

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล
ฝ่ายปกครอง สำนักงานเขตพระโขนง

จัดทำโดย นางสาววิสสุตา พันธุ์พินิจ
ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
สังกัด ฝ่ายปกครอง สำนักงานเขตพระโขนง

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๓๒
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๑

๑. เรื่อง การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ฝ่ายปกครอง
สำนักงานเขตพระโขนง

๒. หลักการและเหตุผล

กรุงเทพมหานครเป็นองค์กรส่วนท้องถิ่นที่มีขนาดใหญ่ มีส่วนราชการกระจายอยู่ทั่ว กรุงเทพมหานคร มีทรัพยากรบุคคลจำนวนมาก โดยมีหน้าที่รับผิดชอบที่แตกต่างกันไปตามหน้าที่ของตนเอง และมีการหมุนเวียนเปลี่ยนแปลงทรัพยากรบุคคลอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากการโอน ย้าย การพ้นจากตำแหน่ง จากการเกษียณอายุราชการ เกษียณอายุราชการก่อนกำหนด ลาออก และการเสียชีวิต เป็นต้น

สำนักงานเขต เป็นส่วนราชการหนึ่งของกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยสำนักเขตต่างๆ ที่กระจายพื้นที่โดยรอบกรุงเทพมหานคร จำนวน ๕๐ สำนักงานเขต แต่ละสำนักงานเขตประกอบด้วย ฝ่ายต่างๆ จำนวน ๑๐ ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายการปกครอง ฝ่ายทะเบียน ฝ่ายโยธา ฝ่ายสิ่งแวดล้อมและสุขภาพ ฝ่ายรายได้ ฝ่ายรักษาความสะอาดและสวนสาธารณะ ฝ่ายการศึกษา ฝ่ายการคลัง ฝ่ายเทศกิจ และฝ่ายพัฒนาชุมชนและสวัสดิการสังคม

สำนักงานเขตเป็นหน่วยงานสำคัญในการให้บริการประชาชน การบริหารจัดการงานของสำนักงานเขต จึงต้องอาศัยทรัพยากรบุคคลในการขับเคลื่อนงานและให้บริการตามที่ประชาชนต้องการ ทรัพยากรบุคคลในสำนักงานเขต ประกอบด้วยข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราวและลูกจ้างโครงการ รวมอัตราของข้าราชการฯและลูกจ้างของสำนักงานเขตประมาณ ๗๐๐ คน การปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล มีตั้งแต่การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง การคัดเลือกบุคคลเพื่อเข้ารับราชการ ให้ทดลองการปฏิบัติงาน พ้นทดลองการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ เงินประจำตำแหน่ง การประชุมคณะกรรมการของหน่วยงาน การเลื่อนระดับ การเลื่อนเงินเดือน ไม่ได้รับการเลื่อนเงินเดือน การเลื่อนขั้นค่าจ้าง เงินเพิ่มการครองชีพชั่วคราว การอบรม การเสนอรายชื่อขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และประกาศเกียรติคุณ การดำเนินการทางวินัย การทะเบียนประวัติ การขอรับเงินบำเหน็จบำนาญ การรับเงินบำเหน็จตกทอด ไปจนถึง การโอน การย้าย และการพ้นจากตำแหน่งจากการลาออก เกษียณ และการเสียชีวิต และงานอื่นๆที่ได้รับมอบหมายหรืองานเร่งด่วนตามนโยบายผู้บริหาร โดยมีเป้าหมายในการทำงานคือต้องทำงานด้วยความรวดเร็ว ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ เพื่อการบริหารที่เป็นเลิศนำไปสู่ความพึงพอใจของผู้บริหารและผู้มารับบริการ ตามวิสัยทัศน์ของสำนักงานเขต “เขตพระโขนง เมืองน่าอยู่ มุ่งสู่เศรษฐกิจใหม่ ประทับใจในบริการ บริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์”

ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลของสำนักงานเขต มีทั้งโดยตำแหน่งซึ่งเป็นนักทรัพยากรบุคคล ผู้ที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติ โดยมากของแต่ละฝ่ายนอกจากฝ่ายปกครองและฝ่ายการศึกษา จะเป็นตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง คือหัวหน้าฝ่ายของ ๑๐ ฝ่าย รวมทั้งลูกจ้างช่วยราชการ ด้านบุคลากรที่อาจได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน ต้องทำงานหน้าที่ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น เช่น เมื่อมีผู้มาบรรจุใหม่ ต้องทราบขั้นตอนการปฏิบัติงานตามลำดับ ได้แก่ รายงานตัวต่อผู้บริหารฯ แนะนำเพื่อนร่วมงาน และจัดทำคำสั่งมอบหมายงานตามที่หัวหน้าฝ่ายมอบ การเป็นพี่เลี้ยงดูแลประเมินผลการทดลองปฏิบัติงาน ๓ เดือนแรก จนกระทั่งพ้นทดลองการปฏิบัติงาน ๖ เดือน หรือการปฏิบัติงานในบางเรื่องที่มีแนวทางการดำเนินการเฉพาะเรื่อง เช่น การออกคำสั่งบรรจุแต่งตั้งข้าราชการ การโอน การย้ายการรับสมัครสอบคัดเลือกลูกจ้าง เป็นต้น

