

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study)

เรื่อง การบริหารความเสี่ยงของผู้ปฏิบัติงานด้านลูกจ้างกรุงเทพมหานคร

จัดทำโดย นางสาวน้ำฝน อยู่ดี

ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายการลูกจ้าง

กองการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ ๑๘
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙

การบริหารความเสี่ยงของผู้ปฏิบัติงานด้านลูกจ้างกรุงเทพมหานคร

หลักการและเหตุผล

กรุงเทพมหานครเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษที่มีขนาดใหญ่ จัดตั้งตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๒๘ มีรูปแบบการบริหารเป็นระบบชั้นเดียวหมายถึงความเป็นองค์กรเดียวที่รับผิดชอบดูแลพื้นที่กรุงเทพมหานครทั้งหมด (๑,๕๖๘.๗๔ ตารางกิโลเมตร) ในขณะที่จังหวัดอื่นมีระบบการปกครองท้องถิ่นเป็น ๒ ชั้น คือ องค์กรบริหารส่วนจังหวัดในระดับบน ส่วนเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลในระดับล่าง รวมทั้งกรุงเทพมหานครเป็นเมืองโตเดี่ยว (Primary City) มีประชากรตามทะเบียนราษฎร ณ ธันวาคม ๒๕๕๗ จำนวน ๕,๖๙๒,๒๘๔ คน แต่มีประชากรรวมทั้งประชากรแฝงอยู่ประมาณ ๑๐ ล้านคน ซึ่งในจำนวนนี้มีประชากรต่างด้าวอยู่ประมาณ ๑ ล้านคน ภารกิจของกรุงเทพมหานครกฎหมายกำหนดและที่แก้ไขเพิ่มเติม กำหนดอำนาจหน้าที่ของกรุงเทพมหานครไว้ เช่น การรักษาความสะอาดกำจัดมูลฝอย สิ่งปฏิกูลและน้ำเสีย การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย การบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ การควบคุมอาคาร การสาธารณสุข และการรักษาพยาบาล การจัดการศึกษา การสังคมสงเคราะห์ การส่งเสริมการท่องเที่ยวและกีฬา ฯลฯ โดยมีหน่วยงานที่รับผิดชอบภารกิจต่างๆ ของกรุงเทพมหานคร จำนวน ๑๖ สำนัก ๓ สำนักงาน และ ๕๐ สำนักงานเขต มีผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

๑. ข้าราชการกรุงเทพมหานคร

๑.๑ ข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ

๑.๒ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร

๑.๓ ข้าราชการกรุงเทพมหานครในสถาบันอุดมศึกษา

๒. บุคลากรกรุงเทพมหานคร

๒.๑ ลูกจ้างประจำ และ ลูกจ้างชั่วคราว

๒.๒ พนักงานกรุงเทพมหานคร

ข้าราชการกรุงเทพมหานคร จำนวนตามที่มีผู้ถือครอง (ตุลาคม ๒๕๕๘) รวม ๓๖,๐๐๙ อัตรา เป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ จำนวน ๒๑,๒๔๑ อัตรา เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร จำนวน ๑๔,๗๑๘ อัตรา เป็นข้าราชการในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน ๕๐ อัตรา

ลูกจ้างกรุงเทพมหานคร (ณ วันที่ ๑ มกราคม ๒๕๕๙) รวม ๕๕,๒๕๖ อัตรา เป็นลูกจ้างประจำ จำนวน ๓๗,๔๗๒ อัตรา เป็นลูกจ้างชั่วคราว จำนวน ๑๗,๗๘๔ อัตรา สำหรับพนักงานกรุงเทพมหานคร อยู่ระหว่างดำเนินการจัดทำร่างกฎหมายที่เกี่ยวข้อง) จากจำนวนอัตรากำลังดังกล่าว ปรากฏว่าจำนวนลูกจ้างกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวมีจำนวนมากและเป็นกำลังสำคัญช่วยขับเคลื่อนภารกิจต่างๆของกรุงเทพมหานครให้สำเร็จ ได้แก่ การปฏิบัติงานให้บริการสาธารณะและสนับสนุนการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานคร

กรุงเทพมหานครได้จัดทำแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ๑๒ ปี ระยะที่ ๒ (พ.ศ.๒๕๕๖-๒๕๕๙) โดยในยุทธศาสตร์ที่ ๕ พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อเป็นต้นแบบด้านการบริหารมหานคร ระบุถึงสถานการณ์ว่า กรุงเทพมหานครยังมีภารกิจประจำซึ่งต้องดำเนินการจำนวนมากแต่มีบุคลากรที่ดำเนินการจำนวนน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับขนาดพื้นที่ของเมืองและจำนวนประชากร ประกอบกับกรุงเทพมหานครมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาเมืองให้เป็นเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืน โดยการกำหนดภารกิจต่างๆ ซึ่งต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสู่ความเป็นเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืนดังกล่าวข้างต้น สิ่งสำคัญที่จะทำให้กรุงเทพมหานครดำเนินการทั้งภารกิจประจำและภารกิจการพัฒนาเมืองควบคู่กันไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลได้แก่ การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยการพัฒนาคุณภาพบุคลากรของกรุงเทพมหานคร การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหาร การปฏิบัติงาน และการให้บริการประชาชนเพิ่มขึ้น และการเปิดโอกาสให้หน่วยงานภาครัฐ เอกชน หรือบุคคลภายนอกดำเนินการงานต่างๆ (Outsource) ของกรุงเทพมหานครเพิ่มขึ้น เพื่อลดภารกิจในการดำเนินงานของกรุงเทพมหานครและเป็นการส่งเสริมการจ้างงานในกรุงเทพมหานคร และในยุทธศาสตร์ที่ ๕ ข้อ ๕.๓.๓ เสริมสร้างให้บุคลากรของกรุงเทพมหานคร มีความพร้อมทั้งด้านศักยภาพ คุณภาพชีวิต และความภาคภูมิใจเพื่อร่วมพัฒนามหานครให้น่าอยู่อย่างยั่งยืน เพิ่มศักยภาพบุคลากรโดยการยกระดับขีดความสามารถในการรับมือและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและถ่ายทอดความรู้ด้านข้อมูลและการบริหารจัดการเฉพาะด้านของหน่วยงานให้เกิดความชำนาญ พร้อมด้วยการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น ในข้อ ๕.๓.๔ เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดกรุงเทพมหานครมีระบบงานที่เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดกรุงเทพมหานครมีโครงสร้างที่เหมาะสมกับภารกิจตามแผนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสอดคล้องต่อแนวทางการพัฒนาเมืองในอนาคต นอกจากนี้มีประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ตามภารกิจของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร ตอบสนองแผนพัฒนาฯ ระยะ ๒๐ ปี ประเด็นยุทธศาสตร์ ข้อ ๗.๓ การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมีกลยุทธ์ ข้อ ๗.๓.๑.๑ เพิ่มสมรรถนะของบุคลากรให้มุ่งสู่มืออาชีพ และข้อ ๗.๓.๑.๔ พัฒนาคุณภาพการให้บริการด้วยความอบอุ่นเป็นมิตรแก่ทุกชาติ ทุกภาษา ทุกวัฒนธรรม เพื่อเป็นทิศทางการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของหน่วยงาน

ในช่วงเวลาที่ผ่านมากการบริหารงานบุคคลของกรุงเทพมหานคร เป็นไปตามข้อกำหนดที่กำหนด โดยมีพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๕๔ มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ ๒๘ พฤษภาคม ๒๕๕๔

