

รายงานส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การพัฒนาระบบการสรรหาและทดแทนตำแหน่ง
ข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญที่ว่าง : กรณีศึกษา
ตำแหน่งนายช่างสำรวจ สังกัดกรุงเทพมหานคร

จัดทำโดย นางสาววรรณ เกียรติโพธา
ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
สังกัด กลุ่มงานตำแหน่งข้าราชการกรุงเทพมหานคร
ส่วนระบบตำแหน่งและมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง
กองอัตรากำลัง สำนักงาน ก.ก.

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๔๐
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕

๑. หัวข้อ การพัฒนาระบบการสรรหาและทดแทนตำแหน่งข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญที่ว่าง :
กรณีศึกษาตำแหน่งนายช่างสำรวจ สังกัดกรุงเทพมหานคร

๒. ความสำคัญของการศึกษา / ที่มาของการนำเสนอ

บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่สำคัญของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร (สำนักงาน ก.ก.) คือ การวางแผนกำลังคน การสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ ในตำแหน่งต่าง ๆ และการออกกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมีเป้าหมาย เพื่อให้หน่วยงานของกรุงเทพมหานครมีอัตรากำลังในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่พร้อมจะขับเคลื่อนภารกิจ การให้บริการสาธารณะในด้านต่าง ๆ แก่ประชาชน

โดยที่ปัจจุบันกรุงเทพมหานครกำลังประสบปัญหาในการสรรหาบุคคลเพื่อมาทดแทนอัตรากำลังที่เป็นตำแหน่งว่างจำนวนมาก ทั้งในส่วนของตำแหน่งประเภททั่วไปและประเภทวิชาการ จากสถิติข้อมูล เกี่ยวกับการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ จำนวน ๕ ครั้งย้อนหลัง (ตั้งแต่ปี ๒๕๕๗ - ปี ๒๕๖๓) พบว่า มีหลายตำแหน่งที่ กทม. จัดสอบแข่งขันแล้วไม่ได้คนมาดำรงตำแหน่งเต็มตามกรอบอัตรากำลังที่มีอยู่ โดยเฉพาะตำแหน่งนายช่างสำรวจซึ่งเป็นตำแหน่งในลำดับแรกที่สำนักงาน ก.ก. สรรหาคนมาปฏิบัติงานได้ น้อยกว่าอัตราว่างที่มีอยู่จำนวน ๕ ครั้งติดต่อกัน การจัดสอบแข่งขันในครั้งที่ ๑/๒๕๖๓ ที่ผ่านมามีผู้มีอัตราว่างของตำแหน่งนายช่างสำรวจสูงถึง ๕๖ ตำแหน่ง (คิดเป็นอัตราว่างร้อยละ ๕๑ ของกรอบอัตรากำลัง ตำแหน่งนายช่างสำรวจทั้งหมดของกรุงเทพมหานคร) โดยมีผู้สนใจสมัครสอบแข่งขัน จำนวน ๒๐๙ คน แต่มาเข้าสอบ จำนวน ๘๑ คน และในจำนวนนั้นมีผู้ที่ผ่านการสอบแข่งขันได้ในตำแหน่งดังกล่าว จำนวน ๑ คน เท่านั้น ผลการสอบแข่งขันดังกล่าวส่งผลกระทบต่อความต้องการใช้กำลังคนของหน่วยงาน ทำให้หน่วยงานขาดแคลนอัตรากำลังที่จะมาขับเคลื่อนในภารกิจด้านต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น และยังส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ และความคุ้มค่าในการสรรหาผู้ปฏิบัติงานให้กับกรุงเทพมหานครอีกด้วย เนื่องจากการสรรหาบุคคลมาดำรง ตำแหน่งนายช่างสำรวจส่วนใหญ่ใช้วิธีการสรรหาจากบุคคลภายนอกโดยการสอบแข่งขัน แต่วิธีการดังกล่าว มีข้อจำกัด คือ การจัดสอบแข่งขันในแต่ละครั้งใช้งบประมาณจำนวนมากและใช้ระยะเวลาดำเนินการค่อนข้างนาน

ในการนี้ผู้เข้ารับการอบรมมีความสนใจที่จะดำเนินการศึกษาและจัดทำรายงานส่วนบุคคลในหัวข้อเรื่อง “การพัฒนาระบบการสรรหาและทดแทนตำแหน่งข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญที่ว่าง : กรณีศึกษาตำแหน่ง นายช่างสำรวจ สังกัดกรุงเทพมหานคร” ซึ่งการศึกษาในประเด็นหัวข้อดังกล่าวมีความสอดคล้องตามแผน ยุทธศาสตร์การพัฒนากทม. ๒๐ ปี ประเด็นยุทธศาสตร์ ด้านที่ ๗ การบริหารจัดการเมืองมหานคร มิติที่ ๗.๓ การบริหารทรัพยากรบุคคล เป้าประสงค์ที่ ๗.๓.๒.๒ การพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล และระบบราชการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และสนับสนุนการบริหาร ราชการ โดยจะนำแนวคิด ทฤษฎีหรือเครื่องมือทางการบริหาร เช่น SWOT Analysis PDCA มาเป็นกรอบ แนวคิดในการศึกษาวิเคราะห์ เพื่อจัดทำเป็นข้อเสนอแนวทางการพัฒนาระบบการสรรหาและทดแทน ตำแหน่งนายช่างสำรวจ สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่เป็นอัตราว่างจำนวนมาก และเป็นการแก้ไขปัญหาการ บริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร โดยผลการศึกษาดังกล่าวสามารถใช้เป็นข้อมูลเพื่อขยายผล และต่อยอดในการพัฒนาระบบการสรรหาและทดแทนตำแหน่งอื่น ๆ ในภาพรวมของกรุงเทพมหานคร ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นต่อไป

๓. วัตถุประสงค์

๓.๑ เพื่อศึกษาและจัดทำข้อเสนอแนวทางการพัฒนาระบบการสรรหาและทดแทนตำแหน่งนายช่างสำรวจ ที่เป็นอัตราว่างในหน่วยงานและส่วนราชการสังกัดกรุงเทพมหานคร

๓.๒ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบการสรรหาและทดแทนตำแหน่งของกรุงเทพมหานคร

๔. เป้าหมาย

๔.๑ เพิ่มช่องทางการสรรหาบุคคลเพื่อมาทดแทนอัตราว่างของตำแหน่งนายช่างสำรวจ จำนวนไม่น้อยกว่า ๒ ช่องทาง ภายในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

๔.๒ ลดอัตราว่างตำแหน่งนายช่างสำรวจในภาพรวมของกรุงเทพมหานครให้มีสัดส่วนไม่เกินร้อยละ ๓๐ ภายในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

๕. แนวคิด / หลักการที่ใช้ในการศึกษา

๕.๑ หลักการของการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร

๕.๑.๑ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร

พ.ศ. ๒๕๕๔

มาตรา ๔๐ การจัดระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานครต้องเป็นไปเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของกรุงเทพมหานคร ความเป็นประสิทธิภาพ และความคุ้มค่า โดยให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครปฏิบัติราชการอย่างมีคุณภาพ คุณธรรม และมีคุณภาพชีวิตที่ดี

มาตรา ๔๑ การจัดระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานครตามพระราชบัญญัตินี้ให้คำนึงถึงระบบคุณธรรม ดังต่อไปนี้

(๑) การรับบุคคลเพื่อบรรจุเข้ารับราชการและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต้องคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคล ความเสมอภาค ความเป็นธรรม และประโยชน์ของทางราชการ

(๒) การบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพขององค์กร และลักษณะของงาน โดยไม่เลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม

ฯลฯ

ฯลฯ

กล่าวโดยสรุป ตามมาตรา ๔๐ และ ๔๑ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๕๔ ได้วางหลักการเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครไว้ว่า จะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามระบบคุณธรรม โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคล ความเสมอภาค ความเป็นธรรม และประโยชน์ที่ทางราชการจะได้รับ รวมทั้งจะต้องคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ ความเป็นประสิทธิภาพ และความคุ้มค่าของการดำเนินการใด ๆ ด้วย ดังนั้น สำนักงาน ก.ก. ในฐานะหน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการเกี่ยวกับการสรรหาบุคคลเพื่อมาบรรจุและแต่งตั้งเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญและการออกกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุและทบทวนปัญหาอุปสรรคในด้านต่าง ๆ ของระบบการสรรหาบุคคล เพื่อหา

แนวทางการแก้ไขปัญหาที่ทำให้การสอบแข่งขันในแต่ละครั้ง หน่วยงานได้คนมาบรรจุและแต่งตั้งเป็นข้าราชการในตำแหน่งต่าง ๆ ไม่เป็นไปตามจำนวนและเป้าหมายที่กำหนด อีกทั้งจะต้องมีการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ของการสรรหาเชิงรุกรูปแบบใหม่ ๆ มาดำเนินการเพิ่มเติม เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครเป็นไปด้วยความมีประสิทธิภาพ คุ่มค่า และเกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีต่อระบบราชการ

๕.๑.๒ ระบบการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญในกรณีของตำแหน่งนายช่างสำรวจ

การสรรหาบุคคลเพื่อมาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ ตำแหน่งนายช่างสำรวจ ปัจจุบันมี ๒ วิธีการ คือ การสอบแข่งขันและการย้าย

วิธีการที่ ๑ การสอบแข่งขัน

องค์ประกอบของการสอบแข่งขันในปัจจุบันแบ่งออกเป็น ๒ ส่วน ส่วนที่หนึ่ง คือ การวัดความรู้ทั่วไปและการสอบวิชาเฉพาะตำแหน่ง (ภาค ก และภาค ข) ส่วนที่สอง คือ การประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง (ภาค ค) ซึ่งแบ่งเป็น การประเมินสมรรถนะ การทดสอบสุขภาพจิตและการสัมภาษณ์ ระยะเวลาที่ใช้ดำเนินการจัดสอบแข่งขัน ประมาณ ๔-๖ เดือน นับตั้งแต่วันที่ประกาศรับสมัครจนกระทั่งถึงวันที่ประกาศผลสอบแข่งขัน (ขึ้นอยู่กับจำนวนที่ประกาศสอบแข่งขัน) การจัดสอบแข่งขันแต่ละครั้งจึงใช้ระยะเวลาดำเนินการค่อนข้างนาน ใช้งบประมาณดำเนินการจำนวนมาก และในหลายครั้งจะพบว่ามีบางตำแหน่งได้คนที่สอบผ่านในจำนวนน้อย ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยส่วนใหญ่แล้วหน่วยงานจะได้คนไปปฏิบัติงานทดแทนในตำแหน่งที่เป็นอัตราว่างเป็นเวลาไม่ต่ำกว่า ๖ เดือน