ปัจจุบันพบว่าผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลของสำนักงานเขต หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ยังขาดความเข้าใจ ไม่มีความรู้ที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน อันอาจเนื่องจากไม่มีกรอบความรู้หรือทิศทางการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐาน ประกอบกับไม่ได้ทำงานตรงตามตำแหน่ง โดยปฏิบัติหน้าที่แทนตำแหน่งอัตรารว่าง และการหมุนเวียนตำแหน่งที่เกิดขึ้นอยู่ประจำ ดังนั้นนักทรัพยากรบุคคลของฝ่ายปกครอง ที่มีหน้าที่ในการประสาน รับการสื่อสาร การมอบหมายงานด้านทรัพยากรบุคคลให้มาปฏิบัติ จากสำนักงาน ก.ก. และกองการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร เพื่อประสาน สื่อสารถ่ายทอดต่อผู้ปฏิบัติงานทั้ง ๑๐ ฝ่าย ให้มีความถูกต้อง เป็นมาตรฐานเดียวกันและสำเร็จตามกำหนดเวลา จำเป็นต้องมีความเข้าใจระบบงาน รวมถึงเข้าใจในหลักเกณฑ์ ระเบียบ กฎ แนวทางปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อทำหน้าที่ในการให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาต่อข้าราชการ ในสำนักงานเขตได้ ในฐานะเป็นผู้เสนอผลงานและปฏิบัติงานในพื้นที่ซึ่งเห็นควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ด้านทรัพยากรบุคคลของสำนักงานเขต เพื่อใช้เป็นเครื่องมือประกอบการศึกษาหรือปฏิบัติงานของนักทรัพยากรบุคคล บรรจุใหม่และผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลในสำนักงานเขต จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีทิศทางการทำงาน ที่ถูกต้อง สะดวก ง่ายและรวดเร็วขึ้น โดยจะดำเนินการจัดทำคู่มือการทำงานในเรื่องที่เป็นภารกิจประจำ และภารกิจที่มีความซับซ้อน ยุ่งยาก พร้อมเผยแพร่ให้แก่เจ้าหน้าที่ทั้ง ๑๐ ฝ่าย ในสำนักงานเขต

การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานเขตเป็นกลยุทธ์หนึ่ง ที่สามารถเพิ่มสมรรถนะบุคคลของกรุงเทพมหานครให้มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ ตามแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๖ - ๒๕๗๕) ด้านที่ ๗ การบริหารจัดการเมืองมหานคร มิติที่ ๗.๓ การบริหารทรัพยากรบุคคล สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรุงเทพมหานคร (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕) ยุทธศาสตร์ที่ ๑ และกลยุทธ์ที่ ๑.๒ พัฒนาทรัพยากรบุคคล ของกรุงเทพมหานครให้มีสมรรถนะพึงประสงค์ มาตรการที่ ๑ พัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ยกระดับ มาตรฐานวิชาชีพและคุณภาพการให้บริการในแต่ละสายงานให้มุ่งสู่ความเป็นมืออาชีพ

๓. วัตถุประสงค์

- ๓.๑ เพื่อศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลของสำนักงานเขต
- ๓.๒ เพื่อศึกษาแนวทางแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานให้กับเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเขต

๔. เป้าหมาย

- ๔.๑ หน่วยงานมีแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เช่นมีคู่มือในการปฏิบัติงาน ทำให้การดำเนินงานสะดวก รวดเร็ว และง่ายขึ้น
- ๔.๒ ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลของสำนักงานเขต มีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานที่ถูกต้องเป็นมาตรฐานแนวทางเดียวกัน การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๕. ความรู้ที่นำมาใช้ในการจัดทำรายงานฯ

จากการวิเคราะห์สภาพปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้จัดทำรายงานเห็นควรนำการจัดการความรู้ (KM) มาใช้ในการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน เพื่อผลักดันให้หน่วยงานมีการค้นหา สร้าง รวบรวม กลั่นกรอง จัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อให้บุคลากรที่ต้องการใช้ เข้าถึงความรู้นั้นได้ตลอดเวลาทั้งผู้ปฏิบัติและผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย

- ๕.๑ ความรู้ข้อกฎหมาย ข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร ระเบียบ หนังสือสั่งการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