มาตรา ๖๘ วรรคหนึ่ง บัญญัติไว้ว่า “ การบริหารทรัพยากรบุคคลของลูกจ้างกรุงเทพมหานครให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ ก.ก.กำหนด มาตรา ๖๘ วรรคสอง บัญญัติไว้ว่า “ให้ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครออกข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ ก.ก.กำหนด วรรคหนึ่ง” และมาตรา ๖๘ วรรคสาม บัญญัติไว้ว่า “ค่าจ้าง ค่าตอบแทน สิทธิหรือประโยชน์ตอบแทนอื่นใด และบำเหน็จลูกจ้างกรุงเทพมหานคร” มาตรา ๗๙ วรรคสอง บัญญัติไว้ว่า “ในระหว่างที่ยังมิได้กำหนดมาตรฐานการบริหารทรัพยากรบุคคลหรือออกข้อบังคับ หรือตราข้อบัญญัติ

กรุงเทพมหานคร รวมทั้งในมาตรา ๖๘ ให้นำข้อบัญญัติกรุงเทพมหานครว่าด้วยลูกจ้าง ซึ่งใช้บังคับอยู่เดิม มาใช้บังคับไปพลางก่อน”

ดังนั้น กรุงเทพมหานครจึงต้องกำหนดมาตรฐานการบริหารทรัพยากรบุคคลของลูกจ้าง กรุงเทพมหานคร และเมื่อมีการกำหนดเสร็จเรียบร้อยแล้วจะต้องมีการจัดทำกฎหมายลำดับรองให้ สอดคล้องกัน ได้แก่ การออกข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของลูกจ้างตามมาตรา ๖๘ วรรค สอง และออกข้อบัญญัติกรุงเทพมหานครเกี่ยวกับค่าจ้าง ค่าตอบแทน สิทธิหรือประโยชน์ตอบแทนอื่นใด ตามมาตรา ๖๘ วรรคสาม แต่เนื่องจากการร่างข้อบังคับและร่างข้อบัญญัติอยู่ระหว่างดำเนินการจัดทำยังไม่แล้วเสร็จ ในปัจจุบันการบริหารงานบุคคลลูกจ้างกรุงเทพมหานคร มีดังนี้

๑. ข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง ลูกจ้าง พ.ศ. ๒๕๓๕ และที่แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ ๒ พ.ศ. ๒๕๓๕ ฉบับที่ ๓ พ.ศ. ๒๕๔๐ และฉบับที่ ๔ พ.ศ. ๒๕๕๐ ซึ่งมีสาระสำคัญ ได้แก่ คุณสมบัติของ ลูกจ้าง การจ้าง อัตราค่าจ้างและการแต่งตั้ง วินัยและการรักษาวินัย การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ การออกจากราชการ การจ่ายค่าจ้าง สำหรับการลาของลูกจ้างกรุงเทพมหานครถือปฏิบัติตามมติ ก.ก. ครั้งที่ ๑๐/๒๕๕๗ เมื่อวันที่ ๒ กันยายน ๒๕๕๗ โดยให้นำระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการลาของ ข้าราชการ พ.ศ. ๒๕๕๕ มาใช้บังคับกับลูกจ้างกรุงเทพมหานครและการจ่ายค่าจ้างระหว่างลาของลูกจ้าง กรุงเทพมหานครให้นำข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง ลูกจ้าง พ.ศ. ๒๕๓๕ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๔) พ.ศ. ๒๕๕๐ มาใช้บังคับไปพลางก่อนเท่าที่ไม่ขัดหรือแย้งกับมติ ก.ก. ที่กำหนดประเภทการลาต่างๆ

๒. ข้อบังคับกรุงเทพมหานคร ว่าด้วยการกำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำสุดและสูงสุดของ ลูกจ้าง พ.ศ. ๒๕๕๘ มีสาระสำคัญ คือ กำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำสุดและสูงสุดของลูกจ้างกรุงเทพมหานคร โดยแยกตามกลุ่มงาน / ตำแหน่ง

๓. ประกาศกรุงเทพมหานคร เรื่อง การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งลูกจ้าง กรุงเทพมหานคร ลงวันที่ ๑๘ พฤษภาคม พ.ศ.๒๕๕๔ มีสาระสำคัญคือ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและ คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งของลูกจ้างกรุงเทพมหานครทุกตำแหน่ง (การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะ สำหรับตำแหน่งลูกจ้างกรุงเทพมหานครเป็นไปตามที่กระทรวงการคลังกำหนด และตามความเหมาะสมกับ ลักษณะงานของกรุงเทพมหานคร)

๔. ข้อบังคับกรุงเทพมหานคร ว่าด้วยการรับสมัครสอบและคัดเลือกบุคคลเข้าเป็นลูกจ้าง พ.ศ. ๒๕๓๕ มีสาระสำคัญ คือ การดำเนินการรับสมัครสอบและคัดเลือกบุคคลเข้าเป็นลูกจ้าง ประกาศรับสมัครสอบ การประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิสอบและคัดเลือก การประกาศรายชื่อผู้สอบและคัดเลือกได้ สำหรับการจัดระบบตำแหน่ง สำนักงาน ก.พ. ได้จัดระบบตำแหน่งลูกจ้างใหม่ และให้ ส่วนราชการต่าง ๆ ถือปฏิบัติโดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ ๑ เมษายน ๒๕๕๓ เป็นต้นไป และ กระทรวงการคลังได้กำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งและอัตราค่าจ้างของลูกจ้างประจำให้สอดคล้องกับ การจัดระบบตำแหน่งใหม่ของสำนักงาน ก.พ. และให้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ ๑ เมษายน ๒๕๕๓ เป็นต้นไป ทั้งนี้ การบริหารงานบุคคลลูกจ้างกรุงเทพมหานครได้อนุมัติปรับเปลี่ยนตำแหน่งลูกจ้างเข้าสู่ระบบใหม่ตาม

หนังสือที่ กท ๐๔๐๔/๗๔๒๐ ลงวันที่ ๓ มิถุนายน ๒๕๕๔ โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ ๑ เมษายน ๒๕๕๓ เป็นต้นไป ซึ่งการจัดระบบตำแหน่งลูกจ้างกรุงเทพมหานครใหม่ มีเนื้อหาโดยสรุป ดังนี้

๑. การจัดระบบตำแหน่งลูกจ้างกรุงเทพมหานครแบ่งตามลักษณะงาน เป็น ๓ กลุ่มงาน ได้แก่
 - ๑.๑ กลุ่มงานบริการพื้นฐาน หมายถึง กลุ่มตำแหน่งในสายงานที่มีลักษณะงานให้บริการเป็นหลัก หรือเป็นงานพื้นฐานของส่วนราชการ
 - ๑.๒ กลุ่มงานสนับสนุน หมายถึง กลุ่มตำแหน่งในสายงานที่มีลักษณะงานในการช่วยปฏิบัติ หรือสนับสนุนผู้ปฏิบัติภารกิจหลัก
 - ๑.๓ กลุ่มงานช่าง หมายถึง กลุ่มตำแหน่งในสายงานที่มีลักษณะงานในการปฏิบัติงานช่าง
๒. กำหนดระดับชั้นงานของตำแหน่งในแต่ละกลุ่มงาน ดังนี้
 - ๒.๑ กลุ่มงานบริการพื้นฐาน มีระดับชั้นงานไม่เกิน ๒ ระดับ ได้แก่
 - ระดับ บ ๑ เป็นตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานขั้นต้น
 - ระดับ บ ๒ หรือ บ ๒/หัวหน้า เป็นตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ และ ความชำนาญ หรือเป็นตำแหน่งผู้ควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน
 - ๒.๒ กลุ่มงานสนับสนุน มีระดับชั้นงานไม่เกิน ๔ ระดับ ได้แก่
 - ระดับ ส ๑ เป็นตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานขั้นต้น
 - ระดับ ส ๒ หรือ ส ๒/หัวหน้า เป็นตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์และความชำนาญ หรือเป็นตำแหน่งผู้ควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน
 - ระดับ ส ๓ เป็นตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์และความชำนาญสูง
 - ระดับ ส ๔ หรือ ส ๔/หัวหน้า เป็นตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์และความชำนาญสูงมาก หรือเป็นตำแหน่งผู้ควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน
 - ๒.๓ กลุ่มงานช่าง มีระดับชั้นงานไม่เกิน ๔ ระดับ ได้แก่
 - ระดับ ช ๑ เป็นการปฏิบัติงานขั้นต้น
 - ระดับ ช ๒ เป็นตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์และความชำนาญ หรือเป็นตำแหน่งผู้ควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน
 - ระดับชั้น ช ๓ เป็นตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์และความชำนาญสูง
 - ระดับชั้น ช ๔ หรือ ช ๔/หัวหน้า เป็นตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์และความชำนาญสูงมาก หรือเป็นตำแหน่งผู้ควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน

กองการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของกรุงเทพมหานครที่อยู่ในอำนาจของปลัดกรุงเทพมหานครและผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครตามที่กฎหมายกำหนด วิสัยทัศน์ของส่วนราชการ คือ “เป็นที่ยอมรับของทุกภาคส่วนในการบริหารทรัพยากรบุคคล มีเป้าประสงค์ให้การบริหารงานบุคคลของกรุงเทพมหานครเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล การบริหารจัดการองค์กรมีประสิทธิภาพ บุคลากรมีศักยภาพและมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีภาพลักษณ์ที่ดีผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ โดยฝ่ายการลูกจ้างมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของลูกจ้างกรุงเทพมหานคร ได้แก่ การวิเคราะห์ การกำหนดหน้าที่และคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ การกำหนดค่าจ้าง การสรรหาคนเข้าทำงาน การตรวจสอบคุณสมบัติ การบรรจุ การจัดทำทะเบียนประวัติ การย้าย การปรับ และเปลี่ยนตำแหน่ง การประเมินสมรรถภาพการปฏิบัติงานและการลา การพิจารณาความชอบ การตรวจสอบบัญชีถือจ่าย การควบคุมการเกษียณอายุราชการ การออกจากราชการ การตรวจสอบประวัติเพื่อคำนวณบำเหน็จ การจัดทำประกาศเกียรติคุณลูกจ้าง การเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การจัดทำและการปรับปรุงแก้ไขระเบียบกฎเกณฑ์และข้อบังคับเกี่ยวกับลูกจ้าง การพิจารณาวินิจฉัยปัญหาเรื่องร้องเรียน ตอบข้อหารือต่าง ๆ เกี่ยวกับลูกจ้าง การดำเนินงานด้านประกันสังคม และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง สำหรับการปฏิบัติงานด้านการเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานต่างๆ จะมีฝ่ายการเจ้าหน้าที่ กลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ และฝ่ายต่างๆที่มีลูกจ้างกรุงเทพมหานครที่ปฏิบัติงานในสังกัดจะปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบอำนาจการบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับลูกจ้างตามคำสั่งกรุงเทพมหานครที่ ๑๙๙๙/๒๕๓๕ ลงวันที่ ๑๐ มิถุนายน ๒๕๓๕ และคำสั่งกรุงเทพมหานครที่ ๓๔๒๑/๒๕๓๕ ลงวันที่ ๑๗ กันยายน ๒๕๓๕ และดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ หรือหนังสือสั่งการที่เวียนแจ้งให้ดำเนินการและถือปฏิบัติ

ผู้ศึกษามีหน้าที่กำกับดูแลงานของฝ่ายการลูกจ้าง กองการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร พบว่า กองการเจ้าหน้าที่มีการดำเนินการตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงวิเคราะห์ความเสี่ยงในการปฏิบัติงานตามแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ เพื่อจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงและมีการควบคุมภายใน ในการนี้ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงในงานของฝ่ายการลูกจ้างเพิ่มเติมพบว่า มีปัจจัยเสี่ยงในกระบวนการบางชิ้นงานอยู่ในระดับสูง คือ ปัจจัยเสี่ยงจากความรู้ ความสามารถ ทักษะผู้ปฏิบัติงาน เช่น กรณีมีการเปลี่ยนกลุ่มบัญชีค่าจ้างและเลื่อนขั้นค่าจ้างลูกจ้างประจำในคราวเดียวกัน มีการใช้วิธีการไม่ถูกต้องตามที่กระทรวงการคลังกำหนด ทำให้ลูกจ้างประจำได้รับเงินเกินสิทธิ์ จำนวน ๕๑๐ ราย ซึ่งขณะนี้มีการชำระคืนเต็มจำนวน จำนวน ๑๔ ราย ผ่อนชำระตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด จำนวน ๒๖๗ ราย และอยู่ระหว่างการฟ้องศาลปกครอง จำนวน ๒๒๙ ราย และตรวจพบว่าในบางหน่วยงานไม่ดำเนินการส่งเรื่องขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้ลูกจ้างประจำที่มีคุณสมบัติครบ มีกรณีตัวอย่างเมื่อลูกจ้างประจำรายดังกล่าวเสียชีวิตในระหว่างปฏิบัติหน้าที่ จึงเป็นเหตุไม่สามารถขอพระราชทานเพลิงศพได้ รวมทั้งมีปัจจัยเสี่ยงจากประสิทธิภาพในการบริหารงานข้อมูลพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติงาน เช่น การลงข้อมูลในระบบ MIS

ไม่ครบถ้วน ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการลงทะเบียนประวัติลูกจ้างประจำไม่แล้วเสร็จ เป็นต้น ดังนั้น จึงจำเป็นต้องนำกรอบแนวคิดเรื่อง SWOT และการบริหารความเสี่ยงมาเป็นแนวทางดำเนินการต่อไป เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งลูกจ้างต้องได้รับสิทธิประโยชน์ตามสิทธิที่พึงได้

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อลดการสูญเสียที่เกิดจากปัจจัยความเสี่ยงในงานด้านลูกจ้างกรุงเทพมหานคร
๒. เพื่อสนับสนุนและพัฒนาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานด้านลูกจ้าง
๓. เพื่อให้มีแนวทางสำหรับการปฏิบัติงานด้านลูกจ้างที่ชัดเจน

เป้าหมาย

๑. มีมาตรการป้องกัน/แผนการจัดการความเสี่ยงเกี่ยวกับงานด้านลูกจ้าง กรุงเทพมหานคร
๒. ผู้ปฏิบัติงานด้านลูกจ้างในสังกัดสำนักงาน สำนัก สำนักงานเขต และส่วนราชการใน สังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร จำนวน ๑๕๐ ราย ได้รับการอบรมในช่วงเวลาตามปฏิทินงานที่กำหนด จำนวน ๒ ครั้ง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานดังกล่าวได้รับความรู้ และมีทักษะที่จำเป็นในงานที่ปฏิบัติ
๓. มีข้อมูลเผยแพร่ในระบบสารสนเทศให้แก่ ข้าราชการ ลูกจ้าง และผู้สนใจ เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ดิจิทัล

ปัจจัยความสำเร็จ

- ปัจจัยความสำเร็จในการปฏิบัติงานด้านลูกจ้างกรุงเทพมหานคร มีดังนี้
๑. การสนับสนุนของผู้บริหาร
 ๒. การทำงานร่วมกันเป็นทีม
 ๓. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
 ๔. การมีบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ และมีทักษะในการแก้ไขปัญหา
 ๕. การสร้างเครือข่ายทั้งภายในองค์กรและนอกองค์กร
 ๖. การติดตามประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงงาน

ขั้นตอนการวางแผนปฏิบัติงาน (Action Plan)

การวางแผนการปฏิบัติงานในหัวข้อที่นำเสนอจำเป็นต้องมีหลักวิชาการ แนวคิดและทฤษฎีสำหรับการดำเนินการ โดยผู้ศึกษานำเรื่อง การวิเคราะห์ SWOT และการบริหารความเสี่ยง มาเป็นกรอบแนวคิด รวมทั้งต่อยอดทำให้เกิดแผนงาน โครงการ และเชื่อมโยงไปสู่งบประมาณ