วิธีการที่ ๒ การย้าย

การย้าย หมายถึง การที่ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่ง ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอื่น (ตำแหน่งเลขที่อื่น) ที่อยู่ในประเภทและระดับเดิม ซึ่งอาจเป็นสายงานเดียวกันหรือต่างสายงานก็ได้ โดยคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร หรือที่เรียกโดยย่อว่า ก.ก. ได้กำหนดหลักเกณฑ์วิธีการดำเนินการเกี่ยวกับการย้ายในตำแหน่งประเภททั่วไป ดังนี้

(๑) การย้ายไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับปฏิบัติงาน ให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการตามที่กำหนดในหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๐๗๐๘/ว ๙ ลงวันที่ ๑๒ พฤษภาคม ๒๕๓๕

(๒) การย้ายไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญงาน ให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์เฉพาะตัวของสายงานที่เริ่มต้นจากระดับ ๑ และระดับ ๒ ตามมติ ก.ก. ครั้งที่ ๔/๒๕๔๗ เมื่อวันที่ ๑๙ เมษายน ๒๕๔๗ มติ ก.ก. ครั้งที่ ๓/๒๕๔๙ เมื่อวันที่ ๒๐ มีนาคม ๒๕๔๙ และมติ ก.ก. ครั้งที่ ๑๐/๒๕๕๒ เมื่อวันที่ ๑๗ ธันวาคม ๒๕๕๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติมตามที่ ก.ก. กำหนด ประกอบกับหลักเกณฑ์การคัดเลือกบุคคลและการประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภททั่วไปและประเภทวิชาการ ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๕๔ ตามมติ ก.ก. ครั้งที่ ๖/๒๕๕๔ เมื่อวันที่ ๑๘ สิงหาคม ๒๕๕๔ และหรือใช้หลักเกณฑ์และวิธีการตามที่กำหนดในหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๐๗๐๘/ว ๙ ลงวันที่ ๑๒ พฤษภาคม ๒๕๓๕ แล้วแต่กรณี

(๓) การย้ายไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับอาวุโส ให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการตามที่กำหนดในหนังสือสำนักงาน ก.พ.ที่ นร ๐๗๐๘/ว ๙ ลงวันที่ ๑๒ พฤษภาคม ๒๕๓๕

กล่าวโดยสรุป วิธีการสรรหาบุคคลเพื่อเข้ามาดำรงตำแหน่งนายช่างสำรวจของ กรุงเทพมหานครมีอยู่ ๒ วิธีการ คือ (๑) การสรรหาจากบุคคลภายนอกโดยใช้วิธีการสอบแข่งขัน ซึ่งมีขั้นตอนดำเนินการมากและใช้ระยะเวลาดำเนินการค่อนข้างนานกว่าจะได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่งในส่วนราชการและหน่วยงานต่าง ๆ กระบวนการจัดสอบแข่งขันในแต่ละครั้ง หากนับระยะเวลาเริ่มตั้งแต่การประกาศรับสมัครสอบไปจนถึงการประกาศผลการสอบแข่งขันและการขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ในแต่ละครั้งใช้ระยะเวลาดำเนินการไม่ต่ำกว่า ๖ เดือน นอกจากนั้นผลการสอบแข่งขันในหลายครั้ง หน่วยงานมักจะได้คนมาดำรงตำแหน่งไม่เต็มตามกรอบอัตราว่างที่มีอยู่ เช่น สำนักการโยธา อาจมีอัตราว่างของตำแหน่งนายช่างสำรวจ ระดับปฏิบัติงานหรือชำนาญงาน จำนวน ๕ อัตรา แต่เมื่อกระบวนการสอบแข่งขันในแต่ละครั้งเสร็จสิ้นลง อาจได้คนมาบรรจุและแต่งตั้งในอัตราว่างเพียง ๑ อัตรา หรืออาจไม่ได้คนมาบรรจุตามอัตราว่างที่มีอยู่เลยก็ได้ เป็นต้น สำหรับในส่วนของการสรรหาบุคคลภายในองค์กร นั้น เป็นวิธีการที่ไม่ค่อยนำมาใช้ดำเนินการกับตำแหน่งนี้ เนื่องจากตำแหน่งนายช่างสำรวจเป็นตำแหน่งที่ไม่แน่ใจให้ข้าราชการในสายงานอื่นสนใจที่จะย้ายเข้ามาดำรงตำแหน่ง ดังนั้น รูปแบบการสรรหาบุคคลทั้ง ๒ วิธีการ จึงยังไม่สามารถรองรับการดำเนินการแก้ไขปัญหาการทดแทนตำแหน่งนายช่างสำรวจที่มีอัตราว่างอยู่เป็นจำนวนมากได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๕.๑.๓ แนวคิดและนวัตกรรมการสรรหาบุคคลของกรุงเทพมหานคร

ในช่วงที่ผ่านมากรุงเทพมหานคร โดยสำนักงาน ก.ก. มีแนวคิดและนวัตกรรมการสรรหาบุคคลภายนอกเพิ่มเติม จำนวน ๔ แนวทาง ส่วนรูปแบบการสรรหาภายในซึ่งนอกเหนือจากหลักเกณฑ์มีจำนวน ๑ แนวทาง คือ การสอบข้ามแห่ง หรือการดำเนินการตามกฎหมาย ก.ก. ว่าด้วยการสอบคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ พ.ศ. ๒๕๕๙ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

(๑) การนำระบบ e-recruitment มาใช้

กรุงเทพมหานครเริ่มนำระบบ e-recruitment มาใช้ในปี พ.ศ. ๒๕๕๐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นการเปิดกว้างและเป็นธรรมในการสมัครรับราชการของกรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้สมัครสามารถกรอกแบบฟอร์มการสมัครสอบบนเว็บไซต์ที่กำหนด และพิมพ์ใบ Pay-in เพื่อไปชำระเงินกับธนาคาร และเมื่อชำระเงินเรียบร้อยแล้ว จะเข้ามาพิมพ์ใบสมัครสอบในระบบและใช้เป็นหลักฐานในการเข้าสอบ และจะมีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการสอบแข่งขันและผลการสอบผ่านทางเว็บไซต์ให้ผู้สมัครทราบ แต่ปัจจุบันยังไม่มีการพัฒนาเพิ่มเติมในด้านอื่น ๆ เกี่ยวกับการสอบแข่งขันแต่อย่างใด

(๒) การให้ทุนการศึกษา (BMA Scholarship) เป็นทุนการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ที่ให้กับบุคคลที่มีภูมิลำเนาอยู่ในกรุงเทพมหานคร ที่เป็นคนดี คนเก่ง มีความผูกพันและมุ่งมั่นในการทำงานให้กับกรุงเทพมหานครเพื่อประโยชน์ของกรุงเทพมหานคร โดยให้ทุนเพื่อศึกษาต่อในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก ประกอบด้วยทุน ๒ ประเภท ได้แก่ ทุนสำหรับระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย และทุนสำหรับอุดมศึกษา (นิสิตนักศึกษาชั้นปีที่ ๔ หรือชั้นปีสุดท้าย) โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๕ คณะกรรมการยกร่างระบบทุนกรุงเทพมหานครได้เห็นชอบตำแหน่งที่มีความจำเป็นใน ๒ กลุ่มภารกิจที่จะจัดสรรทุนให้แก่ผู้ที่กำลังศึกษาในระดับปริญญาตรี คือ

กลุ่มที่ ๑ ภารกิจกลุ่มงานเฉพาะทาง (Technician) ตำแหน่งที่มีความจำเป็น ๔ ตำแหน่ง ได้แก่ นักผังเมือง วิศวกรโยธา วิศวกรสุขาภิบาล และเจ้าพนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

กลุ่มที่ ๒ ภารกิจกลุ่มงานยุทธศาสตร์ของกรุงเทพมหานคร (Strategic Plan) ตำแหน่งที่มีความจำเป็น ๕ ตำแหน่ง ได้แก่ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นักวิชาการคอมพิวเตอร์ นักทรัพยากรบุคคล นักวิชาการคลัง และนักวิเคราะห์งบประมาณ

ทั้งนี้ ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครได้ให้ความเห็นชอบเมื่อวันที่ ๙ กันยายน ๒๕๕๖ ในการให้ทุนกรุงเทพมหานครกับองค์กรต่าง ๆ ประกอบด้วย นักผังเมือง จำนวน ๑ อัตรา วิศวกรโยธา จำนวน ๓ อัตรา และวิศวกรสุขาภิบาล จำนวน ๑ อัตรา

(๓) BMA Campus Recruitment

กรุงเทพมหานครเริ่มดำเนินการในปีงบประมาณ ๒๕๕๗ โดยมุ่งเน้นประชาสัมพันธ์เชิงรุกเกี่ยวกับภารกิจและสวัสดิการของกรุงเทพมหานคร เพื่อดึงดูดและจูงใจให้นักศึกษาที่จะสำเร็จการศึกษาจากสถาบันชั้นนำสมัครสอบเข้ารับราชการเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ ณ สถานศึกษา

(๔) การฝึกงานกับกรุงเทพมหานคร (Internship BMA) กรุงเทพมหานครได้กำหนดแผนดำเนินการในเรื่องดังกล่าวในปีงบประมาณ ๒๕๕๗ โดยจัดทำเป็นโครงการความร่วมมือการรับนักศึกษาฝึกงานระหว่างกรุงเทพมหานครกับมหาวิทยาลัย ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เพียงสถาบันเดียว