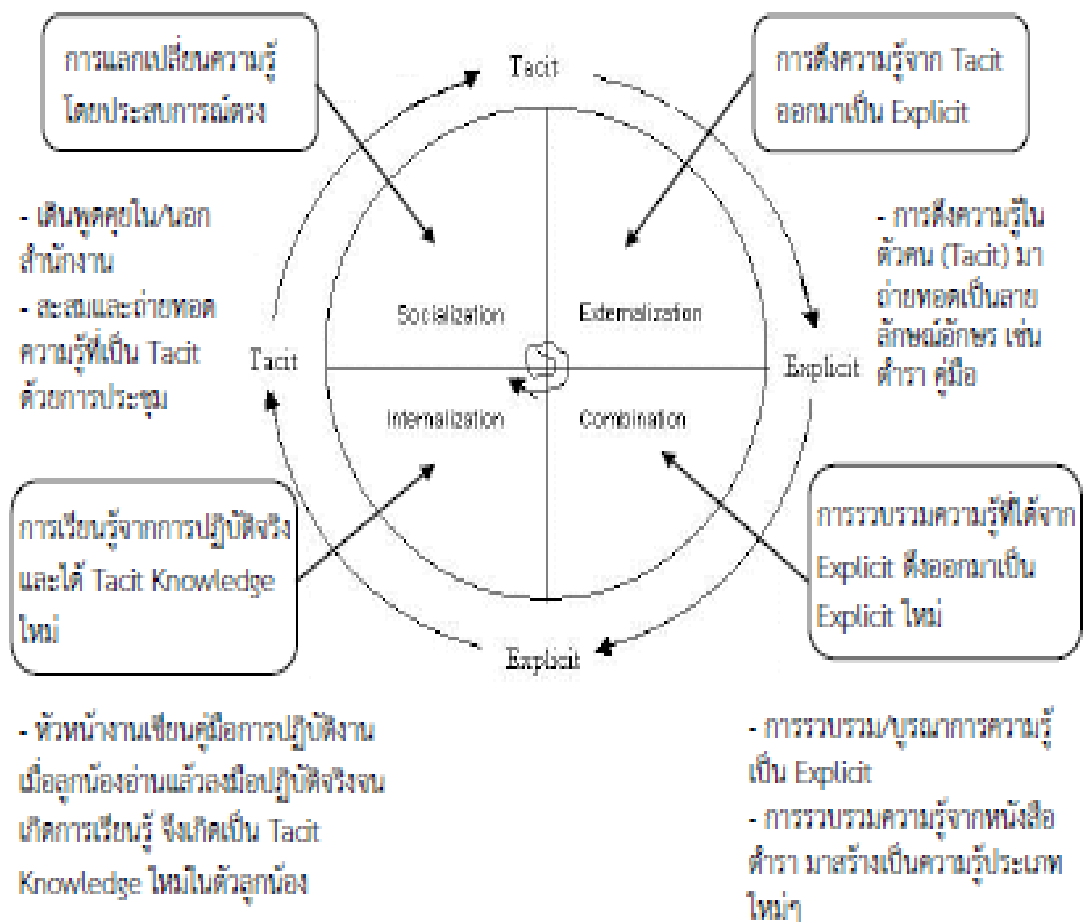
(๑) พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๕๔

(๒) กฎ ก.ก. ข้อบังคับหรือระเบียบวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล ตามกฎ ระเบียบ กฎเกณฑ์ พระราชกฤษฎีกาตามมาตรา ๔๔

(๓) อ.ก.ก.วิสามัญเกี่ยวกับการสรรหา พัฒนาบุคลากร และการประเมิน (การบรรจุและแต่งตั้ง การพัฒนา ความก้าวหน้าในราชการและการจัดสวัสดิการ)

(๔) ก.พ.ค. กรุงเทพมหานคร ตามมาตรา ๓๗ แห่งพระราชพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๕๔

๕.๒ กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) เป็นกระบวนการในการค้นหา รวบรวม แลกเปลี่ยนใช้และสร้างความรู้โดยมีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบให้ความรู้้อย่างยั่งยืนในองค์กร เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ โดยสามารถต่อยอดพัฒนาองค์ความรู้เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงและการเรียนรู้ร่วมกัน รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้จัดทำรายงานขอนำรูปแบบวงจรทฤษฎีการจัดการความรู้ในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ของ (Nonaka & Takeuchi) ชาวญี่ปุ่น หรือเรียกว่าเป็นวงจรแบ่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ออกเป็น ๔ วิธีคือ



(๑) Socialization เป็นการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้จาก Tacit Knowledge
สู่ Tacit Knowledge

คือ จากคนไปสู่คน โดยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรงของผู้สื่อสารระหว่างกันอาจอยู่ใน
รูปการพูดคุยระหว่างกันอย่างไม่เป็นทางการ รูปแบบการประชุมพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ วิธี
แก้ปัญหาในงาน การสอนงานระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง

TK \longrightarrow TK ถ่ายทอดจากคนสู่คน

(๒) Externalization เป็นการดึงความรู้จาก Tacit Knowledge ออกมาเป็น Explicit Knowledge
คือดึงความรู้จากภายในตัวคนถ่ายทอดออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น ตำราคู่มือปฏิบัติงาน