นายเอกชัย บุญยาทิษฐาน (๒๕๕๓) ได้ให้ความหมายในเบื้องต้นว่า SWOT คือ เทคนิคอย่างหนึ่งที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำผลที่ได้ในรูปแบบของจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และภัยคุกคาม (Treat) มากำหนดเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการวางแผนและพัฒนางาน และการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่จะเป็นศาสตร์เชิงรุกจะมีขั้นตอนที่สำคัญอยู่ ๓ ขั้นตอน คือ การวางแผน การนำแผนไปสู่ปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผล

จุดแข็ง (Strength) คือ เงื่อนไขภายในที่จะส่งผลกระทบต่อให้กับองค์กรในทางที่ดี และเป็นประโยชน์หากได้มีการจัดทำกิจกรรมใดๆที่สามารถนำเงื่อนไขเหล่านั้นมาใช้ตามช่วงเวลาที่เงื่อนไขนั้นยังมีผลอยู่

จุดอ่อน (Weakness) คือ เงื่อนไขภายในที่จะส่งผลกระทบต่อให้กับองค์กรในทางที่ไม่ดี ไม่เป็นประโยชน์ และเกิดความเสียเปรียบในการแข่งขัน หากไม่ได้มีการปฏิบัติการใดๆที่จะแก้ไขสถานการณ์ตามช่วงเวลาที่เงื่อนไขนั้นยังมีผลอยู่

โอกาส (Opportunity) คือ เงื่อนไขภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อให้กับองค์กรในทางที่ดี และเป็นประโยชน์หากได้มีการทำกิจกรรมใดๆ ที่สามารถนำเงื่อนไขเหล่านั้นมาใช้ตามช่วงเวลาที่เงื่อนไขนั้นยังมีผลอยู่

ภัยคุกคาม (Treat) คือเงื่อนไขภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อให้กับองค์กรในทางที่ไม่ดี ไม่เป็นประโยชน์ และเกิดความเสียเปรียบในการแข่งขันหากไม่ได้มีการปฏิบัติการใด ๆ ที่จะแก้ไขสถานการณ์ตามช่วงเวลาที่เงื่อนไขนั้นยังมีผลอยู่

การศึกษาคั้งนี้ จะดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยพิจารณาจากจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างไร ในการนี้มีนักวิชาการหลายผู้ศึกษามีความสนใจรูปแบบของ Seven-S Framework of McKinsey พิจารณาสภาพแวดล้อมจากปัจจัยต่างๆ ดังนี้ ๑. Strategy - กลยุทธ์ ๒. Structure - โครงสร้าง ๓. System - ระบบ ๔. Style - รูปแบบ ๕. Staff - บุคลากร ๖. Skill - ทักษะ ๗. Share Value - ค่านิยม รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ ๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก พิจารณาจากโอกาส (Opportunity) และภัยคุกคาม (Treat) ที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างไร โดยแบ่งปัจจัยสภาพแวดล้อมดังกล่าว คือ ๑. ปัจจัยทางการเมือง ๒. ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ๓. ปัจจัยทางสังคม ๔. ปัจจัยทางเทคโนโลยี ๕. ปัจจัยทางกฎระเบียบหรือกฎหมาย ๖. ปัจจัยสภาพแวดล้อม มีรายละเอียดปรากฏตามตารางที่ ๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ตารางที่ ๑ : การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน	ลักษณะ	จุดแข็ง / จุดอ่อน
<p>๑. Strategy – กลยุทธ์</p> <p>๑.๑ ระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์</p> <p>๑.๒ การปรับปรุงแผนกลยุทธ์</p>	<p>- มีแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ๑๒ ปี ระยะที่ ๒ (พ.ศ.๒๕๕๖ – ๒๕๕๙) ด้านการบริหารจัดการด้านบุคลากร ในยุทธศาสตร์ที่ ๕ พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อเป็นต้นแบบด้านการบริหารมหานคร</p> <p>- มีประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ตามภารกิจของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัด กรุงเทพมหานคร ตอบสนองแผนพัฒนาฯ ระยะ ๒๐ ปี ประเด็นยุทธศาสตร์ ข้อ ๗.๓ การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมีกลยุทธ์</p> <p>๗.๓.๑.๑ เพิ่มสมรรถนะของบุคลากรให้มุ่งสู่มืออาชีพ</p> <p>๗.๓.๑.๔ พัฒนาคุณภาพการให้บริการด้วยความอบอุ่นเป็นมิตรแก่ทุกชาติ ทุกภาษา ทุกวัฒนธรรม</p>	<p>จุดแข็ง</p> <p>จุดแข็ง</p>
<p>๒. Structure – โครงสร้าง</p> <p>๒.๑ ลำดับชั้นการบังคับบัญชา</p> <p>๒.๒ โครงสร้าง</p>	<p>- การปรับปรุงแผนกลยุทธ์มีความล่าช้า</p> <p>- มีสายการบังคับบัญชาชัดเจนและดำเนินการตามกรอบหน้าที่</p> <p>- มีโครงสร้างเป็นระดับฝ่ายการลูกจ้าง กองการ-เจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร แต่จำนวนลูกจ้างมีจำนวนมาก และรับผิดชอบงานเกี่ยวกับนโยบายและงานปฏิบัติการ</p>	<p>จุดอ่อน</p> <p>จุดแข็ง</p> <p>จุดอ่อน</p>
<p>๓. System – ระบบ</p> <p>๓.๑ การพัฒนางาน</p> <p>๓.๒ ระบบงาน</p>	<p>- มีการนำ Lean Government เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน</p> <p>- มอบอำนาจให้หน่วยงานไปดำเนินการเมื่อตรวจสอบแล้วพบว่างานมีข้อผิดพลาด</p> <p>- ขาดฐานข้อมูลเป็นที่ยอมรับน่าเชื่อถือได้</p> <p>- มีการทำกระบวนการทำงาน SOP (Standard Operating Procedure) สามารถนำมาใช้เป็นคู่มือการปฏิบัติงานได้</p>	<p>จุดแข็ง</p> <p>จุดอ่อน</p> <p>จุดอ่อน</p> <p>จุดแข็ง</p>

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน	ลักษณะ	จุดแข็ง / จุดอ่อน
๔. <u>Style – รูปแบบ</u> ๔.๑ รูปแบบการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> - มีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในฝ่ายการลูกจ้าง กองการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัด กรุงเทพมหานคร - ขาดการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน 	จุดแข็ง จุดอ่อน
๕. <u>Staff – บุคลากร</u> ๕.๑ ประเมินข้อร้องเรียนในเรื่องทุจริต ๕.๒ ผู้รับผิดชอบงาน	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีข้อร้องเรียนในเรื่องทุจริต - มีการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบงานบ่อย เนื่องจากมีการย้าย โอน และลาออก 	จุดแข็ง จุดอ่อน
๖. <u>Skill – ทักษะ</u> ๖.๑ ความพร้อมในการปฏิบัติงาน ๖.๒ ทักษะในงานที่ทำ	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้ปฏิบัติงานรุ่นใหม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง - ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ทักษะด้านกฎหมาย - ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ไม่ทันกับกฎ ระเบียบ หนังสือเวียนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เนื่องจากมีการเวียนหนังสือจำนวนมาก และต้องใช้เวลาในการศึกษา - บุคลากรมุ่งทำงานประจำมากกว่าการทำงานแบบริเริ่มสร้างสรรค์ 	จุดแข็ง จุดอ่อน จุดอ่อน
๗. <u>Share value – ค่านิยมร่วม</u> ๗.๑ ความพึงพอใจของรับผู้รับบริการ	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้ปฏิบัติงานมีจิตบริการ 	จุดแข็ง