(๕) การดำเนินการตามกฎหมาย ก.ก. ว่าด้วยการสอบคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ พ.ศ. ๒๕๕๙ หรือที่เรียกว่า การสอบเปลี่ยนสายงาน หรือการสอบข้ามแห่ง นั้น เป็นรูปแบบการสรรหาจากบุคคลภายในองค์กร กทม. ซึ่งเปิดโอกาสให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญที่ดำรงตำแหน่งประเภททั่วไป สามารถย้ายเปลี่ยนสายงานไปดำรงตำแหน่งในประเภทวิชาการได้โดยการสอบคัดเลือกตามที่ ก.ก. กำหนด ซึ่งกำหนดวิธีการทั้งในส่วนของ การประเมินความเหมาะสมและความรู้ความสามารถจากการสอบข้อเขียน และมีการสอบสัมภาษณ์ ซึ่งมีสำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร เป็นส่วนราชการที่ดำเนินการคัดเลือกดังกล่าว

กล่าวโดยสรุป แนวคิดและนวัตกรรมการสรรหาบุคคลทั้ง ๕ แนวทางข้างต้น ยังไม่สามารถดำเนินการให้มีความต่อเนื่องและเกิดผลในทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมได้จนถึงปัจจุบัน เป็นผลทำให้รูปแบบการสรรหาบุคคลภายนอกเข้ามารับราชการจึงมีเพียงวิธีการหลัก จำนวน ๒ วิธี คือ การสอบแข่งขัน ซึ่งใช้สำหรับสายงานทั่วไป ส่วนอีกวิธีการหนึ่ง คือ การสอบคัดเลือกซึ่งใช้กับตำแหน่งเฉพาะทางตามที่ ก.ก. กำหนด เช่น นายแพทย์ ทันตแพทย์ พยาบาลวิชาชีพ เป็นต้น นอกจากนี้ วิธีการให้ทุนการศึกษา (BMA Scholarship) มีข้อจำกัดที่กำหนดให้ดำเนินการเฉพาะตำแหน่งประเภทวิชาการในบางสายงานเท่านั้น โดยยังไม่ครอบคลุมถึงตำแหน่งประเภททั่วไป ซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญและเป็นงานที่จำเป็นต้องใช้ทักษะ หรือเทคนิคเฉพาะด้านในการปฏิบัติงาน เช่น ตำแหน่งนายช่างสำรวจ หรือตำแหน่ง นายช่างโยธา เป็นต้น หรือวิธีการ BMA Campus Recruitment หรือการฝึกงานกับกรุงเทพมหานคร (Internship BMA) ต่างก็เป็นวิธีการที่ดำเนินการเฉพาะในสายงานของผู้ดำรงตำแหน่งด้านป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย และตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลเท่านั้น ยังไม่เห็นการขยายผลไปยังตำแหน่งที่สำคัญและจำเป็นอื่น ๆ

ในส่วนของรูปแบบการสรรหาภายในที่ใช้วิธีการสอบเปลี่ยนสายงาน จากตำแหน่งประเภททั่วไปมาดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ นั้น เป็นรูปแบบที่นำมาใช้กับการสรรหาบุคคลมาดำรงตำแหน่งประเภททั่วไปด้วยกันเองไม่ได้ และไม่สามารถนำมาใช้กับตำแหน่งนายช่างสำรวจได้ ดังนั้น วิธีการสรรหาคณะมาดำรงตำแหน่งนายช่างสำรวจ หรือตำแหน่งประเภททั่วไปอื่น ๆ จึงยังมีจำกัดอยู่เพียง ๒ วิธีการเท่านั้น คือ การสรรหาจากบุคคลภายนอกโดยการสอบแข่งขัน ส่วนการสรรหาจากบุคคลภายใน คือ การย้ายเปลี่ยนสายงานจากผู้ที่ดำรงตำแหน่งประเภททั่วไปในสายงานอื่น ๆ ที่มีคุณวุฒิและคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง มาดำรงตำแหน่งนายช่างสำรวจ เป็นวิธีการที่เป็นไปได้ยากหรือมีโอกาสได้คนมาดำรงตำแหน่งน้อย เนื่องจากตำแหน่งนายช่างสำรวจไม่ได้เป็นตำแหน่งที่จูงใจให้คนอยากเข้ามาปฏิบัติงานเหมือนดังตำแหน่งของนายช่างโยธา จึงทำให้เมื่อมีอัตราของตำแหน่งนายช่างสำรวจว่างในหน่วยงานหรือส่วนราชการใดก็ตาม หน่วยงานจึงต้องรอรับการบรรจุและแต่งตั้งผู้มาดำรงตำแหน่งโดยผลของการสอบแข่งขันเท่านั้น

๕.๒ การสำรวจข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลตำแหน่งนายช่างสำรวจ

๕.๒.๑ สถิติข้อมูลเกี่ยวกับผลการสอบแข่งขันของกรุงเทพมหานคร จำนวน ๕ ครั้งย้อนหลัง (ปี ๒๕๕๗ - ๒๕๖๓) พบสภาพปัญหาในด้านการสรรหาบุคคล คือ มีตำแหน่งนายช่างสำรวจว่างเป็นจำนวนมาก และการสอบแข่งขันแต่ละครั้งมีผู้สอบได้จำนวนน้อยกว่าตำแหน่งว่างมาเป็นเวลาหลายปีติดต่อกัน ส่งผลให้อัตราว่างของตำแหน่งนายช่างสำรวจมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ และจากสถิติข้อมูลของการสอบแข่งขัน ตั้งแต่ปี ๒๕๕๗ เป็นต้นมาพบว่า อัตราส่วนของจำนวนผู้เข้าสอบกับผู้สอบได้ มีอัตราส่วนอยู่ที่ ๑๘ ต่อ ๑ ถัดมาคือ อัตราส่วน ๓๑ ต่อ ๑ / อัตราส่วน ๒๓ ต่อ ๑ / อัตราส่วน ๓๗ ต่อ ๑ ตามลำดับ และการสอบครั้งล่าสุด (ครั้งที่ ๑/๒๕๖๓) มีอัตราส่วนของจำนวนผู้เข้าสอบกับผู้สอบได้ อยู่ที่ ๘๑ ต่อ ๑

๕.๒.๒ กรอบอัตรากำลังของตำแหน่งนายช่างสำรวจ สังกัดหน่วยงานต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานคร มีจำนวนรวมทั้งสิ้น ๒๒๓ ตำแหน่ง แบ่งเป็น ระดับปฏิบัติงานหรือชำนาญงาน จำนวน ๒๑๕ ตำแหน่ง และระดับอาวุโส ซึ่งไม่กำหนดเป็นตำแหน่งทางการบริหาร จำนวน ๘ ตำแหน่ง และมีตำแหน่งว่างในหน่วยงานเป็นจำนวนมาก ตัวอย่างเช่น สำนักการโยธามีอัตราว่างของตำแหน่งนายช่างสำรวจ ระดับปฏิบัติงาน/ชำนาญงาน จำนวน ๒๙ ตำแหน่ง เป็นต้น

หน่วยงาน	ส่วนราชการ	ระดับปฏิบัติงานหรือชำนาญงาน			ระดับอาวุโส (ไม่เป็นหัวหน้าฝ่าย/กลุ่มงาน)			
		กรอบ	ผู้ครองตำแหน่ง		ตำแหน่งว่าง	กรอบ	ผู้ครองตำแหน่ง	
		ปง./ชง.	ปง.	ชง.	ปง./ชง.	อว.	อว.	อว.
๑. สำนักการโยธา	กองสำรวจและแผนที่ที่ดิน	๑๒	-	๑	๑๑	๒	๑	๑
	สำนักงานจัดกรรมสิทธิ์	๒๐	๓	๓	๑๔	๔	๒	๒
	กองควบคุมการก่อสร้าง	๘	-	๔	๔	-	-	-
๒. สำนักการวางผังและพัฒนาเมือง	สำนักงานภูมิสารสนเทศ	๑๐	๑	๕	๔	๒	๒	-
๓. สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล	กองสารสนเทศภูมิศาสตร์	๑	-	-	๑	-	-	-
๔. สำนักการระบายน้ำ	สำนักงานจัดการคุณภาพน้ำ	๑	๑	-	-	-	-	-
๕. สำนักสิ่งแวดล้อม	กองกำจัดมูลฝอย	๑	-	-	๑	-	-	-

หน่วยงาน	ส่วนราชการ	ระดับปฏิบัติงานหรือชำนาญงาน				ระดับอาวุโส (ไม่เป็นหัวหน้าฝ่าย/กลุ่มงาน)		
		กรอบ	ผู้ครองตำแหน่ง		ตำแหน่งว่าง	กรอบ	ผู้ครองตำแหน่ง	ตำแหน่งว่าง
		ปจ./ชง.	ปจ.	ชง.	ปจ./ชง.	อว.	อว.	อว.
๖. สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว	สำนักงานเลขานุการ	๑	-	-	๑	-	-	-
๗. สำนักงานเขต	ฝ่ายโยธา	๑๖๑	๒๗	๕๙	๗๕	-	-	-
รวม		๒๑๕	๑๐๔		๑๑๑	๘	๕	๓

ที่มาข้อมูล : กองทะเบียนประวัติข้าราชการและกองอัตรากำลัง เมื่อวันที่ ๓๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๔

๕.๒.๓ ข้อมูลการกำหนดตำแหน่งนายช่างสำรวจในภาพรวมของทุกหน่วยงานในกรุงเทพมหานคร พบว่า มีสภาพปัญหาคือ นายช่างสำรวจมีโอกาสก้าวหน้าน้อยกว่านายช่างโยธา โดยอัตราส่วนของกรอบตำแหน่งนายช่างโยธา ระดับปฏิบัติงาน/ชำนาญงาน ที่สามารถเลื่อนระดับเป็นนายช่างโยธาอาวุโสได้นั้น อยู่ในอัตราส่วนของการเติบโตที่ ๘ ต่อ ๑ ในขณะที่อัตราส่วนของตำแหน่งนายช่างสำรวจอยู่ที่ ๒๖ ต่อ ๑

