

๑. หัวข้อ การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านการเจ้าหน้าที่ ของสำนักงานแพทย์

๒. ความสำคัญของการศึกษา / ที่มาของการนำเสนอ

การปฏิรูประบบราชการไทย ได้เริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๔๕ เป็นต้นมา โดยสำนักงาน ก.พ. ได้นำการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่มาใช้ ทำให้เกิดการปรับปรุงระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทน นำไปสู่การออกพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ ซึ่งในเวลาต่อมากรุงเทพมหานครได้ออกพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๕๔ โดยพระราชบัญญัติดังกล่าวได้มีการกระจายอำนาจการบริหารทรัพยากรบุคคลบางเรื่องให้แก่หน่วยงาน การปฏิรูปดังกล่าวส่งผลให้ส่วนราชการมีความคล่องตัวในการปฏิบัติภารกิจ มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น รวมทั้งทำให้ผู้รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ ปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน ตลอดจนต้องพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะเพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามหลักการบริหารงานแนวใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของกรุงเทพมหานครในด้านที่ ๗ การบริหารจัดการเมืองมหานคร มิติที่ ๗.๓ การบริหารทรัพยากรบุคคล เป้าหมายที่ ๗.๓.๑ ที่กำหนดให้บุคลากรกรุงเทพมหานครเป็นผู้ปฏิบัติงานแบบมืออาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นที่เชื่อมั่นของประชาชน

สำนักงานแพทย์ กรุงเทพมหานคร เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจในการให้บริการทางการแพทย์แก่ประชาชน ประกอบด้วยส่วนราชการทั้งหมด ๑๔ ส่วนราชการ มีกรอบอัตรากำลังข้าราชการ ๕,๑๑๐ ตำแหน่ง ประกอบด้วย ๕๕ สายงาน โดยกลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ สำนักงานเลขานุการ สำนักงานแพทย์ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านการบริหารงานบุคคลของสำนักงานแพทย์ โดยงานอัตรากำลังจะมีหน้าที่รับผิดชอบการดำเนินงานเกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างอัตรากำลังและระบบงาน การสรรหา และการคัดเลือกเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ การบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการ การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ การเลื่อนและแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น การย้าย การโอน การบรรจุกลับเข้ารับราชการ การช่วยราชการ การรักษาราชการในตำแหน่ง การปรับอัตราเงินเดือนตามคุณวุฒิ การประเมินผลงานทางวิชาการ การดำเนินการจ้างและแต่งตั้งลูกจ้างชั่วคราวและลูกจ้างประจำ การปรับระดับชั้นลูกจ้างประจำ เป็นต้น ซึ่งการปฏิบัติงานในเรื่องต่าง ๆ ของงานการเจ้าหน้าที่นั้น ผู้ปฏิบัติงานจะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบหลักเกณฑ์ที่ ก.ก. กำหนด และมีมาตรฐานเดียวกัน

ปัจจุบัน งานอัตรากำลัง กลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ สำนักงานเลขานุการ สำนักงานแพทย์ ยังไม่มีการจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือเวียน หรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานในแต่ละเรื่องอย่างเป็นระบบในส่วนกลางที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนสามารถเข้าไปสืบค้นเพื่อศึกษา ค้นคว้าได้โดยสะดวก โดยเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนต่างจัดเก็บข้อมูลของตนเอง ซึ่งข้อมูลที่มีอยู่จะมีทั้งในรูปแบบของกระดาษและการสแกนจัดเก็บเข้าระบบอิเล็กทรอนิกส์ อีกทั้งกระบวนการปฏิบัติงานในแต่ละเรื่องนั้น มักจะมีการปรับปรุง เพิ่มเติม ปรับเปลี่ยนวิธีการหรือแนวทางการดำเนินการอยู่ตลอดเวลา การไม่มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้เกิดความผิดพลาดหรือความล่าช้าในการปฏิบัติงาน และบางครั้งส่งผลกระทบต่อสิทธิประโยชน์ที่ข้าราชการควรจะได้รับ ทำให้ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนทำให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบมีความเสี่ยงต่อการถูกร้องเรียนได้ หากปฏิบัติงานผิดพลาด ไม่เป็นไปตามระเบียบหรือไม่เป็นไปตามแนวทางที่กำหนด อีกทั้งเป็นการเพิ่มภาระให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานในการหาวิธีการในการแก้ไขปัญหาจากความผิดพลาดที่เกิดขึ้น และเพื่อ