ตารางที่ ๒ : การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก	ลักษณะ	โอกาส/ ภัยคุกคาม
๑. ปัจจัยทางการเมือง	<ul style="list-style-type: none"> - มีการถ่ายโอนภารกิจจากภาครัฐให้แก่ กทม. ส่งผลให้มีการปรับโครงสร้างหน่วยงานกรุงเทพมหานคร - กรุงเทพมหานครสามารถปรับเปลี่ยนระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านลูกจ้างได้ตามความเหมาะสม โดยอาศัยอำนาจตามกฎหมาย - กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับบางเรื่องไม่มีความชัดเจน และไม่มีแนวทางปฏิบัติ - การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองมีผลต่อนโยบายการบริหารงานบุคลากร - นโยบายของรัฐมีการเปลี่ยนแปลงอยู่บ่อยครั้ง 	<p>โอกาส</p> <p>โอกาส</p> <p>ภัยคุกคาม</p> <p>ภัยคุกคาม</p> <p>ภัยคุกคาม</p>
๒. ปัจจัยทางเศรษฐกิจ	<ul style="list-style-type: none"> - รายได้ของกรุงเทพมหานครไม่สามารถจัดเก็บได้ตามเป้าหมาย 	ภัยคุกคาม
๓. ปัจจัยทางสังคม	<ul style="list-style-type: none"> - กทม. ให้โอกาสพัฒนาตนเองในด้านการศึกษา ฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้ - เปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานด้านลูกจ้างแสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ - มีผู้แทนลูกจ้างให้ความสนใจและมีส่วนร่วมในการบริหารราชการ กทม. และร่วมตรวจสอบและติดตามการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน 	<p>โอกาส</p> <p>โอกาส</p> <p>โอกาส</p>
๔. ปัจจัยสภาพแวดล้อม	<ul style="list-style-type: none"> - ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกเป็นอย่างดี - บุคลากรภายนอกฝ่ายการลูกจ้าง กองการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร ไม่เข้าใจขั้นตอนหรือวิธีการดำเนินงาน 	<p>โอกาส</p> <p>โอกาส</p>
๕. ปัจจัยทางเทคโนโลยี	<ul style="list-style-type: none"> - ขาดการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารและปฏิบัติราชการ 	ภัยคุกคาม

จากข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว ของฝ่ายการลูกค้า กงการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร พบว่า

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน มีจุดแข็ง - จุดอ่อน รายละเอียดตามตารางที่ ๓ สรุปปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน

ตารางที่ ๓ : สรุปปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน

รหัส	ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน
	จุดแข็ง
S1	- ผู้ปฏิบัติงานรุ่นใหม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
S2	- มีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในฝ่ายการลูกค้า กงการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร
S3	- มีการนำ Lean Government เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
S4	- มีการทำกระบวนการทำงาน SOP (Standard Operating Procedure) สามารถนำมาใช้เป็นคู่มือการปฏิบัติงานได้
S5	- มีสายการบังคับบัญชาชัดเจนและดำเนินการตามกรอบหน้าที่
S6	- มีประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ตามภารกิจของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร ตอบสนองแผนพัฒนาฯ ระยะ ๒๐ ปี ประเด็นยุทธศาสตร์ ข้อ ๗.๓ การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมีกลยุทธ์ ๗.๓.๑.๑ เพิ่มสมรรถนะของบุคลากรให้มุ่งสู่มืออาชีพ ๗.๓.๑.๔ พัฒนาคุณภาพการให้บริการด้วยความอบอุ่นเป็นมิตรแก่ทุกชาติ ทุกภาษา ทุกวัฒนธรรม
S7	- ผู้ปฏิบัติงานมีจิตบริการ
S8	- มีแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ๑๒ ปี ระยะที่ ๒ (พ.ศ.๒๕๕๖ – ๒๕๕๙) ด้านการบริหารจัดการด้านบุคลากร ในยุทธศาสตร์ที่ ๕ พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อเป็นต้นแบบด้านการบริหารมหานคร
S9	- ไม่มีข้อร้องเรียนในเรื่องทุจริต
	จุดอ่อน
W1	- ขาดฐานข้อมูลเป็นที่ยอมรับน่าเชื่อถือได้
W2	- ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ทักษะด้านกฎหมาย
W3	- มีโครงสร้างเป็นระดับฝ่ายการลูกค้า กงการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร แต่จำนวนลูกจ้างมีจำนวนมาก และรับผิดชอบงานเกี่ยวกับนโยบายและงานปฏิบัติการ
W4	- ขาดการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน
W5	- ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ไม่ทันกับกฎ ระเบียบ หนังสือเวียนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เนื่องจากมีการเวียนหนังสือจำนวนมาก และต้องใช้เวลาในการศึกษา
W6	- มอบอำนาจให้หน่วยงานไปดำเนินการ เมื่อตรวจสอบแล้วพบว่างานมีข้อผิดพลาด
W7	- บุคลากรมุ่งทำงานประจำมากกว่าการทำงานแบบริเริ่มสร้างสรรค์
W8	- การปรับปรุงแผนกลยุทธ์มีความล่าช้า
W9	- มีการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบงานบ่อยเนื่องจากการย้าย โอน และลาออก

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก มีโอกาส – ภัยคุกคาม รายละเอียดตามตารางที่ ๔ สรุปปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก

ตารางที่ ๔ : สรุปปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก

รหัส	ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก
	โอกาส
O1	- บุคลากรภายนอกฝ่ายการลูกจ้าง กองการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร ไม่เข้าใจขั้นตอนหรือวิธีการดำเนินงาน
O2	- กรุงเทพมหานครสามารถปรับเปลี่ยนระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านลูกจ้างได้ตามความเหมาะสมโดยอาศัยอำนาจตามกฎหมาย
O3	- ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกเป็นอย่างดี
O4	- กรุงเทพมหานคร ให้โอกาสพัฒนาตนเองในด้านการศึกษา ฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้
O5	- เปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานด้านลูกจ้างแสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่
O6	- มีผู้แทนลูกจ้างให้ความสนใจและมีส่วนร่วมในการบริหารราชการกรุงเทพมหานคร และร่วมตรวจสอบและติดตามการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน
O7	- มีการถ่ายโอนภารกิจจากภาครัฐให้แก่กรุงเทพมหานคร ส่งผลให้มีการปรับโครงสร้างหน่วยงานกรุงเทพมหานคร
T1	ภัยคุกคาม
T2	- กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับบางเรื่องไม่มีความชัดเจนและไม่มีแนวทางปฏิบัติ
T3	- ขาดการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารและปฏิบัติราชการ
T4	- การเปลี่ยนแปลงทางด้านการเมืองมีผลต่อนโยบายการบริหารงานบุคลากร
T5	- รายได้ของกรุงเทพมหานครไม่สามารถจัดเก็บได้ตามเป้าหมาย
	- นโยบายของรัฐมีการเปลี่ยนแปลงอยู่บ่อยครั้ง

หลังจากนั้นผู้ศึกษาจึงได้จัดทำ SWOT เมทริกซ์ เพื่อ นำกลยุทธ์มาใช้

๑. กลยุทธ์ SO – เอาโอกาสมาใช้

๒. กลยุทธ์ ST – กำจัดภัยคุกคาม

๓. กลยุทธ์ WO – ปรับปรุงตนเอง

๔. กลยุทธ์ WT – ลดความเสี่ยง หรือหลีกเลี่ยง หรือหนี

สรุปผลการจัดทำ SWOT เมทริกซ์ ในการศึกษาครั้งนี้ได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๕ : SWOT เมทริกซ์