๕.๒.๔ จากการศึกษามาตรฐานกำหนดตำแหน่งของนายช่างสำรวจ นายช่างโยธา และนายช่างเขียนแบบ พบว่า ทั้ง ๓ ตำแหน่งมีลักษณะงานที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกัน และมีการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งในส่วนของคุณวุฒิการศึกษาในระดับ ปวช. ปวท. หรือ ปวส. ที่เหมือนหรือคล้ายคลึงกัน เช่น สาขาวิชาเทคนิควิศวกรรมโยธา สาขาวิชาเทคนิคการจัดการงานก่อสร้าง สาขาวิชาโยธา สาขาวิชาการก่อสร้าง และมีความแตกต่างกันในบางสาขาวิชา เช่น สาขาวิชาสำรวจ (กำหนดไว้เฉพาะตำแหน่งนายช่างสำรวจ) สาขาวิชาเทคนิคสถาปัตยกรรม (กำหนดไว้เฉพาะตำแหน่งนายช่างเขียนแบบ)

๕.๒.๕ การจัดกลุ่มตำแหน่งซึ่งมีลักษณะงานเกี่ยวข้องหรือเกื้อกูลกัน ตามมติ อ.ก.ก. วิสามัญเกี่ยวกับระบบราชการ การจัดส่วนราชการ และค่าตอบแทน ครั้งที่ ๔/๒๕๕๗ เมื่อวันที่ ๓๐ เมษายน ๒๕๕๗ ตำแหน่งนายช่างโยธา นายช่างสำรวจ นายช่างเขียนแบบ มีลักษณะงานเกี่ยวข้องหรือเกื้อกูลกัน โดยตำแหน่งนายช่างโยธา เกื้อกูลกับตำแหน่งประเภทวิชาการ คือ ตำแหน่งวิศวกรโยธา (ทุกด้าน) และนักจัดการงานโยธา และสำหรับตำแหน่งนายช่างสำรวจ เกื้อกูลกับตำแหน่งประเภทวิชาการ คือ ตำแหน่งนักวิชาการแผนที่

กลุ่มที่	ตำแหน่งประเภททั่วไป	ตำแหน่งประเภทวิชาการ
	ชื่อตำแหน่ง	ชื่อตำแหน่ง
๒๙	นายช่างโยธา นายช่างสำรวจ นายช่างเขียนแบบ	-
๓๓	นายช่างโยธา	วิศวกรโยธา (ทุกด้าน) นักจัดการงานโยธา
๓๗	นายช่างสำรวจ	นักวิชาการแผนที่

๕.๒.๖ ผลการสำรวจข้อมูลผู้สำเร็จการศึกษาภาครัฐ ปีการศึกษา ๒๕๖๓ ซึ่งเป็นคุณวุฒิ การศึกษาระดับ ปวช. ปวส. ในสาขาวิชาสำรวจ พบว่า ทั้งประเทศมีผู้สำเร็จการศึกษาจำนวนรวมทั้งสิ้น ๖๑๔ คน จากสถาบันการศึกษาภาครัฐและภาคเอกชน รวมจำนวน ๑๒ แห่ง แบ่งเป็น ระดับ ปวช. จำนวน ๓๐๑ คน และระดับ ปวส. จำนวน ๓๑๓ คน (ข้อมูลจากศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและกำลังคนอาชีวศึกษา ณ วันที่ ๒๕ มิถุนายน ๒๕๖๔)

จากผลการสำรวจข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาประกอบการวิเคราะห์หาแนวทางที่เหมาะสมในการ พัฒนาระบบการสรรหาและทดแทนตำแหน่งนายช่างสำรวจที่ว่าง นั้น สรุปได้ว่า อัตราส่วนของจำนวนผู้เข้า สอบกับผู้สอบได้ของตำแหน่งนายช่างสำรวจมีแนวโน้มลดลงเรื่อย ๆ ในขณะที่กรุงเทพมหานครมีอัตราว่าง ของตำแหน่งดังกล่าวจำนวนมาก โดยที่ปัจจุบันกรุงเทพมหานครมีกรอบอัตรากำลังของตำแหน่งนายช่าง-สำรวจ กระจายอยู่ในหน่วยงานระดับสำนักและสำนักงานเขต รวมทั้งสิ้น ๒๒๓ ตำแหน่ง และมีผู้ครอง ตำแหน่งตั้งแต่ระดับปฏิบัติงาน ชำนาญงาน และอาวุโส รวมกันเป็นจำนวน ๑๑๒ ตำแหน่ง ขณะที่อัตรา ว่างจำนวนทั้งสิ้น ๑๑๔ ตำแหน่ง ขณะเดียวกันยังพบว่า อัตราส่วนของการก้าวหน้าเติบโตของตำแหน่ง นายช่างสำรวจระดับปฏิบัติงาน/ชำนาญงานที่จะเลื่อนไประดับอาวุโส นั้น นายช่างสำรวจมีอัตราส่วน ความก้าวหน้าน้อยกว่านายช่างโยธาอย่างเห็นได้ชัด ในส่วนของมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของสายงานที่ ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องหรือเกื้อกูลกัน พบว่า ตำแหน่งนายช่างสำรวจ นายช่างโยธา และนายช่างเขียนแบบ เป็น ตำแหน่งที่มีลักษณะงานที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกัน และมีการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งในส่วน ของคุณวุฒิการศึกษาในระดับ ปวช. ปวท. หรือ ปวส. ที่เหมือนหรือคล้ายคลึงกันในบางสาขาวิชา เช่น สาขาวิชา เทคนิควิศวกรรมโยธา สาขาวิชาเทคนิคการจัดการงานก่อสร้าง สาขาวิชาโยธา สาขาวิชาการก่อสร้าง ซึ่งอาจ เป็นประโยชน์ต่อการบริหารหรือการหมุนเวียนตำแหน่งใน ๓ สายงานดังกล่าว นอกจากนั้น ปัจจุบัน ก.ก. ได้ กำหนดบัญชีการจัดกลุ่มตำแหน่งที่มีลักษณะงานที่เกี่ยวข้องหรือเกื้อกูลกันเพื่อประโยชน์ในการย้าย เลื่อน หรือแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งเรียบร้อยแล้ว โดยที่ตำแหน่งนายช่างโยธา นายช่างสำรวจและนายช่าง-เขียนแบบ เป็นตำแหน่งที่สามารถย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนทดแทนกันได้หากผู้ดำรงตำแหน่งมีคุณวุฒิ การศึกษาสอดคล้องเป็นไปตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งในสายงานที่จะย้ายกำหนดไว้ โดยไม่จำเป็นต้อง ปฏิบัติงานหรือดำรงตำแหน่งในสายงานที่จะย้ายมาก่อน

อย่างไรก็ตาม ผลการสำรวจข้อมูลผู้สำเร็จการศึกษาภาครัฐ ซึ่งเป็นคุณวุฒิการศึกษาระดับ ปวช. ปวส. ในสาขาวิชาสำรวจ ปีการศึกษา ๒๕๖๓ พบว่า ทั้งประเทศมีผู้สำเร็จการศึกษาจำนวนรวมทั้งสิ้น ๖๑๔ คน จากสถาบันการศึกษาภาครัฐและภาคเอกชน รวมจำนวน ๑๒ แห่ง แบ่งเป็น ระดับ ปวช. จำนวน ๓๐๑ คน และระดับ ปวส. จำนวน ๓๑๓ คน ซึ่งบริบทการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ส่งผลทำให้ จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีมีแนวโน้มลดลงเรื่อย ๆ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อจำนวน ผู้สมัครเข้ารับราชการในตำแหน่งประเภททั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งนายช่างสำรวจที่จะเข้ามา ปฏิบัติงานกับกรุงเทพมหานครในอนาคตมีแนวโน้มลดลงหรืออาจทำให้กรุงเทพมหานครได้คนมาปฏิบัติงาน ไม่เต็มตามกรอบอัตราว่างที่มีอยู่

๕.๒.๗ ข้อมูลลักษณะงานสำรวจที่เอกชนมีการให้บริการกับลักษณะงานด้านสำรวจของ กรุงเทพมหานคร มีรายละเอียดดังนี้

ลักษณะงานสำรวจที่เอกชนมีการให้บริการ	ลักษณะงานด้านสำรวจของ กทม.
<input type="checkbox"/> งานสำรวจรังวัดที่ดิน <input type="checkbox"/> งานสำรวจรังวัดภูมิประเทศ <input type="checkbox"/> งานสำรวจเพื่อเขียนแบบอาคาร <input type="checkbox"/> งานสำรวจเพื่อการก่อสร้าง <input type="checkbox"/> งานสำรวจวัสดุคงคลัง <input type="checkbox"/> งานสำรวจเพื่อจัดทำแผนที่ และการสร้างแบบจำลอง <input type="checkbox"/> งานเจาะสำรวจดิน <input type="checkbox"/> งานสำรวจและบริการออกแบบผังที่ดิน และระบบสาธารณูปโภค	<input type="checkbox"/> งานสำรวจที่ดิน <input type="checkbox"/> งานสำรวจเพื่อวางผังเมือง <input type="checkbox"/> งานสำรวจเพื่อการออกแบบ เขียนแบบ <input type="checkbox"/> งานสำรวจเพื่อการก่อสร้าง <input type="checkbox"/> งานสำรวจลักษณะของภูมิประเทศเพื่อทำแผนที่ภูมิประเทศ <input type="checkbox"/> งานสำรวจเพื่อจัดทำแผนที่ และใช้ประโยชน์ในการตรวจสอบทางผังเมือง <input type="checkbox"/> งานสำรวจเพื่อทราบรายละเอียดในที่ดินที่จะเวนคืนและการประมาณราคาทรัพย์สินในที่ดินสำหรับงานจัดกรรมสิทธิ์ <input type="checkbox"/> อื่น ๆ ได้แก่ งานสำรวจ ตรวจสอบ ดูแลที่และทางสาธารณะ และงานสำรวจเพื่อจัดทำทะเบียนที่สาธารณะ

กล่าวโดยสรุป ลักษณะงานด้านสำรวจของกรุงเทพมหานครที่สามารถกำหนดให้ใช้การจ้างงานรูปแบบอื่นโดยให้เอกชนมาดำเนินการแทนได้ (outsource) ประกอบด้วย งานสำรวจที่ดิน งานสำรวจเพื่อใช้ในการออกแบบ เขียนแบบ และการก่อสร้าง งานสำรวจลักษณะของภูมิประเทศเพื่อจัดทำแผนที่ งานสำรวจเพื่อทราบรายละเอียดในที่ดินเพื่อใช้ในการจัดกรรมสิทธิ์ หรืองานสำรวจเพื่อจัดทำทะเบียนที่สาธารณะ ส่วนงานที่ไม่ควรใช้การจ้างงานรูปแบบอื่นและควรให้ข้าราชการเป็นผู้ปฏิบัติ ได้แก่ งานสำรวจ ตรวจสอบ ดูแลที่และทางสาธารณะ

๕.๓ หลักการและแนวคิดสำคัญของการสรรหาและเลือกสรรทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่

ระบบการสรรหาบุคคลในปัจจุบันจำเป็นต้องมีการดำเนินงานอย่างมีกลยุทธ์ในเชิงรุกเพื่อให้การสรรหาเป็นไปอย่างรวดเร็ว และได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการ โดยกลยุทธ์ดังกล่าวจำเป็นต้องสอดคล้องกับทิศทางกลยุทธ์ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรด้วย ข้อมูลนำเข้าสำคัญสำหรับกลยุทธ์การสรรหาเชิงรุกคือ การวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังของหน่วยงานและองค์กรที่สะท้อนถึงจำนวนอัตรากำลังที่เหมาะสม และความรู้ความสามารถที่ต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้รู้ทั้งปริมาณและคุณภาพของบุคลากรที่หน่วยงานหรือองค์กรต้องการ นอกจากนั้น กลยุทธ์การสรรหาเชิงรุกยังต้องกำหนดวิธีการสรรหาทั้งช่องทางประชาสัมพันธ์และรูปแบบกิจกรรมที่เหมาะสม สามารถเข้าถึงและดึงดูดความสนใจของกลุ่มเป้าหมายให้ได้มากที่สุด

ทั้งนี้ สามารถสรุปลักษณะที่สำคัญของการสรรหาเชิงรุกได้ดังนี้

๑) พัฒนารูปแบบการสรรหาอย่างต่อเนื่อง โดยใช้การคิดวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศให้รอบด้านมากขึ้น และครอบคลุมในทุกมิติ การสรรหาในรูปแบบเดิม ๆ องค์กรอื่นสามารถเลียนแบบและทำตามได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งจำเป็นต้องดำเนินการหาสาเหตุให้พบว่าเหตุผลจูงใจใดของคู่แข่งที่ทำให้คนเก่งลาออกไปทำงานด้วย

๒) สร้างแบรนด์หรือประกาศจุดยืนการสรรหาว่าคนลักษณะใดที่องค์กรต้องการ การสร้างความรู้สึกท้าทายสำหรับคนเก่งที่ต้องการทำงานร่วมกับคนเก่งอื่น ๆ เหมือนกับที่ Google เคยประกาศในยุคเริ่มต้นธุรกิจว่า “เราต้องการจ้างคนฉลาดล้ำเลิศอย่างคุณ (You’re brilliant, we’re hiring)”

๓) การปรับปรุงลักษณะงานให้มีความท้าทายน่าสนใจ รวมถึงสภาพแวดล้อมการทำงาน รูปแบบการบริหารจัดการ ค่าตอบแทน สวัสดิการ และผลประโยชน์ที่น่าดึงดูดใจ

๔) การกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการตามความเป็นจริง ไม่เฉพาะแต่คุณวุฒิ การศึกษา แต่เน้นความสามารถทางสติปัญญา ทักษะการเรียนรู้ ทักษะการปรับตัวเข้ากับผู้อื่น หรือแม้แต่การกล้าคิดนอกกรอบ เช่นเดียวกับที่ Google ได้ประกาศรับสมัครไว้ที่หน้าแรกของเว็บไซต์สมัครงานว่า Google ให้ความสำคัญกับคะแนนน้อยกว่าความสามารถในการทำงานและการเข้ากับเพื่อนร่วมทีม

๕) เนื่องจากร้อยละ ๘๐ ของผลลัพธ์องค์กร เช่น รายได้ และผลกำไร มักมาจากความพยายามของพนักงานจำนวน ๒๐% ขององค์กร ซึ่งเป็นระดับตำแหน่งผู้บริหาร ดังนั้นองค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับการทุ่มเทเวลาและทรัพยากรในกิจกรรมการสรรหาผู้บริหารทุกระดับ และ/หรือตำแหน่งงานที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรมากกว่าการสรรหาตำแหน่งงานทั่วไป

๖) ให้ปฏิบัติต่อผู้สมัครเช่นเดียวกับที่ปฏิบัติต่อลูกค้า ซึ่งหมายถึง องค์กรจำเป็นต้องหาข้อมูลเชิงลึกเพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้สามารถเข้าใจความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น หรือปรับแต่งลักษณะงานหรือข้อเสนอให้น่าสนใจ ซึ่งอาจโน้มน้าวใจให้กลุ่มเป้าหมายลาออกมามีงานกับที่ทำงานแห่งใหม่

๗) สร้างโอกาสและทำสิ่งต่างที่แตกต่างเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในการจ้างงาน

๘) ปรับปรุงขั้นตอนการสรรหาคัดเลือกให้รวดเร็ว เนื่องจากส่วนใหญ่คนเก่งมักถูกจ้างงานภายในระยะเวลาอันสั้น เพื่อป้องกันการเปลี่ยนใจหรือถูกชิงตัวจากองค์กรคู่แข่ง

๙) ทุกคนในองค์กรต้องทำหน้าที่เป็นเครือข่ายในการช่วยหาคนเก่งให้องค์กรด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตำแหน่งระดับผู้บริหารขึ้นไป เพราะมีโอกาสได้พบปะคนเก่งในแวดวงการทำงาน สถาบันวิชาชีพหรือผู้เชี่ยวชาญในสายงานมากกว่าฝ่ายทรัพยากรบุคคล

๑๐) การปรับเครื่องมือการสรรหาเพื่อให้ทันกับยุคดิจิทัลและเหมาะสมกับ Lifestyle ของคนรุ่นใหม่ที่ต้องการความคล่องตัว เพื่อลดช่องว่างและเพิ่มความรวดเร็วในการสื่อสาร รวมถึงเพิ่มความสะดวกในการสรรหาอีกด้วย เช่น การสัมภาษณ์ผ่าน Application Online ต่าง ๆ แทนการสัมภาษณ์ที่สำนักงาน เพราะคนเก่งที่เป็นกลุ่มเป้าหมายอาจจะยังไม่ลาออก เป็นต้น

๑๑) การเป็นพันธมิตร รวมทั้งการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ กับองค์กรที่อาจช่วยสนับสนุนการสรรหาขององค์กร เช่น สมาคมวิชาชีพ สถาบันการศึกษา สถาบันฝึกอบรม หน่วยงานภาครัฐที่เป็นศูนย์รวมกลุ่มเป้าหมาย หรือแหล่งผลิตคนในวิชาชีพเฉพาะทาง เป็นต้น เพื่อเพิ่มโอกาสได้พบกับกลุ่มเป้าหมาย

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาระบบการสรรหาบุคคลของกรุงเทพมหานครจำเป็นต้องมีการทบทวนปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการดำเนินการที่ผ่านมา และจำเป็นต้องนำแนวคิดการสรรหาบุคคลเชิงรุกเข้ามาประยุกต์และดำเนินการพัฒนาระบบการสรรหาบุคคลให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีมากยิ่งขึ้น เพื่อให้ระบบการสรรหาที่มีรูปแบบที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันนี้

กรุงเทพมหานครจะต้องมีการแข่งขันแย่งชิงกลุ่มเป้าหมายผู้สมัครกับองค์กรภายนอกอื่น ๆ สิ่งสำคัญที่จำเป็นต้องดำเนินการ คือ ข้อมูลนำเข้าที่สำคัญสำหรับการกำหนดกลยุทธ์การสรรหาเชิงรุก โดยต้องมีการวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังของหน่วยงานและองค์กร เพื่อสะท้อนถึงจำนวนอัตรากำลังที่เหมาะสมและความรู้ความสามารถที่ต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต อีกทั้งมีการกำหนดวิธีการสรรหาทั้งช่องทางประชาสัมพันธ์และรูปแบบกิจกรรมที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถเข้าถึงและดึงดูดความสนใจของกลุ่มเป้าหมายให้เข้ามาทำงานกับกรุงเทพมหานครได้มากที่สุด

๕.๔ เครื่องมือทางการบริหารที่นำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์ ได้แก่

๕.๔.๑ SWOT Analysis (การวิเคราะห์ SWOT)

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กรหรือหน่วยงานในปัจจุบันเพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต

(๑) หลักการการวิเคราะห์ SWOT

หลักการสำคัญของการวิเคราะห์ SWOT ก็คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมใน ๒ ด้าน ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งเป็นการวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ได้อย่างชัดเจน รวมทั้งการวิเคราะห์หาโอกาสและอุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กรจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่จะมีผลต่อองค์กร รวมถึงจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และกิจกรรมดำเนินการขององค์กรที่เหมาะสมต่อไป

(๒) ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายในที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงาน โอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายองค์กร ในทางกลับกันอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลจากการวิเคราะห์ SWOT นี้จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทิศทางที่เหมาะสม

(๓) ขั้นตอนการวิเคราะห์ SWOT

การวิเคราะห์ SWOT จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้างด้วยการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร ทำให้มีข้อมูลในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะถูกสร้างขึ้นมาบนจุดแข็งขององค์กร และแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อม และสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมหรือลดจุดอ่อนขององค์กรให้มัน้อยที่สุดได้ ภายใต้การวิเคราะห์ SWOT นั้น จะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดยมีขั้นตอนดังนี้

(๓.๑) การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นการวิเคราะห์และพิจารณาเกี่ยวกับทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรในทุก ๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร สำหรับแหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือ ระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้านทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศการทำงาน และทรัพยากร (คน เงิน วัสดุ การจัดการ) ค่านิยมองค์กร รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กร เพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลของวิธีการดำเนินการก่อนหน้านี้ด้วย

จุดแข็งขององค์กร (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั่นเองว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กร ที่องค์กรควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร

จุดอ่อนขององค์กร (W-Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั่นเอง ๆ เองว่า ปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อยหรือข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

(๓.๒) การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก โดยพิจารณาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กรที่จะได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เช่น

- สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ

- สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น โครงสร้างประชากร ระดับการศึกษา อัตราจ้างหนังสือ การตั้งถิ่นฐาน การอพยพและการย้ายถิ่น ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม

- สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี

- สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึง กรรมวิธีใหม่ ๆ และพัฒนาการทางด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ

- สถานะสุขภาพ อัตราการป่วยหรือตายด้วยโรค และภัยสุขภาพของประชากร พฤติกรรมทางสุขภาพ รวมถึงระบบสุขภาพ

- สภาพแวดล้อมทางสิ่งแวดล้อม เช่น การเปลี่ยนแปลงทางสิ่งแวดล้อม และทรัพยากรธรรมชาติ ภูมิอากาศ ระบบนิเวศ ผลกระทบจากการเกษตร อุตสาหกรรม เป็นต้น

โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กรในระดับมหภาค และองค์กรสามารถฉกฉวยข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้หน่วยงานเข้มแข็งขึ้นได้

อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบในระดับมหภาค ในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่ง พร้อมทั้งจะเผชิญแรงกระแทกดังกล่าวได้

(๓.๓) ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อม เมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค จากการวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว ให้นำจุดแข็ง-จุดอ่อน จากภายในมาเปรียบเทียบกับโอกาส-อุปสรรคจากภายนอก เพื่อดูว่าองค์กรกำลังเผชิญสถานการณ์เช่นใด และภายใต้สถานการณ์เช่นนั้น องค์กรควรจะทำอย่างไร โดยทั่วไปในการวิเคราะห์SWOT ดังกล่าวนี้องค์กรจะอยู่ในสถานการณ์ ๔ รูปแบบ ดังนี้

- สถานการณ์ที่ ๑ (จุดแข็ง-โอกาส) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด เนื่องจากองค์กรค่อนข้างจะมีโอกาส และจุดแข็งภายในองค์กรหลายอย่าง ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่ มาเสริมสร้างและปรับใช้ รวมทั้งฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิด มาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

- สถานการณ์ที่ ๒ (จุดอ่อน-ภัยอุปสรรค) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอก และมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ดังนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุด คือ กลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนจรรยาบรรณการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด

- สถานการณ์ที่ ๓ (จุดอ่อน-โอกาส) สถานการณ์องค์กรมีโอกาเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้น ทางออกก็คือ กลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-oriented Strategy) เพื่อจัดการหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้

- สถานการณ์ที่ ๔ (จุดแข็ง-อุปสรรค) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ ดังนั้นแทนที่จะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ก็สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัวหรือขยายขอบข่ายกิจการ (Diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่น ๆ แทน

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

๑. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

การพัฒนากระบวนการสรรหาและทดแทนตำแหน่งข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญที่ว่าง : กรณีศึกษาตำแหน่งนายช่างสำรวจ สังกัดกรุงเทพมหานคร สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการดำเนินการในเรื่องดังกล่าวได้ดังนี้

สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)	
จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<p>๑. กรุงเทพมหานครมีองค์กรกลางในการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นของตนเอง ซึ่งก็คือ ก.ก. จึงไม่ต้องพึ่งพาอาศัยองค์กรกลางอื่น ๆ ทำให้สามารถพิจารณาออกระเบียบ กฎ เกณฑ์เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ในด้านต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<p>๑. มีข้อจำกัดทางด้านงบประมาณค่าใช้จ่ายที่ได้รับการจัดสรรในแต่ละปี ไม่คงที่ และไม่ต่อเนื่อง ส่งผลให้ไม่สามารถดำเนินการจัดสอบแข่งขันบุคคลภายนอกปีละหลาย ๆ ครั้งได้ หรือการที่กรุงเทพมหานครอาจไม่สามารถสร้างแรงจูงใจในรูปแบบตัวเงินหรือการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษให้แก่ตำแหน่งนายช่างสำรวจได้เหมือนอย่างตำแหน่งอื่น ๆ ที่ใช้คุณสมบัติทางช่างสำรวจ (เช่น ตำแหน่งนายช่างรังวัด กรมที่ดิน) เนื่องจากข้อจำกัดทางด้านกฎหมายซึ่งต้องควบคุมให้กรุงเทพมหานครต้องมีค่าใช้จ่ายด้านบุคคลไม่เกินร้อยละ ๔๐ ของงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ ที่ผ่านมา กรุงเทพมหานครมีค่าใช้จ่ายด้านบุคคลคิดเป็นร้อยละ ๓๘.๔</p>
<p>๒. มีผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูงในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและการบริหาร ทั้งจากหน่วยงานภาครัฐ/องค์กรชั้นนำ/สถาบันการศึกษา ร่วมให้ข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะ และเป็นคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการในการพิจารณากฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนต่าง ๆ รวมถึงพิจารณาความเป็นไปได้ในการหาแนวทางการพัฒนาระบบการสรรหาและทดแทนตำแหน่งนายช่างสำรวจที่ว่าง ให้เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร</p>	<p>๒. มีข้อจำกัดทางด้านกฎหมายตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๕๔ ที่กำหนดให้สำนักงาน ก.ก. เป็นหน่วยงานเดียวที่ดำเนินการจัดสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานคร ทั้ง ๗๗ หน่วยงาน ส่งผลให้การดำเนินการสอบแต่ละครั้งใช้ระยะเวลาดำเนินการนานไม่คล่องตัว หรือหน่วยงานได้คนมาปฏิบัติงานไม่ทันกับความต้องการในการใช้งาน</p>

สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)	
จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<p>๓. การมีสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครเป็นหน่วยงานในการจัดสรรงบประมาณดำเนินการต่าง ๆ ให้กับหน่วยงานของกรุงเทพมหานคร โดยไม่ต้องรอรับการจัดสรรงบประมาณจากส่วนกลาง ทำให้เกิดความคล่องตัว กรณีที่การดำเนินงานพัฒนาระบบการสรรหาและทดแทนตำแหน่งจำเป็นต้องใช้งบประมาณสำหรับดำเนินการ ก็สามารถหรือและขอรับการจัดสรรงบประมาณมาดำเนินการได้โดยใช้ระยะเวลาไม่นาน</p>	<p>๓. หลักเกณฑ์วิธีการเกี่ยวกับการสรรหาบุคคลของกรุงเทพมหานครที่ใช้อยู่ในปัจจุบันสำหรับตำแหน่งในสายงานทั่วไปซึ่งไม่ใช่วิชาชีพเฉพาะเหมือนเช่นตำแหน่งนายช่างสำรวจ มีวิธีการที่จะหาคนมาดำรงตำแหน่งค่อนข้างจำกัด คือ การสอบแข่งขันจากบุคคลภายนอก และการสรรหาภายในโดยการย้ายเปลี่ยนสายงาน ซึ่งมักจะไม่มีผู้สนใจย้ายมาดำรงตำแหน่งนายช่างสำรวจมากนัก เนื่องจากโอกาสก้าวหน้าเติบโตของตำแหน่งดังกล่าวมีน้อยกว่าตำแหน่งนายช่างโยธา</p>
<p>๔. มีหน่วยงานหรือส่วนราชการ รวมทั้งนักทรัพยากรบุคคลและนักจัดการงานทั่วไปที่ปฏิบัติงานการเจ้าหน้าที่อยู่ในทุกหน่วยงาน จึงสามารถให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์หาแนวทางที่เหมาะสมมาใช้ รวมทั้งสามารถขับเคลื่อนงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในกระบวนงานต่าง ๆ ให้กับกรุงเทพมหานครได้</p>	
<p>๕. มีกรอบอัตรากำลังตำแหน่งนายช่างสำรวจรวมทั้งตำแหน่งนายช่างโยธาซึ่งเป็นสายงานที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกันจำนวนมากที่กระจายอยู่ในหลายหน่วยงานของกรุงเทพมหานคร ไม่จำกัดเฉพาะในหน่วยงานระดับสำนัก และยังมีกรอบอัตรากำลังที่ปฏิบัติงานในฝ่ายโยธา ของสำนักงานเขตทั้ง ๕๐ เขตด้วย</p>	
<p>๖. มีหลักเกณฑ์ วิธีการในการจัดกลุ่มตำแหน่งซึ่งมีลักษณะงานที่เกี่ยวข้องหรือเกื้อกูลกันรองรับไว้แล้ว โดยที่ตำแหน่งนายช่างสำรวจสามารถเกื้อกูลกับตำแหน่งนายช่างโยธาได้ และใช้คุณวุฒิการศึกษาที่ใกล้เคียงกันในการปฏิบัติงาน</p>	

๒. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของการดำเนินการพัฒนาระบบการสรรหา และทดแทนตำแหน่งข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญที่ว่าง : กรณีศึกษาตำแหน่งนายช่างสำรวจ สังกัด กรุงเทพมหานคร มีดังนี้

สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)	
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
๑. มีนวัตกรรมทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และระบบการสรรหาบุคคลในรูปแบบต่าง ๆ ที่หลากหลาย รวมทั้งมีต้นแบบการดำเนินการจากหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่สามารถนำมาปรับใช้กับการปรับปรุงระบบการสรรหาบุคคลของกรุงเทพมหานครได้	๑. สภาพความเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานที่ใช้ทักษะฝีมือในการปฏิบัติงาน ไม่เอื้ออำนวยส่งเสริมให้คนที่สำเร็จการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีสนใจสมัครเข้ารับราชการ ประกอบกับผู้สำเร็จการศึกษาด้านช่างสำรวจมีจำนวนน้อยกว่าความต้องการของตลาดแรงงาน
๒. การพัฒนาทางเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่รวดเร็วและทันสมัย มีส่วนช่วยสนับสนุนให้การดำเนินการและการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ มีความรวดเร็วคล่องตัวมากยิ่งขึ้น เช่น การประชาสัมพันธ์รับสมัครทางเว็บไซต์ หรือสื่อออนไลน์ต่าง ๆ	๒. การเปลี่ยนแปลงทางช่วงอายุของคน ส่งผลให้เด็กรุ่นใหม่มีความต้องการเป็นเจ้าของกิจการของตนเอง รักอิสระ ไม่ยึดติดกับการทำงานในองค์กรใดองค์กรหนึ่งนาน ๆ
๓. คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกหน่วยงานของกรุงเทพมหานครส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาทางด้านทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง	๓. สถาบันการศึกษาที่ผลิตแรงงานทางช่างสำรวจมีจำนวนน้อย
๔. องค์กรภาครัฐอื่นมีผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งนายช่างสำรวจ และมีการเปิดสอบแข่งขันเพื่อรับบุคคลเข้ามาทำงานปีละ ๒ ครั้ง จึงเป็นโอกาสที่กรุงเทพมหานครสามารถขอใช้บัญชีสอบแข่งขันจากหน่วยงานดังกล่าวมาใช้ได้	๔. องค์กรภาครัฐอื่นที่มีความต้องการผู้ปฏิบัติงานช่างสำรวจ สามารถสร้างความดึงดูดและความสนใจให้ผู้สำเร็จการศึกษาไปปฏิบัติงานด้วยมากกว่าจะมาปฏิบัติงานให้กับกรุงเทพมหานคร
๕. ลักษณะงานสำรวจ เป็นงานที่สามารถใช้การจ้างเอกชนมาดำเนินการทดแทนการให้ข้าราชการเป็นผู้ดำเนินการได้ เนื่องจากมีเอกชนที่ให้บริการในด้านนี้หลายราย	๕. การเปลี่ยนแปลงและผลกระทบทางเศรษฐกิจของประเทศที่ดำเนินมาอย่างต่อเนื่องส่งผลกระทบต่อประมาณค่าใช้จ่ายของกรุงเทพมหานครในการดำเนินการด้านต่าง ๆ ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคทำให้หน่วยงานไม่สามารถใช้บริการจากภาคเอกชนมาดำเนินการในงานช่างสำรวจได้

๕.๓.๒ Deming Cycle (วงจรเดมมิง) หรือ PDCA

ในปี ๑๙๕๐ W.Edwards Deming ได้นำแนวคิดของ Shewhart มาพัฒนาออกมาเป็นวงจร Deming Wheel หรือ Deming Cycle ที่เน้นย้ำถึงความสำคัญของการมีปฏิสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องใน ๔ ขั้นตอนของกระบวนการ ได้แก่

P : Plan (วางแผน)

D : Do (ลงมือปฏิบัติตามแผน)

C : Check/Study (ตรวจสอบ/ศึกษา ประเมินผล และนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ กำหนดมาตรการปรับปรุงแก้ไข)

A : Act (เน้นให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นวงจร)

แนวคิดในการใช้วงจร PDCA นั้นสามารถนำมาใช้ได้กับทุกกิจกรรม จึงทำให้เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย และ PDCA ยังคงมีการใช้งานอย่างต่อเนื่องในการปรับปรุงคุณภาพของทุกอุตสาหกรรมทั่วโลก อีกทั้งเป็นรากฐานของ TQM (Total Quality Management) และมาตรฐานคุณภาพ ISO 9001 ที่ใช้กันในทุกวันนี้

แนวทางการดำเนินการนำ PDCA มาปรับใช้กับการพัฒนาระบบการสรรหาและทดแทนตำแหน่งฯ ประกอบด้วย

(๑) ขั้นตอนการวางแผนงาน (Plan) โดยดำเนินการศึกษา สํารวจข้อมูล สภาพปัจจุบัน รวบรวมประเด็นปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้องต่าง ๆ ของระบบการสรรหาบุคคลที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน เพื่อนำมากำหนดกรอบแนวคิดและมีการวิเคราะห์หาสาเหตุและกำหนดแนวทางการพัฒนาระบบการสรรหาและทดแทนตำแหน่งที่เหมาะสม โดยกำหนดเป็นแผนงานที่ต้องดำเนินการ รวมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขอบเขตการดำเนินงานและกรอบระยะเวลาดำเนินการในแต่ละเรื่องให้มีความชัดเจน พร้อมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบ ตัวชี้วัดและเป้าหมายของการดำเนินงานไว้ด้วย

(๒) ขั้นตอนการลงมือปฏิบัติ (Do) เป็นการดำเนินการตามแผนงานที่วางไว้ โดยผลผลิตที่ได้จากการดำเนินการในขั้นตอนนี้ คือ ข้อเสนอแนวทางการพัฒนาระบบการสรรหาและทดแทนตำแหน่งที่จะนำไปใช้กับตำแหน่งนายช่างสำรวจในสังกัดส่วนราชการและหน่วยงานต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานคร (ฉบับร่าง) เพื่อที่จะนำไปดำเนินการเสนอขอความเห็นชอบผู้บริหารกรุงเทพมหานคร และนำเสนอ อ.ก.ก. ที่เกี่ยวข้องและ ก.ก. พิจารณานุมัติหรือเห็นชอบในการนำไปปฏิบัติกับหน่วยงานต่าง ๆ ต่อไป

(๓) ขั้นตอนการติดตามผล (Check) เป็นการติดตามผลการดำเนินงานในภายหลังจาก ก.ก. มีมติเห็นชอบแนวทางการพัฒนาระบบการสรรหาและทดแทนตำแหน่งเรียบร้อยแล้ว และมีการนำแนวทางดังกล่าวไปดำเนินการมาเป็นระยะเวลาหนึ่งแล้ว ทั้งนี้ เพื่อเป็นการประเมินและวิเคราะห์ผลสำเร็จหรือผลกระทบต่าง ๆ ของการดำเนินการ และหากพบปัญหาอุปสรรคจะได้หาแนวทางการแก้ไขหรือการตั้งรับได้ทันกับสถานการณ์

(๔) ขั้นตอนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Act) เป็นการวิเคราะห์ผลสำเร็จของกิจกรรม และจัดทำรายงานเพื่อนำเสนอผลงานต่อผู้บริหาร รวมทั้งมีการรวบรวมประเด็นปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อนำไปพัฒนา ต่อยอด ปรับปรุง และจัดทำแผนขยายผลการดำเนินงานในสายงานหรือตำแหน่งอื่น ๆ ต่อไป

จากข้อมูลที่ได้นำเสนอข้างต้นสรุปได้ว่า ลักษณะงานของตำแหน่งนายช่างสำรวจ ถือเป็นงานขั้นพื้นฐานหรือจุดเริ่มต้นของการดำเนินกิจกรรมและภารกิจด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งสาธารณูปโภคของกรุงเทพมหานคร ผลผลิตที่ได้จากการสำรวจจะถูกนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์ของงานในด้านต่าง ๆ ที่มีความหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลเพื่อใช้สำหรับการวางแผน ออกแบบ ก่อสร้าง พัฒนาหรือปรับปรุงระบบโครงสร้างพื้นฐานทั้งในงานทาง (ถนน สะพาน อุโมงค์ ทางลอด ฯลฯ) งานพัฒนาระบบระบายน้ำ งานก่อสร้าง ปรับปรุง หรือพัฒนาอาคารสถานที่ต่าง ๆ ของทางราชการ หรืออาคารสถานที่ที่ให้บริการประชาชน (โรงพยาบาล โรงเรียน ศูนย์กีฬา สวนสาธารณะ ฯลฯ) รวมไปถึงการสำรวจเพื่อใช้ประโยชน์ในงานด้านจัดกรรมสิทธิ์ที่ดินซึ่งเป็นการสำรวจทรัพย์สินในที่ดินและการประมาณราคาเพื่อกำหนดราคาค่าทดแทนในที่ดินของประชาชนหรือเอกชนที่ถูกเวนคืน หรืองานสำรวจ ตรวจสอบ เพื่อเป็นการรักษาที่ดินสาธารณะและป้องกันมิให้ถูกผู้หนึ่งผู้ใดรุกล้ำนำไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตน หรือแม้กระทั่งเป็นงานสำรวจเพื่อจัดทำแผนที่สำหรับใช้ในการควบคุมทางผังเมือง เป็นต้น แต่เนื่องจากภาวะการขาดแคลนผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งนายช่างสำรวจในปัจจุบันซึ่งพบข้อมูลว่า สถาบันการศึกษาซึ่งเป็นแหล่งผลิตนายช่างสำรวจนั้นมีจำนวนน้อย ประกอบกับแนวโน้มที่คนรุ่นใหม่ไม่สนใจสมัครเข้ารับราชการ และมุ่งไปปฏิบัติงานในภาคเอกชนที่มีรายได้และค่าตอบแทนอื่น ๆ ที่ดีกว่าภาครัฐ สาเหตุดังกล่าวอาจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้กรุงเทพมหานครไม่สามารถสรรหาคนมาดำรงตำแหน่งนายช่างสำรวจที่ว่างเป็นจำนวนมากได้ ดังนั้น สำนักงาน ก.ก. จึงจำเป็นต้องมีการศึกษา วิเคราะห์ ข้อมูลต่าง ๆ รวมถึงนำแนวคิดและเครื่องมือทางการบริหาร อันประกอบด้วย SWOT Analysis (การวิเคราะห์ SWOT) และการนำ Deming Cycle (วงจรถมึง) หรือ PDCA มาปรับใช้กับการพัฒนาระบบการสรรหาและทดแทนตำแหน่งข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญที่ว่าง : กรณีศึกษาตำแหน่งนายช่างสำรวจ สังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อกำหนดแนวทางดำเนินการสรรหาบุคคลที่เหมาะสมและสามารถดำเนินการทดแทนตำแหน่งข้าราชการที่ว่าง เพื่อให้หน่วยงานของกรุงเทพมหานครสามารถใช้งานกำลังคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งสามารถให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๖. แนวทางการดำเนินการ / ระยะเวลา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

แนวทางการดำเนินการ	ระยะเวลา	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
๖.๑ ศึกษาข้อมูล รวบรวมประเด็นปัญหาต่าง ๆ เพื่อนำมากำหนดกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์และกำหนดแผนดำเนินการ	๑ เดือน	กองอัตรากำลัง
๖.๒ ดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ - เก็บข้อมูลเพิ่มเติม โดยการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร แหล่งข้อมูลทางเว็บไซต์ การประชุมและสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การศึกษาเทียบเคียงจากหน่วยงาน/ส่วนราชการอื่น	๒ เดือน	กองอัตรากำลัง กองสรรหาบุคคล หน่วยงานที่มีกรอบอัตรากำลัง ตำแหน่งนายช่างสำรวจ เช่น - สำนักการโยธา - สำนักการวางผังและพัฒนาเมือง - สำนักงานเขต

แนวทางการดำเนินการ	ระยะเวลา	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
- วิเคราะห์ สังเคราะห์ รวบรวมและจัดทำรายงานการวิเคราะห์และข้อเสนอแนวทางการพัฒนาระบบการสรรหาและทดแทนตำแหน่งนายช่างสำรวจ		
๖.๓ ขอความเห็นชอบจากผู้บริหารกรุงเทพมหานครในการนำเสนอเรื่องต่อ อ.ก.ก. ที่เกี่ยวข้องพิจารณา	๕ วัน	ปลัดกรุงเทพมหานครและ ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร
๖.๔ นำเสนอ อ.ก.ก. วิสามัญเกี่ยวกับการสรรหา พัฒนาบุคลากรและการประเมิน และ ก.ก. เห็นชอบ	๒ วัน	อ.ก.ก.วิสามัญเกี่ยวกับการสรรหา พัฒนาบุคลากร และการประเมิน และ ก.ก.
๖.๕ นำแนวทางที่ ก.ก. เห็นชอบแล้วไปปฏิบัติ	๑ วัน	สำนักงาน ก.ก. และหน่วยงาน สังกัด กทม.

๗. ประโยชน์จากการศึกษา

๗.๑ สำนักงาน ก.ก. มีรายงานผลการศึกษาในส่วนของข้อเสนอแนวทางการพัฒนาระบบการสรรหาและทดแทนตำแหน่งที่สามารถนำไปใช้แก้ไขปัญหาในการสรรหาบุคคลมาดำรงตำแหน่งนายช่างสำรวจสังกัดกรุงเทพมหานคร ที่วางอยู่เป็นจำนวนมากได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ

๗.๒ หน่วยงานของกรุงเทพมหานครมีอัตรากำลังตำแหน่งนายช่างสำรวจที่เพียงพอกับการปฏิบัติการกิจในด้านต่าง ๆ ภายในระยะเวลาที่ต้องการ โดยสามารถลดจำนวนอัตราร่างของตำแหน่งนายช่างสำรวจในแต่ละหน่วยงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

๗.๓ หน่วยงานและส่วนราชการที่เกี่ยวข้องสามารถดำเนินการสรรหาบุคคลมาดำรงตำแหน่งนายช่างสำรวจที่วางได้ภายในระยะเวลาที่รวดเร็ว และทันกับความต้องการใช้กำลังคนของหน่วยงาน

๗.๔ เนื่องจากข้อเสนอแนวทางการพัฒนาระบบการสรรหาและทดแทนตำแหน่งที่ได้จัดทำนี้ ส่วนหนึ่งเป็นข้อเสนอแนะในการเพิ่มช่องทางการสรรหาบุคคลมาดำรงตำแหน่งนายช่างสำรวจที่นอกเหนือจากวิธีการสอบแข่งขันซึ่งเป็นวิธีการเดิมที่ใช้ในปัจจุบัน จึงสามารถลดค่าใช้จ่ายและงบประมาณที่ใช้ดำเนินการจัดสอบแข่งขันของตำแหน่งนี้ ทำให้ไม่ต้องจัดสอบบ่อยครั้ง อีกทั้งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและความคุ้มค่าในการดำเนินการจัดสอบแข่งขันให้กับกรุงเทพมหานคร

๗.๕ สำนักงาน ก.ก. สามารถนำแนวทางและข้อเสนอแนะที่ได้รับจากผลการศึกษาไปปฏิบัติและขยายผลการดำเนินการในกรณีของตำแหน่งว่างอื่น ๆ ต่อไปได้ ซึ่งจะทำให้หน่วยงานมีอัตรากำลังที่เพียงพอกับการปฏิบัติการกิจภายในระยะเวลาที่ต้องการ

๘. งบประมาณ

ไม่ใช้งบประมาณ

๙. แนวทางการติดตามและประเมินผล

๙.๑ ตัวชี้วัดความสำเร็จ

- ระดับผลผลิต (Output)

สำนักงาน ก.ก. โดยกองอัตรากำลังสามารถจัดทำรายงานผลการศึกษาค้นคว้าและข้อเสนอแนวทางการพัฒนาระบบการสรรหาและทดแทนตำแหน่งข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญที่ว่าง : กรณีศึกษาตำแหน่งนายช่างสำรวจ สังกัดกรุงเทพมหานครแล้วเสร็จ จำนวน ๑ ฉบับ ภายในระยะเวลา ๓ เดือน นับจากวันที่ผู้บริหารสำนักงาน ก.ก. เห็นชอบแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

- ระดับผลลัพธ์ (Outcome)

สำนักงาน ก.ก. จัดทำแบบสำรวจความคิดเห็น/ความพึงพอใจจากหน่วยงาน/ส่วนราชการที่มีกรอบอัตรากำลังตำแหน่งนายช่างสำรวจ ภายหลังจากการนำข้อเสนอแนวทางการพัฒนาระบบการสรรหาและทดแทนตำแหน่งข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญที่ว่าง : กรณีศึกษาตำแหน่งนายช่างสำรวจ สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่ ก.ก. ให้ความเห็นชอบแล้วไปดำเนินการเป็นเวลาไม่น้อยกว่า ๑๘๐ วัน โดยกำหนดเป้าหมายในการวัดผลความพึงพอใจไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐

๙.๒ วิธีการ / เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและการประเมินผล (สำเร็จ)

- ระดับผลผลิต พิจารณาจากหนังสือรายงานผลการดำเนินกิจกรรมที่เสนอต่อผู้บริหารกรุงเทพมหานครเพื่อขอความเห็นชอบให้นำเสนอ อ.ก.ก. และ ก.ก.

- ระดับผลลัพธ์ พิจารณาจากแบบสำรวจความคิดเห็น/ความพึงพอใจจากหน่วยงาน/ส่วนราชการที่มีกรอบอัตรากำลังตำแหน่งนายช่างสำรวจ

๑๐. ข้อเสนอแนะ

๑๐.๑ การนำข้อเสนอแนวทางการพัฒนาระบบการสรรหาและทดแทนตำแหน่งข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญที่ว่าง : กรณีศึกษาตำแหน่งนายช่างสำรวจ สังกัดกรุงเทพมหานคร จากรายงานการศึกษาในครั้งนี้ไปดำเนินการให้เกิดผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรมนั้น หน่วยงานและส่วนราชการที่มีกรอบอัตรากำลังตำแหน่งนายช่างสำรวจควรต้องมีการทบทวนภารกิจและเหตุผลความจำเป็นในการกำหนดกรอบตำแหน่งหรืออัตรากำลังของตำแหน่งนายช่างสำรวจที่มีอยู่เดิมให้ชัดเจนก่อนว่ายังจำเป็นต้องใช้ผู้ปฏิบัติงานดังกล่าวอยู่หรือไม่ อย่างไร หากจำเป็นจะต้องพิจารณาต่อไปว่าควรกำหนดกรอบอัตรากำลังในจำนวนเท่าใด หรือสามารถใช้เทคโนโลยี หรือการจ้างงานรูปแบบอื่น ๆ มาทดแทนการปฏิบัติงานของข้าราชการตำแหน่งนายช่างสำรวจได้หรือไม่ ทั้งนี้ เพื่อให้หน่วยงานและส่วนราชการมีกรอบอัตรากำลังที่สะท้อนถึงภารกิจและการปฏิบัติงานของตำแหน่งนายช่างสำรวจที่แท้จริง และจะได้นำแนวทางการสรรหาและทดแทนตำแหน่งที่ได้จัดทำนี้ไปดำเนินการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

๑๐.๒ เนื่องจากบริบทแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงในช่วง Generation ของคนรุ่นต่าง ๆ อัตรากาการเกิดของประชากรไทยที่มีแนวโน้มลดลง ประกอบกับการมีทางเลือกในการประกอบอาชีพที่หลากหลายของคนรุ่นใหม่ที่สามารถเข้าถึงเทคโนโลยี ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว ประเด็นดังกล่าวจึงอาจเป็นทั้งปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดต่อการสรรหาคนดี คนเก่งเข้ามาบริหารราชการกับกรุงเทพมหานคร อีกทั้งส่งผลให้คนรุ่นใหม่สนใจที่จะสมัครเข้ารับราชการน้อยลง จนอาจส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร ดังนั้น สำนักงาน ก.ก. ซึ่งเป็น

หน่วยงานหลักที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการวางแผนกำลังคน การสรรหาบุคคล และการบริหารทรัพยากรบุคคล จึงต้องมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการพัฒนารูปแบบวิธีการสรรหาและทดแทนตำแหน่งให้มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้นโดยต้องไม่ยึดติดกับกรอบแนวทางหรือวิธีปฏิบัติเดิม ๆ ที่เคยดำเนินการมาก่อน อีกทั้งจะต้องให้ความสำคัญกับการสรรหาบุคคลเชิงรุกมากกว่าการตั้งรับ และให้คิดนอกกรอบว่าในการสรรหาบุคคลเข้ามาทำงานให้กับองค์กรในยุคปัจจุบันและอนาคต อาจไม่จำเป็นต้องกำหนดให้เป็นบุคลากรประจำหรือให้สิทธิในการจ้างงานที่ถาวรก็ได้ นอกจากนั้นควรมุ่งเน้นให้หน่วยงานและส่วนราชการต่าง ๆ ได้มีส่วนร่วมในการคิด ออกแบบ ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครให้มากขึ้น เพื่อสร้างการยอมรับจากหน่วยงานเมื่อต้องนำไปปฏิบัติ อันจะส่งผลทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีต่อระบบราชการและการให้บริการประชาชนต่อไป

๑๐.๓ แนวทางการพัฒนาระบบการสรรหาและทดแทนตำแหน่งข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญที่ว่าง : กรณีศึกษาตำแหน่งนายช่างสำรวจ สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่ได้ดำเนินการแล้วเสร็จและผ่านความเห็นชอบจาก ก.ก. เรียบร้อยแล้ว สามารถนำไปขยายผลการดำเนินการหรือพัฒนาต่อยอดกับตำแหน่งอื่น ๆ ที่มีปัญหาคล้ายคลึงกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