ลดระยะเวลาในการสอนงาน เมื่อมีการหมุนเวียนสับเปลี่ยนตัวผู้ปฏิบัติงาน หรือมีผู้ปฏิบัติงานใหม่ ผู้จัดทำรายงานจึงมีแนวคิดที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านการเจ้าหน้าที่ ของสำนักงานการแพทย์ โดยการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในเรื่องต่าง ๆ ของงานอัตรากำลัง เพื่อช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ตลอดจนสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงานด้านการเจ้าหน้าที่ของสำนักงานการแพทย์ ให้ดียิ่งขึ้น สามารถขับเคลื่อนงานให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานการแพทย์อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตามที่ได้รับมอบอำนาจบริหารทรัพยากรบุคคลจาก ก.ก.

๓. วัตถุประสงค์

- ๓.๑ เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านงานอัตรากำลัง ของกลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ สำนักงานเลขาธิการ สำนักงานการแพทย์ มีมาตรฐานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน
- ๓.๒ เพื่อลดข้อผิดพลาดและเพิ่มความคล่องตัวในการปฏิบัติงานด้านงานอัตรากำลัง ของกลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ สำนักงานเลขาธิการ สำนักงานการแพทย์
- ๓.๓ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านงานอัตรากำลังของกลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ สำนักงานเลขาธิการ สำนักงานการแพทย์ มีความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงาน มีศักยภาพและความพร้อมในการเป็นที่ปรึกษาให้กับงานการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการในสังกัดสำนักงานการแพทย์

๔. เป้าหมาย

มีคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) ในเรื่องต่าง ๆ ของงานอัตรากำลัง โดยการสร้างเป็นเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ และแพลตฟอร์มการเรียนรู้บนคอมพิวเตอร์

๕. แนวคิด / หลักการที่ใช้ในการศึกษา

๕.๑. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๔๕ ได้กำหนดว่า “การบริหารราชการต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงานในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการ ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ”

๕.๒ แนวคิดการบริหารความเสี่ยงภาครัฐ โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ประกาศให้การบริหารความเสี่ยงเป็นตัวชี้วัดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐาน ในหมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญ การบริหารความเสี่ยงเป็นกลวิธีที่เป็นเหตุเป็นผลที่นำมาใช้ในการบ่งชี้ วิเคราะห์ ประเมิน จัดการ ติดตาม และสื่อสารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหน่วยงาน/ฝ่ายงาน หรือ

กระบวนการดำเนินงานขององค์กร เพื่อช่วยลดความสูญเสียในการไม่บรรลุเป้าหมายให้เหลือน้อยที่สุด และเพิ่มโอกาสแก่องค์กรมากที่สุด โดยการบริหารความเสี่ยงควรได้รับการสนับสนุนและมีส่วนร่วม โดยทุกคนในองค์กร ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหาร ความเสี่ยง เพื่อความสำเร็จตามเป้าประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร การบริหารความเสี่ยง เป็นองค์ประกอบสำคัญของการกำกับดูแลกิจการ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือกลยุทธ์ ที่กำหนดไว้ ช่วยให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี และปฏิบัติงานตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารขององค์กร ควรมีความเข้าใจต่อผลลัพธ์ในข้อดีและข้อด้อยของแต่ละเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและจัดให้มีการ บริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ เพื่อช่วยเพิ่มโอกาสแห่งความสำเร็จ ลดโอกาสของการล้มเหลว และลด ความไม่แน่นอนในผลการดำเนินงานโดยรวม เพื่อก้าวสู่วิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่างมั่นใจ

๕.๓ หลักการของวงจรคุณภาพ (PDCA) หรือการบริหารงานด้วยวงจรคุณภาพ (PDCA) ตามแนวคิดของเดมมิง ซึ่งเป็นกิจกรรมในการปรับปรุงและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบ และการปรับปรุงแก้ไข ที่ผู้จัดทำรายงานได้นำมาใช้ ในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของงานอัตรากำลัง กลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ สำนักงานเลขานุการ สำนักงานการแพทย์ โดยกำหนดเป็นขอบข่ายและขั้นตอนการบริหารงานตามวงจรคุณภาพ (PDCA) ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ ๑ การวางแผน (Plan) ได้แก่ การเตรียมการไว้ล่วงหน้าเพื่อจะทำงานให้สำเร็จ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกำหนดเป้าหมาย จัดทำแผนตามเป้าหมาย แนวทางการดำเนินงาน ระยะเวลา บประมาณ ผู้รับผิดชอบ และการประเมินผล

ขั้นตอนที่ ๒ การดำเนินการตามแผน (Do) ได้แก่ การดำเนินงานต่อเนื่องจากการวางแผน โดยมีการประชุมชี้แจง มอบหมายผู้รับผิดชอบ และให้การสนับสนุนงบประมาณ ทรัพยากร บุคลากร และ ดำเนินการนิเทศ แนะนำ กำกับ ติดตาม เพื่อให้งานเป็นไปตามแผนที่กำหนด

ขั้นตอนที่ ๓ การตรวจสอบ (Check) ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติตามแผน โดยจัดให้ มีการประเมินผลตามแผนที่กำหนด วิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุที่เกี่ยวข้องจากการเปรียบเทียบระหว่าง เป้าหมายกับการดำเนินการตามแผน เพื่อจะได้ทราบว่าต้องปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

ขั้นตอนที่ ๔ การปรับปรุงแก้ไข (Act) ได้แก่ การนำผลการวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุที่ เกี่ยวข้องมาปรับปรุงแก้ไข และหากผลการดำเนินงานยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายก็ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการ ดำเนินงานใหม่ให้เหมาะสมในการวางแผนระยะต่อไป แต่ถ้าผลการประเมินพบว่างานสำเร็จตามเป้าหมายแล้ว ในการวางแผนครั้งต่อไปต้องปรับเปลี่ยนเป้าหมายให้สูงขึ้นเพื่อให้เกิดการพัฒนา และจัดทำรายงานไว้เป็น หลักฐาน

การนำวงจรคุณภาพไปปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่องในทุกระดับขององค์กร จะทำให้ เราสามารถปรับปรุงและเพิ่มคุณภาพงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเห็นผลลัพธ์ที่ชัดเจน เมื่อปัญหาเดิม หมดไปเราก็สามารถแก้ปัญหาใหม่ ๆ ได้ด้วยวงจรคุณภาพต่อไป

๕.๔ แนวคิดการจัดการความรู้ ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการ บริหารบ้านเมืองที่ ๓ พ.ศ. ๒๕๔๖ กำหนดให้องค์กรภาคราชการมีหน้าที่ในการจัดการความรู้โดยมีเกณฑ์รางวัล คุณภาพ PMQA ที่สำนักงาน ก.พ.ร. ประยุกต์มาจาก MBNQA เป็นตัวชี้วัดในคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปี โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ให้คำนิยามของการจัดการความรู้ไว้ว่า “การจัดการความรู้ คือ การรวบรวม

องค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์การมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด” โดยรูปแบบการจัดการความรู้ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.ร. จะประกอบไปด้วยกระบวนการจัดการความรู้ ๗ ขั้นตอน ซึ่งมีรายละเอียดต่อไปนี้

๑. การบ่งชี้ความรู้ เป็นการระบุเกี่ยวกับความรู้ที่องค์กรจำเป็นต้องมี ต้องใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร ได้แก่ ความรู้อะไรบ้าง ความรู้อะไรที่มีอยู่แล้ว อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร

๒. การสร้างและแสวงหาความรู้ เป็นการสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เดิม แยกความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้วออกไป ซึ่งมีหลายแนวทาง เช่น ใช้ SECI model นำบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ต่างกันมาประชุม/ทำงานร่วมกัน จ้างคนที่มีความรู้มาทำงานในองค์กร จ้างที่ปรึกษา

๓. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ แบ่งชนิด ประเภท เช่น กฎ ระเบียบ ขั้นตอนการทำงาน ฯลฯ กำหนดวิธีการจัดเก็บ และค้นคืน เพื่อให้สืบค้น เรียกคืน และนำไปใช้ได้สะดวก

๔. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เป็นการกลั่นกรองความถูกต้อง ครบถ้วน ทันสมัย ใช้งานได้ของความรู้ ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

๕. การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้นั้นเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

๖. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานมาแลกเปลี่ยนเคล็ดลับ เทคนิคการทำงาน เทคนิคการแก้ปัญหา หรือปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงาน สำหรับความรู้ที่ชัดเจน Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้เทคโนโลยีสารสนเทศ ส่วนความรู้ที่ฝังในตัวคน Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และนวัตกรรมชุมชน นักปฏิบัติ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว (ผู้เชี่ยวชาญจากที่หนึ่งไปปฏิบัติงานในที่หนึ่ง) เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

๗. การเรียนรู้ เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน หรือสืบค้นไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน แล้วเกิดความรู้ใหม่นำมาเข้าระบบจัดเก็บหรือแบ่งปันแลกเปลี่ยน ก็จะได้องค์ความรู้ใหม่ให้ใช้ประโยชน์ต่อไปได้เรื่อย ๆ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากวงจร “สร้างองค์ความรู้ > นำความรู้ไปใช้ > เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่” และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

โดยสรุปการจัดการความรู้เป็นกระบวนการหนึ่งซึ่งช่วยองค์กรในการระบุ คัดเลือก รวบรวม เผยแพร่ และโอนย้ายสารสนเทศที่มีความสำคัญ อีกทั้งยังประกอบด้วยความรู้และความชำนาญงาน โดยเก็บไว้ในฐานความรู้ขององค์กร ซึ่งความรู้เหล่านี้ จะช่วยแก้ปัญหาอันเกิดจากการทำงานที่มักเกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยกระบวนการจะเริ่มต้นตั้งแต่การระบุถึงความรู้ที่ต้องการ สร้างรูปแบบของการจัดเก็บความรู้อย่างเป็น ในการเพิ่มมูลค่าของความรู้ นั้น ทำได้ด้วยการนำความรู้ไปใช้อีกบ่อยครั้ง

เท่าที่ต้องการ ดังนั้นในองค์กรที่ประสบผลสำเร็จจะต้องสามารถปรับเปลี่ยนความรู้ให้อยู่ในรูปแบบของทุนปัญญา (Intellectual Capital) โดยมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคลและการเผยแพร่กระจายความรู้อย่างกว้างขวาง จนก่อให้เกิดฐานความรู้ขนาดใหญ่ที่สามารถเรียกใช้เพื่อการแก้ไขปัญหาภายในองค์กรแห่งการเรียนรู้ และยังนำไปสู่การสร้างความรู้ที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ตลอดจนมีการปรับเปลี่ยนความรู้ให้ทันสมัยขึ้นอย่างไม่มีวันจบสิ้น โดยที่วัฏจักรด้านการจัดการความรู้มี ๖ ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ การสร้างความรู้ ซึ่งกำหนดได้จากการกระทำของบุคคล

ขั้นตอนที่ ๒ การจับความรู้ โดยการคัดเลือกความรู้ที่มีมูลค่าและสมเหตุสมผล

ขั้นตอนที่ ๓ การปรับความรู้ โดยมีการจัดบริบทความรู้ใหม่ที่น่าไปปฏิบัติได้

ขั้นตอนที่ ๔ การเก็บความรู้ โดยทำการจัดเก็บความรู้ที่มีประโยชน์ไว้ภายในฐานความรู้

ซึ่งผู้ใช้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ทุกเมื่อที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ ๕ การจัดการความรู้ โดยทำการปรับความรู้ให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ ซึ่งมักจะมีการตรวจสอบและทบทวนถึงความตรงประเด็นและความถูกต้องของความรู้อยู่เสมอ

ขั้นตอนที่ ๖ การเผยแพร่ความรู้ โดยนำเสนอความรู้ซึ่งถูกจัดให้อยู่ในรูปแบบที่บุคคลต้องการไม่ว่าจะเป็นที่ใดหรือเวลาใดก็ตาม

๕.๕ จากการใช้เครื่องมือในการบริหาร SWOT ANALYSIS ตามทฤษฎีของอัลเบิร์ต ฮัมฟรี (Albert Humphrey) มาใช้ในการวิเคราะห์ ดังนี้

คำว่า “สวอต” หรือ SWOT มาจากคำย่อของภาษาอังกฤษ ได้แก่

S มาจากคำว่า Strengths หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็ง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายในเป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น จุดแข็งด้านส่วนประสม จุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคล จุดแข็งด้านกฎหมาย ระเบียบและแนวทางปฏิบัติขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งต่าง ๆ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ให้กับองค์กร

W มาจากคำว่า Weaknesses หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อน ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายในเป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหานี้

O มาจากคำว่า Opportunities หมายถึง โอกาส ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอกเป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อม แต่จุดแข็งนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน ผู้บริหารที่จะต้องเสาะหาโอกาสอยู่เสมอ และใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น

T มาจากคำว่า Threats หมายถึง อุปสรรค ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอกเป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องพยายามขจัดอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้ได้

จากการวิเคราะห์ลักษณะงานและหน้าที่ความรับผิดชอบและพันธกิจของงานด้านอัตรากำลังของกลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ สำนักงานเลขานุการ สำนักงานแพทย์ พบว่า

(๑) ปัจจัยภายใน

จุดแข็ง (Strength)

- เจ้าหน้าที่งานการเจ้าหน้าที่มีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย แบ่งเป็นกลุ่มผู้ที่ปฏิบัติงานด้านการ

เจ้าหน้าที่มานานจึงเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงาน และกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่ยังไม่ค่อยมีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานด้านการเจ้าหน้าที่ แต่เป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

- ผู้บริหารให้ความสำคัญกับงานด้านการเจ้าหน้าที่ เนื่องจากมีส่วนสนับสนุนและช่วยให้การดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของสำนักงานแพทย์ดำเนินไปด้วยความคล่องตัว

จุดอ่อน (Weakness)

- เจ้าหน้าที่งานการเจ้าหน้าที่มีการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงหน้าที่ความรับผิดชอบบ่อย
- เจ้าหน้าที่งานการเจ้าหน้าที่ในกลุ่มที่เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานด้านการเจ้าหน้าที่มานาน และเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงาน มีจำนวนน้อยกว่ากลุ่มคนรุ่นใหม่ที่ยังไม่ค่อยมีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน

โอกาส (Opportunity)

- ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบัน ซึ่งสามารถนำมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้หลากหลาย รวมทั้งงานด้านการเจ้าหน้าที่

อุปสรรค (Threat)

- มีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ฯลฯ ขึ้นตอน แนวทางการปฏิบัติงานในเรื่องต่าง ๆ อยู่เสมอ ทำให้เจ้าหน้าที่แต่ละคนมีการรับรู้แนวทางปฏิบัติที่ต่างกัน

ดังนั้น เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านการเจ้าหน้าที่ ของสำนักงานแพทย์ และลดความเสี่ยงเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานที่เกิดจากกระบวนการปฏิบัติงาน รวมทั้งลดความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ เนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้อาจทำให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้จัดทำรายงานจึงมีแนวคิดที่จะจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) ในเรื่องต่าง ๆ ของงานอัตรากำลัง โดยนำแนวคิดกระบวนการจัดการความรู้มาใช้ในการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในกลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร นำมาจัดเก็บและพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ ตลอดจนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการจัดการความรู้ และกระจายความรู้เพื่อให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้ใช้ประโยชน์ได้ สามารถเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก

๖. แนวทางการดำเนินงาน / ระยะเวลา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

แนวทางการดำเนินการจะทำในลักษณะของคณะทำงาน โดยในระยะแรกจะดำเนินการใน ๕ เรื่องหลัก ประกอบด้วย การคัดเลือกเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ การบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการ การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ การเลื่อนและแต่งตั้งข้าราชการ และการปรับอัตราเงินเดือนตามคุณวุฒิ กำหนดเริ่มการดำเนินงานในระยะแรกภายในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ กำหนดให้แล้วเสร็จภายใน ๔ เดือน มีการประเมินผลการดำเนินงาน และกำหนดให้มีการปรับปรุงข้อมูลทุก ๆ ๖ เดือน โดยมีรายละเอียดและขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

๖.๑ นำเสนอผู้บังคับบัญชาเพื่อเห็นชอบในแนวทางการดำเนินการจัดทำคู่มือฯ ดังกล่าว

๖.๒ ประชุมเจ้าหน้าที่งานอัตรากำลัง กลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ สำนักงานเลขานุการ
สำนักการแพทย์ เพื่อทำความเข้าใจ กำหนดเป้าหมาย และวางแผนการดำเนินการร่วมกัน

๖.๓ จัดทำคำสั่งคณะทำงานจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) ด้านงานอัตรากำลัง
กลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ สำนักงานเลขานุการ สำนักการแพทย์

๖.๔ ศึกษารายละเอียดของงานจากเอกสาร และจากการปฏิบัติงานจริง จัดทำ Work flow
และรายละเอียดของการดำเนินการของงานในแต่ละขั้นตอน รวมทั้งรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น กฎ
ระเบียบที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานในแต่ละเรื่อง เพื่อจัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน

๖.๕ นำคู่มือฉบับร่างมาทดสอบความเข้าใจโดยวิธีการอ่าน ทั้งในส่วนของผู้ปฏิบัติงาน
และผู้ไม่ได้ปฏิบัติงาน

๖.๖ ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ ว่ามีประเด็นใดขัดต่อกฎหมาย หรือ กฎระเบียบ
ที่เกี่ยวข้องของหน่วยงานหรือไม่ หากมีให้ดำเนินการแก้ไขปรับปรุง

๖.๗ ประสานเจ้าหน้าที่ระบบคอมพิวเตอร์เพื่อสร้างคู่มือปฏิบัติงานบนแพลตฟอร์ม
คอมพิวเตอร์ โดยการนำคู่มือที่ตรวจสอบความถูกต้องแล้วไปออกแบบวิธีการจัดเก็บ และบันทึกเข้าระบบ

๖.๘ ประชุมเจ้าหน้าที่งานอัตรากำลัง กลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ สำนักงานเลขานุการ
สำนักการแพทย์ เพื่อรับทราบผลการดำเนินการในการจัดทำคู่มือฯ รวมทั้งแจ้งรายละเอียดขั้นตอน
และวิธีการใช้งานคู่มือดังกล่าว

๖.๙ ประเมินผลความรู้ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานจากการใช้คู่มือฯ โดยใช้วิธีการ
สำรวจความคิดเห็น ประเมินผลการปฏิบัติงาน และการทดสอบ รวบรวมข้อเสนอแนะเพื่อนำไป
ปรับปรุงแก้ไขคู่มือการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

๖.๑๐ มีการทบทวนคู่มือการปฏิบัติงานหากมีการปรับเปลี่ยนนโยบาย และวิธีการทำงาน
โดยกำหนดให้มีการปรับปรุงข้อมูลเป็นระยะในทุก ๆ ๖ เดือน

การดำเนินการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) ของงานอัตรากำลัง กลุ่มงาน
การเจ้าหน้าที่ สำนักงานเลขานุการ สำนักการแพทย์ ในระยะแรกมีตารางกำหนดขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

**ตารางขั้นตอนการดำเนินการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) ของงานอัตรากำลัง
กลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ สำนักงานเลขานุการ สำนักการแพทย์**

ขั้นตอนการดำเนินงาน	ปี พ.ศ. ๒๕๖๔			ปี พ.ศ. ๒๕๖๕					ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	
๑. นำเสนอผู้บังคับบัญชา เพื่อขอความเห็นชอบ แนวทาง การดำเนินงาน	↔								นางสาวนีย์ สุขขัง
๒. ประชุมทีมงานอัตรากำลัง เพื่อทำความเข้าใจและ กำหนดเป้าหมายร่วมกัน	↔								ข้าราชการ งานอัตรากำลัง กลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ สำนักงานเลขานุการ สำนักการแพทย์

ขั้นตอนการดำเนินงาน	ปี พ.ศ. ๒๕๖๔			ปี พ.ศ. ๒๕๖๕					ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	
๓. จัดทำคำสั่งคณะทำงาน จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานฯ	↔								นางสาวนีย์ สุขขัง
๔. ศึกษารายละเอียดของ งานจากเอกสาร และจากการ ปฏิบัติงานจริง จัดทำ Work flow และรายละเอียดของ การดำเนินการของงานใน แต่ละขั้นตอน รวมทั้ง รวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้อง		↔							ข้าราชการ งานอัตรากำลัง กลุ่มงานภจล.พื้นที่ สำนักงานเลขานุการ สำนักงานการแพทย์
๕. ทดสอบความเข้าใจ โดยวิธีการอ่าน ทั้งในส่วน ของผู้ปฏิบัติงานและ ผู้ไม่ได้ปฏิบัติงาน				↔					ข้าราชการ งานอัตรากำลัง กลุ่มงานภจล.พื้นที่ สำนักงานเลขานุการ สำนักงานการแพทย์
๖. ตรวจสอบความถูกต้อง สมบูรณ์ หากมีให้ดำเนินการ แก้ไขปรับปรุง				↔					ข้าราชการ งานอัตรากำลัง กลุ่มงานภจล.พื้นที่ สำนักงานเลขานุการ สำนักงานการแพทย์
๗. ประสานเจ้าหน้าที่ระบบ คอมพิวเตอร์เพื่อสร้างคู่มือ ปฏิบัติงานบนแพลตฟอร์ม คอมพิวเตอร์				↔					ข้าราชการ งานอัตรากำลัง กลุ่มงานภจล.พื้นที่ สำนักงานเลขานุการ สำนักงานการแพทย์
๘. ประชุมเพื่อชี้แจงวิธีการ เข้าใช้งานแก่ผู้ปฏิบัติงาน ด้านงานอัตรากำลัง				↔					ข้าราชการ งานอัตรากำลัง กลุ่มงานภจล.พื้นที่ สำนักงานเลขานุการ สำนักงานการแพทย์
๙. ทดสอบความเข้าใจของ ผู้ปฏิบัติงานจากการใช้คู่มือฯ					↔				ข้าราชการ งานอัตรากำลัง กลุ่มงานภจล.พื้นที่ สำนักงานเลขานุการ สำนักงานการแพทย์

ขั้นตอนการดำเนินงาน	ปี พ.ศ. ๒๕๖๔			ปี พ.ศ. ๒๕๖๕					ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	
๑๐. รวบรวมข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงาน ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด								↔	นางสาวนีย์ สุขขัง
๑๑. ทบทวนและปรับปรุงข้อมูลเป็นระยะ ในทุก ๆ ๖ เดือน					←			→	ข้าราชการ งานอัตรากำลัง กลุ่มงานเจ้าหน้าที่ สำนักงานเลขานุการ สำนักงานการแพทย์

๗. ประโยชน์จากการศึกษา

๗.๑ การปฏิบัติงานด้านงานอัตรากำลังของกลุ่มงานเจ้าหน้าที่ สำนักงานเลขานุการสำนักงานการแพทย์ มีมาตรฐานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

๗.๒ การปฏิบัติงานด้านงานอัตรากำลังของกลุ่มงานเจ้าหน้าที่ สำนักงานเลขานุการสำนักงานการแพทย์ เป็นไปด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว และมีความคล่องตัวยิ่งขึ้น

๗.๓ มีคู่มือการปฏิบัติงานด้านงานอัตรากำลัง สำหรับเจ้าหน้าที่ได้ทราบรายละเอียดวิธีการปฏิบัติงานของกระบวนการในกลุ่มงานทุกขั้นตอน ซึ่งจะทำให้มีความมั่นใจในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพตามที่มาตรฐานกำหนด และมีความเป็นมืออาชีพในสายงาน

๘. งบประมาณ

ไม่ใช้งบประมาณของทางราชการ

๙. แนวทางการติดตามและประเมินผล

๙.๑ ตัวชี้วัดความสำเร็จ ระดับผลผลิต (Output) และหรือระดับผลลัพธ์ (Outcome) ผลผลิต

มีคู่มือการปฏิบัติงานด้านงานอัตรากำลัง ๕ เรื่องในระยะแรก ได้แก่ การคัดเลือกเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ การบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการ การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ การเลื่อนและแต่งตั้งข้าราชการ และการปรับอัตราเงินเดือนตามคุณวุฒิ จัดเก็บบนแพลตฟอร์มคอมพิวเตอร์เป็นคลังความรู้และศูนย์กลางแหล่งความรู้สำหรับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านงานอัตรากำลัง

ผลลัพธ์

ภายหลังจากการมีคู่มือการปฏิบัติงาน การดำเนินงานในเรื่องการคัดเลือกเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ การบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการ

การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ การเลื่อนและแต่งตั้งข้าราชการ และการปรับอัตราเงินเดือนตามคุณวุฒิของสำนักงานแพทย์ เป็นไปด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว และไม่เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

๙.๒ วิธีการ / เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและการประเมินผล (สำเร็จ)

- จัดทำแบบสำรวจความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านงานอัตรากำลังใน ๕ เรื่อง ที่ได้มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน หลังจากใช้คู่มือการปฏิบัติงานเป็นระยะเวลา ๖ เดือน โดยมีกลุ่มเป้าหมายประกอบด้วยข้าราชการในสังกัดสำนักงานแพทย์ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการเจ้าหน้าที่ทั้งในส่วนของกลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ สำนักงานเลขานุการ สำนักงานแพทย์ และงานการเจ้าหน้าที่ของทุกส่วนราชการในสังกัดสำนักงานแพทย์ รวมทั้งผู้ที่มาติดต่อราชการกับกลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ และกำหนดให้มีการประเมินผลเป็นระยะ ๆ ทุกสิ้นปีงบประมาณ

- จัดเก็บสถิติจำนวนการแก้ไขคำสั่งเกี่ยวกับการดำเนินการในเรื่องการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการ การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ การเลื่อนและแต่งตั้งข้าราชการ และการปรับอัตราเงินเดือนตามคุณวุฒิ จากสมุดคุมเลขคำสั่งสำนักงานแพทย์ในแต่ละปีเพื่อใช้ในการเปรียบเทียบ โดยภายหลังจากที่มีการใช้คู่มือการปฏิบัติงานแล้ว จำนวนการแก้ไขคำสั่งอันเกิดจากความผิดพลาดจากการปฏิบัติงานในเรื่องที่มีคู่มือฯ แล้วต้องน้อยกว่าก่อนที่มีการจัดทำคู่มือฯ

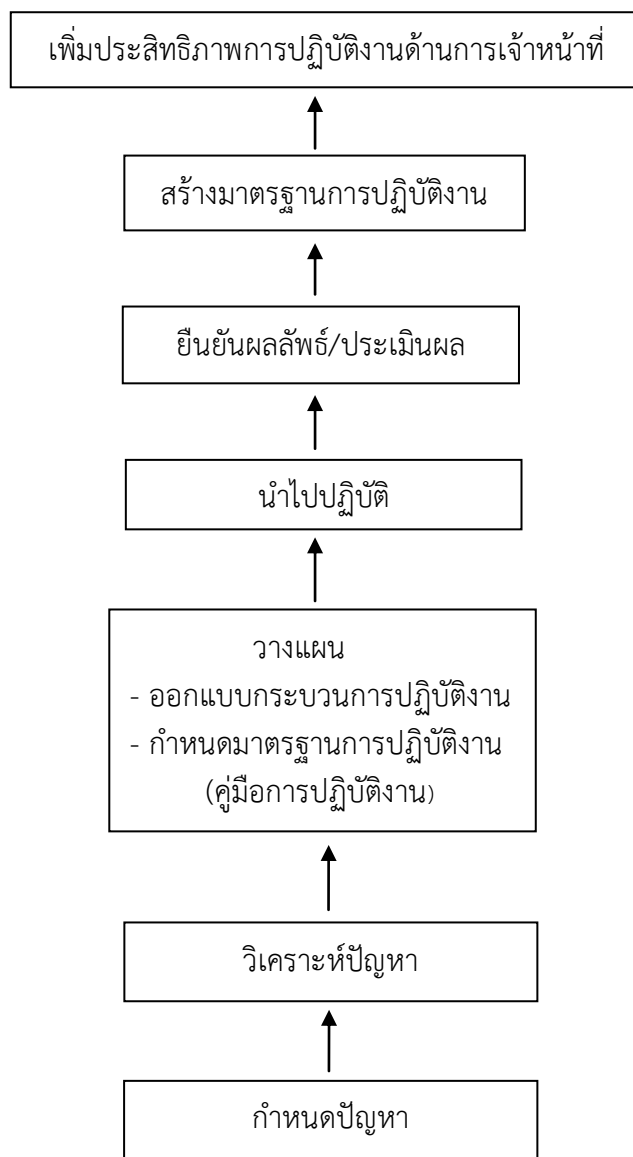
๑๐. ข้อเสนอแนะ

๑๐.๑ ผู้บังคับบัญชาควรให้การสนับสนุนและสร้างความตระหนักแก่เจ้าหน้าที่ทุกคนในกลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ ให้เห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ของการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินการในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานดังกล่าว เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุเป้าหมายในระยะที่กำหนด

๑๐.๒ สำนักงานแพทย์ควรมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานให้ครบในเรื่องหลัก ๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบของกลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ สำนักงานเลขานุการ สำนักงานแพทย์ ทั้งงานอัตรากำลังและงานทะเบียน เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน และเพื่อให้การปฏิบัติงานของสำนักงานแพทย์เป็นมาตรฐานเดียวกัน

๑๐.๓ เมื่อมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานได้ครบในเรื่องหลักของงานด้านการเจ้าหน้าที่ รวมทั้งมีการปรับปรุงและพัฒนาคู่มืออย่างเหมาะสมแล้ว สำนักงานแพทย์ควรมีการเผยแพร่คู่มือการปฏิบัติงานดังกล่าวไปยังงานการเจ้าหน้าที่ของทุกส่วนราชการในสังกัดสำนักงานแพทย์ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการเจ้าหน้าที่ทุกคนได้มีโอกาสได้รับความรู้อย่างกว้างขวาง สามารถนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การบริหารทรัพยากรบุคคลในภาพรวมของสำนักงานแพทย์มีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถขับเคลื่อนงานให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานแพทย์และกรุงเทพมหานครต่อไป

ภาคผนวก



SWOT

- จุดแข็ง
- จุดอ่อน
- จุดอ่อน
- โอกาส
- อุปสรรค

การบริหารความเสี่ยง

- บ่งชี้
- วิเคราะห์
- ประเมิน
- ติดตาม
- จัดการ
- สื่อสาร

วงจรPDCA

- วางแผน
- ปฏิบัติ
- ตรวจสอบ
- ปรับปรุงแก้ไข

KM

- การบ่งชี้ความรู้
- สร้างและแสวงหาความรู้
- จัดความรู้ให้เป็นระบบ
- ประมวลผลและกลั่นกรองความรู้
- การเข้าถึงความรู้
- การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- การเรียนรู้