	<p>จุดแข็ง (Strengths - S)</p> <p>S1 ผู้ปฏิบัติงานรุ่นใหม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง</p> <p>S2 มีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในฝ่าย การลูกจ้าง กองการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัด กรุงเทพมหานคร</p> <p>S3 มีการนำ Lean Government เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน</p> <p>S4 มีการทำกระบวนการทำงาน SOP (Standard Operating Procedure) สามารถนำมาใช้เป็นคู่มือการปฏิบัติงานได้</p> <p>S5 มีสายการบังคับบัญชาชัดเจนและดำเนินการตามกรอบหน้าที่</p> <p>S6 มีประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ตามภารกิจของ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร ตอบสนองแผนพัฒนาฯ ระยะ ๒๐ ปี ประเด็น ยุทธศาสตร์ ข้อ ๗.๓ การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมีกลยุทธ์</p> <p>๗.๓.๑.๑ เพิ่มสมรรถนะของบุคลากรให้มุ่งสู่มืออาชีพ</p> <p>๗.๓.๑.๔ พัฒนาคุณภาพการให้บริการด้วยความอบอุ่นเป็นมิตรแก่ทุกชาติ ทุกภาษา ทุกวัฒนธรรม</p> <p>S7 ผู้ปฏิบัติงานมีจิตบริการ</p> <p>S8 มีแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ๑๒ ปี ระยะที่ ๒ (พ.ศ.๒๕๕๖ - ๒๕๕๙) ด้านการบริหาร จัดการด้านบุคลากร ในยุทธศาสตร์ ที่ ๕ พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อเป็นต้นแบบด้านการบริหารมหานคร</p> <p>S9 ไม่มีข้อร้องเรียนในเรื่องทุจริต</p>	<p>จุดอ่อน (Weaknesses - W)</p> <p>W1 ขาดฐานข้อมูลเป็นที่ยอมรับน่าเชื่อถือได้</p> <p>W2 ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ทักษะด้านกฎหมาย</p> <p>W3 มีโครงสร้างเป็นระดับฝ่ายการลูกจ้าง กองการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร แต่จำนวนลูกจ้างมีจำนวนมาก และรับผิดชอบงานเกี่ยวกับนโยบายและงานปฏิบัติการ</p> <p>W4 ขาดการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน</p> <p>W5 ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ไม่ทันกับกฎระเบียบ หนังสือเวียนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เนื่องจากมีการเวียนหนังสือจำนวนมาก และต้องใช้เวลาในการศึกษา</p> <p>W6 มอบอำนาจให้หน่วยงานไปดำเนินการ เมื่อตรวจสอบแล้วพบว่างานมีข้อผิดพลาด</p> <p>W7 บุคลากรมุ่งทำงานประจำมากกว่าการทำงานแบบ ริเริ่มสร้างสรรค์</p> <p>W8 การปรับปรุงแผนกลยุทธ์มีความล่าช้า</p> <p>W9 มีการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบงานบ่อยเนื่องจากมีการย้าย โอน และลาออก</p>
<p>โอกาส (Opportunities - O)</p> <p>O1 บุคลากรภายนอกฝ่ายการลูกจ้าง กองการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร ไม่เข้าใจ ขั้นตอนหรือวิธีการดำเนินงาน</p> <p>O2 กรุงเทพมหานครสามารถปรับเปลี่ยนระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านลูกจ้างได้ตามความเหมาะสม โดยอาศัยอำนาจตามกฎหมาย</p> <p>O3 ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกเป็นอย่างดี</p> <p>O4 กรุงเทพมหานคร ให้โอกาสพัฒนาตนเองในด้านการศึกษา ฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้</p> <p>O5 เปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานด้านลูกจ้าง แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่</p> <p>O6 มีผู้แทนลูกจ้างให้ความสนใจและมีส่วนร่วมในการบริหารราชการกรุงเทพมหานคร และร่วมตรวจสอบและติดตามการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน</p> <p>O7 มีการถ่ายโอนภารกิจจากภาครัฐให้แก่ กรุงเทพมหานครส่งผลให้มีการปรับโครงสร้างหน่วยงานกรุงเทพมหานคร</p>	<p>กลยุทธ์ SO</p> <p>๑. มีคู่มือการปฏิบัติงานของฝ่ายการลูกจ้าง ซึ่งสามารถใช้เผยแพร่ให้บุคลากรภายนอกสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ (S4O1)</p> <p>๒. ผู้ปฏิบัติงานรุ่นใหม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง เมื่อกรุงเทพมหานครปรับเปลี่ยนระบบการบริหาร ทรัพยากรบุคคลด้านลูกจ้าง (S1O2)</p>	<p>กลยุทธ์ WO</p> <p>๑. พัฒนาทักษะด้านกฎหมาย ซึ่ง กทม. ให้โอกาสพัฒนาตนเองในด้านการศึกษา ฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้ (W2O2)</p> <p>๒. ปรับเปลี่ยนโครงสร้างของฝ่ายการลูกจ้าง ให้เหมาะสมกับปริมาณของลูกจ้าง โดยอาศัยอำนาจตามกฎหมายที่ กทม. สามารถดำเนินการได้ (W3O2)</p> <p>๓. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างหน่วยงาน ซึ่งจะได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกเป็นอย่างดี (W4O3)</p>
<p>ภัยคุกคาม (Threats - T)</p> <p>T1 กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับบางเรื่องไม่มีความชัดเจนและไม่มีแนวทางปฏิบัติ</p> <p>T2 ขาดการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารและปฏิบัติราชการ</p> <p>T3 การเปลี่ยนแปลงทางด้านการเมืองมีผลต่อนโยบายการบริหารงานบุคลากร</p> <p>T4 รายได้ของกรุงเทพมหานครไม่สามารถจัดเก็บได้ตามเป้าหมาย</p> <p>T4 นโยบายของรัฐมีการเปลี่ยนแปลงอยู่บ่อยครั้ง</p>	<p>กลยุทธ์ ST</p> <p>๑. จัดให้มีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในฝ่ายการลูกจ้าง กองการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัด กรุงเทพมหานคร ในเรื่องกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในแนวทางเดียวกัน (S1T1)</p>	<p>กลยุทธ์ WT</p> <p>๑. ข้อกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ รวมทั้งแนวทางปฏิบัติ ที่ไม่มีความชัดเจน ให้หาหรือหน่วยงานที่ผู้ออกกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือแนวทางปฏิบัติ ก่อนที่จะดำเนินการในเรื่องนั้น (W5T1)</p>

นอกจากนี้ในการอบรมหลักสูตรผู้บริหารมหานครระดับกลางมีวิชา Risk Management : Analysis & Strategic Concept อาจารย์ผู้สอน นายเจษฎา ช. เจริญยิ่ง ได้กล่าวถึงการบริหารความเสี่ยง คือ การรับรู้ความเสี่ยงและทำการลด ควบคุม หรือจำกัดความเสี่ยง และนักวิชาการ นายปิยวัฒน์ แก้วกันทรรัตน์ ได้สรุปความหมายของความเสี่ยงเขียนออกมาเป็นสูตรในคอลัมน์ Human Capital หนังสือประชาชาติธุรกิจ เมื่อวันที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๕๐ ว่า ความเสี่ยงเป็นผลคูณจากระดับความรุนแรง และโอกาสที่จะเกิดเหตุ (ความเสี่ยง x โอกาสที่จะเกิดเหตุ) และจะแสดงผลลัพธ์ออกมาเป็นความเสี่ยงต่าง ๆ ตามระดับคะแนนที่คำนวณได้ ทั้งนี้อาจจะกำหนดนิยามของช่วงคะแนนเพื่อแบ่งเป็นระดับความเสี่ยงต่าง ๆ ออกไป เพื่อความสะดวกในการกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยง เช่น ระดับความเสี่ยงน้อยก็ไม่ต้องให้ความสนใจ ระดับความเสี่ยงปานกลางก็ต้องเข้าไปควบคุมเพื่อรักษาระดับนั้นไว้ไม่ให้สูงเกินไปกว่านี้ หรือระดับความเสี่ยงสูงก็ต้องเข้าไปดำเนินการใด เพื่อลดความเสี่ยงลงมา เป็นต้น จากปัจจัยที่องค์กรให้ความสนใจดังกล่าวยังขาด องค์การจึงเข้าไปบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดจากปัจจัยเหล่านั้น เช่น การบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน การบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือการบริหารความเสี่ยงด้านความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น โดยปัจจัยเหล่านี้จะมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งจะต้องเข้าไปใส่ใจ ติดตาม ตรวจสอบประเมินความเสี่ยง และหาแนวทางป้องกันผลกระทบ รวมถึงการกำหนดแนวทางการลดระดับผลกระทบในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ผิดพลาดร้ายแรงไว้ล่วงหน้า เพื่อการรักษาไว้ซึ่งประสิทธิภาพและการดำรงอยู่ขององค์กร อย่างไรก็ตามปัจจัยหนึ่งที่ปัจจุบันองค์กรพบแล้วว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญมากต่อความสำเร็จขององค์กร นั่นคือปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งปัจจัยนี้สามารถก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อความสำเร็จขององค์กรได้เช่นเดียวกับปัจจัยด้านอื่น ๆ ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงในด้านนี้ โดยอาจมีแนวทางในการระบุปัจจัยเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลจากมุมมองต่างๆ ดังนี้

๑. ปัจจัยเสี่ยงจากนโยบายและกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล ที่จะส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ออกปฏิบัติ
๒. ปัจจัยเสี่ยงจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ ของบุคลากรในองค์กร ที่จะมีส่วนต่อการบรรลุเป้าหมายทางกลยุทธ์ขององค์กร
๓. ปัจจัยเสี่ยงจากวัฒนธรรมขององค์กร ที่จะสนับสนุนต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ที่จะแสดงออกมาในการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายทางกลยุทธ์ขององค์กร
๔. ปัจจัยเสี่ยงจากกระบวนการด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลที่จะมีประสิทธิภาพเพียงพอในการสนับสนุนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรและกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร
๕. ปัจจัยเสี่ยงด้านประสิทธิภาพในการบริหารงานข้อมูลพื้นฐานด้านทรัพยากรบุคคลที่จะมีส่วนต่อความถูกต้องในการให้บริการพื้นฐานด้านทรัพยากรบุคคล เช่น การจ่ายค่าจ้าง การคำนวณภาษี การเลื่อนปรับระดับตำแหน่ง การประเมินผลงาน ซึ่งประสิทธิภาพเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อบรรยากาศและสร้างความไว้วางใจของพนักงานต่อองค์กร

๖. ปัจจัยเสี่ยงจากความไว้วางใจของผู้บริหารและพนักงานต่อบทบาทและความสามารถของนักบริหารทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร ที่จะสามารถนำเสนอประเด็นด้านทุนมนุษย์เข้าสู่การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร การแสดงออกถึงความสามารถในการเป็นผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลงรวมถึงการเป็นเจ้าภาพในการนำเสนอข้อมูลความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ต่อผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

การบริหารความเสี่ยงด้าน HR นายอรรชศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ ได้ให้คำแนะนำในหนังสือ “การบริหารความเสี่ยงด้าน HR อธิบายเหตุผลที่จำเป็นต้องมีระบบการป้องกันความเสี่ยง ดังนี้

๑. เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านบุคลากรในหน่วยงานต่างๆ เป็นไปด้วยความราบรื่นและปกติ
๒. เพื่อลดความผิดพลาดในด้านบุคลากรที่เกิดจากความเสี่ยงลง
๓. เพื่อลดความสูญเสียที่เกิดจากปัญหาด้านทรัพยากรบุคคลลดลง
๔. เพื่อสร้างความมั่นใจให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร (Stake holder) ว่าองค์กรมีระบบป้องกันความเสี่ยงที่ดีในด้านทรัพยากรบุคคล
๕. เพื่อได้รับการยอมรับจากองค์กรภายนอกว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงด้านบุคคลที่ดี

จากกรอบแนวคิดทางวิชาการดังกล่าว ผู้ศึกษาได้จัดทำตารางระบุความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงและประเมินความเสี่ยง ตามรายละเอียดแนบท้ายภาคผนวก เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ศึกษาจัดทำภารกิจที่ต้องดำเนินการและระบุผู้มีส่วนเกี่ยวข้องการบริหารความเสี่ยงสำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านลูกจ้าง โดยมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

๑. จัดทำนโยบายการบริหารความเสี่ยงของผู้ปฏิบัติงานด้านลูกจ้างกรุงเทพมหานคร โดยให้มีคณะทำงานเพื่อร่วมกันพิจารณา กำหนดนโยบาย วางแผนสร้างระบบความเสี่ยงให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายของงาน

๒. จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงของงานด้านลูกจ้างกรุงเทพมหานคร และพัฒนาคู่มือการปฏิบัติงานให้เป็นปัจจุบัน โดยมีหนังสือเวียนแจ้ง และจัดทำ E-Book ลงในเว็บไซต์กองการเจ้าหน้าที่

๓. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของงานด้านลูกจ้างกรุงเทพมหานคร

๓.๑ จัดทำรายละเอียดของงาน กำหนดช่วงเวลาการดำเนินการ ประเมินความเสี่ยงเป็นระดับคะแนน ๓ ระดับ คือ คะแนนต่ำ ปานกลาง และสูง ตามหลักเกณฑ์ที่ฝ่ายการลูกจ้างกำหนด

๓.๒ จัดทำตารางระบุความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง โดยมีวัตถุประสงค์ความสำเร็จ ความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง ประเภทของความเสี่ยง

๓.๓ จัดทำตารางประเมินความเสี่ยง โดยระบุความเสี่ยงงานด้านลูกจ้างกรุงเทพมหานคร มาตรการป้องกัน/มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ พร้อมกับประเมินโอกาสและผลกระทบ และจัดระดับความเสี่ยงของงานที่ปฏิบัติ

๔. เผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง โดยระบุความเสี่ยงงานด้านลูกจ้างกรุงเทพมหานคร และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับ ให้เข้าใจและตระหนักถึงความรับผิดชอบร่วมกันในการบริหารจัดการความเสี่ยง

๕. จัดอบรมซักซ้อมความเข้าใจผู้ปฏิบัติงาน จำนวน ๒ ครั้ง ในเดือนมีนาคม และเดือนสิงหาคม ๒๕๖๐

๕.๑ จัดทำโครงการเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณาอนุมัติ

๕.๒ ประสานเรื่องสถานที่

๕.๓ จัดทำหนังสือถึงสำนักและสำนักงานเขต เพื่อรายชื่อผู้เข้าร่วมประชุม

๕.๔ วิเคราะห์ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของลูกจ้าง เพื่อนำมาสู่การกำหนดหัวข้อเรื่องที่น่าไปให้ความรู้และทำการ Workshop ซึ่งประเด็นปัญหาต่างๆ นั้นจะครอบคลุมเนื้อหาของ ๓ ฝ่าย คือ ฝ่ายการลูกจ้าง ฝ่ายวินัย และฝ่ายสวัสดิการ เช่น เรื่องการพิจารณาเลื่อนขั้นค่าจ้างลูกจ้างประจำกรุงเทพมหานคร การลาประเภทต่างๆ ของลูกจ้างกรุงเทพมหานคร การแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน กระบวนการสอบสวน การยื่นคำร้องขอเข้าพักอาศัยในอาคารสงเคราะห์ เป็นต้น

๕.๕ จัดเตรียมเอกสารประกอบ กำหนดตัวบุคคลเพื่อวิทยากร จัดทำข้อสอบ Pre – test , Post - test

๕.๖ ดำเนินกิจกรรม

๕.๗ สรุปผลและรายงานผู้บริหารทราบ

๖. ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

๗. ติดตาม ตรวจสอบ สรุปผลการดำเนินการ กำหนดแนวทางและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานด้านลูกจ้าง เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน ตลอดจนปรับนโยบายและเป้าหมาย ให้เหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์

ในการนี้ผู้ศึกษาได้จัดทำขั้นตอนการวางแผนปฏิบัติการ (Action Plan) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๖ : ขั้นตอนการวางแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

การดำเนินงาน	ระยะเวลาดำเนินการ												งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ		
	ต.ค. ๕๙	พ.ย. ๕๙	ธ.ค. ๕๙	ม.ค. ๖๐	ก.พ. ๖๐	มี.ค. ๖๐	เม.ย. ๖๐	พ.ค. ๖๐	มิ.ย. ๖๐	ก.ค. ๖๐	ส.ค. ๖๐	ก.ย. ๖๐				
๑. จัดทำนโยบายการบริหารความเสี่ยงของผู้ปฏิบัติงานด้านลูกจ้างกรุงเทพมหานคร	↔															คณะทำงาน
๒. จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงของงานด้านลูกจ้างกรุงเทพมหานครและพัฒนาคู่มือการปฏิบัติงาน โดยมีหนังสือเวียนแจ้ง และจัดทำ E-Book ลงในเว็บไซต์กองการเจ้าหน้าที่			←												→	จนท.ฝ่ายลูกจ้าง
๓. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของงานด้านลูกจ้างกรุงเทพมหานคร		↔	→													คณะทำงาน
๔. เผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง					←										→	จนท.ฝ่ายการลูกจ้าง
๕. จัดอบรมซักซ้อมความเข้าใจผู้ปฏิบัติงาน						↔							↔			๑๐,๘๐๐ จนท.ฝ่ายการลูกจ้าง
๖. ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง					←										→	คณะทำงาน
๗. ติดตาม ตรวจสอบ สรุปผลการดำเนินการ	←														→	คณะทำงาน

งบประมาณ

งบประมาณประจำปี พ.ศ.๒๕๖๐ ของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร แผนงานการบริหารงานบุคคล งานการเจ้าหน้าที่ หมวดค่าตอบแทนใช้สอยและวัสดุ จำนวนเงินทั้งสิ้น ๑๐,๘๐๐.- บาท (หนึ่งหมื่นแปดร้อยบาทถ้วน)

ครั้งที่ ๑

- ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม สำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านลูกจ้างกรุงเทพมหานคร ที่เข้าร่วมกิจกรรม
จำนวน ๑๕๐ คน X ๒๕ บาท X ๑ มื้อ เป็นเงิน ๓,๗๕๐.- บาท
- ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม สำหรับเจ้าหน้าที่และวิทยากร ที่เข้าร่วมกิจกรรม
จำนวน ๖ คน X ๒๕ บาท X ๑ มื้อ เป็นเงิน ๑๕๐.- บาท
- ค่าวัสดุ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ เป็นเงิน ๑,๕๐๐.- บาท

ครั้งที่ ๒

- ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม สำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านลูกจ้างกรุงเทพมหานคร ที่เข้าร่วมกิจกรรม
จำนวน ๑๕๐ คน X ๒๕ บาท X ๑ มื้อ เป็นเงิน ๓,๗๕๐.- บาท
- ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม สำหรับเจ้าหน้าที่และวิทยากร ที่เข้าร่วมกิจกรรม
จำนวน ๖ คน X ๒๕ บาท X ๑ มื้อ เป็นเงิน ๑๕๐.- บาท
- ค่าวัสดุ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ เป็นเงิน ๑,๕๐๐.- บาท

ทั้งนี้ ให้ถัวเฉลี่ยได้ตามความเป็นจริง ในกรณีที่งบประมาณยอดโดยยอดหนึ่งไม่เพียงพอแต่ไม่เกินวงเงินงบประมาณที่ได้รับอนุมัติไว้

ระยะเวลาดำเนินการ

เดือนตุลาคม ๒๕๕๙ ถึงเดือนกันยายน ๒๕๖๐

แนวทางการบริหารความเสี่ยง

๑. การบริหารความเสี่ยงสำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านลูกจ้างจำเป็นต้องจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ให้เหมาะสมสำหรับการจัดการความเสี่ยง โดยพิจารณาถึงบุคลากร ทักษะ ประสิทธิภาพ ความสามารถ ทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับแต่ละขั้นตอนของการจัดการความเสี่ยง ขั้นตอนต่างๆ ในการจัดทำเอกสาร มีระบบจัดการข้อมูล และความรู้ รวมทั้งมีโครงการอบรมสำหรับผู้ปฏิบัติงาน

๒. การจัดอบรมผู้ปฏิบัติงาน หากไม่ได้รับอนุมัติงบประมาณ ฝ่ายการลูกจ้างจะพยายามหาแนวทางสื่อสาร โดยเวียนหนังสือแจ้งหรือจัดทำสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และให้คำปรึกษาผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงาน (ผู้ให้บริการ) และลูกจ้างกรุงเทพมหานคร (ผู้รับบริการ) เพื่อลดการสูญเสียที่เกิดจากความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน

การประเมินผล

๑. ประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงปริมาณ พิจารณาเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยประเมินความเสี่ยงครั้งก่อน การจัดการความเสี่ยง และหลังที่มีการจัดการความเสี่ยงในแต่ละกระบวนการงาน
๒. ผู้ปฏิบัติงานด้านลูกจ้างกรุงเทพมหานครที่เข้ารับการอบรม มีความรู้ความเข้าใจและผ่านการทดสอบไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐

ข้อเสนอแนะ

ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงสำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านลูกจ้างกรุงเทพมหานคร ดังนี้

๑. การบริหารความเสี่ยงสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทุกหน่วยงาน ส่วนราชการหรือฝ่ายต่างๆ และไม่จำกัดระยะเวลาที่ดำเนินการ ในกรณีที่มีเหตุการณ์มากระทบต่อผู้ปฏิบัติงานและมีแนวทางแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าหรือแนวทางดำเนินการเพื่อแก้ไข เพื่อจะได้จัดการความเสี่ยง ทำให้ลดความสูญเสียที่เกิดจากปัจจัยเสี่ยงในงานที่ปฏิบัติ จึงทำให้ผู้บริหารและลูกจ้างที่รับบริการมีความมั่นใจต่อการปฏิบัติงานและเป็นการรักษาภาพลักษณ์ขององค์กร

๒. ผู้ปฏิบัติงานขาดทักษะด้านกฎหมาย ประกอบกับมีระเบียบ ข้อบังคับ และหนังสือเวียนแจ้งให้ถือปฏิบัติหลายฉบับ จึงทำให้เกิดปัจจัยเสี่ยงต่อการทำงานด้านลูกจ้าง ในการนี้จำเป็นต้องจัดอบรมซักซ้อมความเข้าใจและมีการจัดทำคู่มือที่ชัดเจน รวมทั้งมีการปรับปรุงแก้ไขให้เป็นปัจจุบัน เพื่อให้สะดวกต่อการสืบค้นและนำมาเป็นแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้อง โดยในปัจจุบันสามารถจัดทำเป็นสื่อสิ่งพิมพ์ดิจิทัลได้

๓. การติดตามและแผนความเสี่ยงต้องมีย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการบริการของหน่วยงาน และจัดการความเสี่ยงต่างๆ เพื่อให้หน่วยงานมีโอกาสได้บรรลุวัตถุประสงค์ได้มากที่สุด

บรรณานุกรม

- กรุงเทพมหานคร สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล (๒๕๕๖) **แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๖- ๒๕๗๕)**. สมุทรสงคราม: บริษัทพิมพ์ดี จำกัด.
- กรุงเทพมหานคร สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล.(๒๕๕๖) **แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ๑๒ ปี ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๕๙)**. กรุงเทพฯ: บริษัทกิตติพรการพิมพ์ จำกัด.
- เจษฎา ช เจริญยิ่ง. (๒๕๕๙) เอกสารประกอบการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ ๑๘ **วิชา Risk Management: Analysis & Strategic Concept**.
- ปิยวัฒน์ แก้วกัณฐรัตน์.(๙ กรกฎาคม ๒๕๕๐) **คอลัมน์ Human Capital เรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล**. หนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจ
- พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร
- เอกชัย บุญยาภิธาน. (๒๕๕๓) **คู่มือวิเคราะห์ SWOT อย่างมืออาชีพ**. กรุงเทพฯ: บริษัท ส.เอเชียพรส (๑๙๘๙) จำกัด.