TK \longrightarrow EK

(๓) Combination เป็นการรวบรวมความรู้ที่ได้จาก Explicit Knowledge ออกมาเป็น
Explicit Knowledge คือ รวบรวมความรู้จากหนังสือ ตำรา Explicit Knowledge มาสร้างเป็นความรู้
ประเภท Explicit Knowledge ใหม่ ๆ

EK \longrightarrow EK

(๔) Internalization เป็นการนำความรู้ จาก Explicit Knowledge กลับเข้าไปเป็น
ความรู้ Tacit Knowledge คือการนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติจริง เช่น หัวหน้างานเขียนคู่มือการ
ปฏิบัติงาน (เป็น Explicit) เมื่อลูกน้องอ่านแล้วสามารถทำงานได้ จะเกิดเป็นความรู้ ประสบการณ์
อยู่ในตัวลูกน้อง หรือเกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ จากการใช้ความรู้นั้น

EK \longrightarrow TK

เครื่องมือหรือเทคนิคที่นำมาใช้ในการจัดการความรู้ในการจัดทำแนวทางวิธีปฏิบัติงานด้าน
การบริหารทรัพยากรบุคคลของผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานเขต นั้น คือ
ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice :CoPs) คือชุมชนปฏิบัติหรือชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่มาจาก
การปฏิบัติงานจริงซึ่งจะทำให้รู้ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหามากที่สุดโดยรวบรวมกลุ่มคนที่มีความรู้
ในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในเรื่องลักษณะเดียวกันมาร่วมแลกเปลี่ยนแบ่งปัน เรียนรู้ในเรื่องนั้นๆและแบ่งปัน
เรื่องราวความสำเร็จ ประสบการณ์ วิธีการทำงานร่วมกันเพื่อให้ได้มาซึ่ง Knowledge Assets(KA)
หรือชุมชนความรู้ในเรื่องนั้นๆ ซึ่งในการจัดทำแนวทางวิธีปฏิบัติงานด้านการบริหารงานทรัพยากรบุคคล
ของนักทรัพยากรบุคคลและผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานเขตเป็นการประยุกต์
กระบวนการตามแนวทาง CoPs ด้วยวิธีการดึงความรู้ในตัวบุคคลออกมา เพื่อถ่ายทอดในรูปของ
Tacite Knowledge มาจัดเก็บความรู้ให้เป็นที่ปรากฏชัดแจ้งหรือ Explicit Knowledge เพื่อสร้าง
BestPractices หรือวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศสำหรับให้บุคคลอื่นสามารถนำไปใช้และต่อยอดยกระดับความรู้นั้นๆ
เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานต่อไป โดยการร่วมระดมสมองจากนักทรัพยากรบุคคลรุ่นพี่ ทั้งที่ยังรับ
ราชการอยู่ และออกจากราชการไปแล้ว ที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงาน
ที่ได้สั่งสมมาเป็นเวลานานและมีความเชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปัน
ประสบการณ์ การทำงาน วิธีการทำงานให้ประสบความสำเร็จและถ่ายทอดออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร
อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้พนักงานบรรจุนใหม่และผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลหรือ
ผู้ที่เกี่ยวข้องได้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ ข้อบังคับ ประสบการณ์และ
เทคนิคในการทำงานให้ประสบความสำเร็จเพื่อสามารถใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว

ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดคลาดเคลื่อน ความล่าช้าและการร้องเรียนที่เกิดขึ้นได้ ในการจัดทำแนวทางวิธีปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นการจัดการความรู้ของนักทรัพยากรบุคคลรุ่นพี่ ทั้งที่ยังรับราชการและผู้ที่ออกจากราชการไปแล้วไม่ว่าด้วยสาเหตุใดก็ตาม แต่ความรู้และประสบการณ์ที่มีคุณค่าของบุคคลเหล่านั้นยังคงอยู่ที่หน่วยงาน และสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่คนรุ่นหลังต่อไปและเป็นการผลักดันให้หน่วยงานเกิดวงจรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผู้เสนองานหวังว่าการจัดทำแนวทางวิธีปฏิบัติงานด้านการบริหารบุคคลดังกล่าว สามารถช่วยลดปัญหาการเกิดความผิดพลาดและล่าช้าในการปฏิบัติงานรวมทั้งสามารถช่วยลดเรื่องร้องเรียนได้ และสามารถช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ผู้บริหารและผู้มารับบริการเกิดความเชื่อมั่นและเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้านทรัพยากรบุคคลเพิ่มขึ้น

๕.๓ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน คือ จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) ขององค์กรและปัจจัยภายนอก ได้แก่ โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) เพื่อค้นหาว่าองค์กรมีจุดแข็งในเรื่องที่จะส่งเสริมให้การดำเนินการประสบความสำเร็จ โดยสามารถแก้ไขจุดอ่อน หยิบโอกาสมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และแปลงอุปสรรคหรือวิกฤตให้เป็นโอกาสได้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน สำนักงานเขตพระโขนง สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ได้ ดังนี้

| จุดแข็ง (Strength) | จุดอ่อน (Weakness) |
|--|--|
| <p>๑. เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้ากลุ่มงานด้านบริหาร- ทรัพยากรบุคคลมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงานที่ได้สั่งสมมาเป็นเวลานานและมีความเชี่ยวชาญในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า ๖ ปี</p> <p>๒. หน่วยงานมีผู้บังคับบัญชาทุก ๆ ฝ่าย สนับสนุน และเห็นชอบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรให้เป็นมืออาชีพ</p> <p>๓. หน่วยงานมีเทคโนโลยีสนับสนุนในการปฏิบัติงานลงระบบ MIS</p> <p>๔. เจ้าหน้าที่ฯ ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลให้ความร่วมมือพร้อมรับการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจน ถูกต้องเป็นมาตรฐานเดียวกัน</p> | <p>๑. เจ้าหน้าที่บรรจุใหม่ ขาดประสบการณ์ในการทำงาน ไม่เข้าใจขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง</p> <p>๒. เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล ทำงานล่าช้า มีข้อผิดพลาด ข้อร้องเรียน</p> <p>๓. เจ้าหน้าที่ฯ ไม่ใส่ใจและศึกษากฎ ข้อบัญญัติระเบียบ และแบบฟอร์มต่าง ๆ</p> <p>๔. เจ้าหน้าที่ฯ ขาดความรู้ ความเข้าใจ การอบรม เรื่องบุคลากรฯ หรือการลงระบบบุคลากร MIS ที่ไม่ชัดเจน</p> <p>๕. การรายงานข้อมูลบุคลากรในหน่วยงาน สถิติ อัตราจำนวนของบุคลากรไม่เป็นปัจจุบัน</p> |

| โอกาส (Opportunities) | อุปสรรค (Threats) |
|---|--|
| <p>๑. ผู้บริหารหน่วยงานให้ความสนใจติดตามผลการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>๒. กรุงเทพมหานครให้ความสำคัญ เรื่องการพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ตามตำแหน่งเป็นประจำอย่างต่อเนื่องทุก ๆ ปี ตามแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครให้มีสมรรถนะพึงประสงค์ มาตรการที่ ๑ พัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ยกระดับมาตรฐานวิชาชีพและคุณภาพการให้บริการในแต่ละสายงานให้มุ่งสู่ความเป็นมืออาชีพ</p> <p>๓. การกำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายในการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี โดยนำเงินรางวัลประจำปีมาเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่ได้วางไว้</p> | <p>๑. บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงานที่นาน รวมทั้งที่มีความชำนาญ มีการสับเปลี่ยน โยกย้าย โอนกลับ ภูมิลำเนา ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน ผู้ทำงานแทนไม่มีความรู้ความชัดเจนในการทำงานแทน</p> <p>๒. ข้อมูลจากระบบ MIS มีข้อมูลรายละเอียดของบุคลากรไม่เพียงพอ สำหรับการนำข้อมูลไปปฏิบัติงานต่อ</p> <p>๓. ขาดการประสานงานระหว่างเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานกลางกรุงเทพมหานครกับสำนักงานเขต ก่อนการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล หรือการลงระบบข้อมูลบุคลากร MIS</p> |

จากตารางการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจะเห็นว่า ด้านจุดแข็ง คือ เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้ากลุ่มงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน มองเห็นปัญหาที่จะเกิดขึ้นโดยดำเนินการพัฒนางานและแก้ไข มีประสบการณ์การปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลมาไม่น้อยกว่า ๖ ปี หน่วยงานมีผู้บังคับบัญชาทุก ๆ ฝ่าย สนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง โดยส่งไปอบรมอย่างสม่ำเสมอ มีเทคโนโลยี เครื่องคอมพิวเตอร์ พร้อมในการลงระบบ MIS หรือระบบข้อมูลบุคลากรของหน่วยงาน รวมทั้งเจ้าหน้าที่ฯ ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลให้ความร่วมมือพร้อมรับการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจน ถูกต้องเป็นมาตรฐานเดียวกัน ด้านจุดอ่อน มีเจ้าหน้าที่บรรจุใหม่ ที่ยังขาดประสบการณ์ในการทำงาน ไม่เข้าใจขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ทำให้การทำงานล่าช้า มีข้อผิดพลาด ข้อร้องเรียนเกิดขึ้น ซึ่งรวมทั้งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเดิมด้วย ที่ไม่ใส่ใจและศึกษากฎ ข้อบัญญัติ ระเบียบ และแบบฟอร์มต่าง ๆ ที่ได้ผ่านการอบรมเรื่องบุคลากรแล้วก็ไม่เข้าใจ หรือความชัดเจนในการลงระบบ MIS และข้อมูลอื่นๆ ของบุคลากรในหน่วยงาน และการรายงานข้อมูลอัตราจำนวน หรือประวัติข้าราชการและลูกจ้างฯ ยังไม่เป็นปัจจุบัน

ในส่วนของการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกพบว่า ด้านโอกาส คือผู้บริหารหน่วยงานของสำนักงานเขตพระโขนงให้ความสำคัญ ความสนใจติดตามผลการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลอย่างสม่ำเสมอ โดยมีการติดตามในที่ประชุมสำหรับผู้บริหารเขตเป็นประจำ รวมทั้งให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ตามตำแหน่ง โดยจัดบุคลากรให้เข้ารับการอบรมจากหน่วยงานกลางของกรุงเทพมหานคร หรือหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้อง มีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี โดยนำเงินรางวัลประจำปีมาเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่ได้

วางไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร ให้มีสมรรถนะพึงประสงค์ มาตรการที่ ๑ พัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้มุ่งสู่ความเป็นมืออาชีพ ด้านอุปสรรค พบว่าบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงานที่นาน รวมทั้งที่มีความชำนาญ มีการสับเปลี่ยน โยกย้าย โอนกลับ ภูมิลำเนา ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน ผู้ทำงานแทนไม่มีความรู้ความชัดเจนในการทำงานแทน และขาดการประสานงานระหว่างเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานกลางกรุงเทพมหานครกับสำนักงานเขตก่อนการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล หรือการลงระบบข้อมูลบุคลากร MIS ทำให้มีข้อมูลรายละเอียดของบุคลากรไม่เพียงพอ สำหรับการนำข้อมูลไปปฏิบัติงานต่อ

จากการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนข้างต้น ทำให้ทราบถึงสิ่งที่เป็นจุดแข็งของเจ้าหน้าที่กลุ่มงานบริหารบุคลากร หรือทรัพยากรบุคคลซึ่งจะคงรักษาไว้ ส่วนที่เป็นจุดอ่อนนั้น ควรได้รับการปรับปรุง โดยการเสริมสร้างความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ พร้อมนำคู่มือฯ มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้อย่างต่อเนื่อง

จากการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค สิ่งที่เป็นโอกาสสามารถใช้โอกาสนั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด และในทางตรงข้ามกันก็หาแนวทางวางแผนรับมือกับอุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้น โดยกำหนดวิธีการปฏิบัติในแผนการดำเนินงาน (Operation Plan)

๕.๔ ความรู้ทางการบริหารที่นำมาใช้ในการพัฒนาเครื่องมือเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล โดยการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ “การใช้มาตรฐาน PDCA ในกระบวนการทำงาน” ประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน ดังนี้

(๑) Plan (วางแผน) หมายถึงการกำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์การดำเนินงานวิธีการ และขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย การวางแผนจะต้องทำความเข้าใจกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ให้ชัดเจน เป้าหมายที่กำหนดต้องเป็นไปตามนโยบาย วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันทั้งองค์กร การวางแผนอาจจำเป็นต้องกำหนดมาตรฐานวิธีการทำงานหรือเกณฑ์มาตรฐานต่าง ๆ ไปพร้อมกัน ข้อกำหนดที่เป็นมาตรฐานนี้จะช่วยให้การวางแผนมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพราะใช้เป็นเกณฑ์ในการตรวจสอบได้ว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ได้ระบุไว้ในแผนหรือไม่ โดยผู้จัดทำรายงานได้ดำเนินการ

- ศึกษาปัญหาจากการดำเนินการที่ผ่านมา
- วิเคราะห์ (SWOT Analysis)
- วางแผนการดำเนินการ
- ดำเนินการ/กำหนดวิธีดำเนินการตามแผน
- ประเมินผลการดำเนินการ
- ปรับปรุง/พัฒนาวิธีการดำเนินการ

(๒) Do ปฏิบัติ โดยให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งต้องศึกษาข้อมูลและเงื่อนไขต่าง ๆ ของสภาพงานที่เกี่ยวข้องเสียก่อน ในกรณีที่เป็นงานประจำที่เคยปฏิบัติอาจใช้วิธีการเรียนรู้ ศึกษา ค้นคว้าด้วยตนเอง แต่ถ้าเป็นงานใหม่หรืองานใหญ่ อาจต้องจัดให้มีการฝึกอบรม ถ่ายทอดความรู้ก่อนที่จะปฏิบัติจริง และต้องเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานไว้เป็นข้อมูลในการดำเนินงานในขั้นตอนต่อไป โดยผู้จัดทำรายงานได้ดำเนินการ

- ศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลของสำนักงานเขต
- หาแนวทางแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานให้กับเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเขต

- จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

(ก) Check (ตรวจสอบ) เพื่อประเมินผลว่ามีการปฏิบัติงานตามแผนหรือไม่ มีปัญหาเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงานหรือไม่ ขั้นตอนนี้มีความสำคัญเนื่องจากการดำเนินงานใดๆ มักจะเกิดปัญหาแทรกซ้อนที่ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพและคุณภาพของการทำงาน การติดตาม การตรวจสอบและการประเมินปัญหาจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องกระทำควบคู่ไปกับการดำเนินงาน เพื่อเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงคุณภาพของการดำเนินงานต่อไป

(ค) Act (การปรับปรุง) เพื่อแก้ไข้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายหลังจากการตรวจสอบแล้ว การปรับปรุงอาจเป็นการแก้ไขแบบเร่งด่วนเฉพาะหน้าหรือการค้นหาคำสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา เพื่อป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ การปรับปรุงอาจนำไปสู่การกำหนดมาตรฐานของวิธีการทำงานที่ต่างจากเดิม เมื่อมีการดำเนินงานตามวงจร PDCA ในรอบใหม่ข้อมูลที่ได้จากการปรับปรุงจะช่วยให้การวางแผนมีความสมบูรณ์ และมีคุณภาพเพิ่มขึ้นด้วย

๖. กรอบแนวทางการดำเนินการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

๖.๑ การดำเนินการ มีขั้นตอนหลักดังนี้

๖.๑.๑ สอบถามปัญหาหรือความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ข้อติดขัด หรือในสิ่งที่ยังขาดความรู้ ความเข้าใจที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน

๖.๑.๒ สํารวจสถิติเรื่องที่พบความผิดพลาดบ่อย และเรื่องที่ดำเนินการล่าช้าไม่เสร็จภายในกำหนดและเรื่องที่มีการร้องเรียนเพื่อรวบรวมและจัดเป็นหมวดหมู่เพื่อใช้ในการดำเนินการ โดยจัดลำดับความสำคัญเร่งด่วนเพื่อพิจารณากำหนดการจัดทำ

๖.๑.๓ แต่งตั้งคณะกรรมการ โดยฝ่ายปกครอง สำนักงานเขต พิจารณาแต่งตั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ หัวหน้าฝ่ายปกครอง นักทรัพยากรบุคคลฝ่ายปกครอง และผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล ของ ๙ ฝ่าย รวมทั้งนักทรัพยากรบุคคลที่ยังรับราชการอยู่หรือผู้ที่ออกจากราชการไปแล้ว ที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ทำงานที่สั่งสมมาเป็นเวลานานและมีความเชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งมาร่วมเป็นคณะกรรมการ

๖.๑.๔ ประชุมคณะกรรมการเพื่อระดมสมองความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และถ่ายทอดความรู้ในเรื่องต่างๆ เช่น ความรู้เรื่องกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ ฯลฯ และกระบวนการขั้นตอน ประสบการณ์ เทคนิคที่ใช้หรือการใช้ระบบเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานและการแก้ไข้ปัญหาและอุปสรรคต่างๆรวมทั้งการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น และร่วมถ่ายทอดออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อรวบรวมเสนอจัดทำเป็นรูปเล่ม

๖.๑.๕ สรุปการจัดการความรู้ในเรื่องต่างๆที่ได้ ตามข้อ ๖.๑.๔ จากคณะกรรมการฯ เพื่อร่วมพิจารณาอีกครั้งก่อนนำเสนอผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป

๖.๑.๖ เสนอขออนุมัติต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบการจัดทำคู่มือฯ

๖.๑.๗ เมื่อได้รับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาตามข้อ ๖.๑.๖ แล้ว รวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการด้านการบริหารบุคคล เช่น กฎระเบียบ หลักเกณฑ์ ข้อบัญญัติ คำสั่งเอกสารหนังสือเวียน ที่เกี่ยวข้องต่างๆ สูตรการคำนวณเงินเดือนหรือเงินค่าครองชีพ เป็นต้น จัดทำเป็นรูปเล่ม

๖.๑.๘ เสนอคู่มือระหว่างการจัดทำ และเมื่อคู่มือสำเร็จแล้ว เสนอต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับ เพื่อการชี้แนะหรือท้วงติงในข้อบกพร่องที่มี

๖.๑.๙ เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ เช่นมีการ Code Line ในเรื่องเร่งด่วนที่จัดทำตามคู่มือหรือลงเว็บไซต์สำนักงานเขต และแจกคู่มือให้แก่ผู้ปฏิบัติงานฯ รวมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้

| ขั้นตอนการดำเนินงาน | ระยะเวลาดำเนินการ | | | | | | | | | | | |
|---|-------------------|------|------|------|----------|-------|-------|------|-------|------|------|------|
| | พ.ศ.๒๕๖๑ | | | | พ.ศ.๒๕๖๒ | | | | | | | |
| | ต.ค. | พ.ย. | ธ.ค. | ม.ค. | ก.พ. | มี.ค. | เม.ย. | พ.ค. | มิ.ย. | ก.ค. | ส.ค. | ก.ย. |
| ๓. เสนอขออนุมัติต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบการจัดทำคู่มือฯ | | | | | | ← | → | | | | | |
| ๔. เสนอคู่มือระหว่างการจัดทำ และเมื่อคู่มือสำเร็จแล้วเสนอต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับเพื่อการชี้แนะหรือท้วงติงในข้อบกพร่องที่มี | | | | | | | | ← | → | | | |
| ๕. เผยแพร่/ประชาสัมพันธ์แก่คู่มือให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานต่อไป | | | | | | | | | ← | → | | |
| ๗. สรุปผลการจัดทำคู่มือฯ ถึงประโยชน์ที่ได้รับ ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น | | | | | | | | | | ← | → | |
| ๘. ติดตามประเมินผลระหว่างที่ผู้ปฏิบัติงานนำคู่มือไปปฏิบัติงานในระยะเวลาช่วงสั้นๆ เช่น ๓ เดือน ๖ เดือน และระยะยาว ๑ ปี เป็นต้น | | | | | | | | | | ← | → | |

๘. งบประมาณ

การดำเนินการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานเขตไม่ได้ใช้งบประมาณในการจัดทำ เนื่องจากเป็นงบประมาณจากการจัดทำคู่มือเพื่อให้แก่ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล ที่ผู้ปฏิบัติหน้าที่หรือผู้เกี่ยวข้องต้องการภายในสำนักงานเขต จึงได้รับความร่วมมือจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ที่มีอยู่ของแต่ละฝ่าย มารวบรวมเพื่อจัดทำคู่มือให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย อย่างละ ๑ เล่ม ส่วนผู้เกี่ยวข้องที่ต้องการก็อาจจัดถ่ายสำเนา หรือผ่านช่องทางเฉพาะช่องทางเว็บไซต์ของ

สำนักงานเขต ส่วนการจัดประชุมคณะกรรมการของสำนักงานเขต ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม ก็ใช้งบประมาณจากส่วนกลางที่มีอยู่

๙. แนวทางการติดตามและประเมินผล

๙.๑ ตัวชี้วัดความสำเร็จ

- มีคู่มือการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลครบทุกฝ่าย ในสำนักงานเขต จำนวน ๑๐ เล่ม เป็นอย่างน้อย (out put)

- ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลทุกฝ่ายรวมทั้งนักทรัพยากรบุคคลบรรจุใหม่ในสำนักงานเขต มีแนวทางในการปฏิบัติงานครบถ้วนทุกคน (out come)

- ความพึงพอใจของผู้รับบริการ เช่นผู้บริหาร ข้าราชการ ลูกจ้าง และผู้ที่เกี่ยวข้อง อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ร้อยละ ๘๐

- การปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานเขต มีความผิดพลาด คลาดเคลื่อนลดน้อยลง ร้อยละ ๘๐

- การร้องเรียนเกี่ยวกับเรื่องการทำงานล่าช้า หรือเกิดข้อผิดพลาดลดลงร้อยละ ๙๐

๙.๒ วิธีการวัด

- จัดเก็บและบันทึกข้อมูลเรื่องร้องเรียน และจำนวนเรื่องที่เกิดผิดพลาดคลาดเคลื่อนจากผู้บังคับบัญชาและผู้รับบริการ(ผู้บริหาร ข้าราชการ ลูกจ้าง และผู้ที่เกี่ยวข้อง) รวมทั้งงานที่ไม่สำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด

การทดสอบสอบถามถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการ(ผู้บริหาร ข้าราชการ ลูกจ้าง และผู้ที่เกี่ยวข้อง) ทุกฝ่ายของสำนักงานเขต

๙.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล

- แบบสำรวจความพึงพอใจ จากผู้รับบริการที่ฝ่ายปกครอง สำนักงานเขต ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร ข้าราชการ ลูกจ้าง และผู้ที่เกี่ยวข้องในการรับบริการ เช่น ผู้ที่ออกจากราชการไปแล้ว ญาติของข้าราชการหรือลูกจ้าง เป็นต้น

๑๐. ข้อเสนอแนะ

ผู้จัดทำรายงานมีข้อเสนอแนะในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลให้แก่ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานเขต ดังนี้

๑๐.๑ ฝ่ายปกครอง สำนักงานเขตพระโขนง จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล ให้ครอบคลุมทุกเรื่องในการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล ให้ทุกฝ่ายในสำนักงานเขต เพื่อให้การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

๑๐.๒ สนับสนุนส่งเสริมนักทรัพยากรบุคคล และผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลทุกฝ่ายในสำนักงานเขต ให้มีความรู้ ความเข้าใจ ในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยเข้าอบรมร่วมกับหน่วยงานที่จัดให้ความรู้ในด้านทรัพยากรบุคคล และเพิ่มทักษะทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อที่จะสามารถนำความรู้นั้นมาประยุกต์ใช้และต่อยอดองค์ความรู้เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอ