างไร หรือลักษณะงานเปลี่ยนแปลงไปประการใด
- มีการเปลี่ยนแปลงระบบ หรือวิธีการทำงาน (เฉพาะส่วนราชการ หรือในภาพรวมของสำนัก)
- ปัญหาการดำเนินงาน หรือการบริหารงานของส่วนราชการ อันเนื่องมาจากโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการเดิมไม่เหมาะสม

## ๖.๒ ผลที่จะได้จากการปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการ ให้ชี้แจงว่า

๖.๒.๑ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร เช่น เพิ่มส่วนราชการ ยุบงาน ฯลฯ

๖.๒.๒ ผลของการปรับปรุง ทำให้แก้ปัญหาที่มีอยู่ได้หรือไม่ อย่างไร

๖.๒.๓ การปรับปรุงจะทำให้เพิ่มประสิทธิภาพของราชการอย่างไรเพียงใดและอื่น ๆ

## ๗) วิธีดำเนินงานของส่วนราชการที่ขอปรับปรุง

ให้ชี้แจงวิธีดำเนินงานที่สำคัญ และมีผลกระทบต่อขอปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการ โดยย่อ เช่น ระบบ หรือวิธีการทำงานภายในหน่วยงาน ทั้งในระดับสำนัก และระดับกอง ตามโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการที่ปรับปรุงใหม่ หรือ การปฏิบัติงานจะต้องใช้เครื่องจักร หรือเครื่องมืออะไรบ้าง เป็นต้น

## ๘) ค่าใช้จ่าย

โดยให้แสดงรายละเอียดงบประมาณค่าใช้จ่ายในปีปัจจุบัน และประมาณการค่าใช้จ่ายในปีงบประมาณต่อไป (๓ ปีข้างหน้า) เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับส่วนราชการที่ขอปรับปรุง

## ๙) อัตรากำลังเจ้าหน้าที่

๙.๑ ให้สรุปกรอบอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน

๙.๒ ให้แสดงแผนภูมิของอัตรากำลัง เฉพาะส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกับการขอปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการ โดยให้แสดงถึงอัตรากำลังที่มีอยู่ในปัจจุบัน และอัตรากำลังที่เสนอขอปรับปรุงใหม่

## ๑๐) คำชี้แจงอื่น ๆ (ถ้ามี)

๓. ทฤษฎีการจัดการความรู้ (ประพนธ์ ผาสุขยืด พ.ศ. ๒๕๕๐ การจัดการความรู้ (KM) ฉบับขับเคลื่อน การจัดการความรู้ (Knowledge Mangement – KM) คือการนำเอาความรู้มาจัดเก็บอย่างเป็นระบบ นำกลับมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว เพื่อเป็นประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้า การจัดการความรู้มีมานานแล้วแต่ไม่ค่อยนำเผยแพร่ หรือนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรอย่างจริงจัง จนกระทั่งในปัจจุบันได้มีการนำเอาการจัดการความรู้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินความสำเร็จขององค์กร จึงได้มีการส่งเสริมให้ทำ KM กันอย่างแพร่หลาย

ผู้นำองค์กร มีรูปแบบการทำงาน แต่องค์ประกอบที่ผู้นำต้องมี คือ วิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่นที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย และความสามารถในการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้า

ประเภทของความรู้ มี ๒ อย่าง คือ

๑. ความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) คือ ความรู้ที่เห็นได้ชัดเจนเป็นรูปธรรม เป็นความรู้ที่ได้จากการเรียนในห้องเรียน การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ความรู้ที่อยู่ในตำรา เช่น หลักวิชา ทฤษฎีทั้งหลายอันได้จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ผ่านกระบวนการพิสูจน์ กระบวนการวิจัย จึงเรียกว่า ความรู้ชัดแจ้ง

๒. ความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) คือ สิ่งที่เห็นไม่ชัด เป็นความรู้ที่เกิดจากการฝึกฝน การปฏิบัติงานจนเกิดทักษะและกลายเป็นความชำนาญ เชี่ยวชาญ จึงเป็นประสบการณ์ติดตัวของแต่ละบุคคล เป็นความรู้ที่เกิดจากวิจารณ์ญาณ ปฏิภาณไหวพริบ เป็นเทคนิคเฉพาะตัวบุคคล

ความรู้ในองค์กรมี ๒ ชนิด คือ

๑. ความรู้ส่วนบุคคล (Personel Knowledge) คือ ความรู้ที่แต่ละบุคคลมีอยู่ซึ่งได้จากการปฏิบัติงาน แต่บางคนจะหวงความรู้ และไม่ถ่ายทอดให้ผู้อื่น หรือการถ่ายทอดจะถ่ายทอดให้เพียงบางส่วน และจะกักความรู้ไว้บางส่วน

๒. ความรู้ขององค์กร (Organization Knowledge) คือ ความรู้ที่บุคคลปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรมานาน จนกระทั่งมีความชำนาญ ดังนั้น หากบุคคลลาออกจากองค์กร หรือ เกษียณอายุ ความรู้ของงานก็จะหายไปจากองค์กร เพราะไม่มีการบันทึกสาระสำคัญของงานเอาไว้ ดังนั้น งานที่สำคัญ ๆ จึงควรต้องบันทึกและจัดเก็บไว้ในระบบ ซึ่งจะมีประโยชน์ในการถ่ายทอดความรู้ไปสู่คนรุ่นหลังที่เข้ามาใหม่ให้สามารถปฏิบัติงานขององค์กรไปได้อย่างต่อเนื่อง ไม่เกิดการชะงักของงาน และไม่เกิดความเสียหายต่อองค์กร

### ๕. ปัจจัยสู่ความสำเร็จ

การดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างของทุกส่วนราชการจะดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือ เป้าหมายที่กำหนดไว้ ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม มีการแนะนำแนวทางในการทำงานได้ถูกต้อง (Coaching) มีความต้องการมุ่งความสำเร็จ (Need for Achievement) และความสามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นมาดำเนินการไปสู่เป้าหมายเดียวกัน (Ability to Motivate) แต่ทั้งนี้จะต้องอาศัยทักษะในการดำเนินการ ดังนี้

๕.๑ ทักษะการสื่อสาร (Communication Ability) เนื่องจากความหมาย หรือเครื่องหมายที่ใช้ด้านการบริหารงานบุคคลเป็นศัพท์เฉพาะทาง ผู้ปฏิบัติจะต้องมีความเข้าใจในความหมายตรงกัน เพื่อสามารถนำไปสื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจตรงกัน เกี่ยวกับการรวบรวมข้อมูล ชื่อตำแหน่ง เครื่องหมาย การจัดลำดับตำแหน่ง ดังนั้นผู้ปฏิบัติงานต้องสามารถสื่อสารให้ผู้อื่นมีความเข้าใจวิธีการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกัน

๕.๒ การบริหารเวลา (Time Management) กระบวนการดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างฯ มีหลายขั้นตอน (Work Flow) ตั้งแต่การศึกษารวบรวมข้อมูล.....จนถึงการนำเสนอ อ.ก.ก. หน่วยงาน และสำนักงาน ก.ก. ซึ่งแต่ละขั้นตอนจะมีความยุ่งยากและต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการ ดังนั้นผู้รับผิดชอบดำเนินการแต่ละส่วนราชการจะต้องคำนึงถึงระยะเวลาแต่ละขั้นตอนตามที่กำหนด ทั้งนี้เมื่อกลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ของสำนักงานแพทย์ดำเนินการสรุปเพื่อนำเสนอในภาพรวมของสำนักให้ อ.ก.ก. ฯ และสำนักงาน ก.ก. ภายในระยะเวลาที่กำหนด

## ๖. วิธีการและขั้นตอนการดำเนินการ

การดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลัง หน่วยงานหรือส่วนราชการเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการดำเนินการในทุกขั้นตอนการทำงาน โดยจะต้องประสานขอความร่วมมือจากส่วนราชการเพื่อรวบรวมให้ได้ข้อมูลมากที่สุด จากการทำดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลังของสำนักงานแพทย์ ทำให้เห็นปัญหา ข้อจำกัดในการดำเนินการที่เกิดจากการปรับปรุงโครงสร้างดังกล่าว ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินการในการปรับปรุงโครงสร้างฯ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อเป็นการจัดการความรู้ (KM : Knowledge Management) วิธีการและขั้นตอนการปรับปรุงโครงสร้างภายใต้กรอบที่สำนักงาน ก.ก. กำหนด เพื่อให้ส่วนราชการที่ปรับปรุงโครงสร้าง ตลอดจนเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องได้ศึกษาและใช้เป็นแนวปฏิบัติ ดังนี้

### ๑. แบบสรุปผลการปรับปรุงโครงสร้างและการจัดอัตรากำลัง (เอกสารหมายเลข ๑) ประกอบด้วย

#### ๑.๑ เหตุผลความจำเป็น

อธิบายเกี่ยวกับโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการปัจจุบันเป็นอย่างไร มีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการ หรือการบริหารงานอันเนื่องมาจากโครงสร้างส่วนราชการและอัตรากำลังเดิมไม่เหมาะสมอย่างไร และต้องการปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยงาน/ส่วนราชการ อย่างไร

#### ๑.๒ วัตถุประสงค์

ให้ระบุวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายสำคัญในการเสนอขอปรับปรุงโครงสร้างและการจัดอัตรากำลังของหน่วยงาน/ส่วนราชการ เช่น

- เพื่อให้หน่วยงาน/ส่วนราชการมีโครงสร้างการบริหารงานและอัตรากำลังที่เหมาะสม สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่และภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป หรือ
- เพื่อให้หน่วยงาน/ส่วนราชการมีโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการที่เหมาะสม สามารถตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หรือ
- เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานตามแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร หรือตามนโยบาย/ยุทธศาสตร์ของผู้บริหารกรุงเทพมหานคร

#### ๑.๓ กรอบแนวคิดในการพิจารณา

ให้ระบุถึงกรอบแนวคิดที่ใช้ในการพิจารณาดำเนินการจัดทำข้อเสนอในการปรับปรุงโครงสร้างและการจัดอัตรากำลัง ได้แก่

- ข้อมูลพื้นฐานของหน่วยงาน/ส่วนราชการในปัจจุบัน เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ อำนาจหน้าที่ โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ อัตรากำลัง ระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

- นโยบาย/แผนงาน/โครงการสำคัญของกรุงเทพมหานครที่หน่วยงาน/ส่วนราชการต้องรับผิดชอบดำเนินการตามแผนบริหารราชการหรือแผนยุทธศาสตร์ของกรุงเทพมหานคร
- มติคณะกรรมการคณะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการปรับปรุงภารกิจ อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ และกรอบอัตรากำลังของหน่วยงาน/ส่วนราชการ
- กรอบภารกิจพื้นฐานและภารกิจหลักของหน่วยงานที่ได้จากผลการศึกษาทบทวนและปรับปรุงภารกิจ บทบาท อำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน

#### ๑.๔ การพิจารณา

อธิบายการพิจารณาโครงสร้างและการจัดอัตรากำลังของหน่วยงาน/ส่วนราชการ โดยนำแนวคิดมาใช้ประกอบในการพิจารณาเกี่ยวกับภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบ โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ ระบบและกระบวนการทำงาน และอัตรากำลังของหน่วยงาน/ส่วนราชการในปัจจุบันมีความเหมาะสมและสอดคล้องหรือไม่ อย่างไร และภารกิจที่เพิ่มขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมีลักษณะอย่างไร สามารถถ่ายโอนหรือกระจายอำนาจให้หน่วยงานปฏิบัติในพื้นที่หรือใช้วิธี outsource การจ้างเหมาเอกชนดำเนินการแทนได้หรือไม่ และมีความจำเป็นต้องปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายในเพื่อรองรับการดำเนินการหรือไม่ อย่างไร ควรกำหนดภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบที่เป็นภารกิจหลักของหน่วยงาน/ส่วนราชการในเรื่องใดมีความจำเป็นต้องใช้อัตรากำลังเพิ่ม และสามารถเกลี้ยอัตรากำลังได้จากส่วนราชการใดบ้าง

#### ๑.๕ ข้อเสนอในการปรับปรุง

ให้หน่วยงานจัดทำข้อเสนอในการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ และระบบงานเพื่อรองรับภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป โดยนำกรอบภารกิจจากผลการศึกษารทบทวนและปรับปรุงภารกิจของหน่วยงานกรุงเทพมหานครมาเป็นแนวทางการพิจารณา รวมทั้งแสดงความเชื่อมโยงให้เห็นว่า เมื่อหน่วยงานได้มีการปรับปรุงโครงสร้างฯ แล้ว จะเป็นประโยชน์ต่อการขับเคลื่อนนโยบาย/ยุทธศาสตร์ของกรุงเทพมหานครในด้านใด และสามารถแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องในการดำเนินงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และ/หรือสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในบริบทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างไร ตลอดจนหน่วยงาน กรุงเทพมหานคร และประชาชนจะได้รับประโยชน์เพิ่มขึ้นอย่างไร โดยผลการพิจารณาต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนด เช่น

- โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ ให้แสดงการแบ่งส่วนราชการภายในของหน่วยงาน/ส่วนราชการใหม่ ให้เหมาะสมสอดคล้องกับอำนาจหน้าที่และสามารถรองรับกับภารกิจที่เพิ่มขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงไป และกรอบอัตรากำลัง ที่คาดว่าจะต้องเพิ่มขึ้นหรือลดลงเพื่อใช้ในการปฏิบัติภารกิจ ตามโครงสร้างส่วนราชการใหม่ และจำแนกออกเป็นตำแหน่งข้าราชการ ลูกจ้าง หรือตำแหน่งอื่น ๆ ตามแบบฟอร์มที่กำหนด

๒. ตารางแสดงภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบและรายละเอียดลักษณะงานที่ปฏิบัติ (เอกสารหมายเลข ๒) ประกอบด้วย

๒.๑ ส่วนราชการ ให้ระบุชื่อส่วนราชการของหน่วยงานที่เสนอขอปรับปรุงโครงสร้าง

๒.๒ ภารกิจ/หน้าที่ความรับผิดชอบ ให้ระบุภารกิจหลักหรือหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานหรือส่วนราชการให้สอดคล้องกับภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบที่ ก.ก. กำหนด

๒.๓ กิจกรรม หรือรายละเอียดลักษณะงานที่ปฏิบัติ ให้แสดงลักษณะงานของภารกิจหลักที่สำคัญว่ามีกระบวนการหรือขั้นตอนการดำเนินการอย่างไร

๒.๔ ช่องหมายเหตุ ให้ระบุเหตุผลหรือคำชี้แจงเพิ่มเติมประกอบ (ถ้ามี)

๓. ตารางแสดงเปรียบเทียบการแบ่งส่วนราชการภายใน (เอกสารหมายเลข ๓.๑) ประกอบด้วย

๓.๑ การแบ่งส่วนราชการภายในปัจจุบัน ให้แสดงการแบ่งส่วนราชการของหน่วยงาน/ส่วนราชการ ตามที่มติ ก.ก. กำหนด

๓.๒ การแบ่งส่วนราชการภายในที่ขอปรับปรุงใหม่ ให้แสดงการแบ่งส่วนราชการของหน่วยงาน/ส่วนราชการ เสนอขอปรับปรุง เพื่อรองรับและสอดคล้องกับภารกิจที่เปลี่ยนแปลง หรือภารกิจที่เพิ่มใหม่

๓.๓ ช่องหมายเหตุ ให้ระบุเหตุผลในการปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการใหม่ให้ชัดเจน

๔. ตารางแสดงเปรียบเทียบหน้าที่ความรับผิดชอบ (เอกสารหมายเลข ๓.๒) ประกอบด้วย

๔.๑ หน้าที่ความรับผิดชอบปัจจุบัน ให้แสดงหน้าที่ความรับผิดชอบของส่วนราชการ/หน่วยงาน ตามที่มติ ก.ก. กำหนด

๔.๒ หน้าที่ความรับผิดชอบที่ขอปรับปรุงใหม่ ให้แสดงหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน/ส่วนราชการ ภาพรวมโดยให้สอดคล้องกับผลการศึกษาทบทวน และปรับปรุงภารกิจบทบาทอำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน โดยให้พิมพ์หน้าที่ความรับผิดชอบที่ปรับปรุงเป็นอักษรตัวหนา

๔.๓ ช่องหมายเหตุ ให้ระบุเหตุผลหรือคำชี้แจงเพิ่มเติมในการปรับปรุงหน้าที่ความรับผิดชอบ

๕. ตารางแสดงเปรียบเทียบกรอบอัตรากำลัง (เอกสารหมายเลข ๓.๓) ประกอบด้วย

๕.๑ โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ เป็นการแสดงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการปัจจุบัน และการแบ่งส่วนราชการใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับเอกสารหมายเลข ๓.๑

๕.๒ อัตรากำลังแสดงให้เห็นการเปรียบเทียบอัตรากำลังเดิมกับอัตรากำลังที่เสนอขอเพิ่ม/ลด อัตรากำลัง เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ลูกจ้าง และตำแหน่งอื่น ๆ ที่หน่วยงาน/ส่วนราชการใช้ในการปฏิบัติภารกิจ

๖. ตารางแสดงสถิติปริมาณงาน (เอกสารหมายเลข ๔) ประกอบด้วย

๖.๑ ภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบ/รายละเอียดลักษณะงานที่ปฏิบัติ ให้แสดงภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของส่วนราชการ และภายใต้ภารกิจหลักให้แสดงขั้นตอนสำคัญการดำเนินการภารกิจ

๖.๒ แสดงสถิติปริมาณย้อนหลัง ๓ ปี (ปีงบประมาณ พ.ศ.) หน่วยงาน ปริมาณงานที่คาดว่าจะมี (ปีงบประมาณ พ.ศ.)

๖.๓ มาตรฐานงาน/๑ ชั้น ซึ่งมาตรฐานงานจะมีการกำหนดไว้เป็นมาตรฐานกลาง หากภารกิจใดที่ไม่มีการกำหนดมาตรฐานงานไว้ ส่วนราชการสามารถกำหนดระยะเวลาการดำเนินงานได้ตามจริงโดยไม่รวมระยะเวลาารอคอย

๖.๔ ให้แสดงชื่อตำแหน่งและระดับตำแหน่ง ให้สอดคล้องกับภารกิจที่กำหนด เพื่อสามารถใช้ในการปฏิบัติงานได้ตรงกับความรู้ ความสามารถ และตามที่มาตรฐานกำหนดตำแหน่งกำหนดไว้

๗. แผนภูมิแสดงการแบ่งส่วนราชการและการจัดอัตรากำลัง..... (ปัจจุบัน) (เอกสารหมายเลข ๕.๑)

แผนภูมิการแบ่งส่วนราชการและการจัดอัตรากำลัง (ปัจจุบัน) เป็นแผนภูมิที่แสดงการแบ่งส่วนราชการ และภายใต้ส่วนราชการได้กำหนดกรอบอัตรากำลัง กำหนดตำแหน่ง และจำนวน ซึ่งทุกส่วนราชการสามารถนำแผนภูมิที่ ก.ก. ให้ความเห็นชอบที่ผ่านมาใช้ได้โดยมิต้องปรับข้อมูล

๘. แผนภูมิแสดงการแบ่งส่วนราชการและการจัดอัตรากำลัง...(ที่เสนอขอปรับปรุง) (เอกสารหมายเลข ๕.๒)

รูปแบบการจัดทำแผนภูมิเช่นเดียวกับเอกสารหมายเลข ๕.๑ แต่หน่วยงานแสดงการแบ่งส่วนราชการ การกำหนดตำแหน่ง และระดับตำแหน่ง และจำนวนให้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจ และปริมาณงานที่เปลี่ยนแปลงไป สำหรับตำแหน่งที่มีการปรับปรุงจะต้องระบุเงื่อนไขของตำแหน่งไว้หน้าตำแหน่งที่ปรับปรุง เช่น ปรับปรุงตำแหน่งนักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ เป็นตำแหน่งนักจัดการงานทั่วไปชำนาญการพิเศษ จะต้องระบุเครื่องหมายการปรับระดับสูงขึ้น ( $\Delta$ ) ไว้หน้าตำแหน่งคือ  $\Delta$  นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการพิเศษ ซึ่งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการเจ้าหน้าที่จะต้องมีความเข้าใจในเครื่องหมายต่าง ๆ ดังนี้ “ $\Delta$  หมายถึง ตำแหน่งปรับระดับสูงขึ้น /  $\circ$  หมายถึง เปลี่ยนสายงาน /  $\circ\Delta$  หมายถึง เปลี่ยนสายงานและปรับระดับสูงขึ้น / \* หมายถึง ตำแหน่งที่ตัดโอน / ม. หมายถึง ตำแหน่งที่กำหนดใหม่

สำหรับตอนท้ายของแผนภูมิผู้เกี่ยวข้องจะต้องดำเนินการสรุปอัตรากำลังทั้งสิ้นโดยแยกเป็นประเภท ระดับ จำนวน ของข้าราชการและลูกจ้าง เพื่อแสดงให้เห็นอัตรากำลังในภาพรวมของส่วนราชการ

๙. แผนภูมิแสดงการแบ่งงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ.....(ปัจจุบัน) (เอกสารหมายเลข ๖.๑)

เป็นแผนภูมิที่แสดงหน้าที่ความรับผิดชอบในภาพรวมของหน่วยงาน/ส่วนราชการ และภายใต้ภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบในภาพรวม จะกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของทุกส่วนราชการเพื่อแสดงให้เห็นภารกิจหลักและภารกิจสนับสนุนของหน่วยงาน/ส่วนราชการ มิให้เกิดความซ้ำซ้อน ซึ่งทุกส่วนราชการสามารถนำแผนภูมิที่ ก.ก. ให้ความเห็นชอบที่ผ่านมาใช้แสดงได้

๑๐. แผนภูมิการแบ่งงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ.....(ที่เสนอขอปรับปรุง) (เอกสารหมายเลข ๖.๒)

รูปแบบการจัดทำแผนภูมิเช่นเดียวกับเอกสารหมายเลข ๖.๑ ซึ่งแผนภูมิจะแสดงให้เห็นถึงภารกิจที่เพิ่มขึ้น หรือเปลี่ยนแปลง ในภาพรวมของส่วนราชการ และภารกิจที่กำหนดไว้แต่ละส่วนราชการ

นอกจากผู้ปฏิบัติงานด้านการเจ้าหน้าที่จะมีความรู้ ความเข้าใจในการจัดทำรายละเอียดเพื่อเสนอขอปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของสำนักงานแพทย์แล้ว ควรที่จะมีความรู้ เข้าใจถึงกระบวนการ (Work Flow) การปรับปรุงโครงสร้างของส่วนราชการ เพื่อให้ทราบถึงกระบวนการ ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบ การดำเนินการของแต่ละขั้นตอน ตั้งแต่การศึกษา รวบรวมข้อมูล ซึ่งเป็นกระบวนการเริ่มต้นจนถึงกระบวนการที่ ก.ก. เห็นชอบการปรับปรุงโครงสร้าง รายละเอียดพอสรุปได้ดังนี้

๗. งบประมาณ

- การดำเนินการโดยไม่ใช้งบประมาณ

๘. ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นและแนวทางบริหารความเสี่ยง

การดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยงาน/ส่วนราชการ เป็นไปด้วยความรวดเร็วและตามวัตถุประสงค์ หัวหน้าส่วนราชการควรคำนึงถึงความเสี่ยงในการปรับปรุงโครงสร้าง ดังนี้

๘.๑ เจ้าหน้าที่ผู้ผ่านการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจในการจัดทำโครงสร้างของส่วนราชการ สังกัดสำนักงานแพทย์ประกอบด้วยหลายสายงาน เช่น นักทรัพยากรบุคคล นักสถิติ นักวิชาการสาธารณสุข เจ้าพนักงานธุรการ เป็นต้นไป เจ้าหน้าที่กลุ่มดังกล่าวอาจได้รับการแต่งตั้งโยกย้ายไปดำรงตำแหน่งที่หน่วยงานอื่น

๘.๒ ผู้ดำรงตำแหน่งอื่น (ยกเว้นตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล) ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ในการปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการ อาจขาดความเต็มใจในการเรียนรู้และปฏิบัติงาน เนื่องจากเป็นภาระงานที่เพิ่มขึ้นจากหน้าที่ความรับผิดชอบปัจจุบัน

จากกรณีดังกล่าวหัวหน้าส่วนราชการในฐานะผู้บังคับบัญชา ควรหาวิธีลดความเสี่ยงดังกล่าวโดยการวางแผนกำหนดผู้รับผิดชอบเพื่อสามารถปฏิบัติงานทดแทนไว้ล่วงหน้า เพื่อแก้ปัญหากรณีผู้รับผิดชอบโดยตรงย้ายไปดำรงตำแหน่งที่หน่วยงานอื่น

๙. การประเมินผล

การประเมินผลผู้ผ่านการส่งเสริมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลัง โดยใช้วิธีประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งมีผลมาจากพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงในด้านความรู้ ความเข้าใจ และสามารถดำเนินการเสนอขอปรับปรุงโครงสร้างของส่วนราชการที่รับผิดชอบได้ถูกต้อง โดยไม่มีการแก้ไขปรับปรุงรายละเอียดในเอกสาร ดังนี้

๑. แบบสรุปผลการปรับปรุงโครงสร้างและการจัดอัตรากำลัง (เอกสารหมายเลข ๑)
๒. ตารางแสดงภารกิจ หน้าที่ความรับผิดชอบ และรายละเอียดลักษณะงานที่ปฏิบัติ (เอกสารหมายเลข ๒)
๓. ตารางเปรียบเทียบการแบ่งส่วนราชการหน้าที่ความรับผิดชอบ/กรอบอัตรากำลัง (เอกสารหมายเลข ๓.๑ - ๓.๓)
๔. ตารางแสดงสถิติปริมาณงาน (เอกสารหมายเลข ๔)
๕. แผนภูมิแสดงการแบ่งส่วนราชการ และการจัดอัตรากำลังของหน่วยงาน/ส่วนราชการ (ปัจจุบัน/ที่ขอปรับปรุง) (เอกสารหมายเลข ๕.๑ - ๕.๒)
๖. แผนภูมิแสดงการแบ่งงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ/ส่วนราชการ (ปัจจุบัน/ที่ขอปรับปรุง) (เอกสารหมายเลข ๖.๑ - ๖.๒)

## ๑๐ ข้อเสนอแนะ

การกำหนดวิธีการและขั้นตอนการดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและอัตรากำลัง กรณีศึกษาของสำนักงานการแพทย์ นอกจากจะคำนึงถึงเหตุผล หลักเกณฑ์ และขั้นตอนดำเนินการปรับปรุง โครงสร้างของหน่วยงานแล้ว ยังจะต้องเป็นการวิเคราะห์ถึงปัญหาข้อจำกัดในการดำเนินการเพื่อปรับปรุง โครงสร้าง รวมถึงผลกระทบที่เกิดจากการปรับปรุงโครงสร้างดังกล่าว เพื่อเสนอวิธีการและขั้นตอนในการ ดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างของส่วนราชการได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ปัญหาข้อจำกัด ในการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและอัตรากำลังของสำนักงานการแพทย์ สรุปได้ดังนี้

๑. ปัญหาการรวบรวมข้อมูล การรวบรวมข้อมูลของส่วนราชการที่จะปรับปรุงโครงสร้าง ขาดข้อมูล และมีข้อมูลไม่เพียงพอสำหรับการพิจารณา เนื่องจากไม่มีการจัดทำสถิติ ปริมาณงานไว้อย่างเป็นระบบทำให้ ข้อมูลที่นำมาแสดงเป็นข้อมูลที่คลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง ซึ่งส่งผลกระทบในการพิจารณากรอบอัตรากำลัง

แนวทางแก้ไข ให้มีการมอบเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบภาระงานแต่ละรายในการรวบรวมข้อมูล และ กำหนดรูปแบบระบบการจัดเก็บข้อมูลโดยนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินการ

๒. ปัญหาการกำหนดอัตรากำลัง เนื่องจากมีข้อมูลไม่เพียงพอและไม่ชัดเจนเป็นปัญหาที่จะคาดคะเน แนวโน้มของตำแหน่งทำให้ไม่สามารถกำหนดอัตรากำลัง หรือกำหนดตำแหน่งได้ตามที่ส่วนราชการต้องการ

แนวทางแก้ไข ผู้ปฏิบัติงานด้านการเจ้าหน้าที่จะต้องทำการศึกษาและสร้างความเข้าใจใน กระบวนการปฏิบัติงานของ ส่วนราชการโดยละเอียด เพื่อให้ส่วนราชการมีอัตรากำลังที่สอดคล้องกับภารกิจ ที่เปลี่ยนแปลง

๓. ปัญหาการจัดทำรายละเอียด เนื่องจากรูปแบบที่กำหนดให้ทุกหน่วยงานไม่ได้กำหนดรายละเอียด ขนาดตัวอักษร ขนาดกระดาษที่ใช้ในการจัดทำแผนภูมิ ประกอบกับสำนักงานการแพทย์มีส่วนราชการโดยเฉพาะ โรงพยาบาล จำนวน ๙ แห่ง และส่วนราชการอื่น ๆ อีก จึงเป็นปัญหาทำให้การจัดทำเอกสารเสนอไม่เป็นใน รูปแบบเดียวกัน

แนวทางแก้ไข ได้กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับขนาดกระดาษ อักษรที่ใช้เสนอให้ใช้ไทยสารบรรณ ๙ (T๙) ขนาดอักษร ๑๖” ยกเว้นเอกสารหมายเลข ๕.๑ – ๕.๒ ให้ได้ขนาดอักษรไทยสารบรรณ ๙ (T๙) ขนาด อักษร ๑๔” พร้อมทั้งจัดทำตัวอย่างการกรอกข้อมูลเวียนให้ทุกส่วนราชการเพื่อทราบและปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน

๔. ปัญหาบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากผู้รับผิดชอบให้จัดทำปรับปรุงโครงสร้างหลายส่วน ราชการไม่ได้ดำรงตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล ทำให้ขาดทักษะในการสื่อสารเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

แนวทางแก้ไข ควรมีการพัฒนาบุคลากรผู้ดำเนินการเจ้าหน้าที่ของทุกส่วนราชการ โดยกระบวนการ เรียนรู้หลายรูปแบบ

ผลกระทบ จากการปรับปรุงโครงสร้างแบ่งส่วนราชการและอัตรากำลังของสำนักงานการแพทย์ สรุปได้ดังนี้

๑. การพิจารณาเฉพาะส่วนราชการที่เสนอขอปรับปรุงโครงสร้าง อาจมีผลกระทบทำให้ภารกิจหน้าที่ ความรับผิดชอบระหว่างส่วนราชการมีความซ้ำซ้อนกันได้

๒. ผลกระทบวิธีการปฏิบัติงาน ทำให้มีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน หรือกำหนดระบบงานใหม่ แต่บุคลากรที่มีอยู่อาจไม่มีทักษะ ขาดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเกิดแรงต่อต้านภายในส่วนราชการได้

๓. ผลกระทบด้านบุคลากร ทำให้บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในปัจจุบัน ถูกเกลี่ยไปดำรงตำแหน่งในส่วนราชการอื่น เนื่องจากมีการกำหนดแบ่งส่วนราชการ หรือปรับปรุงตำแหน่งใหม่

๔. ผลกระทบด้านงบประมาณ การปรับปรุงโครงสร้างของสำนักงานแพทย์ มีการจัดตั้งส่วนราชการใหม่ และการยกฐานะส่วนราชการให้มีฐานะสูงกว่ากอง ตลอดจนเสนอขอเพิ่มอัตรากำลัง และกำหนดตำแหน่งเป็นระดับสูงขึ้น เพื่อให้สามารถรองรับภารกิจที่เพิ่มขึ้น เป็นผลให้ค่าใช้จ่ายด้านการบริหารงานบุคคลเพิ่มขึ้นสูงมาก

เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานด้านการเจ้าหน้าที่ของทุกส่วนราชการ สังกัดสำนักงานแพทย์ เป็นผู้ดำรงตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล หรือตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ หรือตำแหน่งอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการรับผิดชอบเกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างฯ อาจเกิดปัญหาในการดำเนินการ หรือขาดความเข้าใจในวิธีการและขั้นตอนการปรับปรุงโครงสร้างของส่วนราชการดังกล่าวข้างต้น ดังนั้นเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานด้านการเจ้าหน้าที่ของทุกส่วนราชการได้เห็นภาพรวมในการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและอัตรากำลัง จึงได้นำตัวอย่างการปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลังของสำนักงานเลขานุการ สำนักงานแพทย์ มาเป็นกรณีศึกษา เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจในการปฏิบัติได้อย่างชัดเจน (ตัวอย่างตามเอกสารแนบท้าย) โดยผู้ศึกษาได้แสดงตัวอย่างการเขียนเอกสารหมายเลข ๑ - ๖ อย่างละเอียดไว้ที่ภาคผนวก เพื่อให้ทันทรัพยากรบุคคลและผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้าง ศึกษา ค้นคว้า เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลังของส่วนราชการ และตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และทันเวลา เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้า

ภาคผนวก

## ตัวอย่างการปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลังของสำนักงานเลขานุการ สำนักงานการแพทย์

เอกสารหมายเลข ๑	แบบสรุปผลการปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลัง	๑
เอกสารหมายเลข ๒	ตารางแสดงภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบและรายละเอียด ลักษณะงานที่รับผิดชอบ	๖
เอกสารหมายเลข ๓	ตารางแสดงการเปรียบเทียบการแบ่งส่วนราชการภายใน	๑๐
	(๓.๑) ปัจจุบัน	๑๐
	(๓.๒) ที่เสนอขอปรับปรุง	๑๑
	(๓.๓) ตารางแสดงการเปรียบเทียบกรอบอัตรากำลัง	๒๒
เอกสารหมายเลข ๔	ตารางแสดงสถิติประมาณงาน	๒๓
เอกสารหมายเลข ๕	แผนภูมิการแบ่งส่วนราชการและการจัดอัตรากำลัง	๒๔
	(๕.๑) ปัจจุบัน	๒๔
	(๕.๒) ที่เสนอขอปรับปรุง	๒๕
เอกสารหมายเลข ๖	แผนภูมิการแบ่งงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ	๒๖
	(๖.๑) ปัจจุบัน	๒๖
	(๖.๒) ที่เสนอขอปรับปรุง	๒๗

- ตัวอย่าง -

๑

## แบบสรุปผลการปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลัง

### ของ สำนักงานเลขาธิการ

#### ๑. หลักการและเหตุผล

สำนักงานเลขาธิการเป็นส่วนราชการที่ทำหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของส่วนราชการอื่น โดยมีความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานสารบรรณและธุรการทั่วไป งานช่วยอำนวยความสะดวกและเลขานุการ การประชาสัมพันธ์ งานคลัง การเงินและบัญชี การงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารงานบุคคล งานนิติการของสำนัก และงานอื่นที่ไม่ได้อยู่ในความรับผิดชอบของกองใดโดยเฉพาะ โดยแบ่งส่วนราชการภายในประกอบด้วย กลุ่มงานช่วยนักบริหาร กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป กลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ กลุ่มงานการคลัง และกลุ่มงานนิติการ เนื่องจากปัจจุบันภารกิจของสำนักงานเลขาธิการมีภารกิจที่เพิ่มขึ้นเกี่ยวกับ การตอบข้อร้องเรียนจากบุคคลทั่วไป หรือสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ งานด้านการประชาสัมพันธ์ การสร้างความเข้าใจ ตลอดจนการรวบรวมความคิดเห็นเพื่อนำเสนอผู้บริหาร งานตามนโยบายของผู้บริหารกรุงเทพมหานคร และแผนการปฏิบัติราชการ เช่น การดำเนินการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน กิจกรรม ๕ ส การดำเนินการด้านการอนุรักษ์พลังงาน การดำเนินงานเกี่ยวกับโรงพยาบาลคุณธรรม งานการดูแล บำรุงรักษา ซ่อมแซมอาคารสถานที่ ตลอดจนการประสานการก่อสร้างอาคารของโรงพยาบาลและส่วนราชการอื่น ๆ ในสังกัดสำนักการแพทย์ เป็นต้น นอกจากนี้สำนักงานเลขาธิการมีภารกิจหน้าที่ในการให้คำปรึกษาแนะนำ ตอบข้อหารือ ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับข้อกฎหมายให้แก่ผู้บริหารสำนักการแพทย์ และส่วนราชการต่าง ๆ ซึ่งปัจจุบันมีกฎหมายที่ต้องใช้ร่วมในการพิจารณาที่หลากหลาย ซึ่งภารกิจบทบาทหน้าที่และลักษณะงานที่ปฏิบัติมีความยุ่งยากซับซ้อนมากขึ้นในเชิงวิชาการ และเป็นผลให้การพิจารณากำหนดตำแหน่งข้าราชการในสังกัดต้องใช้ผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์สูง ดังนั้นสำนักงานเลขาธิการจึงต้องมีการปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการภายใน และปรับปรุงตำแหน่งเพื่อรองรับภารกิจเป็นระดับสูงขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจ และคุณภาพงาน มีความยุ่งยากเพิ่มมากขึ้น

#### ๒. วัตถุประสงค์

- เพื่อให้มีการแบ่งส่วนราชการและการกำหนดตำแหน่งได้เหมาะสมและสอดคล้องกับภารกิจ อำนาจหน้าที่ที่เปลี่ยนแปลง

#### ๓. กรอบแนวคิดในการพิจารณา

๑. กำหนดขอบเขตการดำเนินการตามหนังสือสำนักงาน ก.ก. ที่ กท ๐๓๐๔/๙๐๓ ลงวันที่ ๒๓ เมษายน ๒๕๕๘ และดำเนินการตามรูปแบบที่กำหนดตามหนังสือสำนักงาน ก.ก. ที่ กท ๐๓๐๔/๑๕๐๑ ลงวันที่ ๑๑ มิถุนายน ๒๕๕๖ โดยยึดภารกิจ บทบาท อำนาจหน้าที่ของหน่วยงานตามมติคณะกรรมการปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลัง ๓ ปี ของหน่วยงานกรุงเทพมหานคร

๒. แนวทางการปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการของสำนักงาน ก.พ. จะต้องจัดทำคำชี้แจงประกอบการขอปรับปรุงส่วนราชการ ดังนี้

- (๑) ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการ
  - ๑.๑ วัตถุประสงค์
  - ๑.๒ หน้าที่และความรับผิดชอบ
- (๒) นโยบาย แผนงาน และโครงการที่ส่วนราชการต้องรับผิดชอบ
 

ให้แสดงถึงแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร เฉพาะที่ส่วนราชการนั้นรับผิดชอบแผน  
ทิศทาง ตลอดจนนโยบาย แผนงาน และโครงการของหน่วยงานในช่วงระยะของแผนพัฒนาฯ
- (๓) การแบ่งส่วนราชการ
  - ๓.๑ ให้แสดงแผนภูมิการแบ่งส่วนราชการของส่วนราชการในปัจจุบัน
  - ๓.๒ ให้แสดงการแบ่งส่วนราชการที่มีอยู่ในปัจจุบัน และที่ขอปรับปรุง หรือ จัดใหม่  
โดยให้จัดทำเป็นบัญชีเปรียบเทียบ ทั้งนี้ ให้ระบุด้วยว่ามีการปรับปรุงอย่างไร
- (๔) หน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละส่วนราชการ
  - ๔.๑ ให้ชี้แจงหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละส่วนราชการ
  - ๔.๒ สำหรับส่วนราชการที่ขอปรับปรุง ให้ชี้แจงหน้าที่ ความรับผิดชอบของส่วนราชการ  
ที่ขอปรับปรุง เปรียบเทียบกับหน้าที่ความรับผิดชอบในปัจจุบัน
- (๕) ปริมาณงาน
 

ให้แสดงว่างานสำคัญ ๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน ได้แก่ อะไรบ้าง มีปริมาณงานมากน้อยเพียงใด  
โดยให้แสดงสถิติและปริมาณงานแต่ละอย่างย้อนหลัง ๓ ปี ส่วนงานตามโครงการที่ขอ  
ปรับปรุงหรือจัดใหม่ ให้แสดงว่าได้ลงมือทำอะไรไปบ้างแล้วอย่างไร และถ้าสามารถจะ  
ประมาณปริมาณงานตามโครงการใหม่ที่เพิ่งมีก็ให้แสดงด้วย
- (๖) เหตุผลและความจำเป็นที่ปรับปรุง หรือจัดใหม่
  - ๖.๑ สาเหตุที่ต้องขอปรับปรุงหรือจัดตั้งส่วนราชการใหม่
 

ให้ชี้แจงเหตุผล ความจำเป็นที่ต้องขอปรับปรุงส่วนราชการใหม่ เช่น

    - หน้าที่ความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น หรือเปลี่ยนแปลงไป โดยชี้แจงรายละเอียดว่ามี  
งานเพิ่มขึ้นอย่างไร หรือลักษณะงานเปลี่ยนแปลงไปประการใด
    - มีการเปลี่ยนแปลงระบบ หรือวิธีการทำงาน (เฉพาะส่วนราชการ หรือในภาพรวม  
ของสำนัก)
    - ปัญหาการดำเนินงาน หรือการบริหารงานของส่วนราชการ อันเนื่องมาจากโครงสร้าง  
การแบ่งส่วนราชการเดิมไม่เหมาะสม

- ๖.๒ ผลที่จะได้จากการปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการ ให้ชี้แจงว่า
- ๖.๒.๑ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร เช่น เพิ่มส่วนราชการ ยุบงาน ฯลฯ
- ๖.๒.๒ ผลของการปรับปรุง ทำให้แก้ปัญหาที่มีอยู่ได้หรือไม่ อย่างไร
- ๖.๒.๓ การปรับปรุงจะทำให้เพิ่มประสิทธิภาพของราชการอย่างไรเพียงใดและอื่นๆ
- (๗) วิธีดำเนินงานของส่วนราชการที่ขอปรับปรุง  
ให้ชี้แจงวิธีดำเนินงานที่สำคัญ และมีผลกระทบต่อขอปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการ โดยย่อ เช่น ระบบ หรือวิธีการทำงานภายในหน่วยงาน ทั้งในระดับกรม และระดับกอง ตามโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการที่ปรับปรุงใหม่ หรือ การปฏิบัติงานจะต้องใช้เครื่องจักร หรือเครื่องมืออะไรบ้าง เป็นต้น
- (๘) ค่าใช้จ่าย  
โดยให้แสดงรายละเอียดงบประมาณค่าใช้จ่ายในปัจจุบัน และประมาณการค่าใช้จ่าย ในปีงบประมาณต่อไป (๓ ปีข้างหน้า) เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับส่วนราชการที่ขอปรับปรุง
- (๙) อัตรากำลังเจ้าหน้าที่
- ๙.๑ ให้สรุปกรอบอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน
- ๙.๒ ให้แสดงแผนภูมิของอัตรากำลัง เฉพาะส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกับการขอปรับปรุง การแบ่งส่วนราชการ โดยให้แสดงถึงอัตรากำลังที่มีอยู่ในปัจจุบัน และอัตรากำลัง ที่เสนอขอปรับปรุงใหม่
- (๑๐) คำชี้แจงอื่น ๆ (ถ้ามี)

#### ๔. การพิจารณา

๔.๑ เนื่องจากการกำหนดชื่อส่วนราชการ ในสังกัดสำนักงานเลขานุการเป็นกลุ่มงานบริหารงานทั่วไป กลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ และกลุ่มงานการคลัง ไม่เป็นไปตามแนวทางเดียวกับหน่วยงานอื่น ๆ ประกอบกับ ลักษณะงานของส่วนราชการดังกล่าว มีลักษณะงานเป็นงานให้การสนับสนุนจะต้องมีการตรวจสอบแต่ละ ขั้นตอน จึงขอเปลี่ยนชื่อจาก “กลุ่มงาน” เป็น “ฝ่าย”

#### ๔.๒ การปรับปรุงตำแหน่ง

##### ๔.๒.๑ กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป

(๑) เสนอขอปรับปรุงตำแหน่งโดยขอปรับระดับสูงขึ้น ตำแหน่งนักจัดการงานทั่วไป ระดับชำนาญการ (หัวหน้ากลุ่มงาน) เป็นตำแหน่งนักจัดการงานทั่วไป ระดับชำนาญการพิเศษ (หัวหน้าฝ่าย) เนื่องจากลักษณะงานที่ปฏิบัติต้องรับผิดชอบงานหลายด้าน ได้แก่ ด้านบริหารทั่วไป ด้านอำนวยการและประสานราชการ ด้านการเงินและงบประมาณ ด้านประชาสัมพันธ์ ด้านแผนงาน และปัจจุบันมีภารกิจที่เพิ่มขึ้นเกี่ยวกับงานด้านการดำเนินการตามนโยบายผู้บริหารกรุงเทพมหานคร ได้แก่ การดำเนินการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน กิจกรรม ๕ ส. การดำเนินการด้านอนุรักษ์พลังงาน การดำเนินการเกี่ยวกับโรงพยาบาลคุณภาพ ซึ่งลักษณะงานที่เพิ่มขึ้นมีความยุ่งยากและการดำเนินการ ภายในระยะเวลาที่จำกัด

(๒) เสนอขอปรับปรุงตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ ระดับปฏิบัติงาน หรือชำนาญงาน จำนวน ๓ ตำแหน่ง เป็นตำแหน่งนักประชาสัมพันธ์ ระดับปฏิบัติการ หรือชำนาญการ จำนวน ๑ ตำแหน่ง เพื่อทำหน้าที่ตอบข้อร้องเรียนจากสื่อต่าง ๆ ตลอดจนประสานกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้องดำเนินการ แก้ไขและปรับปรุงข้อร้องเรียน และปรับปรุงเป็นตำแหน่งนักจัดการงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ หรือชำนาญการ จำนวน ๒ ตำแหน่ง เพื่อทำหน้าที่ในการจัดทำแผนงาน โครงการ ตามนโยบายของผู้บริหาร และแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขานุการ

๔.๒.๒ กลุ่มงานนิติการ เสนอขอปรับปรุงตำแหน่งนิติกร ระดับปฏิบัติการ หรือชำนาญการ เป็นตำแหน่งนิติกร ระดับปฏิบัติการ หรือชำนาญการ หรือชำนาญการพิเศษ จำนวน ๔ ตำแหน่ง เนื่องจากลักษณะงานต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ในการให้คำแนะนำข้อกฎหมาย ให้แก่ผู้บริหาร และส่วนราชการต่าง ๆ ของสำนักงานแพทย์ ซึ่งลักษณะงานมีความยุ่งยากในการศึกษา ค้นคว้าข้อกฎหมายที่มีความหลากหลายจากคำพิพากษา ฎีกา จำนวนๆ เพื่อใช้ประกอบในการวินิจฉัย ข้อกฎหมาย ที่ความ ตอบข้อหารือ สรุปประเด็นเสนอซึ่งการพิจารณาจะมีผลผูกพันกับส่วนราชการที่ให้ คำแนะนำ

๔.๓ เสนอขอจัดตั้งกลุ่มงานวิศวกรรม เป็นส่วนราชการใหม่ เพื่อทำหน้าที่เกี่ยวกับการบำรุง ดูแล รักษาอาคารสถานที่ การจัดทำแบบก่อสร้าง การติดต่อประสานงานกับสำนักงานโยธาในการดำเนินการ ก่อสร้างให้เกิดความรวดเร็ว เนื่องจากสำนักงานแพทย์รับผิดชอบโรงพยาบาล ๙ แห่ง ซึ่งมีการปรับปรุง ก่อสร้าง อาคารสถานที่อยู่เสมอ และจะต้องเร่งรัด ติดตามการดำเนินการก่อสร้างหรือปรับปรุงอาคารให้แล้วเสร็จ เพื่อรองรับการให้บริการที่รวดเร็ว

## ๕. ข้อเสนอในการปรับปรุง

จากเหตุผลความจำเป็นและผลการพิจารณาภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบ คุณภาพของงาน ตลอดจน ปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น สำนักงานเลขานุการ เห็นควรปรับปรุง ดังนี้

### หน้าที่ความรับผิดชอบและการแบ่งส่วนราชการ

๕.๑ สำนักงานเลขานุการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานสารบรรณและธุรการทั่วไป งานช่วย อำนวยการและเลขานุการ งานแผนงาน การประชาสัมพันธ์ งานคลัง การเงินและบัญชี การงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารบุคคล งานนิติกรรม และงานวิศวกรรม ของสำนักและงานอื่นที่ไม่ได้อยู่ในความ รับผิดชอบของกองใดโดยเฉพาะ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งส่วนราชการภายใน และกำหนด อัตรากำลัง ดังนี้

๕.๑.๑ กลุ่มงานช่วยนักบริหาร มีหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นเลขานุการของผู้อำนวยการสำนัก และรองผู้อำนวยการสำนัก ติดต่อนัดหมายการประชุม การประสานงานและอำนวยความสะดวก และปฏิบัติ หน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

๕.๑.๒ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านสารบรรณ และ ธุรการทั่วไป งานการประชุม งานแผนงาน งานด้านประชาสัมพันธ์ การเร่งรัดติดตามเรื่อง การประสานงาน กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การควบคุมดูแลสถานที่และยานพาหนะ การรวบรวมข้อมูลสถิติ ตลอดจนดำเนินงาน อื่นที่ไม่อยู่ในหน้าที่ ความรับผิดชอบของส่วนราชการโดยเฉพาะ และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

๕.๑.๓ ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา การบรรจุและแต่งตั้ง การโอน การย้าย การพิจารณาความชอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน การประชุม อ.ก.ก. สำนัก การดูงาน ฝึกอบรม การขอกลับเข้ารับราชการ การเลื่อนระดับ การเลื่อนเงินเดือน การดำเนินการทางวินัย การควบคุมการลา การทะเบียนประวัติ การขอรับบำเหน็จบำนาญ และเกษียณอายุ การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และประกาศเกียรติคุณ การจัดทำบัตรประจำตัวข้าราชการและ ลูกจ้าง การดำเนินการตามพระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ. ๒๕๕๘ (ฉบับที่ ๔) และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

๕.๑.๔ ฝ่ายการคลัง มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี การงบประมาณ การพัสดุ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

๕.๑.๕ กลุ่มงานนิติการ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านนิติกรรมและสัญญา งานด้าน กฎหมายทั่วไป งานด้านวินัย งานตอบข้อหารือข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องของสำนัก การปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

๕.๑.๖ กลุ่มงานวิศวกรรม มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการสำรวจ ออกแบบ คำนวณโครงสร้าง จัดทำรายละเอียดแบบโครงสร้างกำหนดรายการ กำหนดรายละเอียดและคุณลักษณะเฉพาะเกี่ยวกับวัสดุที่ใช้ใน แต่ละส่วนของอาคาร ประมาณราคา จัดทำแผนงานโครงสร้างกิจกรรมต่าง ๆ เกี่ยวกับการก่อสร้างปรับปรุง ซ่อมแซม บำรุงรักษาอาคารสาธารณูปโภคและสาธารณูปการต่าง ๆ เฉพาะงานในส่วนที่อยู่ในความรับผิดชอบ ของสำนักการแพทย์ ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

#### การกำหนดอัตรากำลัง

สำนักงานเลขานุการ มีกรอบอัตรากำลังที่ปรับปรุงใหม่ จำนวน ๖๓ ตำแหน่ง โดยเป็นอัตรากำลังเดิม จำนวน ๖๐ ตำแหน่ง และเป็นตำแหน่งเพิ่มเติม จำนวน ๓ ตำแหน่ง ดังนี้

๑. ตำแหน่งเลขานุการสำนัก จำนวน ๑ ตำแหน่ง
๒. กลุ่มงานช่วยนักบริหาร มีอัตรากำลัง จำนวน ๔ ตำแหน่ง
๓. ฝ่ายบริหารงานทั่วไป มีอัตรากำลัง จำนวน ๑๑ ตำแหน่ง โดยปรับปรุงตำแหน่ง จำนวน ๓ ตำแหน่ง ประกอบด้วย ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงาน/ชำนาญงาน เป็นตำแหน่งนักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ/ชำนาญการ จำนวน ๒ ตำแหน่ง และตำแหน่ง-เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงาน/ชำนาญงาน เป็น ตำแหน่งนักประชาสัมพันธ์ปฏิบัติการ/ชำนาญการ จำนวน ๑ ตำแหน่ง
๔. ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ มีอัตรากำลัง จำนวน ๑๕ ตำแหน่ง
๕. ฝ่ายการคลัง มีอัตรากำลัง จำนวน ๒๔ ตำแหน่ง
๖. กลุ่มงานนิติการ มีอัตรากำลัง จำนวน ๕ ตำแหน่ง และขอปรับปรุงตำแหน่งจาก ตำแหน่งนิติการปฏิบัติการ/ชำนาญการ เป็นตำแหน่งนิติกรปฏิบัติการ/ชำนาญการ/ชำนาญการพิเศษ จำนวน ๔ ตำแหน่ง
๗. กลุ่มงานวิศวกรรม กำหนดตำแหน่งเพิ่มเติม จำนวน ๓ ตำแหน่ง ประกอบด้วยตำแหน่ง วิศวกรโยธาปฏิบัติการ/ชำนาญการ จำนวน ๑ ตำแหน่ง และตำแหน่งนายช่างโยธา ปฏิบัติงาน/ชำนาญงาน จำนวน ๒ ตำแหน่ง

## ประวัติผู้เขียนเอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคล

ชื่อ - สกุล	นางสาวอัญญา บุญสุยา
วัน/เดือน/ปีเกิด	๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๐๘
ตำแหน่ง	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ หัวหน้ากลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ สำนักงานแพทย์
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	กลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ สำนักงานเลขานุการ สำนักงานแพทย์
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. ๒๕๒๕ วิทยาศาสตร์บัณฑิต (จิตวิทยา) จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. ๒๕๔๓ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์) จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง
ประวัติการรับราชการโดยสังเขป	พ.ศ. ๒๕๓๕ นักสังคมสงเคราะห์ ๓ ศูนย์เยาวชนสวนอ้อย สำนักสวัสดิการสังคม พ.ศ. ๒๕๓๖ นักสังคมสงเคราะห์ ๓ - ๕ ศูนย์เยาวชนบางเขน สำนักสวัสดิการสังคม พ.ศ. ๒๕๔๒ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ๕ กลุ่มงานตำแหน่งที่ ๔ กองอัตรากำลัง สำนักงาน ก.ก. พ.ศ. ๒๕๔๖ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ๖ กลุ่มงานตำแหน่งที่ ๒ กองอัตรากำลัง สำนักงาน ก.ก. พ.ศ. ๒๕๕๐ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ๗ ว กลุ่มงานตำแหน่งที่ ๒ กองอัตรากำลัง สำนักงาน ก.ก. พ.ศ. ๒๕๕๓ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ๗ กลุ่มงานตำแหน่งที่ ๑ กองอัตรากำลัง สำนักงาน ก.ก. พ.ศ. ๒๕๕๖ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ กลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ สำนักงานเลขานุการ สำนักงานแพทย์
รางวัลหรือผลงานสำคัญ	พ.ศ. ๒๕๕๕ ได้รับคัดเลือกไปร่วมงานโครงการ BMA Excellence ณ นครเชียงใหม่ ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน