

แนวทางการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2564

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

The Guidelines for Potential Development of Bangkok Metropolitan Administration  
Amarin scholarship recipients



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration

Department of Public Administration

FACULTY OF POLITICAL SCIENCE

Chulalongkorn University

Academic Year 2021

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์

แนวทางการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการ

กรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนออมรินทร์

โดย

น.ส.อัมพร บันดาลุน

สาขาวิชา

รัฐประศาสนศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

อาจารย์ ดร.พิมพ์สิริ อรุณศรี

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุนนทิพย์ จิตสว่าง)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(อาจารย์ ดร.พิมพ์สิริ อรุณศรี)

..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุลณี เทียนไทย)

..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.ศิริมา ทองสว่าง)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

อัมพร บันดาลุน : แนวทางการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับ  
 ทุนอมรินทร์. ( The Guidelines for Potential Development of Bangkok  
 Metropolitan Administration Amarin scholarship recipients) อ.ที่ปรึกษาหลัก :  
 อ. ดร.พิมพ์สิริ อรุณศรี

การศึกษาวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับ  
 ทุนอมรินทร์ มีวัตถุประสงค์ คือ 1. เพื่อศึกษาประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และโอกาสที่ได้รับการ  
 พัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่องภายหลังสำเร็จการศึกษาของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุน  
 อมรินทร์ 2. เพื่อศึกษาแนวทาง กระบวนการ ในการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่องให้กับข้าราชการ  
 กรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ให้สามารถปฏิบัติงานภายหลังสำเร็จการศึกษาอย่างเต็ม  
 ศักยภาพ รูปแบบของการศึกษาเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ดำเนินการเก็บ  
 รวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ประกอบกับการศึกษาข้อมูลจาก  
 เอกสาร (Documentary Research) โดยดำเนินการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง  
 (Purposive Sampling) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวนทั้งสิ้น 14 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารที่  
 ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร จำนวน 6 คน และข้าราชการ  
 กรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์และสำเร็จการศึกษาเรียบร้อยแล้ว และปัจจุบันปฏิบัติงาน  
 สังกัดหน่วยงาน/ส่วนราชการในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 8 คน

ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุน  
 อมรินทร์ พบว่า การขาดการเข้ามามีบทบาทอย่างชัดเจนของศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน (Excellent  
 Center) ส่งผลให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ได้รับการพัฒนาศักยภาพภายหลัง  
 สำเร็จการศึกษาไม่แตกต่างจากก่อนรับทุนอมรินทร์ โดยกรุงเทพมหานครไม่ได้มีการกำหนด  
 แนวทาง คำแนะนำในการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์  
 ภายหลังสำเร็จการศึกษาเอาไว้ เนื่องจากยังไม่ได้มีการจัดตั้งศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน (Excellent  
 Center)

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์

ลายมือชื่อนิสิต .....

ปีการศึกษา 2564

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

# # 6380160124 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD: Potential Development Bangkok Metropolitan Administration Amarin scholarship

Amporn Bundaloon : The Guidelines for Potential Development of Bangkok Metropolitan Administration Amarin scholarship recipients.

Advisor: PIMSIRI AROONSRI, Ph.D.

The research is entitled "The Guidelines for Potential Development of Bangkok Metropolitan Administration Amarin scholarship recipients." The purposes of this research were 1) to study work experience and opportunities for potential development after the scholarship recipients graduated 2) to study guidelines and procedures for potential development of Bangkok Metropolitan Administration Amarin scholarship recipients to work with high performance. The research was qualitative research. The methodologies included in-depth interviews, questions was semi-structured interviews, and documentary research. The participants by purposive sampling consisted of 14 informants: 6 executives who have worked in the Bangkok Metropolitan Administration human resources field and 8 Amarin scholarship recipients who graduated and have worked in the Office of the Permanent Secretary for Bangkok Metropolitan Administration.

Research results provide that the lack of an Excellence Center role effects potential development of Amarin scholarship recipients the same as before they got the scholarship. Moreover, Bangkok Metropolitan Administration does not set guidelines or recommendations about potential development for Amarin scholarship recipients because the Excellent Center has not been established.

Field of Study: Public Administration

Student's Signature .....

Academic Year: 2021

Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี จากความกรุณาอย่างยิ่งของท่านอาจารย์ ดร.พิมพ์ศิริ อรุณศรี อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่กรุณาใช้เวลาในการให้คำปรึกษาทางวิชาการ ถ่ายทอดความรู้ ชี้แนะแนวทางดำเนินการที่ถูกต้องเหมาะสม ด้วยความมุ่งมั่นทุ่มเท และเป็นกำลังใจมาโดยตลอด ตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์เรียบร้อยทุกประการ

ขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สุมนทิพย์ จิตสว่าง รองศาสตราจารย์ ดร.จุลณี เทียนไทย และ อาจารย์ ดร.ศิริมา ทองสว่าง ที่กรุณาให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ยิ่งต่อการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบพระคุณอาจารย์ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ประสบการณ์ต่าง ๆ ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อกรุงเทพมหานคร ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ของหลักสูตรและเจ้าหน้าที่คณะรัฐศาสตร์ทุกคนที่คอยช่วยเหลือ ให้คำแนะนำในการติดต่อประสานงานและอำนวยความสะดวกมาโดยตลอด และขอขอบคุณเพื่อน พี่ น้อง ร่วมรุ่น รปม.53 ทุกคน ที่คอยผลักดัน ช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา และเป็นกำลังใจให้กันในทุก ๆ เรื่อง

ขอขอบพระคุณผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกท่านที่สละเวลาให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาโครงการทุนอมรินทร์ของกรุงเทพมหานครต่อไป

ขอขอบพระคุณกรุงเทพมหานครที่สนับสนุนทุนการศึกษาในครั้งนี้

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณครอบครัว บิดา มารดา พี่ชาย เพื่อน ๆ ทุกคน ที่เป็นกำลังใจสำคัญอันยิ่งใหญ่ คอยช่วยเหลือและสนับสนุนทุกอย่างก้าวในชีวิตมาโดยตลอด หากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยต้องขออภัยมา ณ ที่นี้ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อกรุงเทพมหานคร หน่วยงานภาครัฐและผู้ที่เกี่ยวข้องต่อไป

อัมพร บันดาลน



## สารบัญ

	หน้า
.....	ค
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญรูปภาพ.....	ฌ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ.....	1
1.2 คำถามในการวิจัย.....	4
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	4
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	4
1.5 ขอบเขตของการศึกษา.....	4
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับทุนอมรินทร์.....	8
2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง.....	14
2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนขององค์การ.....	18
2.4 ความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path).....	19
2.5 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทุนการศึกษา.....	21
2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	22

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	23
3.1 รูปแบบการวิจัย .....	23
3.2 แหล่งข้อมูล .....	24
3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	24
3.4 เครื่องมือการวิจัย .....	25
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	26
3.6 แนวทางการวิเคราะห์และการนำเสนอผลการศึกษาวิจัย .....	27
3.7 จริยธรรมในการวิจัยและการพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูลสำคัญ.....	29
บทที่ 4 ผลการศึกษา.....	30
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ .....	30
4.2 ข้อค้นพบในการศึกษา.....	38
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	70
5.1 สรุปผลการศึกษา .....	70
5.2 อภิปรายผลการศึกษา .....	76
5.3 ข้อจำกัดในการศึกษาวิจัย.....	80
5.4 ข้อเสนอแนะ .....	80
บรรณานุกรม.....	83
ภาคผนวก.....	86
ประวัติผู้เขียน.....	91

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 1 .....	31
ตารางที่ 2 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2 .....	33



## สารบัญรูปภาพ

	หน้า
รูปภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	22
รูปภาพที่ 2 ข้อค้นพบในการศึกษา.....	40



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญ

กรุงเทพมหานคร เป็นเมืองหลวงของประเทศไทย มีฐานะเป็นนิติบุคคลและเป็นองค์กรปกครองท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ซึ่งได้รับการกระจายอำนาจ (Decentralization) มาจากรัฐบาล ทำหน้าที่บริหารและบริการประชาชนภายในเขตพื้นที่การปกครองของกรุงเทพมหานคร ภายใต้อำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด โดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528 (2528, 31 สิงหาคม) มาตรา 89 ระบุว่า ภายใต้บังคับแห่งกฎหมายอื่น ให้กรุงเทพมหานครมีอำนาจหน้าที่ดำเนินกิจการในเขตกรุงเทพมหานครในเรื่อง ดังต่อไปนี้ เช่น การรักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย การผังเมือง การวิศวกรรมจราจร การพัฒนาและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล การจัดการศึกษา การสังคมสงเคราะห์ เป็นต้น จากอำนาจหน้าที่ดังกล่าว จะเห็นได้ว่ากรุงเทพมหานครต้องปฏิบัติงานในการให้บริการประชาชนอย่างรอบด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม การแพทย์ และสาธารณสุข รวมถึงการศึกษา ซึ่งการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของกรุงเทพมหานครล้วนเป็นตัวชี้วัดคุณภาพชีวิตของประชาชนผู้อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่การปกครองของกรุงเทพมหานครด้วยกันทั้งสิ้น ดังนั้น ข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานครซึ่งเป็นทรัพยากรบุคคลสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ จึงต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อประชาชนผู้รับบริการ โดยพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 (2546, 9 ตุลาคม) หมวด 3 มาตรา 11 ระบุว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถ ประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน...” ด้วยเหตุนี้ กรุงเทพมหานครจึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development) มองข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานครเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสามารถก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานในองค์กร มีแนวคิดและกิจกรรม 3 ประการ คือ การฝึกอบรม (Training) มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรที่งาน

ด้านการศึกษา (Education) มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรที่ตัวบุคคล และด้านการพัฒนา (Development) มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรที่องค์กรและสังคม เกรียงศักดิ์ ชะเอมไทย (2553) อ้างถึงใน นที สะอาดนัก (2563) โดยมีสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นส่วนราชการในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร ทำหน้าที่ในการกำหนดทิศทางและแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ นโยบายของกรุงเทพมหานคร และการติดตามรายงานการประเมินผล พัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานครให้เหมาะสมกับบทบาทและภารกิจของกรุงเทพมหานครและรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้กระบวนการฝึกอบรมพัฒนา รวมถึงส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาตนเองด้วยการศึกษา อบรม ดูงาน ทั้งในและต่างประเทศและเรียนรู้ด้วยตนเอง (ประกาศกรุงเทพมหานคร เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในหน่วยงานและการกำหนดอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการกรุงเทพมหานคร (ฉบับที่ 108), 2561, 17 ธันวาคม)

นอกเหนือจากการพัฒนาศักยภาพข้าราชการกรุงเทพมหานครด้วยวิธีการฝึกอบรมแล้วผู้บริหารของกรุงเทพมหานครได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในการส่งเสริมการศึกษาให้แก่ข้าราชการกรุงเทพมหานคร จึงได้มอบให้สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครดำเนินโครงการ “BMA Top Talent” ซึ่งเป็นโครงการมอบทุนการศึกษาให้แก่ข้าราชการกรุงเทพมหานครไปศึกษา ระดับปริญญาโท ต่างประเทศ ในสาขาวิชาที่สนับสนุนยุทธศาสตร์การพัฒนากกรุงเทพมหานคร มีกำหนด 3 ปี ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 – 2553 จำนวน 4 สาขา ปีละ 10 ทุน รวมทั้งสิ้น 30 ทุน กำหนดงบประมาณทุนการศึกษา ณ ต่างประเทศ ประมาณ 1,500,000.- บาท/คน โดยผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารโครงการ BMA Top Talent มีปลัดกรุงเทพมหานครเป็นประธานกรรมการ เพื่อปฏิบัติหน้าที่กำหนดหลักเกณฑ์ในการบริหารโครงการ คุณสมบัติของผู้สมัครขอรับทุน สาขาวิชาและสถาบันการศึกษา ต่อมาในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 รองผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร (นายวัลลภ สุวรรณดี) ได้มอบนโยบายให้ทุนการศึกษาระดับปริญญาโทในประเทศ หลักสูตรนานาชาติ (International Program) หรือหลักสูตรที่มีการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ (English Program) และต่างประเทศ แก่ข้าราชการกรุงเทพมหานคร ใช้ชื่อว่า “โครงการทุนอมรินทร์” ซึ่งมีมติคณะกรรมการกำหนดโครงการให้ข้าราชการไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน และปฏิบัติการวิจัยของกรุงเทพมหานคร (ก.ข.ก.) ครั้งที่ 20/2551 เมื่อวันที่ 19 พฤศจิกายน 2551 เห็นชอบโครงการทุนอมรินทร์และให้ยกเลิกโครงการ BMA Top Talent โดยข้าราชการที่ได้รับทุนการศึกษาจากโครงการ BMA Top Talent ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ให้ถือเป็นผู้ได้รับทุนตามโครงการทุนอมรินทร์

โครงการทุนอมรินทร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ข้าราชการกรุงเทพมหานคร มีความรู้เพิ่มเติมจากการเรียนรู้วิทยาการใหม่ ๆ เพื่อให้สามารถนำความรู้ดังกล่าวมาใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงเป็นการสร้างกลุ่มข้าราชการที่มีความรู้ความสามารถ เป็นกำลังสำคัญ ในการพัฒนาให้กรุงเทพมหานครมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่ให้บริการประชาชนที่ดีที่สุด (Best Service Organization) ซึ่งการมอบทุนการศึกษานี้ เป็นการสร้างแรงจูงใจให้ข้าราชการที่ได้รับทุนซึ่งถือเป็น ผู้มีศักยภาพสูงมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงาน และเกิดความรัก ความผูกพันต่อ กรุงเทพมหานคร นอกจากนี้ ยังเป็นการสร้างภาพลักษณ์ให้กรุงเทพมหานครเป็นหน่วยงานราชการ ที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อเชิญชวนให้บุคคลภายนอกที่มีศักยภาพสูง สนใจสมัครสอบคัดเลือกเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครต่อไป ในการนี้ โครงการทุนอมรินทร์กำหนดให้มีการจัดตั้งศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน (Excellent Center) ซึ่งดำเนินงาน ร่วมกันระหว่างสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัด กรุงเทพมหานคร และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร ในการติดตามและ ประเมินผลผู้ได้รับทุนอมรินทร์ภายหลังสำเร็จการศึกษา จัดวางเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ให้มีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้รับทุน และร่วมกันสร้างแนวทาง ในการรักษากลุ่มข้าราชการที่ได้รับทุนอมรินทร์ให้คงอยู่กับกรุงเทพมหานคร

จากสถิติการดำเนินโครงการทุนอมรินทร์ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 – 2565 มีข้าราชการกรุงเทพมหานครได้รับทุน จำนวน 32 คน ใช้งบประมาณ เฉลี่ย 1,500,000.- บาท/คน แบ่งเป็นข้าราชการที่สำเร็จการศึกษาและยังคงปฏิบัติงานในสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 18 คน อยู่ระหว่างการศึกษา จำนวน 2 คน และกำลังจะไปศึกษาในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 จำนวน 1 คน โดยมีข้าราชการที่สละสิทธิ์การรับทุน จำนวน 1 คน ข้าราชการที่สำเร็จการศึกษาแล้วและลาออก โอนย้าย จากกรุงเทพมหานคร จำนวน 10 คน ซึ่งถือเป็นการดำเนินโครงการที่ยังไม่บรรลุ วัตถุประสงค์เท่าที่ควร ในการทำให้ข้าราชการที่ได้รับทุนอมรินทร์คงอยู่กับกรุงเทพมหานคร นอกจากนี้ พบว่า ณ ปัจจุบัน ยังไม่ได้มีการจัดตั้งศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน (Excellent Center) อย่างเป็นทางการชัดเจน ทำให้หลังจากสำเร็จการศึกษาแล้วผู้ได้รับทุนอมรินทร์ไม่ได้รับความสำคัญ ในฐานะผู้ที่มีศักยภาพสูง ไม่มีการพัฒนาศักยภาพของผู้ได้รับทุนอมรินทร์เป็นการเฉพาะหลังจากสำเร็จ การศึกษาตามที่กำหนดไว้ในโครงการ ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นความสำคัญในการค้นคว้าวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ เพื่อนำข้อมูล ไปกำหนดแนวทางดำเนินการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ หลังสำเร็จการศึกษาอย่างต่อเนื่องต่อไป

## 1.2 คำถามในการวิจัย

1.2.1 การขาดการเข้ามามีบทบาทอย่างชัดเจนของศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน (Excellent Center) ส่งผลให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ได้รับการพัฒนาศักยภาพภายหลังสำเร็จการศึกษาอย่างไรบ้าง แตกต่างจากก่อนรับทุนอมรินทร์อย่างไร

1.2.2 กรุงเทพมหานครมีแนวทาง คำแนะนำในการพัฒนาศักยภาพข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ภายหลังสำเร็จการศึกษาอย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และโอกาสที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่องภายหลังสำเร็จการศึกษาของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์

1.3.2 เพื่อศึกษาแนวทาง กระบวนการ ในการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่องให้กับข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ให้สามารถปฏิบัติงานภายหลังสำเร็จการศึกษาอย่างเต็มศักยภาพ

## 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.4.1 เพื่อพัฒนาประสบการณ์ภายหลังสำเร็จการศึกษาของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ให้ดียิ่งขึ้น

1.4.2 สามารถนำข้อมูลไปกำหนดแนวทางการพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครอย่างต่อเนื่องหลังได้รับทุนอมรินทร์

1.4.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการดำเนินงานติดตามและพัฒนาผู้ได้รับทุนของศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน (Excellent Center) อย่างต่อเนื่อง

## 1.5 ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยมุ่งศึกษาประสบการณ์ของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ภายหลังสำเร็จการศึกษา และศึกษาแนวทาง กระบวนการของกรุงเทพมหานครในการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตามเกณฑ์ที่กำหนด มีขอบเขตของการศึกษา ดังนี้



### 1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

เป็นการศึกษาประสบการณ์ของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ ภายหลังจากสำเร็จการศึกษา เพื่อให้เห็นเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ โอกาสในการนำความรู้ที่ได้รับ มาประยุกต์ใช้กับงานที่ได้รับมอบหมาย และหาแนวทางในการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการส่งเสริม สนับสนุน และรักษาข้าราชการกลุ่มนี้ให้เป็นกำลังสำคัญในการปฏิบัติงานของ กรุงเทพมหานครต่อไป

### 1.5.2 ขอบเขตด้านกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการกรุงเทพมหานคร และกลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลของ กรุงเทพมหานคร กลุ่มที่ 2 ข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์และสำเร็จการศึกษา เรียบร้อยแล้ว และปัจจุบันปฏิบัติงานสังกัดหน่วยงาน/ส่วนราชการในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร

### 1.5.3 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาในการดำเนินการศึกษาวิจัย จำนวน 4 เดือน ตั้งแต่เดือนมีนาคม ถึง มิถุนายน พ.ศ. 2565

## 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

**1.6.1 ข้าราชการกรุงเทพมหานคร** ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานคร และบุคลากรกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2554 มาตรา 4 ระบุว่า “ข้าราชการกรุงเทพมหานคร หมายความว่า บุคคลซึ่งได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้รับราชการโดยได้รับเงินเดือนจากเงินงบประมาณหมวดเงินเดือนของกรุงเทพมหานครหรือจากเงินงบประมาณหมวดเงินอุดหนุนของรัฐบาลที่ให้แก่กรุงเทพมหานคร และกรุงเทพมหานครนำมาจัดเป็นเงินเดือนของข้าราชการกรุงเทพมหานคร” (พระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร, 2554)

**1.6.2 การพัฒนาศักยภาพ** หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ ประสบการณ์ ในการปฏิบัติงาน รวมถึงการสร้างโอกาสในการนำความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ที่มีอยู่ ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

**1.6.3 ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร** หมายถึง ข้าราชการกรุงเทพมหานคร ผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับต้น - สูง และตำแหน่งประเภทบริหาร ระดับต้น - สูง ที่ปฏิบัติงานในสังกัดสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร

**1.6.4 กทม.** หมายถึง กรุงเทพมหานคร

**1.6.5 ก.ข.ก.** หมายถึง คณะกรรมการกำหนดโครงการให้ข้าราชการไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงานและปฏิบัติการวิจัยของกรุงเทพมหานคร

**1.6.6 สพข.** หมายถึง สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร

**1.6.7 สำนักงาน ก.ก.** หมายถึง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร

**1.6.8 สกจ.** หมายถึง สำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร



## บทที่ 2

### วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัย เรื่อง “แนวทางการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์” ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ค้นคว้า และทบทวนวรรณกรรมทางวิชาการต่าง ๆ พบว่ามีแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถนำมาประยุกต์ใช้ ดังนี้

#### 1) ข้อมูลเกี่ยวกับทุนอมรินทร์

- 1.1 หลักการและเหตุผล
- 1.2 วัตถุประสงค์
- 1.3 เป้าหมาย
- 1.4 แนวทางดำเนินการ
- 1.5 งบประมาณ
- 1.6 ปัญหาและอุปสรรค
- 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ
- 1.8 การติดตามและประเมินผล

#### 2) แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

- 2.1 ความหมายของคนเก่ง และข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง
- 2.2 แนวคิดการบริหารบุคคลที่เป็นคนเก่ง
- 2.3 การบวนการบริหารบุคคลที่เป็นคนเก่ง
- 2.4 ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

#### 3) แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนขององค์การ

- 3.1 ความหมายของการสนับสนุนจากองค์การ
- 3.2 แนวคิดการสนับสนุนจากองค์การ

#### 4) แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

- 4.1 ความหมายของเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ
- 4.2 การวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development Plan)

#### 5) แนวคิดเรื่องทุนการศึกษา

#### 6) กรอบแนวคิดในการวิจัย

## 2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับทุนอมรินทร์

### 2.1.1 หลักการและเหตุผล

ด้วยผู้บริหารของกรุงเทพมหานครได้กำหนดเป้าหมายในการดำเนินภารกิจของ กรุงเทพมหานครให้เป็นองค์กรที่ให้บริการประชาชนที่ดีที่สุด (Best Service Organization) และทำให้กรุงเทพมหานครในฐานะองค์กรปกครองท้องถิ่นรูปแบบพิเศษซึ่งเป็นเมืองหลวงของประเทศไทย เป็นเมืองที่ประชาชนมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคม รวมถึงมีมาตรฐาน คุณภาพชีวิตที่ดีในระดับที่สามารถเทียบเคียงหรืออยู่ในระดับเดียวกันกับเมืองหลวงและมหานคร ชั้นนำต่าง ๆ ของโลก ซึ่งการจะก้าวสู่การเป็นมหานครชั้นนำของโลกได้นั้น กรุงเทพมหานครต้อง ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาองค์การให้ครอบคลุมทั้งการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด และภารกิจของหน่วยงาน/ส่วนราชการในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร ตลอดจนจำเป็นต้องพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการปฏิบัติภารกิจ ของกรุงเทพมหานครให้มีคุณภาพ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพราะหากองค์การมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ฯลฯ ที่ดี แต่ทรัพยากรบุคคลที่ต้องปฏิบัติภารกิจ ให้สอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ ไม่มีคุณภาพ ไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุ ผลสำเร็จตามตัวชี้วัดที่กำหนดได้ ก็จะส่งผลให้องค์การไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ในการนี้ รองผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร (นายวัลลภ สุวรรณดี) จึงได้มอบนโยบายแก่สถาบันพัฒนา ข้าราชการกรุงเทพมหานครในการพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร โดยการให้ทุนการศึกษา เรียกว่า “โครงการทุนอมรินทร์” เพื่อไปศึกษาระดับปริญญาโท ณ ต่างประเทศ และในประเทศ หลักสูตรนานาชาติ (International Program) หรือหลักสูตรที่มีการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ (English Program) ให้มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ สามารถนำองค์ความรู้และวิทยาการสมัยใหม่ ที่ได้จากการศึกษามาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานในหน้าที่เพื่อพัฒนากรุงเทพมหานครต่อไป และ เป็นการสร้างกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพสูง เป็นต้นแบบของข้าราชการกรุงเทพมหานคร และเป็นที่ดึงดูด ให้บุคคลทั่วไปสนใจสมัครเข้ารับการคัดเลือกเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานคร (Be the Employer of Choice) เมื่อกรุงเทพมหานครมีทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพก็จะนำไปสู่ การบริการประชาชนที่ดีที่สุดและการเป็นมหานครชั้นนำของโลก

### 2.1.2 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครให้มีความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ และ นำวิทยาการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 2) เพื่อสร้างกลุ่มข้าราชการกรุงเทพมหานครผู้มีศักยภาพสูงและเป็นกำลังสำคัญ ในการพัฒนากรุงเทพมหานครสู่การเป็นองค์กรที่ให้บริการประชาชนที่ดีที่สุด (Best Service Organization)
- 3) เพื่อสร้างความรัก ความผูกพัน ต่อบริการให้แก่ข้าราชการกรุงเทพมหานคร และ พร้อมที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกรุงเทพมหานครอย่างเต็มความสามารถ
- 4) เพื่อเสริมสร้างและสนับสนุนให้กรุงเทพมหานครเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

### 2.1.3 เป้าหมาย

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 – 2553 ส่งข้าราชการกรุงเทพมหานคร ระดับ 3 ขึ้นไป และ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 – 2565 ส่งข้าราชการกรุงเทพมหานคร ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับ ปฏิบัติการขึ้นไป ที่มีอายุไม่เกิน 45 ปี และต้องปฏิบัติงานมาแล้วอย่างน้อย 1 ปี ไปศึกษาระดับปริญญาโท ณ ต่างประเทศ และในประเทศ โดยคณะกรรมการกำหนดโครงการให้ข้าราชการไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงานและปฏิบัติการวิจัยของกรุงเทพมหานคร (ก.ข.ก.) มีมติในการประชุม ครั้งที่ 20/2551 เมื่อวันที่ 19 พฤศจิกายน 2551 เห็นชอบให้กำหนดสาขาวิชาและสถาบันการศึกษาที่จะให้ ทุนการศึกษาแก่ข้าราชการกรุงเทพมหานคร ดังนี้

1) ทุนการศึกษา ณ ต่างประเทศ ศึกษาในมหาวิทยาลัย หรือสถาบันการศึกษาชั้นนำ ในสาขาวิชาที่สนับสนุนยุทธศาสตร์การพัฒนากกรุงเทพมหานคร ดังนี้

1.1) ด้านวิศวกรรม จำนวน 4 ทุน ในสาขา วิศวกรรมสิ่งแวดล้อม (Environment Engineering) วิศวกรรมโครงสร้าง (Structural Engineering) วิศวกรรมปฐพี (Soil Engineering) วิศวกรรมความปลอดภัย (Safety Engineering) วิศวกรรมสุขาภิบาล (Sanitary Engineering) วิศวกรรมอัคคีภัย (Fire Engineering) วิศวกรรมจราจรและขนส่ง (Traffic and Transportation Engineering)

1.2) ด้านสิ่งแวดล้อม จำนวน 2 ทุน ในสาขา การจัดการสิ่งแวดล้อม (Environmental Management) การจัดการทรัพยากรน้ำและสิ่งแวดล้อม (Water and Environmental Resource Management)

1.3) ด้านเศรษฐศาสตร์ จำนวน 1 ทุน ในสาขา เศรษฐศาสตร์มหภาค (Macro-Economic) เศรษฐศาสตร์การพัฒนา (Economic of Development)

1.4) ด้านการบริหาร จำนวน 2 รุ่น ในสาขา การจัดการเมือง (Urban Management) การจัดการสาธารณะ (Public Management) การจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development)

1.5) ด้านการท่องเที่ยว จำนวน 1 รุ่น

1.6) ด้านสังคมสงเคราะห์ หรือสาขาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสังคม จำนวน 1 รุ่น

1.7) ด้านการแพทย์ จำนวน 1 รุ่น

1.8) ด้านการศึกษา (สาขาการสอนภาษาอังกฤษ) จำนวน 3 รุ่น

2) รุ่นการศึกษาในประเทศ ศึกษาในหลักสูตรนานาชาติ (International Program) หรือหลักสูตรที่มีการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ (English Program) ในสาขาวิชาที่สนับสนุนยุทธศาสตร์การพัฒนากทม. ดังนี้

2.1) ด้านวิศวกรรม จำนวน 3 รุ่น

2.2) ด้านสิ่งแวดล้อม จำนวน 2 รุ่น

2.3) ด้านเศรษฐศาสตร์ จำนวน 2 รุ่น

2.4) ด้านการบริหาร จำนวน 2 รุ่น

2.5) ด้านการท่องเที่ยว หรือ การจัดการวัฒนธรรม จำนวน 2 รุ่น

2.6) ด้านสังคมสงเคราะห์ หรือสาขาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสังคม จำนวน 2 รุ่น

2.7) ด้านการศึกษา (สาขาการสอนภาษาอังกฤษ) จำนวน 2 รุ่น

ศึกษาในสถาบันการศึกษา ดังนี้ 1. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2. สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย (Asian Institute of Technology) 3. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 4. มหาวิทยาลัยมหิดล 5. มหาวิทยาลัยศิลปากร 6. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 7. สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์ 8. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี 9. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง 10. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 คณะกรรมการ ก.ช.ก. มีมติในการประชุม ครั้งที่ 1/2563 เมื่อวันที่ 15 มกราคม 2563 เห็นชอบให้ปรับเพิ่มสาขาวิชาให้ครอบคลุมภารกิจตามยุทธศาสตร์ของกรุงเทพมหานคร ดังนี้

1) รุ่นการศึกษา ณ ต่างประเทศ จำนวน 5 ด้าน ได้แก่

1.1) ด้านคุณภาพชีวิตและความปลอดภัย ประกอบด้วยหลักสูตร/สาขาวิชาในด้านต่าง ๆ ดังนี้ สิ่งแวดล้อม การแพทย์และสาธารณสุข พัฒนาชุมชน สังคมสงเคราะห์ การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

1.2) ด้านการศึกษาและวัฒนธรรม ประกอบด้วยหลักสูตร/สาขาวิชา ในด้านต่าง ๆ  
 ดังนี้ การสอนภาษาอังกฤษ/คณิตศาสตร์/วิทยาศาสตร์ (เฉพาะข้าราชการครู) วัฒนธรรม การท่องเที่ยว

1.3) ด้านโครงสร้างพื้นฐานและการพัฒนาเมือง ประกอบด้วยหลักสูตร/  
 สาขาวิชา ในด้านต่าง ๆ ดังนี้ วิศวกรรม สถาปัตยกรรม ผังเมือง

1.4) ด้านเศรษฐกิจ การเงิน การคลัง ประกอบด้วยหลักสูตร/สาขาวิชาในด้านต่าง ๆ  
 ดังนี้ เศรษฐศาสตร์ การเงิน การคลัง บัญชี การตรวจสอบกิจการ

1.5) ด้านกฎหมายและการบริหาร ประกอบด้วยหลักสูตร/สาขาวิชา ในด้านต่าง ๆ  
 ดังนี้ กฎหมาย การบริหาร/การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การต่างประเทศ เทคโนโลยี

2) ทุนในประเทศ หลักสูตรนานาชาติ (International Program) หรือหลักสูตร  
 ที่มีการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ (English Program) จำนวน 6 ด้าน ได้แก่

2.1) ด้านวิศวกรรม/สถาปัตยกรรม

2.2) ด้านสิ่งแวดล้อม

2.3) ด้านเศรษฐศาสตร์

2.4) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์/พัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.5) ด้านการสอนภาษาอังกฤษ (เฉพาะข้าราชการครู)

2.6) ด้านกฎหมาย

ผลการดำเนินการโครงการทุนอมรินทร์ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 – 2564 มีผู้ได้รับ  
 ทุนอมรินทร์ รวมจำนวนทั้งสิ้น 32 คน ดังนี้

- ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 มีข้าราชการได้รับทุนการศึกษา ณ ต่างประเทศ จำนวน 8 คน  
 ประกอบด้วย ด้านวิศวกรรม 1 คน ด้านการบริหาร 5 คน ด้านการบริหารการท่องเที่ยว 1 คน และ  
 ด้านสังคมสงเคราะห์ 1 คน

- ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 มีข้าราชการได้รับทุนการศึกษา จำนวน 11 คน จำแนกเป็น  
 ทุนการศึกษา ณ ต่างประเทศ จำนวน 9 คน ประกอบด้วย ด้านวิศวกรรม 2 คน ด้านการบริหาร  
 3 คน ด้านการบริหารการท่องเที่ยว 2 คน ด้านสังคมสงเคราะห์ 2 คน และทุนในประเทศ จำนวน 2 คน  
 ประกอบด้วย ด้านการศึกษา (การสอนภาษาอังกฤษ) 1 คน และด้านสิ่งแวดล้อม 1 คน

- ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 มีข้าราชการได้รับทุนการศึกษา ณ ต่างประเทศ จำนวน 1 คน  
 ด้านการศึกษา (การสอนภาษาอังกฤษ)

- ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 มีข้าราชการได้รับทุนการศึกษา ณ ต่างประเทศ จำนวน 1 คน  
 ด้านสิ่งแวดล้อม

- ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 มีข้าราชการได้รับทุนการศึกษา ณ ต่างประเทศ จำนวน 2 คน ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- ปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 ไม่มีข้าราชการสมัครขอรับทุนอมรินทร์
- ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 มีข้าราชการได้รับทุนการศึกษาในประเทศ จำนวน 1 คน ด้านการสอนภาษาอังกฤษ ภายหลังขอสละสิทธิ์เนื่องจากอยู่ระหว่างการขอเลื่อนวิทยฐานะครูชำนาญการ
- ปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 มีข้าราชการได้รับทุนการศึกษา ณ ต่างประเทศ จำนวน 3 คน ประกอบด้วย ด้านกฎหมาย 2 คน และด้านการจัดการอาชีวศึกษา 1 คน
- ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 มีข้าราชการได้รับทุนการศึกษา ณ ต่างประเทศ จำนวน 1 คน ด้านการบริหาร/พัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 มีข้าราชการได้รับทุนการศึกษา ณ ต่างประเทศ จำนวน 1 คน ด้านการสอนภาษาอังกฤษ (เฉพาะข้าราชการครู)
- ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 มีข้าราชการได้รับทุนการศึกษา ณ ต่างประเทศ จำนวน 2 คน ด้านสิ่งแวดล้อม
- ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ไม่มีข้าราชการสมัครขอรับทุนอมรินทร์ เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)
- ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 มีข้าราชการได้รับทุนการศึกษา ณ ต่างประเทศ จำนวน 1 คน ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตั้งแต่เริ่มโครงการทุนอมรินทร์จนถึงปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 มีข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์สำเร็จการศึกษาเรียบร้อยแล้ว และยังคงปฏิบัติงานสังกัดหน่วยงาน/ส่วนราชการในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 18 คน

#### 2.1.4 ลักษณะของโครงการ

เมื่อแรกเริ่มดำเนินการโครงการทุนอมรินทร์เป็นโครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์หลักในการเสริมภาพลักษณ์องค์กรในด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อเสริมสร้างให้บุคลากรมีความรักผูกพัน ภูมิใจในองค์กร ตามแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2552 – 2555 และยุทธศาสตร์การสร้างกระบวนพัฒนาข้าราชการที่มีศักยภาพสูง (High Potential Development Plan) ตามแผนแม่บทการพัฒนาบุคลากรของกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2552 – 2555 โดยกำหนดแนวทางดำเนินการ ดังนี้



1) เสนอผู้บริหารกรุงเทพมหานครยกเลิกระบบโครงการ BMA TOP – TALENT และ  
 ขออนุมัติดำเนินโครงการทุนอมรินทร์

2) ประกาศรับสมัครและคัดเลือกข้าราชการเป็นผู้ได้รับทุนอมรินทร์

3) เสนอขออนุมัติให้ข้าราชการไปศึกษาตามสาขาที่กำหนด

4) ติดตามความก้าวหน้าในระหว่างการศึกษาของผู้รับทุนเป็นระยะ ๆ

5) สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครดำเนินการร่วมกับสำนักงานการเจ้าหน้าที่  
 สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร ในการจัดตั้ง  
 ศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน (Excellent Center) เพื่อติดตามประเมินผลภายหลังการสำเร็จการศึกษา  
 รวมทั้งจัดวางเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ให้เหมาะสมกับความรู้  
 ความสามารถ และสร้างมาตรการรักษากลุ่มข้าราชการที่เป็น Talent (คนเก่ง) ไว้ในกรุงเทพมหานคร

ณ ปัจจุบันโครงการทุนอมรินทร์เป็นโครงการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องต่อแผนพัฒนา  
 กรุงเทพมหานคร ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2556 - 2575) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 7 การบริหารจัดการ  
 ประเด็นยุทธศาสตร์ย่อย 7.3 การบริหารทรัพยากรบุคคล และแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ 20 ปี  
 ระยะที่ 2 (พ.ศ.2561 - 2565) ด้านที่ 7 การบริหารจัดการเมืองมหานคร มิติที่ 7.3 การบริหาร  
 ทรัพยากรบุคคล เป้าประสงค์ที่ 1 การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ มีความเป็น  
 มืออาชีพที่เหมาะสมกับการบริหารมหานครและเป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม

### 2.1.5 งบประมาณ

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 การเบิกค่าใช้จ่ายตามโครงการทุนอมรินทร์ แบ่งออกเป็น  
 1) ค่าใช้จ่ายสำหรับข้าราชการที่ได้รับทุนการศึกษา ณ ต่างประเทศ ทุนละ 1,500,000.- บาท  
 (หนึ่งล้านบาทถ้วน) ตลอดหลักสูตร ระยะเวลา 1 – 2 ปี และ 2) ค่าใช้จ่ายสำหรับข้าราชการ  
 ที่ได้รับทุนการศึกษาในประเทศ ทุนละ 450,000.- บาท (สี่แสนห้าหมื่นบาทถ้วน) ตลอดหลักสูตร  
 ระยะเวลา 2 – 3 ปี ต่อมามีการปรับงบประมาณให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ โดยปัจจุบันสามารถ  
 เบิกค่าใช้จ่ายได้ตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.พ. และกรุงเทพมหานครกำหนด จากงบประมาณของ  
 สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร แผนงานบริหารทรัพยากรบุคคล  
 ผลผลิตพัฒนาบุคลากร งบรายจ่ายอื่น รายการค่าใช้จ่ายในการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติม ฝึกอบรม  
 ประชุม และดูงานในประเทศและต่างประเทศ ตามที่หลักสูตรกำหนด

### 2.1.6 ปัญหาและอุปสรรค

- 1) อาจได้รับความสนใจจากข้าราชการไม่เพียงพอ ส่งผลให้จำนวนเป้าหมายของโครงการไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้
- 2) หากได้รับการตอบรับจากสถาบันการศึกษาล่าช้า อาจทำให้การดำเนินการตามโครงการไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

### 2.1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) กรุงเทพมหานครมีข้าราชการที่มีคุณวุฒิการศึกษาทางด้านสาขาวิชาที่สนับสนุนยุทธศาสตร์การพัฒนากกรุงเทพมหานครมากขึ้น ซึ่งจะเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนให้กรุงเทพมหานครพัฒนาก้าวหน้าเป็นองค์กรให้บริการประชาชนที่ดีที่สุด (Best Service Organization)
- 2) ก่อให้เกิดความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้และพัฒนาเมืองหรือมหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานครในอนาคต
- 3) สามารถยกระดับให้กรุงเทพมหานครเป็นองค์กรชั้นนำของภาครัฐ ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความเป็นเลิศ และได้รับการยอมรับในการเป็นทางเลือกแรก ๆ ของผู้ที่ต้องการรับราชการ

### 2.1.8 การติดตามและประเมินผล

สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครรับผิดชอบการประเมินผลและติดตามผลจากผู้ได้รับทุนอย่างเป็นระยะ ๆ รวมทั้งจัดทำรายงานเสนอผู้บริหาร

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

### 2.2.1 ความหมายของคนเก่ง และข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

คนเก่ง คือ ต้องเป็นคนที่ใฝ่รู้ ชอบคิดใหม่ ทำใหม่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าตัดสินใจ กล้าเสี่ยง กล้าคิด กล้าทำ กล้าพูด กล้าเปลี่ยนแปลง และควรมีคุณลักษณะที่ตรงต่อความต้องการขององค์กร (อริยา, 2557)

คนเก่ง (Talent) คือ บุคลากรที่มีความสำคัญต่องานซึ่งมีแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่แหลมคม มีความสามารถ เป็นผู้นำ มีทักษะในการสื่อสาร มีความสามารถในการจูงใจและแนะนำผู้อื่น มีสัญชาตญาณของความเป็นเจ้าของกิจการ มีทักษะที่ปฏิบัติงานและความมุ่งมั่นปฏิบัติงานจนสำเร็จ (Michaels et al., 2001)

คนเก่ง (Talent) ขององค์กร คือ พนักงานที่ประสบความสำเร็จในงานและสามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นสร้างผลงานที่ดีได้เช่นเดียวกัน รวมทั้งแสดงออกซึ่งขีดความสามารถและคุณค่าที่องค์กรต้องการได้ (Berger & Berger, 2004) เป็นพนักงานที่ได้รับการคาดหวังว่ามีผลการปฏิบัติการที่ดีทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยอาศัยความคิดสร้างสรรค์ของตนไปประยุกต์ใช้ อีกทั้งมีความต้องการเติบโตวันข้างหน้าไม่ว่าจะได้รับการสนับสนุนจากองค์กรหรือไม่ก็ตาม (Robertson & Abbey, 2003) เป็นบุคคลที่มีแนวคิดในเชิงกลยุทธ์ มีภาวะผู้นำ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี มีทักษะการสื่อสารที่ดี รวมถึงมีความสามารถในการสร้างแรงดึงดูดและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้อื่นได้ตลอดจนมีความสามารถในการสร้างผลงานตามที่องค์กรต้องการได้ (Michaels et al., 2001)

ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง คือ กลุ่มบุคคลที่มีศักยภาพสูงและมีแรงจูงใจในการทำงานที่ทำหาย รวมทั้งมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (สีมา, 2547)

ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง หมายถึง ข้าราชการพลเรือนสามัญ ซึ่งดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการหรือระดับชำนาญการ หรือระดับ 3 – 7 เดิม โดยต้องได้รับการบรรจุแต่งตั้ง และปฏิบัติราชการในกระทรวงกรม หรือส่วนราชการอื่น ๆ มาแล้วไม่น้อยกว่า 1 – 2 ปี โดยจะต้องเป็นข้าราชการที่มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน โดยจะต้องมีผลการปฏิบัติในรอบ 1 ปีงบประมาณ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมากขึ้นไป ประกอบกับมีความรู้ด้านภาษาอังกฤษในระดับดี ตลอดจนมีทักษะทางคอมพิวเตอร์ สารสนเทศที่สามารถใช้งานได้ดีและสิ่งที คนเก่ง ของส่วนราชการที่จำต้องมึนอกเหนือจากคุณลักษณะของคนเก่งภาคเอกชนนั้นก็คือ ข้าราชการผู้นั้นต้องเป็นผู้ที่ประพฤติดี ปฏิบัติตนเหมาะสมตามจรรยาบรรณของการเป็นข้าราชการที่ดีจนเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553)

### 2.2.2 แนวคิดการบริหารบุคคลที่เป็นคนเก่ง

ผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) กล่าวถึงแนวคิดการบริหารบุคลากรที่เป็นคนเก่งว่า ความสำเร็จขององค์กรจะต้องมาจากบุคลากร และหากองค์กรมีคนเก่งย่อมจะทำให้วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ โดยจำนวนของคนเก่งจะมีประมาณไม่เกินร้อยละ 15 ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด ในส่วนของขั้นตอนในการบริหารคนเก่งให้เกิดประสิทธิภาพนั้น สามารถดำเนินการได้ คือ ขั้นตอนเริ่มต้นจากการสรรหาคัดเลือกคนเก่งเข้ามาร่วมงานกับองค์กรเป็นอันดับแรก และเมื่อได้คนเก่งมาทำงานร่วมกับองค์กรแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือการพัฒนาและหาวิธีการรักษาคนเก่งเหล่านี้ไว้ให้ได้ โดยองค์กรจะต้องกำหนดค่าตอบแทนให้กับคนเก่ง รวมไปถึงการออกแบบการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) ให้กับคนเก่ง รวมไปถึงการออกแบบระบบการยอมรับ หรือ recognition ที่องค์กรจะต้องสร้างให้กับ

พวกเขาด้วย ต้องสร้างให้เขามีโอกาส ยกตัวอย่างเช่น การส่งคนเก่ง ๆ ไปช่วยงานในภาคราชการ กระทรวงทบวงกรมต่าง ๆ งานของภาครัฐวิสาหกิจ สภาอุตสาหกรรม งานสถาบัน TMA เพื่อให้คนอื่น ๆ รู้จักคนเก่ง (Talented People) มากขึ้น ทำให้เขามีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับต่อสังคม ตามหลักความต้องการของทฤษฎี Maslow ซึ่งคนเก่งไม่ต้องการเพียงแค่ปัจจัยพื้นฐานหรือเงินเดือนเท่านั้น พวกเขาไม่ต้องการสังคมอย่างเดียว พวกเขามีความมั่นคงในการทำงานแล้ว แต่สิ่งที่พวกเขาต้องการคือการที่ได้รับการยอมรับ ยกย่องจากสังคม (Self Esteem) ซึ่งทำให้คนเก่งต้องการพัฒนาตนเอง ต้องการงานที่ท้าทายความสามารถของตนเองอยู่เสมอ (มบุญ, 2553)

### 2.2.3 การบวนการบริหารบุคคลที่เป็นคนเก่ง

กระบวนการและวิธีการพัฒนาบุคลากรที่เป็นคนเก่ง (Berger & Berger, 2004) ประกอบด้วย

- 1) การสอนงาน (Coaching) โดยบุคลากรที่เป็นคนเก่งต้องมีที่ปรึกษา ผู้ฝึกสอน และผู้แนะนำแนวทางที่ประสบความสำเร็จมาช่วยเหลือในการสอนงานและให้คำแนะนำ เพื่อความสำเร็จในงาน โดยผู้สอนหรือผู้ให้คำแนะนำอาจมาจากบุคลากรในหลาย ๆ ฝ่าย ตามแต่ละบทบาท อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน
- 2) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เพื่อเพิ่มประสบการณ์ในการทำงานใหม่ ๆ และช่วยให้บุคลากรได้รับความรู้ ทักษะใหม่ ๆ จากส่วนงานต่าง ๆ ในองค์กร โดยบุคลากรที่เป็นคนเก่งจะเป็นผู้มีความสามารถในการเรียนรู้และปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว และมีระดับของการเรียนรู้สูง โดยองค์กรจะต้องวางแผนให้มีความชัดเจน รวมไปถึงกำหนดวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้ และผลการปฏิบัติงานและผลสัมฤทธิ์ที่คาดว่าจะได้รับให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความสามารถของบุคลากรที่เป็นคนเก่งรายบุคคล
- 3) การมอบหมายงานเร่งด่วนหรืองานพิเศษ (Interim and Emergency Assignment) เพื่อให้มีการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานในสภาวะที่กดดันและเครียด ในขณะเดียวกัน การมอบหมายงานดังกล่าว จะทำให้เกิดการร่วมงานกับกลุ่มคนใหม่ ความเป็นผู้นำ และการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม
- 4) การมอบหมายงาน (Task Force Assignment) เพื่อพัฒนาประสบการณ์การทำงานรูปแบบใหม่ ที่จะใช้ปัจจัยในการกำหนดความก้าวหน้าในสายอาชีพต่อไป
- 5) การเรียนและการฝึกอบรมภายใน (Internal Education and Training) โดยการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมที่มีความสอดคล้องกับศักยภาพ และความรู้ความสามารถที่องค์กรต้องการ

6) การเรียนและการฝึกอบรมจากภายนอก (Executive Programs and External Course Work) คือ การฝึกอบรมโดยใช้หลักสูตรการศึกษาจากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ซึ่งมีหลักสูตรการศึกษาสำหรับผู้บริหารที่ใช้ระยะเวลาในการศึกษาในระยะสั้น

7) การศึกษาด้วยตนเอง (Guided Reading) เป็นลักษณะการเรียนรู้จากตนเองโดยบุคลากรที่เป็นคนเก่งจะดำเนินการศึกษาองค์ความรู้เพิ่มเติมตามที่องค์กรแนะนำหรือกำหนดสิ่งที่สมควรเรียนรู้ไว้

8) การเรียนรู้ด้วยการสอนงาน (Teaching as Learning) เป็นการมอบหมายให้บุคลากรที่เป็นคนเก่งเป็นผู้สอนงานแก่บุคลากรอื่น ๆ ซึ่งก่อนที่บุคลากรที่เป็นคนเก่งจะไปเป็นผู้สอนงานนั้น ๆ จำเป็นจะต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานนั้นเป็นอย่างดี

9) กิจกรรมพิเศษ (Extracurricular Activities) เป็นกิจกรรมพิเศษอื่น ๆ ที่มีส่วนช่วยพัฒนาบุคลากรที่เป็นคนเก่ง เช่น กิจกรรมเกี่ยวกับการช่วยเหลือสังคม (CSR) เป็นต้น เพื่อเสริมสร้างเครือข่ายและการมีทักษะในการปฏิสัมพันธ์

10) การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E – Learning) เป็นการเรียนรู้ในรูปแบบ Web – based Learning) ซึ่งสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ได้ทุกแห่งและทุกเวลา

#### 2.2.4 ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ได้อาศัยพื้นฐานจากแนวความคิดการบริหารบุคลากรที่เป็นคนเก่ง (Talent Management) ที่ว่าด้วยการคัดเลือกเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่เป็นผู้มีความสามารถสูง (Talent) การจรรงรักษา (Retain) การพัฒนา (Develop) การจูงใจ (Motivate) และการมอบหมายงาน (Delegate) เพื่อให้กลุ่มบุคลากรในระบบดังกล่าว พัฒนาขีดความสามารถให้ถึงระดับสูงสุด ภายในกรอบแนวทางที่เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละรายอันจะส่งผลให้องค์การมีบุคลากรที่มีผลสัมฤทธิ์สูงอยู่กับองค์กรเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ผลักดัน (Driver) ให้ภารกิจต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โดยพื้นฐานหลักการของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมี 5 ประการที่สำคัญ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553)

1) เป็นระบบที่มีความสอดคล้องกับกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ในภาพรวมและช่วยขับเคลื่อนให้กลไกต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐมุ่งไปสู่การบริหารแบบเน้นผลสัมฤทธิ์ที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

2) เป็นระบบที่มีการสรรหาและการประเมินที่เป็นระบบ เข้มข้น และมีอัตราการแข่งขันสูง

3) มีการแต่งตั้งที่เป็นธรรม ปราศจากการแทรกแซงโดยมิชอบ

4) เป็นกระบวนการพัฒนาเชิงบูรณาการ กล่าวคือ เป็นการพัฒนาที่ผสมผสานระหว่างการลงมือปฏิบัติจริง การฝึกอบรมพัฒนาเชิงวิชาการ และกระบวนการอื่น ๆ เพื่อพัฒนาให้ข้าราชการที่เข้าสู่ระบบเข้าใจทั้งมุมมองกว้าง และข้อมูลเชิงลึกขององค์การ

5) เป็นระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่เน้นการทำงานเป็นทีมระหว่างส่วนราชการสำนักงาน ก.พ. และข้าราชการที่อยู่ในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

## 2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนขององค์การ

### 2.3.1 ความหมายของการสนับสนุนจากองค์การ

การสนับสนุนจากองค์การ หมายถึง ความเชื่อของพนักงานในองค์การว่าองค์การจะให้คุณค่าในความทุ่มเททำงาน ให้ความสนใจพร้อมที่จะช่วยเหลือและตอบแทนพนักงานขององค์การ ด้านผลประโยชน์ทางด้านวัตถุ และทางด้านจิตใจซึ่งหากพนักงานรับรู้ว่าองค์การให้การสนับสนุนตนเองจะทำให้เกิดผลกระทบในเชิงบวกต่อองค์การในระยะยาว ปานชนก โชติวิวัฒน์กุล (2560)

### 2.3.2 แนวคิดการสนับสนุนจากองค์การ

การสนับสนุนจากองค์การเป็นแนวคิดใหม่ที่ได้พัฒนามาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social exchange theory) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจ กล่าวคือ เมื่อฝ่ายหนึ่งได้ให้ความช่วยเหลือแก่อีกฝ่าย ด้วยความเชื่อว่าจะได้รับการตอบแทนจากฝ่ายรับเปรียบได้กับการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานถึงการตอบแทนที่องค์การให้การสนับสนุน ซึ่งสัมพันธ์กับทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมว่า ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความพึงพอใจเมื่อได้รับสิ่งที่องค์การมอบให้ ได้แก่ การดูแลเอาใจใส่เกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดี ทรัพยากรที่ใช้ในการดำรงชีพ การตรวจสอบสุขภาพประจำปี และสิ่งที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ เช่น มอบหมายงานที่เหมาะสมกับพนักงาน โอกาสก้าวหน้าในงาน และคอยช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา ตามบรรทัดฐานของการตอบแทนการปฏิบัติงาน ส่งผลให้เกิดความซื่อสัตย์ ความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย และเกิดความพยายามในการทำงาน ซึ่งอาจได้รับการตอบแทนที่เป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิต เช่น ค่าตอบแทน การได้รับการยอมรับหรือการชมเชยจากผู้ร่วมงานในองค์การ ซึ่งการสนับสนุนจากองค์การมีพื้นฐานมาจากความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงาน (Rhoades & Eisenberger, 2002)

## 2.4 ความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

### 2.4.1 ความหมายของเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) หมายถึง เส้นทางความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการที่จะไปสู่ตำแหน่งสำคัญของส่วนราชการ โดยมีการกำหนดและแสดงให้เห็นถึงเส้นทางการสั่งสมประสบการณ์และผลงานในแต่ละตำแหน่งที่ครองมาก่อนการเลื่อนไปดำรงตำแหน่งสำคัญ ซึ่งอาจจะเลื่อนจากตำแหน่งระดับล่างสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือการย้ายตำแหน่งในระนาบเดียวกัน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2556)

การเปลี่ยนแปลงบทบาทในการทำงานนั้นจะให้ผลตอบแทนที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงาน การเปลี่ยนแปลงต่างๆ เหล่านี้รวมถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เหล่านี้รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในงาน การเลื่อนระดับชั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือเงินเดือนตลอดจนความพึงพอใจต่อชีวิต ความรู้สึกถึงคุณค่าของตนเองซึ่งอาจออกมาในรูปของอำนาจหน้าที่หรือสถานภาพที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นเป้าหมายในอาชีพของแต่ละคน (สุวรรณา, 2562)

ความก้าวหน้าในทางวิชาชีพ หมายถึง กิจกรรมด้านการบริหารงานบุคคลที่มีขึ้นเพื่อช่วยให้แต่ละคนได้มีแผนสำหรับงานอาชีพของตนเองในอนาคตภายในองค์กร ทั้งนี้ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์และขณะเดียวกัน พนักงานก็มีโอกาสที่จะมีผลสำเร็จในการพัฒนาตนเองได้สูงสุด (วรางคณา, 2557)

ความก้าวหน้าของพนักงานออกเป็น 2 ส่วน คือ ความก้าวหน้าภายใน และ ความก้าวหน้าภายนอก ซึ่งความก้าวหน้าภายใน หมายถึงการเพิ่มคุณค่าการเป็นทรัพยากรบุคคลของพนักงานแต่ละคนซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ สั่งสมประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ในชีวิตการทำงานจริงภายในบริษัท โดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาตนเองบนเส้นทางความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานที่ไม่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Non-Specialized Career Paths) อันเป็นการเลื่อนตำแหน่งในแนวนอนจนครบ หรือเกือบครบทุกหน่วยงานเสียก่อนจึงมีการเลื่อนตำแหน่งในแนวตั้ง กล่าวคือ เริ่มต้นจากการรับพนักงานใหม่ที่จบการศึกษามาใหม่ๆ การหมุนเวียนการทำงาน ผสมผสานกับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องทั้งในระหว่างปฏิบัติงานและในชั้นเรียน ตลอดจนการเลื่อนขั้นตำแหน่งที่พิจารณาจากความสามารถ และตามอาวุโสจำนวนปีของการทำงาน บุคลิกภาพและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ส่วนความก้าวหน้าภายนอก หมายถึงความก้าวหน้าของพนักงานในด้านต่างๆ ที่บุคคลภายนอกเห็นได้ชัดเจน เช่น การเพิ่มเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น (ตติยภัทร์, 2564)

ดังนั้น สรุปได้ว่าเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ คือ การเปลี่ยนแปลงบทบาทในการทำงานนั้นจะให้ผลตอบแทนที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงาน ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งมีการมีแผนสำหรับงานอาชีพของตนเองในอนาคต

## 2.4.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสายอาชีพและความก้าวหน้าในอาชีพ

การพัฒนาสายอาชีพและความก้าวหน้าในอาชีพเกี่ยวข้องกับการจูงใจ ซึ่งมีองค์ประกอบอยู่ 3 ประการ ได้แก่ (โสธยา, 2560)

1. ความพยายามหรือตัวกระตุ้น (Arousal) ซึ่งเป็นเรื่องของแรงขับ (Drive) หรือใช้พลังเพื่อให้เกิดการกระทำ เช่น การปฏิบัติตนด้วยความทุ่มเทเพื่อให้เกิดการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน หรือเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การฝึกฝนหรือพยายามในสิ่งที่ตนถนัด ให้เป็นความชำนาญ เป็นต้น การที่บุคคลต้องการตอบสนองแรงขับจึงกระตุ้นพฤติกรรมมุ่งความสำเร็จขึ้น

2. การตอบสนองต่อแรงขับดังกล่าว บุคคลนั้นจะเลือกแนวทางต่างๆ (Direction) เพื่อปฏิบัติในการตอบสนอง เช่น เพื่อให้คนอื่นเกิดความรู้สึกไวใจในตน บุคคลนั้นจะเลือกแนวทางปฏิบัติ ด้วยการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความเชื่อมั่นในการทำงาน การเป็นผู้นำเพื่อทำงาน ในโครงการสำคัญที่ได้รับมอบหมาย เป็นต้น โดยทางเลือกที่กล่าวมานั้นจะช่วยให้พฤติกรรมไปในทางเดียวกัน

3. การรักษาระดับของพฤติกรรมหรือการกระทำ พฤติกรรมที่เกิดขึ้นให้คงที่ หรือต่อเนื่อง (Persistence) จนกว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นการตอบสนองแรงขับของบุคคลในขณะเดียวกันด้วย

เกณฑ์หรือมาตรวัดความก้าวหน้าในอาชีพได้กล่าวไว้ 3 ด้าน (ตติยภัทร์, 2564) ดังนี้

1. ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง การพัฒนาเพื่อดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น ร่วมกับความรับผิดชอบที่สูงขึ้นหรือมากขึ้นตามไปด้วย โดยความก้าวหน้าในตำแหน่งนั้นสามารถวัดได้จากการเปรียบเทียบกับตำแหน่งในปัจจุบันกับระยะเวลาและอายุงานของเพื่อนร่วมงาน

2. ความก้าวหน้าในเงินเดือน หมายถึง การที่ได้รับค่าตอบแทน เงินเดือนที่สูงขึ้น อาจจะมาจากการได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนรายบุคคลเป็นกรณีพิเศษ และจะทำให้ได้รับปรับขึ้นเงินเดือนที่สูงเมื่อเข้าสู่ ตำแหน่งที่สูงขึ้น ทั้งนี้ ความก้าวหน้าในเงินเดือนและก้าวหน้าในตำแหน่งงานนั้น มีความสัมพันธ์กันและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ผู้ที่มีโอกาสในการเติบโตหรือมีความก้าวหน้าในหน้าที่ การงานย่อมได้รับค่าตอบแทนหรือเงินเดือนที่สูงตามตำแหน่งด้วย

3. ความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง หมายถึง การพัฒนา เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการทำงาน รวมถึงการพัฒนาบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับความคิด จิตใจ พฤติกรรม ที่แสดงออกหรือทัศนคติ จะทำให้งานประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย ที่กำหนดไว้

การส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพโดยการพัฒนาบุคคล จัดได้ 2 ลักษณะ (สุวรรณ, 2562) คือ



1. การฝึกอบรมในขณะทำงาน (On-the-job training) เช่น การหมุนเวียนงาน การสอนงาน การศึกษาจากพฤติกรรมที่เป็นจริง เป็นต้น

2. การฝึกอบรมนอกรงาน (Off-the-job training) เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การศึกษานอกเวลา การศึกษาด้วยตนเอง การศึกษาต่อ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม การจัดทำแผนผังอาชีพ (Career Path) มิได้หมายความว่าต้องเป็นข้อผูกมัด องค์กรว่าจะต้องทำให้พนักงานทุกคนมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามแผนผังอาชีพที่ได้แสดงไว้ เพราะความก้าวหน้าในอาชีพต้องขึ้นอยู่กับความพยายามและความสามารถของพนักงานแต่ละคน ตลอดจนถึงเงื่อนไขและหลักเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนหรือเปลี่ยนตำแหน่งของงานแต่ละองค์กรด้วย

ดังนั้น สรุปได้ว่าทฤษฎีแรงจูงใจเกี่ยวข้องกับพัฒนาสายอาชีพและความก้าวหน้าในอาชีพ โดยแรงจูงใจว่าเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นแก่บุคคลในการใช้ความพยายามหรือการผลักดันให้เกิดการกระทำอย่างต่อเนื่อง มีความชัดเจนและแนวทางที่แน่นอน เพื่อไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

## 2.5 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทุนการศึกษา

### 2.5.1 ความหมายของทุนการศึกษา

ทุน หมายความว่า เงินค่าใช้จ่าย เพื่อการศึกษา ฝึกอบรม ดูงานหรือปฏิบัติการวิจัย และเพื่อการครองชีพระหว่างการศึกษา ฝึกอบรม ดูงานหรือปฏิบัติการวิจัย และให้หมายความรวมถึง เงินค่าพาหนะเดินทางเพื่อการนี้ด้วย แต่ไม่รวมถึงเงินที่ได้รับเป็นค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ โดยแบ่งประเภทของทุนออกเป็น (กรุงเทพมหานคร, 2542)

- ทุนประเภท 1 ได้แก่

(ก) ทุนที่กรุงเทพมหานครหรือกระทรวง ทบวง กรมอื่นใดเป็นผู้ให้ ไม่ว่าทุนนั้นจะจ่ายจากงบประมาณรายจ่าย หรือเงินอื่นใดของทางราชการ

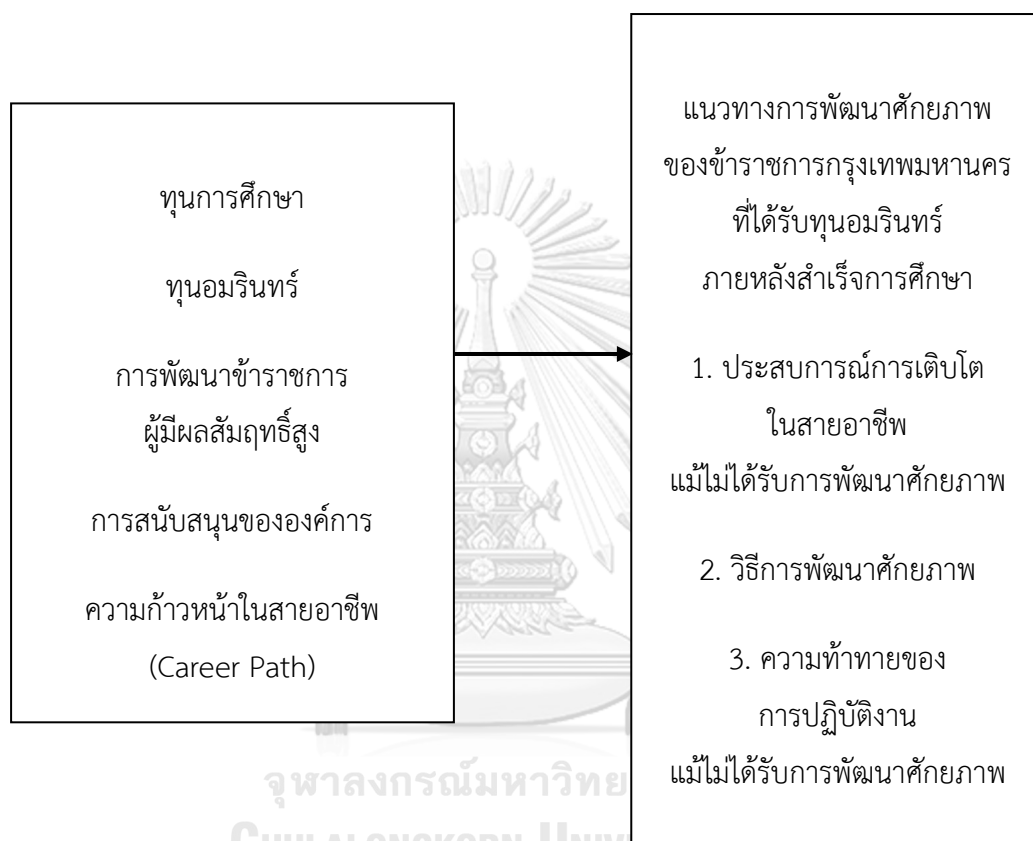
(ข) ทุนที่รัฐบาลต่างประเทศ องค์กรระหว่างประเทศ องค์กรต่างประเทศ หรือนิติบุคคลต่างประเทศ มอบให้รัฐบาลไทยหรือกรุงเทพมหานคร เพื่อส่งข้าราชการไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงานหรือปฏิบัติการวิจัย และรัฐบาลไทยหรือกรุงเทพมหานครตกลงรับทุนนั้น ตามที่กรมความร่วมมือระหว่างประเทศ กระทรวงการต่างประเทศจะได้ประกาศหรือแจ้งให้ทราบ ทั้งนี้ ไม่ว่าทุนนั้นจะจ่ายผ่านกรุงเทพมหานครหรือจ่ายให้ผู้รับทุนโดยตรง หรือจ่ายให้โดยวิธีการอื่นใด

(ค) ทุนที่นิติบุคคลหรือบุคคลธรรมดาในประเทศมอบให้แก่กรุงเทพมหานคร เพื่อส่งข้าราชการไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงานหรือปฏิบัติการวิจัย โดยคณะกรรมการกำหนดโครงการให้ข้าราชการไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงานหรือปฏิบัติการวิจัยของกรุงเทพมหานคร พิจารณาให้ความเห็นชอบ

- ทุนประเภท 2 ได้แก่ ทุนอื่นที่มีใช้ทุนประเภท 1

ทุนการศึกษา หมายถึง เงินทุนสำหรับค่าใช้จ่ายในการศึกษาที่บุคคล หรือองค์กรต่าง ๆ บริจาคให้ เพื่อช่วยเหลือสงเคราะห์ผู้ที่ไม่ได้อยู่ในหน้าที่เลี้ยงดูปกครองโดยตรงของตนได้ศึกษาเล่าเรียน (พัทยา, 2531)

## 2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย



รูปภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง “แนวทางการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และโอกาสที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่องภายหลังสำเร็จการศึกษาของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ 2) เพื่อศึกษาแนวทาง กระบวนการ ในการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่องให้กับข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ให้สามารถปฏิบัติงานภายหลังสำเร็จการศึกษาอย่างเต็มศักยภาพดำเนินการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) และจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยมีระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

#### 3.1 รูปแบบการวิจัย

ตามที่ พิเชษฐ วังศ์เกียรติ์จร (2559) ได้ให้ความหมายของการวิจัยเชิงคุณภาพ ว่าหมายถึง กระบวนการเพื่อค้นคว้าหาข้อมูลที่มุ่งแสวงหาความรู้ ความจริง ที่เชื่อถือได้ตามหลักวิชาการอย่างเป็นระบบ โดยนักวิจัยเป็นผู้แสวงหาความรู้ด้วยการสัมภาษณ์เจาะลึกและการสังเกตหรือการสนทนากลุ่ม จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้มีประสบการณ์ รู้ลึก รู้จริง ครอบคลุมทุกประเด็นปัญหาในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดระเบียบวิธีวิจัยในการศึกษาวิจัย เรื่อง “แนวทางการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เนื่องจากมุ่งเน้นการแสวงหาความจริงเกี่ยวกับประสบการณ์ต่าง ๆ ของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ในเชิงลึก เช่น การปฏิบัติงานการดำรงตำแหน่ง การพัฒนาศักยภาพ ภายหลังสำเร็จการศึกษา และมุ่งศึกษาแนวทาง กระบวนการ ในการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่องให้กับข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ให้สามารถปฏิบัติงานภายหลังสำเร็จการศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) โดยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งออกแบบโครงสร้างของคำถามเป็นรูปแบบการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ประกอบกับการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) ร่วมด้วย

## 3.2 แหล่งข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง จาก 2 แหล่งข้อมูล คือ แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Source) และแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source) มีรายละเอียด ดังนี้

### 3.2.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Source)

เป็นข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากแหล่งข้อมูลชั้นต้นโดยตรง คือ จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร และกลุ่มที่ 2 ข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนออมรินทร์และสำเร็จการศึกษาเรียบร้อยแล้ว และปัจจุบันปฏิบัติงานสังกัดหน่วยงาน/ส่วนราชการในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) มีการออกแบบโครงสร้างของคำถามเป็นรูปแบบการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview)

### 3.2.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source)

เป็นข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากการค้นคว้าเอกสารทางราชการ รายงานการประชุม กฎ ระเบียบ และข้อมูลทางเว็บไซต์ที่ปรากฏบนอินเทอร์เน็ต เช่น รายงานการประชุมคณะกรรมการกำหนดโครงการให้ข้าราชการไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน และปฏิบัติการวิจัยของกรุงเทพมหานคร (ก.ข.ก.) โครงการทุนออมรินทร์ ใบสมัครเข้ารับการศึกษาคัดเลือกในการรับทุนศึกษาระดับปริญญาโท โครงการทุนออมรินทร์ เป็นต้น

## 3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร (Population) ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการกรุงเทพมหานคร จำนวน 36 คน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร ระดับต้น – สูง และตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับต้น – สูง สังกัดหน่วยงาน/ส่วนราชการในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานครที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร และถูกกำหนดให้ดำเนินการร่วมกันในการจัดตั้งศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน (Excellent Center) ประกอบด้วย สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร และ จำนวน 18 คน และกลุ่มที่ 2 ข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนออมรินทร์และสำเร็จการศึกษาเรียบร้อยแล้ว และปัจจุบันปฏิบัติงานสังกัดหน่วยงาน/ส่วนราชการในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 18 คน

กลุ่มตัวอย่าง (Sampling) ที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) แบ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร จำนวน 6 คน พิจารณาจากเป็นผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานและผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการส่วนที่มีความเกี่ยวข้องกับโครงการทุนอมรินทร์ เช่น บริหารงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้านการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ด้านการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการ เป็นต้น โดยสังกัดสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร และสำนักงานการเจ้าหน้าที่ หน่วยงานละ 2 คน เพื่อให้ได้ข้อมูลการสัมภาษณ์จากประสบการณ์ มุมมอง ทักษะ และแนวนโยบายจากผู้บริหารทางด้านทรัพยากรบุคคลโดยตรง

กลุ่มที่ 2 ข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์และสำเร็จการศึกษาเรียบร้อยแล้ว และปัจจุบันปฏิบัติงานสังกัดหน่วยงาน/ส่วนราชการในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 8 คน พิจารณาจากการกระจายปีงบประมาณที่ได้รับทุนอมรินทร์ เช่น ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551, 2552, 2555, 2558 และ 2559 ความหลากหลายของด้านที่ไปศึกษา เช่น ด้านการบริหาร ด้านสังคมสงเคราะห์ ด้านการบริหารการท่องเที่ยว ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านกฎหมาย ความหลากหลายของประเภทตำแหน่งและระดับ ณ ปัจจุบัน เช่น ผู้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร ระดับสูง ประเภทอำนวยการ ระดับสูง ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ – ชำนาญการพิเศษ เป็นต้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์ภายหลังสำเร็จการศึกษาอย่างครอบคลุม

### 3.4 เครื่องมือการวิจัย

การดำเนินการศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) กำหนดให้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เป็นเครื่องมือหลักในการศึกษาวิจัย โดยการสัมภาษณ์มีรูปแบบเป็นการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ลักษณะของคำถามเป็นลักษณะปลายเปิดเพื่อให้กลุ่มตัวอย่างสามารถแสดงทัศนคติ ความคิดเห็น และถ่ายทอดประสบการณ์ได้อย่างเต็มที่ แบ่งแบบสัมภาษณ์ออกเป็น 4 ชุด ดังนี้

1) แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร สังกัดสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร แบ่งออกเป็น 4 ข้อ มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามถึงการรับรู้เกี่ยวกับโครงการทุนอมรินทร์ การดำเนินโครงการทุนอมรินทร์ของหน่วยงาน แนวทางในการพัฒนาศักยภาพของผู้ได้รับทุนอมรินทร์ บทบาทร่วมกันของหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครในการจัดตั้งศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน (Excellent Center) และลักษณะโครงการพัฒนาศักยภาพข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์

2) แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร แบ่งออกเป็น 4 ข้อ มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามถึงการรับรู้เกี่ยวกับโครงการทุนอมรินทร์ การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) บทบาทร่วมกันของหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครในการจัดตั้งศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน (Excellent Center) และลักษณะโครงการพัฒนาศักยภาพข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์

3) แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร แบ่งออกเป็น 4 ข้อ มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามถึงการรับรู้เกี่ยวกับโครงการทุนอมรินทร์ ภารกิจของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการทุนอมรินทร์ บทบาทร่วมกันของหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครในการจัดตั้งศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน (Excellent Center) และลักษณะโครงการพัฒนาศักยภาพข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์

4) แบบสัมภาษณ์ข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์และสำเร็จการศึกษาเรียบร้อยแล้ว และปัจจุบันปฏิบัติงานสังกัดหน่วยงาน/ส่วนราชการในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร แบ่งออกเป็น 5 ข้อ มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลในการรับราชการ ประสบการณ์ได้รับการพัฒนาศักยภาพภายหลังสำเร็จการศึกษา ความก้าวหน้าในสายอาชีพภายหลังจากได้รับทุนอมรินทร์ บทบาทร่วมกันของหน่วยงาน/ส่วนราชการในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานครในการจัดตั้งศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน (Excellent Center) ลักษณะโครงการพัฒนาศักยภาพข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ และปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่หรือลาออกจากการเป็นข้าราชการสังกัดกรุงเทพมหานคร

### 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามแนวทางของระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนี้

3.5.1 ศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแบบสัมภาษณ์

3.5.2 กำหนดขอบข่ายของข้อมูลที่ต้องการให้ครอบคลุมกรอบแนวคิดในการวิจัยและสามารถตอบคำถามการวิจัยได้อย่างครบถ้วน

3.5.3 พิจารณาคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญตามเกณฑ์ที่กำหนด ประกอบด้วย ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร จำนวน 6 คน และข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์และสำเร็จการศึกษาเรียบร้อยแล้ว และปัจจุบันปฏิบัติงานสังกัดหน่วยงาน/ส่วนราชการในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 8 คน

3.5.4 สร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview Protocol) โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เช่น อายุ ราชการ การดำรงตำแหน่งและระดับ ประวัติการฝึกอบรม เป็นต้น และคำถามเกี่ยวกับประสบการณ์ ได้รับการพัฒนาศักยภาพภายหลังสำเร็จการศึกษา ความคิดเห็นในการพัฒนาศักยภาพข้าราชการ กรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ เป็นต้น

3.5.5 นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างเสร็จแล้ว นำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความถูกต้องและให้คำแนะนำเพื่อแก้ไขปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3.5.6 นำแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาประเด็นที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย รวมถึงความถูกต้องเหมาะสม และปรับปรุงแก้ไขทางด้านภาษาตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

3.5.7 ขออนุญาตขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เพื่อประกอบการเขียนสารนิพนธ์จากภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และส่งไปยังผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อขอความร่วมมือในการวิจัย

3.5.8 นำแบบสัมภาษณ์ที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องและแก้ไขปรับปรุงเรียบร้อยแล้วไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ด้วยคำถามการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญสามารถให้ข้อมูลได้ตรงตามความจริง สามารถแสดงทัศนคติ ความคิดเห็น ถ่ายทอดประสบการณ์ ของตนเองได้อย่างเต็มที่ จากนั้น นัดหมายวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์ ใช้เวลาประมาณ 20 นาที ถึง 50 นาที ต่อคน แบบตัวต่อตัว (Face-to-Face) หรือแบบออนไลน์ (Online) ผ่านระบบ Zoom หรือ Line ตามความสะดวกของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนบันทึกเทปการสัมภาษณ์ ตั้งแต่ขั้นตอนการเริ่มเก็บข้อมูล การสัมภาษณ์จนกระทั่งสิ้นสุดการสัมภาษณ์

3.5.9 ดำเนินการถอดเทปเสียงการสัมภาษณ์แบบคำต่อคำ เพื่อให้การเก็บรวบรวมข้อมูลครบถ้วนทุกประเด็นตามที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้การสัมภาษณ์ และจัดส่งเนื้อหาการถอดเทปเสียงการสัมภาษณ์ดังกล่าวไปยังผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อทำการตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการสัมภาษณ์

### 3.6 แนวทางการวิเคราะห์และการนำเสนอผลการศึกษาวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง “แนวทางการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ซึ่งออกแบบโครงสร้างของคำถามเป็นรูปแบบ

การสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) และการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์หลังสำเร็จการศึกษาของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอภินิหาร และแนวทาง นโยบายในการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอภินิหาร

### 3.6.1 การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เนื้อหาในส่วนรายละเอียดข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และวิเคราะห์เนื้อหาในเอกสารที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับทุนอภินิหาร แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนขององค์กร แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) จากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่วิเคราะห์ได้จากการสัมภาษณ์มาเปรียบเทียบกับเอกสารที่ได้ทำการวิเคราะห์ไว้เพื่อเปรียบเทียบความสอดคล้องในแต่ละประเด็น โดยการวิเคราะห์เนื้อหา อาจทำได้โดยการวัด การนับจำนวนถ้อยคำ การจำแนกประเภท หรือเปรียบเทียบก็ได้ (ชิตชนก เจริญเชาว์ และจรรุพรณ ทิพย์สุภลักษณ์, 2545)

### 3.6.2 การวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis)

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์แก่นสาระโดยเริ่มจากการถอดเทป นับความถี่ แล้วใช้วิธีการ Thematic Analysis จากนั้นมีการจัดกลุ่มข้อมูลให้สอดคล้องตอบโจทยกับคำถามวิจัย เพื่อให้ได้ข้อมูลจากบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับกลุ่มข้อมูล (พรรณนาอย่างลุ่มลึก) และเพื่อเป็นการตรวจสอบ (Member Checking) ว่าเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลจากการความคิดของผู้วิจัยกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์มีความสอดคล้องกัน และในวิธีการวิเคราะห์แก่นสาระนั้นได้มีการวิเคราะห์ตามแนวทางของ อานูภาพ ฤปาอ่าง และลิซ่า ลูคัส (2560)

### 3.6.3 การพรรณนาอย่างลุ่มลึก (Thick Description)

Geertz (1975) อ้างถึงใน ดาวรรุรณ ถวิลการ (2558) กล่าวว่า การที่นำตัวเราหรือตัวผู้วิจัยเข้าไปสู่สิ่งที่เรียกว่า Thick Description หมายถึง ความพยายามที่จะบรรยาย หรือพรรณนาอย่างละเอียดลึกซึ้งถึงเหตุการณ์ปรากฏการณ์ หรือสิ่งที่เกิดขึ้น โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญและพยายามที่จะพรรณนาให้ผู้อ่านเข้าใจถึงข้อมูลที่ผู้วิจัยต้องการสื่อสารมากที่สุด



### 3.7 จริยธรรมในการวิจัยและการพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยตระหนักถึงจริยธรรมในการวิจัยและการพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นอย่างสูง จึงดำเนินการศึกษาวิจัยภายใต้กรอบจริยธรรมในการวิจัย ดังนี้

#### 3.7.1 จริยธรรมในการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาวิจัยด้วยความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม ไม่แอบอ้างนำผลงานการวิจัยหรือผลงานทางวิชาการใด ๆ ของบุคคลอื่นมาเป็นของตนเอง ดำเนินการวิจัยโดยปราศจากอคติ และมุ่งมั่นตั้งใจศึกษา ค้นคว้าข้อมูล เพื่อให้งานวิจัยมีความถูกต้อง มีคุณภาพ และสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงานต่อไป

#### 3.7.2 การพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้วิจัยดำเนินการส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เพื่อประกอบการเขียนสารนิพนธ์ถึงผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยมีการชี้แจงรายละเอียดการจัดทำสารนิพนธ์ วัตถุประสงค์ในการวิจัยให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทราบ นอกจากนี้ การดำเนินการสัมภาษณ์ต้องได้รับความยินยอมจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญก่อนจึงจะสามารถประสานนัดหมายวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์ ตามความสะดวกของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการบันทึกเทปการสัมภาษณ์ก่อนเริ่มการสัมภาษณ์ทุกครั้ง และในส่วนของ การสรุปผลการศึกษา ผู้วิจัยใช้วิธีการกำหนดรหัสแทนชื่อ – สกุลของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อหลีกเลี่ยงการระบุถึงตัวตนผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

## บทที่ 4 ผลการศึกษา

จากการศึกษาวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ เพื่อศึกษาประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และโอกาสที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่องภายหลังสำเร็จการศึกษาของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ และเพื่อศึกษาแนวทาง กระบวนการ ในการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่องให้กับข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ให้สามารถปฏิบัติงานภายหลังสำเร็จการศึกษาอย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) คือ ข้าราชการกรุงเทพมหานคร จำนวน 14 คน ด้วยคำถามสัมภาษณ์แบบปลายเปิด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงตามความเป็นจริง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญสามารถถ่ายทอดประสบการณ์โดยตรงของตนเอง ทศนคติ และแสดงความคิดเห็นของตนเองได้อย่างเป็นอิสระ เพื่อมุ่งตอบคำถามการวิจัย อันประกอบด้วย 1) การขาดการเข้ามาฝึกอบรมอย่างชัดเจนของศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน (Excellent Center) ส่งผลให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ได้รับการพัฒนาศักยภาพภายหลังสำเร็จการศึกษาอย่างไรบ้าง แตกต่างจากก่อนได้รับทุนอมรินทร์อย่างไร 2) กรุงเทพมหานครมีแนวทาง คำแนะนำ ในการพัฒนาศักยภาพข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ภายหลังสำเร็จการศึกษาอย่างไร

สำหรับบทที่ 4 ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และส่วนที่ 2 ข้อค้นพบในการศึกษา โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ซึ่งเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานคร จำนวน 14 คน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร จำนวน 6 คน และกลุ่มที่ 2 ข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์และสำเร็จการศึกษาเรียบร้อยแล้วและปัจจุบันปฏิบัติงานสังกัดหน่วยงาน/ส่วนราชการในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 8 คน ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญในรูปแบบตารางและคำอธิบายมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 1

รหัส	เพศ	สังกัด	วัน เดือน ปี ที่สัมภาษณ์	ระยะเวลา ในการ สัมภาษณ์ (นาที)
D1	หญิง	สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร	19 พ.ค. 65	32
D2	หญิง	สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร	20 มิ.ย. 65	29
D3	หญิง	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร	27 พ.ค. 65	22
D4	หญิง	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร	24 พ.ค. 65	50
D5	หญิง	สำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร	27 มิ.ย. 65	21
D6	หญิง	สำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร	17 มิ.ย. 65	25

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร จำนวน 6 คน ผู้วิจัยใช้เวลาในการดำเนินการสัมภาษณ์ประมาณ 20 – 50 นาที ต่อคน โดยข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีรายละเอียด ดังนี้

#### ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 1 (D1)

เพศหญิง มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับทุนอมรินทร์ ทราบถึงที่มาและความสำคัญของโครงการทุนอมรินทร์ เนื่องจากเคยปฏิบัติงานด้านการศึกษา ฝึกอบรม ประชุม ดูงานและปฏิบัติการวิจัย ณ ต่างประเทศ ซึ่งร่วมดำเนินโครงการทุนอมรินทร์ตั้งแต่รับมอบนโยบายจากผู้บริหารของกรุงเทพมหานคร ประชาสัมพันธ์เพื่อรับสมัครข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ประสงค์สมัครเข้ารับการคัดเลือกเพื่อรับทุนอมรินทร์ จัดทำข้อมูลผู้สมัครขอรับทุนอมรินทร์เพื่อเสนอคณะกรรมการกำหนดโครงการให้ข้าราชการไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงานและปฏิบัติการวิจัยของกรุงเทพมหานคร (ก.ข.ก.) ในการพิจารณาคัดเลือกข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ จนกระทั่งขั้นตอนการเสนอขออนุมัติให้ข้าราชการไปศึกษา รวมถึงติดตามและประเมินผลข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์

### ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 2 (D2)

เพศหญิง ทราบว่าโครงการทุนอมรินทร์มีมานานแล้ว เป็นโครงการที่ให้ทุนการศึกษาต่อ ณ ต่างประเทศ ของข้าราชการกรุงเทพมหานคร แต่อาจจะไม่ทราบถึงรายละเอียดในเชิงลึกมากนัก เนื่องจากมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารในสังกัดสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครไม่ถึง 1 ปี ทั้งนี้ มีการรู้จักกับข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์บางคน

### ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 3 (D3)

เพศหญิง ทราบเรื่องทุนอมรินทร์จากการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์โครงการทุนอมรินทร์ แต่ไม่ทราบถึงรายละเอียดที่มาและความสำคัญของโครงการทุนอมรินทร์ในเชิงลึก รู้จักข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ ซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับทุนในรุ่นแรก ๆ มีประสบการณ์ค่อนข้างห่างจากโครงการทุนอมรินทร์

### ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 4 (D4)

เพศหญิง ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าหน่วยงานในการให้ความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ เนื่องจากเป็นผู้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับทุนการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ทั้งโครงการทุนการศึกษาที่กรุงเทพมหานครมอบให้แก่บุคคลภายนอก ทุนการศึกษาสำหรับข้าราชการกรุงเทพมหานคร รวมถึงโครงการทุนอมรินทร์ด้วย ทราบถึงรายละเอียดที่มาและความสำคัญในเชิงลึก รวมถึงมองเห็นประเด็นสำคัญในการดำเนินโครงการทุนอมรินทร์ มีประสบการณ์ร่วมกับแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บริหารระดับสูงของกรุงเทพมหานครและผู้บริหารของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครในบริบทที่เกี่ยวข้องกับทุนการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

### ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 5 (D5)

เพศหญิง ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าหน่วยงานให้ความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ ทราบถึงที่มาและความสำคัญของโครงการทุนอมรินทร์ เนื่องจากเคยปฏิบัติงาน ณ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร

### ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 6 (D6)

เพศหญิง มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับทุนอมรินทร์ รู้จักข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ เนื่องจากปฏิบัติงานในหน่วยงานเดียวกัน และหน่วยงานที่เคยสังกัดได้รับการพิจารณาให้มีส่วนร่วมในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพสำหรับข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนการศึกษา

ตารางที่ 2 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2

รหัส	เพศ	อายุ/ อายุ ราชการ	ประเภท ตำแหน่ง/ ระดับ ณ ปัจจุบัน	ด้าน/ หลักสูตรการศึกษา	วัน เดือน ปี ที่สัมภาษณ์	ระยะเวลา ในการ สัมภาษณ์ (นาที)
K1	หญิง	30 ปี 6 เดือน/ 8 ปี 2 เดือน	วิชาการ ชำนาญการ	ด้านการบริหาร/ ทรัพยากรมนุษย์ Master of Human Resource anagement and Development ณ New York niversity สหรัฐอเมริกา	18 เม.ย. 65	50
K2	หญิง	46 ปี 6 เดือน/ 20 ปี 11 เดือน	วิชาการ ชำนาญการ พิเศษ	ด้านการบริหาร Global Cooperation Program ณ Ritsumeikan University ประเทศญี่ปุ่น	21 เม.ย. 65	38
K3	หญิง	36 ปี 3 เดือน/ 12 ปี 7 เดือน	วิชาการ ชำนาญการ	ด้านการบริหาร/ ทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Management ณ University of Leeds สหราชอาณาจักร	22 เม.ย. 65	37

ตารางที่ 2 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2

รหัส	เพศ	อายุ/ อายุ ราชการ	ประเภท ตำแหน่ง/ ระดับ ณ ปัจจุบัน	ด้าน/ หลักสูตรการศึกษา	วัน เดือน ปี ที่สัมภาษณ์	ระยะเวลา ในการ สัมภาษณ์ (นาที)
K4	หญิง	35 ปี 7 เดือน/ 12 ปี 8 เดือน	วิชาการ ชำนาญการ	ด้านกฎหมาย Master of Laws (LL.M.) ณ University of Southern California (Gould School of Law) สหรัฐอเมริกา	29 เม.ย. 65	44
K5	หญิง	44 ปี 9 เดือน/ 22 ปี 6 เดือน	วิชาการ ชำนาญการ	ด้านการบริหาร การท่องเที่ยว Tourism Management ณ Bournemouth University สหราชอาณาจักร	29 เม.ย. 65	36
K6	ชาย	47 ปี 8 เดือน/ 20 ปี	วิชาการ ชำนาญการ พิเศษ	ด้านการบริหาร Audit Management and Consultancy ณ Birmingham City University สหราชอาณาจักร	6 พ.ค. 65	43
K7	หญิง	45 ปี 11 เดือน/ 22 ปี 6 เดือน	อำนวยการ ระดับสูง	ด้านการบริหาร Reginal Science ณ Cornell University สหรัฐอเมริกา	23 พ.ค. 65	55

ตารางที่ 2 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2

รหัส	เพศ	อายุ/ อายุ ราชการ	ประเภท ตำแหน่ง/ ระดับ ณ ปัจจุบัน	ด้าน/ หลักสูตรการศึกษา	วัน เดือน ปี ที่สัมภาษณ์	ระยะเวลา ในการ สัมภาษณ์ (นาที)
K8	หญิง	58 ปี 7 เดือน/ 33 ปี	บริหาร ระดับสูง	ด้านสังคมสงเคราะห์ Social Policy and Administration ณ The University of Nottingham สหราชอาณาจักร	23 พ.ค. 65	38

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 1 (K1)

เพศหญิง อายุ 30 ปี 6 เดือน อายุราชการ 8 ปี 2 เดือน มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง  
นักทรัพยากรบุคคลตั้งแต่บรรจุเข้ารับราชการจนถึงปัจจุบัน ได้รับการเลื่อนระดับจากปฏิบัติการ  
เป็นระดับชำนาญการภายหลังสำเร็จการศึกษา มีประสบการณ์ปฏิบัติงานด้านการส่งข้าราชการ  
ไปศึกษา ฝึกอบรม ประชุม ดูงาน ณ ต่างประเทศ จัดการฝึกอบรมหลักสูตรสำหรับผู้ที่จะขึ้นสู่  
ตำแหน่งทางการบริหาร หรือสำหรับนักบริหารต่าง ตั้งแต่กระบวนการวางแผน หาข้อมูล  
ในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของหลักสูตร รวมถึงการประเมินผลความพึงพอใจหรือความรู้ที่ได้รับ  
จากการฝึกอบรม ตลอดจนการประเมินผลโครงการฝึกอบรม และงานด้านการพัฒนาระบบงาน  
ประสบการณ์ด้านการฝึกอบรม มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมทั้งหลักสูตรที่หน่วยงานของ  
กรุงเทพมหานครเป็นผู้จัด และหลักสูตรที่หน่วยงานภายนอกเป็นผู้จัด เช่น หลักสูตรปฐมนิเทศ  
ข้าราชการใหม่ จัดโดยสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร หลักสูตรการฝึกอบรมภาษาอังกฤษ  
จัดโดยกระทรวงการต่างประเทศ หลักสูตรเสริมทักษะในการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล เรื่อง  
Design Thinking ในการพัฒนานวัตกรรม และการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่องค์กรดิจิทัล เป็นต้น

### ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 2 (K2)

เพศหญิง อายุ 46 ปี 6 เดือน อายุราชการ 20 ปี 11 เดือน มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ระดับ 3 ตั้งแต่บรรจุเข้ารับราชการ ขณะสมัครขอรับทุนอมรินทร์ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ระดับ 6ว และเปลี่ยนตำแหน่งเป็นนักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการ ต่อมาได้รับการเลื่อนเป็นตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ระดับชำนาญการพิเศษ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 มีประสบการณ์ปฏิบัติงานด้านการส่งข้าราชการไปศึกษา ฝึกอบรม ประชุม ดูงาน ณ ต่างประเทศ การจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร การจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม และงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา เป็นต้น ประสบการณ์ด้านการฝึกอบรม เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานคร ระดับต้น และหลักสูตรอื่น ๆ ที่เป็นการเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงานตามวาระและโอกาส

### ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 3 (K3)

เพศหญิง อายุ 36 ปี 3 เดือน อายุราชการ 12 ปี 7 เดือน มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ระดับ 3 ตั้งแต่บรรจุเข้ารับราชการ และเปลี่ยนตำแหน่งเป็นนักทรัพยากรบุคคลระดับปฏิบัติการ ได้รับการเลื่อนระดับจากปฏิบัติการเป็นระดับชำนาญการภายหลังสำเร็จการศึกษามีประสบการณ์ปฏิบัติงานด้านกิจการลูกเสือของกรุงเทพมหานคร วางแผนการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ประสบการณ์ด้านการฝึกอบรม เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรคอมพิวเตอร์เพื่อการปฏิบัติงาน หลักสูตรภาษาอังกฤษ หลักสูตรเทคนิคทางการบริหาร และอยู่ระหว่างเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานคร ระดับต้น

### ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 4 (K4)

เพศหญิง อายุ 35 ปี 7 เดือน อายุราชการ 12 ปี 8 เดือน มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งนิติกร ระดับ 3 ตั้งแต่บรรจุเข้ารับราชการ ได้รับการเลื่อนระดับจากปฏิบัติการเป็นระดับชำนาญการภายหลังสำเร็จการศึกษา โดยสังกัดหน่วยงานเดิมตั้งแต่บรรจุเข้ารับราชการจนถึงปัจจุบัน มีประสบการณ์ปฏิบัติงานด้านกฎหมายของกรุงเทพมหานคร ในการตรวจสอบ พิจารณา เสนอความเห็น ตอบเรื่องหารือทางกฎหมาย รวมถึงการสอบข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ การตรวจสอบและพิจารณาเสนอความเห็นเกี่ยวกับทรัพย์สินของกรุงเทพมหานครที่ถูกละเมิดจากบุคคลภายนอก ประสบการณ์ด้านการฝึกอบรม เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรปฐมนิเทศข้าราชการใหม่ หลักสูตรนักกฎหมายกรุงเทพมหานคร หลักสูตรกฎหมายปกครอง ความรับผิดชอบละเมิดเป็นผู้แทนของกรุงเทพมหานครเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร Addressing the Urbanization



challenge จัดโดย the Weitz Center ณ ประเทศอิสราเอล ซึ่งหลักสูตรดังกล่าวเป็นทุนการฝึกอบรมของ UNESCO กับ MASHAV เป็นต้น

#### ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 5 (K5)

เพศหญิง อายุ 44 ปี 9 เดือน อายุราชการ 22 ปี 6 เดือน มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งนักประชาสัมพันธ์ ระดับ 3 ตั้งแต่บรรจุเข้ารับราชการ ขณะสมัครขอรับทุนอมรินทร์ดำรงตำแหน่งนักประชาสัมพันธ์ ระดับ 6ว ปัจจุบันเป็นระดับชำนาญการ มีประสบการณ์ปฏิบัติงานด้านการประชาสัมพันธ์ เช่น จัดทำโครงการประชาสัมพันธ์ตามนโยบายของผู้บริหาร ควบคุม กำกับดูแลการผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ทางโทรทัศน์ วิทยุ และสิ่งพิมพ์ประเภทต่าง ๆ สำหรับประสบการณ์ด้านการฝึกอบรม เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับสายงานเรื่องการผลิตรายการโทรทัศน์ และวิทยุ การพัฒนาบุคลากรภาพและศิลปะในการพูดในที่ชุมชน หลักสูตรนักบริหารมหานคร ระดับต้น ซึ่งถือว่าได้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง

#### ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 6 (K6)

เพศชาย 47 ปี 8 เดือน 20 ปี มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เมื่อครั้งบรรจุเข้ารับราชการ ต่อมาผ่านการสอบคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน ขณะสมัครขอรับทุนอมรินทร์ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน ระดับ 5 ปัจจุบันเป็นระดับชำนาญการพิเศษ มีประสบการณ์ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานทั่วไป ตรวจสอบหน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัดกรุงเทพมหานคร เช่น การตรวจสอบบัญชีและการเงิน การตรวจสอบการดำเนินโครงการต่าง ๆ รวมถึงการตรวจสอบการปฏิบัติตามข้อกำหนดกฎหมาย เป็นต้น ประสบการณ์ด้านการฝึกอบรม เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบภายในของกรุงเทพมหานครอย่างเต็มที่

#### ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 7 (K7)

เพศหญิง อายุ 45 ปี 11 เดือน อายุราชการ 22 ปี 6 เดือน มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์ ระดับ 3 ขณะสมัครขอรับทุนอมรินทร์ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์ ระดับ 6 และได้รับการเลื่อนระดับเรื่อยมาจนได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง โดยปฏิบัติงาน ณ สังกัดเดิมตั้งแต่เริ่มบรรจุรับราชการถึงปัจจุบัน มีประสบการณ์ปฏิบัติงานด้านการต่างประเทศของกรุงเทพมหานคร เช่น จัดการประชุม สัมมนา และประสานงานกับองค์กรระหว่างประเทศ การแปลเอกสาร สนับสนุนผู้บริหารของกรุงเทพมหานครและหน่วยงานสังกัด

กรุงเทพมหานครในการปฏิบัติภารกิจที่เกี่ยวข้องกับต่างประเทศ ติดต่อประสานความร่วมมือกับต่างประเทศ เป็นต้น ประสบการณ์ด้านการฝึกอบรม เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ที่เป็นการเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน เช่น หลักสูตรคอมพิวเตอร์ หลักสูตรกฎหมาย หลักสูตรภาษาอังกฤษ นอกจากนี้ยังมีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานคร ระดับต้น - สูง อีกด้วย

### ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 8 (K8)

เพศหญิง อายุ 58 ปี 7 เดือน อายุราชการ 33 ปี มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง อาจารย์ 1 ระดับ 3 และเปลี่ยนเป็นตำแหน่งนักสังคมสงเคราะห์ ระดับ 3 ขณะสมัครขอรับทุนอมรินทร์ ดำรงตำแหน่งนักสังคมสงเคราะห์ ระดับ 8 และได้รับการเลื่อนระดับเรื่อยมาจนได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับต้น จนถึงตำแหน่งประเภทบริหาร ระดับสูง ในปัจจุบัน มีประสบการณ์ปฏิบัติงานที่หลากหลาย ทั้งด้านการเรียนการสอน การพัฒนาสังคม การสังคมสงเคราะห์ การต่างประเทศ การตรวจราชการของกรุงเทพมหานคร รวมถึงการบริหารงานยุทธศาสตร์และประเมินผล ประสบการณ์ด้านการฝึกอบรม เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานคร ครบทั้ง 3 ระดับ คือ ระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง นอกจากนี้ ยังเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

ส่วนต่อไปผู้วิจัยจะนำเสนอข้อค้นพบในการศึกษาที่ได้จากการดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ซึ่งเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานคร จำนวน 14 คน รายละเอียดปรากฏตามข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญข้างต้นแล้วนั้น โดยรายละเอียดของข้อค้นพบในการศึกษาวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ มีดังนี้

#### 4.2 ข้อค้นพบในการศึกษา

เมื่อผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ทั้ง 14 คน และได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ที่มีความอิ่มตัวเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการถอดเทปบันทึกเสียงการสัมภาษณ์ ซึ่งได้รับความยินยอมจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ทั้ง 14 คน ในการบันทึกเสียงสัมภาษณ์ตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสิ้นการสัมภาษณ์ จากนั้นทำการวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) สามารถแบ่งข้อค้นพบในการศึกษาออกเป็น 3 ประเด็นหลัก และประเด็นย่อย ๆ ดังนี้

1) ประสพการณ์ได้รับการพัฒนาศักยภาพภายหลังสำเร็จการศึกษาของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์

1.1 บทบาทของกรุงเทพมหานครในการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ภายหลังสำเร็จการศึกษา

- 1.1.1 ความคาดหวังในการรับทุนอมรินทร์
- 1.1.2 ตำแหน่ง/ลักษณะงานภายหลังสำเร็จการศึกษา
- 1.1.3 การมอบหมายงานภายหลังสำเร็จการศึกษา
- 1.1.4 การย้ายสังกัดภายหลังสำเร็จการศึกษา

2) นโยบายหรือแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์

- 2.1 การจัดตั้งศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน (Excellent Center)
- 2.2 ภารกิจของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการทุนอมรินทร์

3) แนวทางที่เสนอแนะในการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์

3.1 ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร

3.1.1 บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครในการร่วมกันจัดตั้งศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน (Excellent Center)

3.1.2 ลักษณะโครงการพัฒนาศักยภาพข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์

3.2 ข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์

3.2.1 บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครในการร่วมกันจัดตั้งศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน (Excellent Center)

3.2.2 ลักษณะโครงการพัฒนาศักยภาพข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์

เพื่อให้ผู้อ่านสามารถเข้าใจรายละเอียดข้อมูลข้อค้นพบในการศึกษาวิจัยได้อย่างถูกต้องครบถ้วน จึงได้กำหนดสัญลักษณ์ในตัวอย่างคำสัมภาษณ์ที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

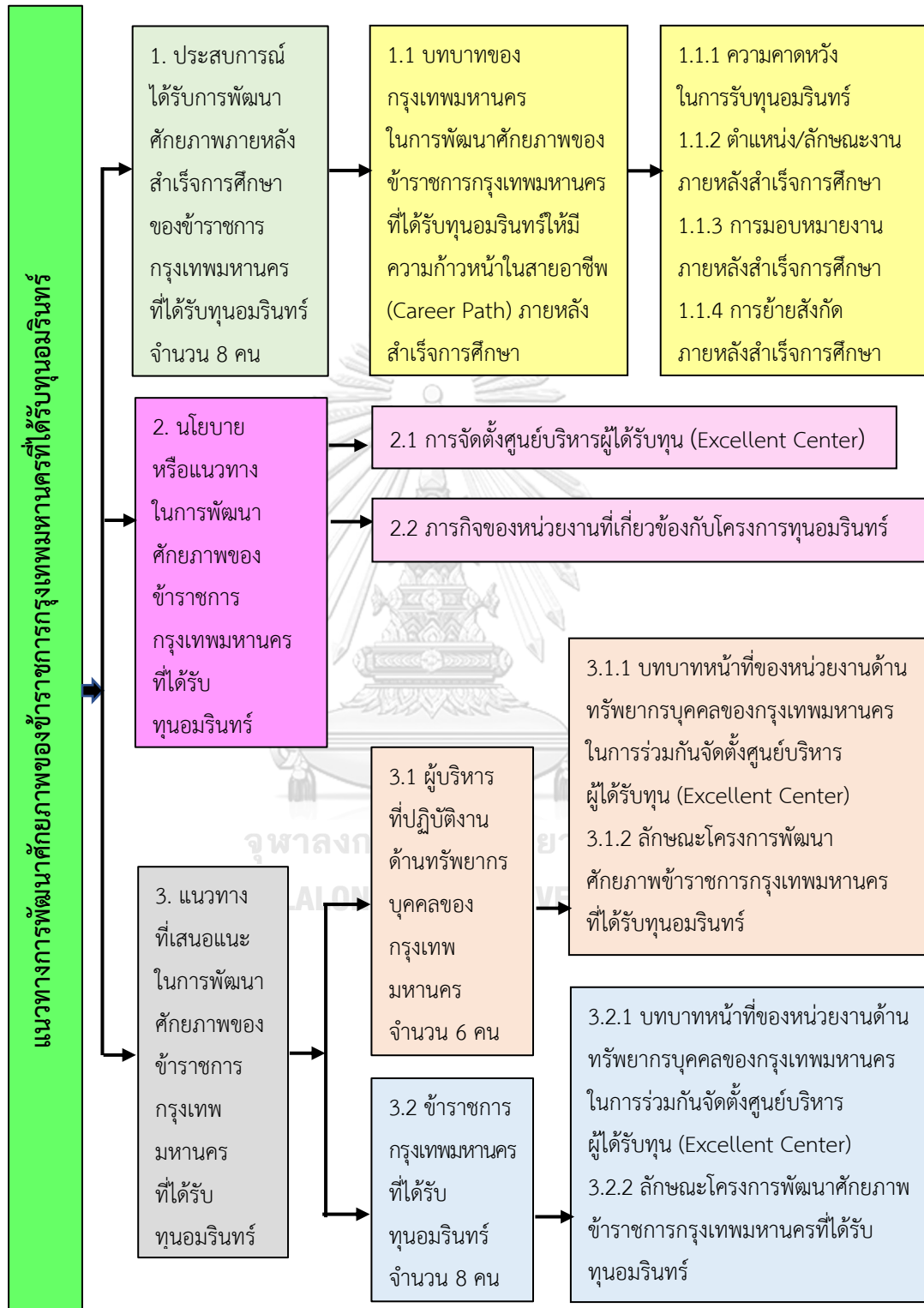
[ข้อความ] หมายถึง คำอธิบายเพิ่มเติม

... หมายถึง คำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญบางช่วงบางตอนที่นำมาเรียงร้อยต่อกัน

D1 – 6 หมายถึง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 1 รายที่ 1 – 6

K1 – 8 หมายถึง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2 รายที่ 1 – 8

ทั้งนี้ สามารถแสดงข้อค้นพบในการศึกษาในแบบรูปภาพ ได้ดังนี้



รูปภาพที่ 2 ข้อค้นพบในการศึกษา

## ประเด็นหลักที่ 1 ประสบการณ์ได้รับการพัฒนาศักยภาพภายหลังสำเร็จการศึกษาของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์

ประเด็นหลักที่ 1 ประสบการณ์ได้รับการพัฒนาศักยภาพภายหลังสำเร็จการศึกษาของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์เป็นข้อมูลที่แสดงถึงสิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2 ได้ประสบกับตนเองหลังสำเร็จการศึกษา เพื่อตอบคำถามการวิจัยว่าการขาดการเข้ามามีบทบาทอย่างชัดเจนของศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน (Excellent Center) ส่งผลให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ได้รับการพัฒนาศักยภาพภายหลังสำเร็จการศึกษาอย่างไรบ้าง แตกต่างจากก่อนรับทุนอมรินทร์อย่างไร ซึ่งพบว่า เมื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2 สำเร็จการศึกษาเรียบร้อยแล้ว และกลับมาปฏิบัติราชการในหน่วยงาน/ส่วนราชการในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานครตามที่ตนสังกัดอยู่ก่อนไปศึกษา แต่ละคนมีประสบการณ์ได้รับการพัฒนาศักยภาพที่แตกต่างกัน ดังจะเห็นได้จากข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2 ซึ่งได้รับการพัฒนาศักยภาพของตนเองด้วยการปฏิบัติงาน การเข้ารับการฝึกอบรม อย่างต่อเนื่อง มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่หลากหลาย ซึ่งประสบการณ์ได้รับการพัฒนาศักยภาพภายหลังสำเร็จการศึกษาของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ มีรายละเอียด ดังนี้

### ประเด็นย่อย 1.1 บทบาทของกรุงเทพมหานครในการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ภายหลังสำเร็จการศึกษา

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า ทั้ง 8 คน มีความเห็นว่ากรุงเทพมหานครไม่ได้มีบทบาทที่ชัดเจนในการพัฒนาศักยภาพของตนเองหลังจากสำเร็จการศึกษาให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) และรู้สึกว่าการไม่ได้รับการผลักดันให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) การเติบโตขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นเป็นไปตามระยะเวลาปกติเช่นเดียวกับข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ไม่ได้รับทุนอมรินทร์

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เช่น

“ไม่ได้มีการวางแผนว่าจะใช้งานเด็กที่ได้รับทุนอย่างไร ด้านไหนหรือมีอะไรเป็นพิเศษ เพราะว่าทุนนี้ให้เงินเด็กไปหลักล้านแต่กลับมาแล้วเด็กทำที่เดิม หลาย ๆ คนทำที่เดิมแล้วก็ไม่ได้ย้ายด้วยซ้ำ หรือมีการอบรมอะไรต่อยอดไหม เด็กคนนี้ได้ความรู้แบบนี้แล้วต่อไปต้องพัฒนาวางแผนอะไรไหม ไม่เห็นไม่มี กลับมาเท่าเดิม หรือว่ากลับมาแล้วบางคนแย่กว่าเดิม คือไม่ได้ไปไหนเลยอยู่ที่เดิมก็มี ตรงนี้เรามองว่าสิ่งที่ กทม. ขาดไปคือไม่ได้มีการวางแผนที่จะใช้ประโยชน์จากนักเรียนทุน ไม่ได้มี

โครงการอะไร รวมถึงว่าไม่มีความก้าวหน้าให้ ซึ่งจะทำให้ได้รู้สึกว่าคุณใช้ศักยภาพของฉันหรือคุณเห็นความก้าวหน้า ไม่มี ไม่มีการวางแผน คือเรียนจบก็คือจบ”

(K1, สัมภาษณ์, 18 เมษายน 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2

“อันนี้จะไม่ได้อยู่ในแผนของโครงการ เพราะโครงการเป็นโครงการให้ทุนการศึกษา เวลาที่หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลของเราทำงาน สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักงานการเจ้าหน้าที่ ต่างคนต่างทำ ไม่เคยคิดในเชิงบูรณาการ เพราะฉะนั้นในเรื่อง Career Path [เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ] ก็ตามหรือเรื่องการบรรจุและแต่งตั้ง มันไม่ใช่หน้าที่ของสถาบันฯ เลย เรามีหน้าที่ให้ทุนการศึกษา ... ไม่สามารถจะไปผลักดันอะไรได้”

(K2, สัมภาษณ์, 21 เมษายน 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2

“ตำแหน่งของพี่ก่อนไป หลังไป และปัจจุบัน มันคือตำแหน่งเดิม เพราะฉะนั้นถ้าโดยจากข้อเท็จจริงเห็นชัดว่ามันไม่ได้ส่งผลหรือว่ามันไม่ได้มีส่วนเกี่ยวหรือเอื้อกับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเลย อย่างที่พี่บอกว่าไม่ว่าจะเป็นเด็กนักเรียนทุนอมรินทร์หรือการสอบเป็นอันดับ 1 ของหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น ซึ่งมันเป็นฐานในการที่จะใช้ก้าวขึ้นไปเป็นระดับหัวหน้าฝ่ายหัวหน้ากลุ่มงานต่อ ก็ไม่ได้มีผลอะไร”

(K5, สัมภาษณ์, 29 เมษายน 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2

“คือ Career path [เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ] บอกตรง ๆ ว่าไม่เห็นเลย คือมันมี เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพประจำตำแหน่งของตัวเองแต่ที่ไม่มีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่มันเฉพาะสำหรับนักเรียนที่ได้รับทุนอมรินทร์กลับมา เพราะฉะนั้นความเจริญก้าวหน้าในสายงานของผมเนี่ยมันก็เลยเหมือนไม่ได้ต่างจากคนที่ไม่ได้รับทุนอมรินทร์ คือ กลับมาแล้วก็เหมือนไปต่อคิวคนอื่นด้วยนะ หมายถึงว่าผลเสียด้านหนึ่งก็คือว่า แทนที่ผมจะเติบโตตามเวลาของผม กลายเป็นว่าเพื่อนที่เข้ามาพร้อมกันเขาได้ไปก่อน เพราะว่าช่วงที่เราไปเรียนเหมือนถูกหยุดชะงักระยะเวลาไปช่วงนึง เพราะฉะนั้นเพื่อนที่เข้ามาพร้อมกันเขาได้ขึ้นไปสู่ในตำแหน่งที่เป็นตำแหน่งทางบริหารตามโครงสร้างก่อนผม เพราะฉะนั้นกลายเป็นว่าผมเสียเปรียบเพื่อนไปส่วนหนึ่งจากการที่เราไปเรียน”

(K6, สัมภาษณ์, 6 พฤษภาคม 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2

จากความคิดเห็นของให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2 เรื่องบทบาทที่ชัดเจนของกรุงเทพมหานคร ในการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์หลังจากสำเร็จการศึกษา ให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) นั้น มีประเด็นย่อยในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้า ในสายอาชีพ (Career Path) ดังนี้ 1.1.1 ความคาดหวังในการรับทุนอมรินทร์ 1.1.2 ตำแหน่ง/ลักษณะ งานภายหลังสำเร็จการศึกษา 1.1.3 การมอบหมายงานภายหลังสำเร็จการศึกษา 1.1.4 การย้ายสังกัด ภายหลังสำเร็จการศึกษา

### 1.1.1 ความคาดหวังในการรับทุนอมรินทร์

#### 1.1.1.1 เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ชีวิต

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 8 คน พบว่าทั้ง 8 คน มีความหวังในการรับทุนอมรินทร์ คือ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์ชีวิต เนื่องจากการได้มีโอกาส ไปศึกษาต่อ ณ ต่างประเทศ ถือเป็นเปิดประสบการณ์ชีวิตที่แตกต่างจากประสบการณ์ในประเทศไทย การได้พบเจอกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะเป็นภาษา ภูมิอากาศ สังคม ศิลปวัฒนธรรม หรือแม้กระทั่งลักษณะบุคคลที่มีความแตกต่างกัน ทั้งความหลากหลายทางเชื้อชาติ ทักษะคิด ความคิด ทำให้เกิดการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทางความคิดของตนเอง ให้พร้อมรับกับองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่ได้รับการศึกษา เกิดการปรับเปลี่ยนวิถีการดำรงชีวิต ทำให้เกิดมุมมองทางความคิดและมีอิสระ ทางความคิดที่กว้างมากขึ้น

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เช่น

“ ..คาดหวังอยู่แล้วว่าเราอยากได้ทั้งในเชิงทัศนคติและก็ในเชิงที่เป็นความรู้ ในเชิงทัศนคติจริง ๆ ไปเรียน ต่างประเทศคาดหวังสิ่งนี้ มากกว่าเรื่องความรู้ด้วยซ้ำ เหตุผลเพราะว่าความรู้บางอย่างมันเรียนไทย ก็เรียนได้ อเมริกาก็เรียนได้ ทฤษฎีบางอย่างอาจจะเหมือนกันด้วยซ้ำ แต่ว่าความท้าทายแล้วก็ทัศนคติที่ได้ อันนี้มีความรู้สึกว่ามันต่างกัน ... เราอยากได้มุมมอง คิดว่าถ้าในไทยเราก็เรียนได้ แต่ว่าถ้าไปต่างประเทศ อาจจะเจอคนที่มีหลากหลาย หลากหลายเชื้อชาติ ก็จะมีมุมมองความคิดเห็นอะไรบางอย่าง ที่แตกต่างจากเรา รวมถึงว่ากรอบ ส่วนหนึ่งที่เราเลือกไปอเมริกา เพราะว่าเป็นประเทศที่คิดว่ากรอบ น่าจะอิสระในการคิด หรือว่ากรอบไม่ว่าจะเป็นเรื่องของวัฒนธรรม สังคม เรื่องของอะไรหลาย ๆ อย่าง มันน่าจะน้อยกว่าของประเทศไทยมาก ๆ หรือว่าน้อยกว่าประเทศอื่น ๆ เพราะว่าเป็นประเทศที่รวม หลากเชื้อชาติ ที่เราเลือกนิวยอร์กไปก็เพราะว่ารวมหลายเชื้อชาติ”

(K1, สัมภาษณ์, 18 เมษายน 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2

“การไปเมืองนอกก็เป็นโอกาสที่ดีที่จะได้เปิดโลกทัศน์ตัวเอง คือมันจะทำให้การเรียนปริญญาโทของเราได้อะไรมากกว่าการเรียนในเมืองไทย เพราะส่วนใหญ่การเรียนในเมืองไทยจะเน้นวิจัยเอกสาร แต่การเรียนในเมืองนอกจะมีวิธีการอีกแบบหนึ่ง และไม่ค่อยจะกำหนดกรอบเท่าไรว่าคุณต้องทำอย่างไรถึงจะจบ ต้องเขียนเอกสาร Format นี้เท่านั้นถึงจะกลายเป็นวิทยานิพนธ์ ที่เมืองนอกอยากเขียนอะไรก็ได้”

(K2, สัมภาษณ์, 21 เมษายน 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2

“เราอยากจะได้ประสบการณ์ใหม่ ๆ ได้เปิดมุมมอง เป็นประสบการณ์ที่มันไม่ใช่แค่ตัวตำราเรียน แต่ว่าอยากจะทำเหมือนกับได้ไปเห็นบ้านเมืองเขา วิธีคิดแนวคิดเขาต่าง ๆ ด้วย”

(K4, สัมภาษณ์, 29 เมษายน 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2

“แต่ว่าอีกส่วนหนึ่งซึ่งมันจะได้เพิ่มเติมจากนั้นเป็นเรื่องของประสบการณ์ในการไปใช้ชีวิตอยู่ต่างประเทศ มันเป็นการเปิดโลกทัศน์ เปิดมุมมองของเรา ซึ่งเราก็จะได้เห็นโลกที่มันกว้างขึ้น”

(K5, สัมภาษณ์, 29 เมษายน 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2

“จุดมุ่งหมายหนึ่งในชีวิตของตัวเอง ถ้ามีโอกาสก็อยากจะไปเรียนต่อต่างประเทศอยู่แล้ว”

(K6, สัมภาษณ์, 6 พฤษภาคม 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2

### 1.1.1.2 เพื่อพัฒนาตนเองและงานในหน้าที่

ประเด็นเพื่อพัฒนาตนเองและงานในหน้าที่ เป็นข้อมูลที่แสดงถึงความคาดหวังว่าการได้รับทุนอมรินทร์นั้น จะนำมาซึ่งโอกาสในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ของตนเองและนำไปสู่การใช้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ที่ได้จากการศึกษา มาพัฒนางานในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ทั้ง 8 คน มีแนวคิดเช่นเดียวกัน

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เช่น

“ตัวเองไม่ได้จบทางด้านทรัพยากรบุคคลมา การทำงานในตอนเริ่มต้น คือ Learning by doing [การเรียนรู้จากการปฏิบัติ] เราเห็นเฉพาะในสิ่งที่เราทำ แต่ไม่เห็นกรอบภาพรวมทางด้านทรัพยากรบุคคล และการบริหารทรัพยากรบุคคล เพราะเลือกเรียนด้าน Human Resource Management



[การบริหารทรัพยากรบุคคล] เราก็อยากได้อึ้งค์ความร้อยักได้ภาพใหญ่ของการบริหารทรัพยากรบุคคล ว่ามันเป็นอย่างงั”

(K1, สัมภาษณ์, 18 เมษายน 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2

“หลัก ๆ ก็คือ เรารู้สึกว่าเราต้องพัฒนาตัวเอง แล้วก็เหตุผลที่ไปต่างประเทศก็อยากจะมีกัด้านภาษาด้วย แล้วก็คิดว่าน่าจะจะได้เรียนรู้อะไรมากกว่าที่เราจะเรียนในมหาวิทยาลัยในประเทศ ... แต่คิดว่าเราจะต้องเรียนให้มันสูงขึ้น คิดว่าน่าจะจะได้เจอผู้คนที่หลากหลายประสบการณ์มากกว่าที่จะเรียนในประเทศ แล้วก็อีกอย่างหนึ่งก็คิดว่าน่าจะจะได้ฝึกภาษา แล้วก็คิดว่าหลักสูตร Human resource Management [การบริหารทรัพยากรบุคคล] มันน่าจะกว้างกว่าที่เราจะเรียนในประเทศ”

(K3, สัมภาษณ์, 22 เมษายน 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2

“เราเรียนปริญญาตรีกับปริญญาโทในประเทศไทยมาก่อน ซึ่งมันก็จะเป็นกฎหมายของประเทศไทย ซึ่งมันจะแตกต่างจากกฎหมายของต่างประเทศที่มีความหลากหลายกว่าในหลายแง่มุม ... เป็นส่วนหนึ่งของทีมที่ทำคดีระดับเพลิง ซึ่งคดีระดับเพลิงมีประเด็นที่ว่า กทม. จะต้องไปดำเนินคดีในชั้นของอนุญาโตตุลาการระหว่างประเทศ ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องใหม่มากสำหรับ กทม. เอง ... ก็ทำให้เรารู้เลยว่าเราไม่รู้กฎหมายที่เป็นแบบระหว่างประเทศขณะนั้น เพราะไม่ได้เป็นวิชาหลักที่เรียนในมหาวิทยาลัย ในชั้นปริญญาตรีหรือปริญญาโทก็ไม่ได้เรียนเฉพาะทางทางด้านนี้ ก็เลยรู้สึกว่เราอยากไปเรียนต่างประเทศ เราอยากเข้าใจมากขึ้น อยากมีความรู้เพิ่มเติม เพราะมันก็ทำให้เข้าใจในกระบวนการที่ กทม. ทำมากขึ้นด้วย”

(K4, สัมภาษณ์, 29 เมษายน 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2

“พีตั้งใจที่จะเลือกประเทศที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นหลักเพราะว่ามันจะเป็นโอกาสที่เราจะได้พัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษ บางคนบอกว่าอยู่เมืองไทยก็พัฒนาได้ มันใช่แหละเพียงแต่ถ้าเราไปอยู่ในบรรยากาศสิ่งแวดล้อมแบบนั้นมันก็ทำให้เราใช้ภาษาได้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น ก็ถือว่าเป็นความตั้งใจอีกอันหนึ่ง พีคิดว่าถ้าภาษาอังกฤษเราดีขึ้นมันจะทำให้เราสามารถที่จะใช้หาความรู้ในเรื่องอื่น ๆ ซึ่งมันจะติดตัวเราแล้วมันก็ใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ของเราได้เพิ่มมากขึ้น”

(K5, สัมภาษณ์, 29 เมษายน 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2

“คาดหวังว่าเราจะเพิ่มความรู้ให้ตัวเอง คือ พี่ตั้งเดิมเลยคือจบด้านภาษา แล้วก็พอมาทำงานด้านต่างประเทศของ กทม. เนี่ย ก็เห็นว่าภาษาอย่างเดียวแล้วก็ทำงานได้เป็นในระดับหนึ่ง แต่ว่าความรู้เรื่องที่เราจะต้องนำมาวิเคราะห์เพื่อที่ใช้ในงานของเราเนี่ย บางทีมันต้องมองไปกว้างกว่านั้น ก็เลยอยากเพิ่มพูนความรู้ประสบการณ์ตัวเองในเรื่องที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการเมือง เพราะค่อนข้างเป็นเนื้อหาที่สัมผัสบ่อย และก็ความคาดหวัง คาดหวังว่าเราไปแล้วเราจะได้มีความรู้เพิ่ม แล้วก็ได้นำมาใช้ในงานของเราให้การทำงานของเราน่าเลือกได้ว่าอะไรที่มีประโยชน์ ไม่มีประโยชน์ หรือว่าควรจะพัฒนาไปด้านไหน ใช้ประโยชน์อย่างไรจากโอกาสที่เราเห็นอยู่ในการปฏิบัติหน้าทิวทัศน์”

(K7, สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2

“การที่เราได้ไปศึกษาต่างประเทศอาจจะเป็นโอกาสที่ทำให้เราได้เห็นการพัฒนา โดยเฉพาะของประเทศที่พัฒนาแล้ว ว่าเขามีนโยบายสังคมยังไงบ้างนะคะ ซึ่งน่าจะนำมาปรับใช้ในการทำงานได้”

(K8, สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2

### 1.1.1.3 เพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ

แม้ว่าการไปศึกษาต่อ ณ ต่างประเทศ จะทำให้ข้าราชการรายดังกล่าวสามารถเพิ่มคุณวุฒิของตนเองได้และอาจจะเป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพของตน แต่กลับพบว่าจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 3 ใน 8 คน กล่าวในแนวทางเดียวกันว่าไม่ได้คาดหวังว่าการรับทุนอมรินทร์จะทำให้ตนเองมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เช่น

“ผลประโยชน์ของมันจริง ๆ ไม่ใช่ความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการคนนั้น แต่โดยตัวของมันเองสร้างมาเพื่อเป็นเครื่องจูงใจให้คนเก่งเข้ามาสู่องค์กร ... แต่ที่นี้ความคาดหวังว่าข้าราชการผู้ได้รับทุนอมรินทร์จะต้องเติบโตเนี่ย บอกได้เลยว่าพี่ไม่ได้คาดหวัง แต่เขาจะทำประโยชน์ให้กับ กทม. ได้หรือเปล่าแน่นอนว่าเขาทำได้”

(K2, สัมภาษณ์, 21 เมษายน 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2

“คาดหวังว่ามันจะช่วยเรื่อง Career Path [เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ] หรืออะไรอย่างนี้ไหม ไม่ได้คิดค่ะ”

(K3, สัมภาษณ์, 22 เมษายน 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2

“เรื่องไปเรียนมาแล้วจะต้องได้รับการพิจารณาให้เลื่อนระดับ ก็ไม่ค่อยมีในเชิงนั้นเท่าไร”

(K7, สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2

### 1.1.2 ตำแหน่ง/ลักษณะงานภายหลังสำเร็จการศึกษา

หลังจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2 สำเร็จการศึกษาและรายงานตัวกลับเข้าปฏิบัติราชการพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ทั้ง 8 คน ยังคงดำรงตำแหน่งและสังกัดเดิมเช่นเดียวกับก่อนไปศึกษา เนื่องจากข้อจำกัดทางราชการ

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เช่น

“เรื่องของตัวตำแหน่งเนี่ยเหมือนเดิมก็ยังคงเป็น...เหมือนเดิม”

(K1, สัมภาษณ์, 18 เมษายน 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2

“ก่อนและหลังรับทุน ตำแหน่งและลักษณะงานต้องเป็นตำแหน่งเดิม เพราะนั่นคือระบบราชการ”

(K2, สัมภาษณ์, 21 เมษายน 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2

“พอกลับมาแล้วตำแหน่งก็ยังเป็นตำแหน่งเดิม กลุ่มงานเดิมแต่จะมีการเปลี่ยนโครงสร้างเรียบร้อยแล้ว”

(K6, สัมภาษณ์, 6 พฤษภาคม 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2

“ในลักษณะของตำแหน่ง ถ้าหมายถึงกรอบภาระหน้าที่ ไม่ต่างค่ะ ก็คืออยู่ในสายนี้หน้าที่ภารกิจอะไรก็ค่อนข้างที่จะไม่ได้แตกต่างอะไรกันมากนัก เพียงแต่ว่าพอเราได้มีวิสัยทัศน์เพิ่มมากขึ้น เรามองเห็นโอกาสจากการทำงานมากขึ้นเท่านั้นเองค่ะ”

(K7, สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2

“ไม่ต่าง แต่กระบวนการทำงานอาจจะต่างไป เพราะเราได้เห็นตัวอย่างอะไรหลาย ๆ สิ่ง หลาย ๆ อย่าง ก็ทำให้เราอาจจะมีความวิตกกังวลมากขึ้นในการมองภาพงาน”

(K8, สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2

### 1.1.3 การมอบหมายงานภายหลังสำเร็จการศึกษา

จากการที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2 ได้กลับมาปฏิบัติราชการภายหลังสำเร็จการศึกษา พบว่า ทั้ง 8 คน ได้รับมอบหมายงานเพิ่มเติมหรืองานที่ต้องใช้ทักษะมากขึ้น โดยเฉพาะงานที่ต้องใช้ภาษาอังกฤษ อันเนื่องมาจากการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาที่พิจารณาแล้ว เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2 เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ มีองค์ความรู้ทางวิชาการเพิ่มขึ้นจากการไปศึกษา ณ ต่างประเทศ และมีความเชี่ยวชาญทางภาษา และนอกจากผู้บังคับบัญชาของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2 แล้ว หน่วยงานอื่นในสังกัดกรุงเทพมหานครที่มีภารกิจเกี่ยวข้องกับการใช้ภาษาอังกฤษก็ได้มีการเชิญไปช่วยดำเนินงานอีกทางหนึ่ง เช่น การมอบหมายให้เป็นเจ้าหน้าที่ต้อนรับ ดูแล ประสานงาน และอำนวยความสะดวกให้กับแขกชาวต่างชาติที่เดินทางมายังกรุงเทพมหานคร เพื่อร่วมประชุมกับคณะผู้บริหารของกรุงเทพมหานคร เป็นต้น แต่การได้รับมอบหมายงานดังกล่าว ไม่ได้มีความเชื่อมโยงกับความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) แต่อย่างใด เป็นเพียงการเพิ่มพูนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2 ไม่ได้มีการกำหนดการจัดทำสถิติการส่งมอบประสบการณ์ที่ได้รับมอบหมายงานเพิ่มเติมจากการเป็นผู้ได้รับทุนอมรินทร์

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เช่น

“ผู้บังคับบัญชาก็พยายามที่จะมอบหมายเรามากขึ้น คิดว่าเรามีศักยภาพที่จะทำได้ ให้เราทำพวกโครงการใหม่ มีการเปิดกว้างให้ create งาน แต่ส่วนใหญ่จะเป็นการมอบหมายเพิ่มเติมจากงานที่เราทำมากกว่า ... เหมือนกับเขาเห็นว่าเรามีความสามารถทางด้านภาษา เขาก็จะมอบหมายอะไรที่เกี่ยวกับด้านภาษามาให้”

(K3, สัมภาษณ์, 22 เมษายน 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2

“จริง ๆ ก็ไม่ค่อยแตกต่างกันมาก เพราะเราก็ได้รับมอบหมายงานหลักก็คืองานเหมือนเดิม มันก็จะเป็นคดีที่เกิดขึ้นในประเทศไทย กฎหมายไทย แต่ว่าอาจจะมียางข้างที่เป็นเรื่องของการแปลงานที่เป็นภาษาอังกฤษมากขึ้นนิดหน่อย บางทีไม่ได้เป็นงานที่เรามอบหมายตามระบบสายงานการบังคับบัญชา

“แต่ว่าเขาเหมือนมาขอให้ช่วยดูให้หน่อย ช่วยแปลให้หน่อยว่าคืออะไร”

(K4, สัมภาษณ์, 29 เมษายน 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2

“ถ้าถามว่ามีอะไรเพิ่มจากเดิม อาจจะเป็นเวลาที่มีบทความที่เป็นภาษาอังกฤษ อาจจะมีอาจารย์บางท่าน ที่เหมือนกับว่าอาจจะเคยมาประชุมมาพูดคุยกับผู้บริหารและก็นำบอกว่าเรื่องนี้ดีนะลองไปหาอ่านดู สมมุติว่าอย่างเช่นอาจจะเป็นเรื่องของ Smart City [เมืองอัจฉริยะ] ของสิงคโปร์ จินช่วยไปหาและแปล ออกมาให้หน่อยอะไรประมาณนั้น ถือว่าโดยรวมก็น้อย”

(K5, สัมภาษณ์, 29 เมษายน 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2

“สำหรับโครงการ งาน ที่ได้รับมอบหมายเป็นกรณีพิเศษ เพราะว่าเราได้ไปเรียนทุนมาและผู้บริหาร เห็นว่าน่าจะทำได้ ผมได้รับมอบหมายตั้งแต่เป็นตรวจสอบภายในแล้ว ผมได้ไปเป็น Liaison Officer [เจ้าหน้าที่ประสานงาน] หมายความว่า กทม. มีแขกต่างประเทศมาประชุมในฐานะที่ กทม. เป็นเจ้าภาพ จัดการประชุมระดับนานาชาติ เช่น ประชุมผู้ว่าฯ ในระดับอาเซียน หรือในระดับเอเชีย ก็มีโอกาส ได้รับมอบหมายให้ไปดูแลแขกต่างประเทศในช่วงที่เขามาประชุม 7-8 ครั้ง ตอนนั้นเหมือนท่านผู้ว่าฯ สุขุมพันธุ์ ก็มีโครงการที่เป็นเจ้าภาพประชุมต่างประเทศเยอะพอสมควร เพราะท่านอาจจะถนัดในเรื่องของการต่างประเทศก็เลยมีโอกาสมากๆ ก็ใช้ภาษาสื่อสารกับแขกต่างประเทศที่เราดูแล ก็ถือว่าเป็นงานอีกด้านหนึ่งที่คิดว่าเป็นประโยชน์สำหรับองค์กรและก็ได้ใช้ความรู้ความสามารถของเราอย่างเต็มที่ในฐานะที่เรามีความสามารถทางด้านภาษาก็ยินดีที่จะช่วยองค์กร”

(K6, สัมภาษณ์, 6 พฤษภาคม 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2

“ได้มีการมอบหมายเพิ่มเป็นกรณีพิเศษอย่างเห็นได้ชัดเหมือนกัน จริง ๆ ก็อย่างเวลางานสำคัญ ในระดับที่ผู้บริหารจะต้องติดต่อทางความร่วมมือประสานสัมพันธ์กับต่างประเทศก็มักจะถูกมอง เป็นตัวเลือกแรก ๆ ที่ได้รับผิดชอบโครงการหรือกิจกรรมนั้น ๆ ... จริง ๆ ก็เป็นงานที่ถ้าพี่ไม่ทำคนอื่น ก็ต้องทำ แต่ว่าพอเขาเห็นว่าเรามีวุฒิการศึกษาจากต่างประเทศ ผ่านการไปต่างประเทศมาแล้ว ก็จะถูกเลือก เป็นตัวเลือกแรก ๆ งานมีปริมาณเยอะขึ้น อย่างต่อเนื่อง”

(K7, สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2

#### 1.1.4 การย้ายสังกัดภายหลังจากสำเร็จการศึกษา

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญถึงประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ภายหลังจากสำเร็จการศึกษา พบว่า มีการขอย้ายสังกัดเพื่อไปปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน จำนวน 2 คน มีการขอย้ายกลุ่มงานในสังกัดเดิมและต่อมามีการย้ายสังกัด เนื่องจากได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น จำนวน 1 คน ยังคงปฏิบัติในสังกัดเดิมแต่มีการปรับเปลี่ยนกลุ่มงาน ด้วยเหตุผลข้อจำกัดในการดำรงตำแหน่งเฉพาะ ไม่ได้มีตำแหน่งนี้ในทุกหน่วยงาน ยังไม่มีโอกาสที่เหมาะสมในการย้ายสังกัด หรือมีความต้องการพัฒนางานในสังกัดเดิมต่อไป จำนวน 4 คน และพบว่า มีการย้ายสังกัดเพราะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น จำนวน 1 คน ซึ่งการย้ายสังกัดทั้งหมดที่กล่าวมานั้น ล้วนแต่เป็นการขอย้ายสังกัดด้วยตนเองทั้งสิ้น โดยมีการวางแผนการปฏิบัติงานของตนเองเอาไว้เบื้องต้นอยู่ก่อนแล้ว ประกอบกับความอึดตัวและต้องการเพิ่มพูนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอีกทางหนึ่ง จึงขอย้ายสังกัดภายหลังจากสำเร็จการศึกษา โดยการจะย้ายสังกัดหรือไม่ขึ้นอยู่กับความเห็นชอบของผู้บังคับบัญชา และการได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นก็ขึ้นอยู่กับพิจารณาของคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง จะเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าดังกล่าวไม่ได้มีแนวทางกำหนดที่ชัดเจนสำหรับผู้ให้ข้อมูลสำคัญว่าหลังจากสำเร็จการศึกษาเรียบร้อยแล้ว จะมีการเปลี่ยนแปลงในตำแหน่ง สังกัด หรือได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นได้อย่างไรบ้าง

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เช่น

“หลังจากกลับมาเราก็มีความต้องการที่จะเปลี่ยนจากงานเดิมอยู่แล้วด้วย เพราะว่างานเดิมค่อนข้างอึดตัวมากพอสมควร และค่อนข้างเป็นงานที่เป็นกิจวัตรประจำวัน เราก็รู้หมดแล้ว ก็เลยเป็นความต้องการของตัวเองที่ต้องการจะเปลี่ยนงาน”

(K1, สัมภาษณ์, 18 เมษายน 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2

“พี่ขอย้ายไปอยู่วิชาการเอง เพราะคิดว่าน่าจะเป็นประโยชน์มากกว่าเพราะว่างานตรงแผนงานเป็นงานซ้ำ ๆ เราอยากทำอะไรที่มันได้ใช้ความคิด ได้ใช้ทักษะที่มากกว่าตรงแผนงาน พี่ขอย้ายหลังจากกลับมาว่าจะไม่ถึงปี ไปเรียน 2 ปี กลับมาก็ย้ายไปทำหลักสูตร อยู่นานนะ ... แล้วก็ย้ายมาวิทยา อยู่ตรงนั้นประมาณ 7 ปี หรือ 8 ปี แล้วก็กลับมาแผนงาน”

(K2, สัมภาษณ์, 21 เมษายน 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2

“ทำงานมาก็ทำงานอยู่ 2 กลุ่มงาน ก็คือกลุ่มงานลูกเสือ ทำอยู่ประมาณ 8-9 ปี และกลุ่มงานแผนงานที่ทำอยู่ ณ ตอนนี้อยู่ประมาณ 3-4 ปี ก็อยู่สถาบันพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กรุงเทพมหานครมาตลอด”

(K3, สัมภาษณ์, 22 เมษายน 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2

“พอกลับมาพอดีว่าในกลุ่มงานมีคนลาออกมันก็เลยมีตำแหน่งที่ว่าง มันเลยทำให้เรารู้สึกว่าเราต้องประคับประคองกลุ่มปัจจุบันอยู่ ก็เลยไม่อยากจะย้าย เพราะถ้าย้ายปุ๊บมันก็จะไปเป็นภาระของคนอื่นที่มีตำแหน่งว่างมากขึ้น เลยทำให้เหมือนกับว่าไม่มีจังหวะย้ายมากกว่า ไม่เชิงไม่มีโอกาสย้าย แต่ว่าไม่มีจังหวะดี ๆ ที่จะย้าย ปัจจุบันนี้ก็ยังไม่ครบอยู่ คือขาดหัวหน้าและเราก็เป็นรักษาการอยู่ตอนนี้ถามว่าตำแหน่งกลุ่มงานที่อยากไปว่างไหม ว่าง แต่แบบเราก็ทิ้งไม่ได้ ก็จะมีช่วงนึงเกือบปีที่กลุ่มงานก็มีตำแหน่งว่างมาโดยตลอด ถ้าไปดูตำแหน่งว่างของกลุ่มงานความรับผิดชอบทางละเมิดจะพบว่า มีช่วงเวลาที่คนครบเนี่ยไม่เคยอะ ซึ่งบางครั้งเรายังไม่อยากย้าย แบบเด็กใหม่มาปุ๊บ ย้าย เรายังไม่ทันเทรนคนใหม่เลย จังหวะมันเลยยังไม่ค่อยดีเท่าไร”

(K4, สัมภาษณ์, 29 เมษายน 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2

“ก็มาสอบเปลี่ยนตำแหน่งเป็นนักวิชาการตรวจสอบภายในอยู่ที่สำนักงานตรวจสอบภายใน สอบเสร็จปุ๊บก็โอนมาอยู่ที่สำนักงานตรวจสอบภายในครับ ตั้งแต่นั้นเป็นต้นมาเลย ก็อยู่ตรวจสอบภายในเรื่อยมาเกือบ 20 ปี”

(K6, สัมภาษณ์, 6 พฤษภาคม 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2

“ก็อยู่ในสายวิเทศสัมพันธ์มาตลอดเลยคะ ตั้งแต่เริ่มเข้ารับราชการก็เป็นเจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์ 3 ก็เรื่อยมาจน 3 4 5 เป็นนักวิเทศสัมพันธ์ชำนาญการพิเศษ และอำนวยการ ระดับต้น ก็อยู่ที่สำนักงานการต่างประเทศนี่แหละคะ”

(K7, สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2

## ประเด็นหลักที่ 2 นโยบายหรือแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์

ประเด็นหลักที่ 2 นโยบายหรือแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ เป็นข้อมูลที่แสดงถึงการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการทุนอมรินทร์ของหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร ว่าจากการที่โครงการทุนอมรินทร์กำหนดให้มีการจัดตั้งศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน (Excellent Center) มีการดำเนินการไปแล้วอย่างไรบ้าง แต่หน่วยงานมีการรับรู้ภารกิจที่เกี่ยวข้องกับโครงการทุนอมรินทร์อย่างไรบ้าง เพื่อตอบคำถามการวิจัยว่า กรุงเทพมหานครมีแนวทาง คำแนะนำในการพัฒนาศักยภาพข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ภายหลังสำเร็จการศึกษาอย่างไร ซึ่งพบว่า

### 2.1 การจัดตั้งศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน (Excellent Center)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ที่เป็นผู้มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับโครงการทุนอมรินทร์ในช่วงเริ่มต้นโครงการ พบว่า 3 หน่วยงานที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร ยังไม่ได้ร่วมกันจัดตั้งศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน (Excellent Center) ด้วยเหตุผลการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับผู้มอบนโยบายและหัวหน้าหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ทำให้แนวทางดำเนินการจัดตั้งศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน (Excellent Center) เปลี่ยนแปลงไป ประกอบกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงให้เป็นการเฉพาะ และระบบราชการที่ยังไม่สามารถสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพเป็นการเฉพาะสำหรับข้าราชการกรุงเทพมหานครกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งได้

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เช่น

“ศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน เป็นความตั้งใจของผู้บริหารหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลในยุคนั้น ก็ได้คุยกันว่า ทุน BMA Top Talent หรือทุนอมรินทร์ ตั้งใจจะให้สำหรับผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ รับทุนด้านใด ด้านหนึ่งที่เรากำหนด เมื่อเขากลับมาแล้วเราก็หวังให้เขาไปทำงานในด้านนั้น นั่นคือที่มา และเราก็คุยกันว่าต้องมีศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน ผู้บริหารตั้งใจเลยว่าจะต้องมีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับคนที่ได้รับทุน เพื่อให้เขาได้อยู่กับองค์กรของเรา ไม่เกิดความรู้สึกว่ากลับมาแล้วก็เหมือนเดิม เขาจะต้องก้าวหน้าอย่างไร เมื่อกลับมาแล้วจะต้องบรรจุในอัตรากำลังที่หน่วยงานนั้นต้องการ มีการเวียนถามว่าหน่วยงานไหนต้องการคนบ้างขาดแคลนคนบ้าง ซึ่งรวมกันทั้ง 3 หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล สถาบันฯ สำนักงาน ก.ก. เป็นผู้ทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ เสร็จแล้วสำนักงานการเจ้าหน้าที่เอาคนลงแต่ละจุด เพื่อให้ตรงกับความต้องการของหน่วยงานและก็ตรงกับหลักการ โดยที่มีศูนย์บริหาร



ผู้ได้รับทุน ... เรามองกันแล้วว่า ก่อนได้รับทุนเขาทำงานด้านนี้แล้วเขาสัมผัสรับทุนทางด้านนี้ ซึ่งไม่ใช่ด้านที่เกี่ยวกับงานของเขาเป็นอีกด้านหนึ่งเลย เราก็คิดว่าเขาจบมาแล้วจะได้ไปอยู่ในด้าน ซึ่งเขาได้รับทุน แต่ไม่เป็นไปตามนั้น ปรากฏว่าติดเรื่องมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของด้านที่เขาไปรับทุน ซึ่งกำหนดชัดเจนเลยว่าคนที่อยู่ตรงนี้ได้ จะต้องมีความรู้เฉพาะ และต้องผ่านงานอะไร จึงทำให้ไม่สามารถไปได้ ... ทำให้ระยะหลังทุนอภินิหารเราถึงต้องตีตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง เพราะฉะนั้น ศูนย์บริหารผู้ได้รับทุนเลยยังไม่เกิด ... สมัยนี้ศูนย์บริหารผู้ได้รับทุนเขาน่าจะมีอะไรที่กว้างขึ้น อาจจะ ต้องปรับแนวทาง อย่างเช่น เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ปัจจุบันทางสำนักงาน ก.ก. ก็น่าจะ ทำอยู่ พวก Talent ก็คงต้องมีอยู่ เพราะฉะนั้น มันอาจจะไม่ได้เรียกศูนย์บริหารผู้ได้รับทุนแล้วก็ได้ อาจจะไปเป็นอย่างอื่น มันจะต้องมีแนวคิดในภาพรวม ต้องตีหลักเกณฑ์ ดีแนวทางว่าคุณต้องการอะไร”

(D1, สัมภาษณ์, 19 พฤษภาคม 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 1

“สิ่งนี้เป็นแนวคิดมันไม่เคยเกิดขึ้น หลังจากที่ได้รับคำสั่งว่าให้มีศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน (Excellent Center) ตัวผู้บริหารก็เปลี่ยนคน คือแนวทางดำเนินนโยบายพวกนี้เปลี่ยนไปตามผู้บริหารระดับสูง ทันทีที่เปลี่ยนผู้บริหารเรื่องนี้ก็เงียบ เพราะฉะนั้นสิ่งนี้เลยเป็นแนวคิดที่น่าจะไม่เคยเกิดขึ้นเลย เป็นข้อถกเถียงกันว่า ผู้ได้รับทุนอภินิหารเป็นแค่ผู้ได้รับทุน ไม่ได้หมายความว่า ทุกคนคือ Talent [คนเก่ง] เพราะคำว่า คนเก่ง ขององค์กร หนึ่งคือเป็นหน้าที่ของสำนักงาน ก.ก. ที่จะกำหนดนิยาม และคัดเลือกอะไรทำนองนี้ และอย่างที่สองก็คือ ควรหรือเปล่าที่ระบบราชการจะมีระบบคนเก่ง ... มันค่อนข้างสร้างปัญหา เพราะฉะนั้นตอนนั้นของเราก็เลยฟุบไป เราไม่สามารถให้คนพวกนี้ fast track [เส้นทางความก้าวหน้าแบบการเติบโตอย่างรวดเร็ว] ได้ เราไม่สามารถให้อะไรกับเขาได้สักอย่าง แล้วจะไปประเมินเขาทำไม ไม่สามารถบอกได้ว่า 2 ปีให้ไปเป็นหัวหน้าฝ่ายนะ เพราะว่าถ้าทำอย่างนั้นก็ จะเกิดข้อร้องเรียนแน่นอน เพราะเราไม่สามารถทำเส้นทางความก้าวหน้าแบบการเติบโตอย่างรวดเร็วให้ เกิดขึ้นในราชการได้...คนที่ได้รับทุนอภินิหาร ไม่ใช่ทุกคนจะมีความเป็นเลิศจริง ๆ”

(K2, สัมภาษณ์, 21 เมษายน 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2

### 2.1.1 การรับรู้ภารกิจของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการทุนอมรินทร์

จากการที่โครงการทุนอมรินทร์กำหนดให้หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครดำเนินการร่วมกันในการจัดตั้งศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน (Excellent Center) ประเด็นการรับรู้ภารกิจของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการทุนอมรินทร์ เป็นข้อมูลที่แสดงให้เห็นว่าหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครได้ทราบถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองในการดำเนินการติดตามและประเมินผลผู้ให้ข้อมูลสำคัญภายหลังสำเร็จการศึกษา กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) รวมถึงการกำหนดมาตรการในการรักษากลุ่มข้าราชการที่ได้รับทุนอมรินทร์ให้คงอยู่กับกรุงเทพมหานครหรือไม่ อย่างไร จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 1 พบว่า หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครมีการดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนดเฉพาะบางหน่วยงาน ด้วยเหตุผลหลายประการ เช่น การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารทำให้นโยบายในการดำเนินโครงการทุนอมรินทร์เปลี่ยนไป การไม่มีหน่วยงานที่เป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินงานจึงทำให้ขาดการบูรณาการงานร่วมกัน หรือบางหน่วยงานไม่ทราบว่าหน่วยงานของตนเองมีความเกี่ยวข้องกับโครงการทุนอมรินทร์ เป็นต้น

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เช่น

“เรามีการประเมินผลและติดตามผลนะคะ ประเมินผลเป็นเรื่องทั่ว ๆ ไป คือ ประเมินว่าการดำเนินการให้ทุนประสบความสำเร็จไหม ตามเป้าหมายไหม ก็บรรลุได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ... เราติดตามผลผู้ที่ได้รับทุนว่าเขาได้นำความรู้ที่เขาได้เรียนรู้ไปใช้อย่างไรบ้าง และก็ได้ถามว่ามีความเห็นอย่างไรเกี่ยวกับทุนอมรินทร์ จะปรับปรุงยังไรบ้าง ... และเราก็มีการรายงานผู้บริหารเป็นช่วง ๆ ว่าปีนี้มีกี่คนและกำลังเรียนอยู่ ผลการศึกษาเป็นอย่างไร”

(D1, สัมภาษณ์, 19 พฤษภาคม 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 1

“เห็นว่ามีกระบวนการติดตามผู้ได้รับทุนศึกษาในประเทศและต่างประเทศตั้งแต่ได้รับทุนจนถึงจบการศึกษาในรูปแบบการรายงานเป็นระยะทุกภาคการศึกษาส่งให้สถาบันฯ อยู่แล้ว ซึ่งทุนอมรินทร์ก็น่าจะได้รับการประเมินผลและติดตามผลผู้ได้รับทุนเช่นเดียวกัน เป็นการติดตามและประเมินผลผู้ได้รับทุนให้ได้เรียนจนสำเร็จการศึกษา”

(D2, สัมภาษณ์, 20 มิถุนายน 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 1

“เรายังไม่มีการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพสำหรับนักเรียนทุน ... เรากำลังดำเนินการศึกษาและวิเคราะห์ในเรื่องของการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในตำแหน่งของข้าราชการในแต่ละประเภทอยู่ ซึ่งได้มีการจ้างศึกษาและมีการเสนอรายงานมาแล้ว ซึ่งคงจะยับยั้งผลของการศึกษานั้นมาดำเนินการต่อไปในการที่จะวางเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพสำหรับข้าราชการกรุงเทพมหานครในตำแหน่งต่าง ๆ ต่อไปนะคะ ... ที่เรากำลังดำเนินการศึกษาอยู่ ก็จะเป็นภาพของแต่ละภารกิจแต่ละด้าน อย่างเช่น ด้านอำนวยการและบริหารจัดการ หรือว่าภารกิจในด้านของสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม ซึ่งมันจะเป็นในภาพของกลุ่มภารกิจ”

(D3, สัมภาษณ์, 27 พฤษภาคม 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 1

“เราคงจะไม่ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการคิดสรรหรือว่ากระบวนการที่จะส่งไปศึกษา แต่ว่าเราจะมีส่วนร่วมเมื่อผู้ได้รับทุนเหล่านี้กลับมาแล้วนะคะ หากมีการคัดเลือกเพื่อให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ตรงนี้เป็นหน้าที่โดยตรงของหน่วยงาน หลายท่านเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้ว ก็ได้ขึ้นมาเป็นกำลังสำคัญของกรุงเทพมหานคร เป็นผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง”

(D5, สัมภาษณ์, 27 มิถุนายน 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 1

“ไม่ได้มีอะไรที่เกี่ยวข้องเลย”

(D6, สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 1

**ประเด็นหลักที่ 3 แนวทางที่เสนอแนะในการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์**

ประเด็นแนวทางที่เสนอแนะในการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ เป็นข้อมูลที่แสดงถึงความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งกลุ่มที่ 1 ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร และกลุ่มที่ 2 ข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์และสำเร็จการศึกษาเรียบร้อยแล้วและปัจจุบันปฏิบัติงานสังกัดหน่วยงาน/ส่วนราชการในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อการดำเนินงานร่วมกันของหน่วยงาน/ส่วนราชการในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานครที่ได้รับมอบหมายให้จัดตั้งศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน (Excellent Center) และแนวคิดในการดำเนินโครงการพัฒนาศักยภาพข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเด็นรอง คือ 3.1) ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร และ 3.2) ข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 3.1 ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร

#### 3.1.1 บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร ในการร่วมกันจัดตั้งศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน (Excellent Center)

สำหรับประเด็นบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครในการร่วมกันจัดตั้งศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน (Excellent Center) เป็นข้อมูลที่แสดงถึงความคิดเห็นของผู้บริหารที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร ทั้ง 3 หน่วยงานว่าแต่ละหน่วยงานควรมีบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบอย่างไรบ้าง จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 1 พบว่า สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ควรเป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินงานของศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน (Excellent Center) รวมถึงการติดตามและประเมินผลผู้ได้รับทุนอมรินทร์ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานครเป็นผู้กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) และสำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกรุงเทพมหานคร นำหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานครกำหนดไปปฏิบัติ

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เช่น

“การติดตามประเมินผลภายหลังการสำเร็จการศึกษา เป็นบทบาทของสถาบันฯ ... เพื่อให้ทราบว่ามีโครงการฯ บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ และมีสิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยนหลักสูตรให้เข้ากับสถานการณ์หรือความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ การจัดวางเส้นทางความก้าวหน้าในการรับราชการให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ เห็นว่าเป็นบทบาทของสำนักงาน ก.ก. เนื่องจากเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับการสรรหาและรักษาคนคุณภาพไว้ในองค์กร และการสร้างมาตรการรักษากลุ่มข้าราชการที่เป็น Talent ในองค์กรกรุงเทพมหานคร เห็นว่าเป็นบทบาทของสำนักงาน ก.ก. ซึ่งปัจจุบันยังไม่ได้พัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม เนื่องจากหน้าที่ทั้ง 3 ประการเป็นของ “ศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน (Excellent Center)” จึงเห็นว่าสถาบันฯ (กลุ่มงานส่งเสริมการศึกษาและพัฒนา ส่วนยุทธศาสตร์การพัฒนา) จะต้องดำเนินการจัดตั้งศูนย์ฯ อันประกอบด้วยหน้าที่และอำนาจ อาทิ องค์กรประกอบในรูปของคณะกรรมการฯ ได้แก่ ปลัดกรุงเทพมหานคร รองปลัดกรุงเทพมหานครที่รับผิดชอบสถาบันฯ ผู้อำนวยการสถาบันฯ ผู้แทนจากสำนักงาน ก.ก. ผู้แทนจากสำนักงานการเจ้าหน้าที่ และกลุ่มงานส่งเสริมการศึกษาและพัฒนา ส่วนยุทธศาสตร์การพัฒนา ในฐานะเลขานุการและผู้ช่วยเลขานุการ และจัดตั้งศูนย์ฯ โดยมี ปลัดกรุงเทพมหานคร หรือรองปลัดกรุงเทพมหานครที่รับผิดชอบสถาบันฯ

เป็นผู้อำนวยความสะดวกฯ เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานของคุณฯ สามารถขับเคลื่อนงานไปในทิศทางเดียวกัน และเป็นไปอย่างเป็นเอกภาพ ตามวัตถุประสงค์ของโครงการ”

(D2, สัมภาษณ์, 20 มิถุนายน 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 1

“ถ้ามองในบทบาทของสำนักงาน ก.ก. ก็คงจะเป็นคนที่กำหนดในเรื่องของเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพในแต่ละตำแหน่งในแต่ละภารกิจ ถ้าพูดถึงกลุ่มของผู้ได้รับทุนก็จะเป็นเส้นทางความก้าวหน้าที่เขาควรจะอยู่ในกลุ่มไหน อะไรยังไง ในส่วนของสถาบันพัฒนาข้าราชการฯ เองควรจะหยิบตัวที่เป็นเครื่องมือในการพัฒนาในหลาย ๆ รูปแบบ อาจจะไม่ใช่แค่เรื่องทุน เป็นเรื่องของการพัฒนาต่อเนื่อง โครงการฝึกอบรมต่าง ๆ หรือการพัฒนาในเรื่องงานต่าง ๆ หรือโครงการสำคัญ ๆ อาจจะมีการพัฒนา มีการสร้างโครงการแล้วก็ดึงคนเข้ามาเพื่อเป็นการพัฒนาจากการปฏิบัติงานจริง อันนี้ก็จะเป็นส่วนหนึ่งในการส่งเสริมและพัฒนาเขาให้ไปมีทักษะ คุณสมบัติ หรือมีสมรรถนะตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพในแต่ละตำแหน่งวางไว้ ในส่วนของสำนักงานการเจ้าหน้าที่ยังไม่มั่นใจเหมือนกันว่าจะมีบทบาทในส่วนตรงของตรงนี้อย่างไรบ้าง อันนี้ยังไม่ชัดเจน แต่พี่ว่าหน่วยงานต้นสังกัดของเขาจะเป็นคนที่น่าจะมีส่วนสำคัญในการส่งเสริมในการพัฒนาได้ด้วยส่วนหนึ่งค่ะ

(D3, สัมภาษณ์, 27 พฤษภาคม 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 1

“ไม่ต้องตั้งคุณฯ ทรอก มาคุยกันก่อน พี่ไม่เคยเห็นมีการคุยกัน บทบาทหลักเลยก็คือ สพข. ก็คือความรับผิดชอบหลักที่เราวาดฝันไว้ตามเจตนารมณ์นี้ ซึ่งจริง ๆ ผู้บริหารเขาอาจจะมองออก แต่ขาดความต่อเนื่องของการนำนโยบายมาปฏิบัติ การขับเคลื่อน เพราะฉะนั้น สพข. ต่างหากที่จะต้องเป็นคนดำเนินการว่าเราจะวางแบบนี้ยังไง ในฐานะผู้ถือภารกิจหลัก ... อาจจะต้องเชิญพวกพี่ไปนั่งคุยไม่ว่าจะเป็น สำนักงาน ก.ก. สกจ. บทบาทเขาก็ทีหลังสุด แต่เขาอาจจะเห็นปัญหาที่มาคุยกับเราได้ ในการแต่งตั้ง การย้าย หรืออะไรแบบนี้ แล้วก็สำนักงาน ก.ก. ที่เกี่ยวข้อง เพื่อที่จะออกแบบเชิงระบบว่าเราควรจะต้องทำอะไรก่อน 1 2 3 ควรจะต้องมีการคุยกัน นั่นคือบทบาทที่ทุกคนจะต้องมาประชุมร่วมกันโดยมีเจ้าภาพ สมมุติว่าเราเป็นเจ้าภาพ เราก็เป็นคนบริหารจัดการ ทีนี้บทบาทของ สำนักงาน ก.ก. ก็ต้องรับงานซึ่งเจ้าภาพก็จะเขียนว่า สำนักงาน ก.ก. ต้องมีบทบาทอะไร เช่น ช่วยนำภารกิจที่เราวิเคราะห์ออกมา 5 ภารกิจ ไปออกแบบเป็นเส้นทางความก้าวหน้าที่มีแตกต่างจากเส้นทางปกติ หรือสำนักงาน ก.ก. อาจจะช่วยดูสภาพปัญหาในการบริหารทรัพยากรบุคคลทุกวันนี้ มีอะไรที่ติดขัดอยู่ แล้วก็เอามาคุยกัน อันนี้เป็นภาพ ๆ หนึ่งในเรื่องเชิงระบบ และระบบถัดมาคุณจะทำอะไร คุณออกแบบระบบกัน เพราะฉะนั้น ปฏิเสธไม่ได้ว่าทุกคน ทั้ง 3 หน่วย ต้องเป็นคนที่ช่วยกันออกแบบระบบ โดยมี

เจ้าภาพเป็นหลัก พอออกแบบระบบได้แล้ว บทบาทถัดไปของสำนักงาน ก.ก. คือ จะต้องเป็นคนผลักดันให้หลักการและระบบนี้เข้าสู่อนุกรรมการและ ก.ก. ... แต่เวลาเข้าร่วมประชุมก็ต้องไปกันทั้งทีม ในภาพของการบูรณาการงานร่วมกัน เพื่อที่จะตอบคำถาม อ.ก.ก. และ ก.ก. ทั้งในเชิงกฎหมาย เชิงหลักการของวิธิตัด เชิงระบบ ข้อถัดมาคือข้อกฎหมาย กฎหมายที่อยู่ในหนึ่งระบบที่เราต้องดูว่า ถ้าเราออกแบบแบบนี้มันผิดกฎหมายไหม ก็สามารถจะเชิญสำนักงานกฎหมายและคดีหรือสำนักงาน ก.ก. ที่ดูเรื่องของงานกฎหมายที่อาจจะมีความคิด อันนี้ก็จะเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วม ในบทบาทของติดตามประเมินผลภายหลังต้องเป็นหน่วยงาน แต่การพัฒนาการออกแบบประเมินผลมันอาจจะออกแบบสมัยใหม่โดยการผ่าน Google Form หรือลักษณะ Application หรืออะไรก็ตาม อาจจะออกแบบ Application มา 1 อัน โดยใช้มีส่วนได้ส่วนเสียคือสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลให้ช่วยสร้างเป็นต้น มันเป็นเรื่องที่ไม่ยากแต่รายละเอียดเยอะ ถัดมาเป็นเรื่องเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ไม่ต้องห่วง อันนี้คืออยู่ในระบบ มาตรการรักษา Talent อันนี้เป็นมาตรการในเชิงแรงจูงใจ เราก็ต้องคุยกันในเชิงระบบว่า ถ้าคิดว่าเขาอยู่ 2 ปี สิ่งที่เขาควรทำ เขาต้องรู้ก่อนว่าเขาต้องมาทำ Job Project [โครงการ] ให้เห็นว่าเขามีผลผลิต แล้วถ้าโครงการโอเค เขาก็สามารถผูกโครงการนั้นไปสู่การนำเสนอ เป็นหัวหน้าฝ่ายหรือเป็นระดับชำนาญการพิเศษได้ หรือเป็นเรื่องของการเลื่อนขั้นเงินเดือน”

(D4, สัมภาษณ์, 24 พฤษภาคม 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 1

“3 หน่วยงานน่าจะต้องร่วมมือกัน คือ ส่วนของการวางเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ สำนักงาน ก.ก. น่าจะเป็นคนดำเนินการ ... สถาบันฯ มีทุนให้ก็โอเคอยู่นะ ... ส่วนของสำนักงานการเจ้าหน้าที่ ... คงมีหน้าที่ในบทบาทของการคัดเลือกเขาเพื่อไปดำรงตำแหน่ง ปัจจุบันก็ยังไม่เห็นหลักเกณฑ์อะไรเอื้อเรื่องนี้เป็นสิ่งที่สำนักงาน ก.ก. มีหน้าที่ต้องวางกฎเกณฑ์ทั้งหมด แล้วสำนักงานการเจ้าหน้าที่ก็เอาหลักเกณฑ์มาปฏิบัติ เช่น หลักเกณฑ์เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพคนที่จบทุนอมรินทร์ สิ่งที่จะได้เป็นพิเศษควรจะเป็นแบบนี้ ๆ สำนักงานการเจ้าหน้าที่ก็เอามาดำเนินการต่อ”

(D6, สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 1

### 3.1.2 ลักษณะโครงการพัฒนาศักยภาพข้าราชการกรุงเทพมหานครผู้ได้รับทุนอมรินทร์

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 1 ทั้ง 6 คน มีความคิดเห็นต่อลักษณะโครงการพัฒนาศักยภาพข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ที่แตกต่างกัน ซึ่งการพัฒนาศักยภาพในปัจจุบันนั้น สามารถทำได้หลากหลายวิธี ไม่ได้จำกัดเฉพาะการเข้ารับการฝึกอบรมเท่านั้น การสอนงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การเผยแพร่ความรู้ก็เป็นกิจกรรมหนึ่งที่เป็นการพัฒนาศักยภาพ

ได้เช่นกัน ทั้งนี้ การดำเนินโครงการต่าง ๆ จะต้องเกิดประโยชน์ครบทั้ง 3 มิติ คือ ผู้ได้รับทุนอมรินทร์ กรุงเทพมหานคร และประชาชน และนอกจากนี้การที่กรุงเทพมหานครจะจัดทำโครงการพัฒนา ศักยภาพข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์แล้ว ผู้ได้รับทุนอมรินทร์เองก็สามารถที่จะ รวมกลุ่มกันดำเนินโครงการที่เป็นการสร้างโอกาสให้ตนเองได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่อีกทางหนึ่ง

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เช่น

“สมัยนี้หลักการเรียนรู้ไม่จำเป็นต้องอยู่ในห้องแล้ว ... ใช้ 70 20 จะคุ้มกว่าเยอะ ... พวกเขาอยาก แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ... จัดเวทีการเรียนรู้ให้เขาได้นั่งคุยกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์”

(D1, สัมภาษณ์, 19 พฤษภาคม 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 1

“โครงการที่ส่งเสริมโอกาสการเรียนรู้และเสริมสร้างศักยภาพของข้าราชการให้มีศักยภาพสูง มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (HRD 8 Attribute Model) ส่งเสริมให้ข้าราชการมีความคิดสร้างสรรค์ มีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม สร้างแรงจูงใจและความผูกพันให้ข้าราชการ รวมถึงรักษาไว้ซึ่ง ข้าราชการที่มีศักยภาพสูง และพัฒนาข้าราชการให้มีโอกาสแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ กรณีจัดทำ โครงการหรือหลักสูตรในรูปแบบการฝึกอบรม สถาบันฯ ต้องกำหนดของเขต/หัวข้อวิชาที่ผู้ได้รับทุนอมรินทร์ ควรพัฒนาหรือมีทักษะใดบ้างเพื่อให้รองรับกับสถานการณ์เปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในปัจจุบัน ส่วนการพัฒนา ผู้มีศักยภาพสูงหรือคนเก่งให้เก่งยิ่งขึ้น มีทักษะหรือมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เป็นงานใหญ่ที่ต้อง ร่วมมือกันเหนียวแน่นหลายฝ่าย ทั้ง HRM, HRD และหัวหน้าหน่วยงาน รวมถึงผู้บริหารระดับสูง กำหนดวิธีการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงหรือคนเก่ง ซึ่งมีแนวทางการพัฒนาหลายวิธีตามรูป (70:20:10) เช่น 1. การให้กลุ่มคนเก่งเป็น Think Tank แหล่งความคิดขององค์กร ... วิธีการคล้ายการรวมกลุ่ม ของชุมชนนักปฏิบัติ CoP (Community of Practice) ซึ่งจะช่วยขยายมุมมองและเข้าใจวิถีคิดของผู้อื่น รวมทั้งรู้จักการผสมผสานและต่อยอดความคิดและการทำงานเป็นทีมอีกด้วย การนำเสนอเรื่องที่ได้ศึกษา ควรเชิญหัวหน้าหน่วยงานและผู้บริหารที่เกี่ยวข้องมาร่วมรับฟัง และมีการอภิปรายแลกเปลี่ยน เพื่อเพิ่มมุมมอง ในหลายๆ ด้านให้ครบถ้วนยิ่งขึ้น อีกทั้งการเชิญผู้บริหารมารับฟังก็เท่ากับเป็นการให้ความสำคัญกับ ความเห็นของกลุ่มคนผู้มีศักยภาพสูงเหล่านี้ด้วย ... ซึ่งจะทำให้กลุ่มคนผู้มีศักยภาพสูง เกิดความภูมิใจ และมีความผูกพันกับงานและองค์กรต่อไป 2. กำหนดให้มีโปรแกรมการพัฒนาคนเก่ง ... องค์กรที่มี โปรแกรมการพัฒนาคนเก่งที่ชัดเจนและโดดเด่นก็จะดึงดูดคนเก่งจากแหล่งอื่นให้อยากมาร่วมงานกับ องค์กรได้เช่นกัน โปรแกรมพัฒนาคนเก่งก็มีตั้งแต่โครงการพัฒนาทักษะให้เก่งยิ่งขึ้น, การพัฒนาด้าน การบริหาร, การมีงานที่ท้าทายใหม่ๆ อยู่เสมอ, หรือแม้แต่การส่งเสริมเรื่องการศึกษาต่อในระดับสูง

เป็นต้น 3. ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เช่น ค้นคว้าหาความรู้ผ่าน Internet, e-learning ผ่านสื่ออื่น ๆ เช่น หนังสือ วารสาร ส่งเสริมให้บุคลากรที่มีผลงานดีเด่นมีโอกาสแสดงผลงานและจัดนิทรรศการเพื่อ เผยแพร่ผลงาน 4. ส่งเสริมให้ผู้รับทุนอมรินทร์สนใจการผลิตผลงานทางวิชาการ เช่น การฝึกอบรม การทำงานวิจัย การเขียนตำรา คู่มือการปฏิบัติงานและงาน วิชาการอื่น ๆ รวมทั้ง ส่งเสริมการพัฒนาทักษะ และเทคนิค ด้านบริการวิชาการเป็นต้น 5. หน่วยงานอาจใช้วิธีการสอนงาน (Coaching) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การมอบหมายให้มี Role Model [ต้นแบบ] การทำงานของ Talent ตลอดจนการมอบหมายงานที่ทำทนายเพื่อเปิดโอกาสผู้ได้รับทุนอมรินทร์ให้ฝึกทักษะ 6. มีการสนับสนุนงบประมาณการพัฒนาตนเองของบุคลากร/ผู้ได้รับทุนอมรินทร์อย่างเพียงพอ 7. มีการประเมินความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของผู้ได้รับทุนอมรินทร์ 8. มีการกำหนดนโยบายหรือแผนงานในการพัฒนาตนเองอย่างชัดเจน 9. การจัดโอกาสให้ผู้ได้รับทุนอมรินทร์แสดงความสามารถ”

(D2, สัมภาษณ์, 20 มิถุนายน 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 1

“การพัฒนาโดยการมอบหมายงานสำคัญของแต่ละหน่วยให้เขาได้รับผิดชอบและกีดำเนินการเป็นเจ้าของงานนั้น ๆ น่าจะเป็นลักษณะหนึ่งที่เราควรทำต่อเนื่องให้กับพวกที่ ได้รับทุนอมรินทร์นะคะ อีกอันหนึ่งก็คืออาจจะเป็นเรื่องของการเรียนรู้จากตำแหน่งสำคัญที่เราคิดว่าเขาควรจะเรียนรู้ไว้ อย่างเช่นก้าวต่อไปของสถาบันฯ ก็จะมีคนที่ก้าวต่อไปจนถึงหัวหน้าฝ่าย ไปเป็นผู้อำนวยการส่วนไปเป็นผู้อำนวยการสถาบันฯ อาจจะเรียนรู้จากการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสถาบันฯ ว่ามีอะไรบ้าง มีแบบไหนบ้าง เป็นการเรียนรู้จากผู้มีความรู้ ผู้ปฏิบัติงานจริง เป็นการถ่ายทอดประสบการณ์ ถ่ายทอดงานจากตำแหน่งสำคัญของหน่วยงาน ให้เขาสามารถที่จะเรียนรู้ มีแนวคิดในการบริหารจัดการต่อไป อีกอันหนึ่ง น่าจะเป็นการมีโครงการสำคัญของหน่วยงาน อาจจะ เป็นโครงการที่มีส่วนร่วมกันในหลาย ๆ ส่วนราชการ ในหน่วยงานนั้น เปิดรับคนในหลาย ๆ ฝ่ายภายใน หรืออาจจะ เป็นคนภายนอกที่อยู่ในสายงานเดียวกัน เข้ามาร่วมโครงการสำคัญตัวนี้ ... เป็นการพัฒนาในเรื่องการบริหารจัดการหรือการทำงานเป็นทีม อีกรูปแบบหนึ่ง”

(D3, สัมภาษณ์, 27 พฤษภาคม 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 1

“มาคุยกันก่อนที่จะออกแบบโครงการ แล้วแลกเปลี่ยนความเห็นกัน ... มันก็ต้องทำเชิงระบบ และมองเป้าหมายว่าควรจะทำยังไง เพราะว่าระหว่างทางจะเจอปัญหา เช่น คุณวุฒิที่เขาได้รับมา สมมุติว่าคนสอบ คนโดนเลือกไม่เป็นไรเท่าไร ส่วนใหญ่จะอยู่ในภารกิจ แต่คนที่สอบเข้ามา สมมุติเขาสอบ



มาจากเขตเป็นนักประชาสัมพันธ์ สมมุติว่าเขาไปเรียนเรื่องขยะ กลับมาแล้วเขาจะยังเป็นนักประชาสัมพันธ์หรือ ไม่ใช่ อาจจะต้องคุยกับสำนักงาน ก.ก. กับสำนักงานการเจ้าหน้าที่ว่า ลือคตำแหน่งไว้ได้หรือไม่ หรือเปิดตำแหน่งให้มีลักษณะการช่วยราชการก่อนได้มัย และเมื่อมีตำแหน่งก็เลียบเขาไป แต่มันไม่เคยคุยกัน แล้วน้องก็เลยเคว้งคว้าง ชีวิตน้องก็เลยกลายเป็นนักประชาสัมพันธ์ที่พูดภาษาอังกฤษได้ดี แต่ไม่เกิดประโยชน์กับองค์กร มันเกิดประโยชน์กับตัวน้องอย่างเดียว พี่ว่าไม่คุ้ม เป็นโครงการถ้าเราวิเคราะห์ในเชิงนโยบายเนี่ยของท่านผู้ว่าฯ คือเอาโครงการมาวิเคราะห์ เพราะฉะนั้นถ้าวิเคราะห์แล้ว ผลประโยชน์มันขึ้นอยู่กับพัฒนาตนเองมิติเดียว โครงการนี้อาจจะไม่ได้ไปต่อ แต่ถ้าเกิดว่าโครงการนี้มีมิติของประโยชน์ของราชการด้วย โดยเฉพาะประชาชนที่จะได้คนที่ช่วยแก้ปัญหา พี่ว่าโครงการนี้ได้ไปต่อ เพราะฉะนั้น ถ้าถามว่าควรมีลักษณะอย่างไร พี่ว่าควรมีลักษณะที่จะตอบโจทย์เป็นประโยชน์ทั้ง 3 มิติ ทั้งต่อตัวการพัฒนาน้อง ๆ ต่อตัวราชการ และมิติที่ 3 คือประชาชนที่เขาจะได้รับการแก้ไขปัญหาอย่างยั่งยืน ... มันก็จะประสบความสำเร็จ”

(D4, สัมภาษณ์, 24 พฤษภาคม 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 1

“ก็ควรจะเป็นลักษณะ คือ ทำให้มันจริงจัง ซึ่งปัจจุบันก็เหมือนกับข้าราชการมีความต้องการ มีความประสงค์ที่จะไปเรียน ทุกคนสามารถเข้าแข่งขันได้และก็ต้องไม่แบ่งแยก คือ ปัญหาของคนเก่งภาครัฐในปัจจุบัน คนมักจะมองว่าคนเก่งกับคนทั่วไปมีความห่างชั้นกันมาก คือเราอาจจะใช้ประสบการณ์จาก HiPPs ของ ก.พ. มาใช้ HiPPs จะมีปัญหาเรื่องระดับขั้นที่เด่นชัด แต่ของเราถ้าสมมติเราทำให้กลมกลืน เราไม่ได้ไปยกย่องเชิดชูกลุ่มที่จะส่งเสริมมากไปกว่ากลุ่มทั่วไป คือเราอาจจะต้องแยกระดับขั้นเลยว่า ถ้าต้นสังกัดคิดหัวกะทิให้เราแล้ว เราส่งเสริมพัฒนาเค้าให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้น ส่วนคนที่อยู่ระหว่างการพัฒนาเราสามารถที่จะเสริมอะไรให้เค้าได้บ้าง ให้ขึ้นมาเป็นหัวกะทิให้ได้ อาจจะไม่ใช้หัวกะทิเข้มข้น แต่สามารถที่จะพัฒนาในส่วนของทักษะตนเองให้เพิ่มขึ้นมาได้ และก็หาว่าเราสามารถที่จะไปผูกกับ Performance [ประสิทธิภาพ] ได้มันจะยิ่งดี คือทำให้ทุกอย่างโปร่งใส ถ้าคุณทำดี คุณดี คุณจะดีขึ้นเรื่อย ๆ ทีนี้มันก็ต้องไปผูกตั้งแต่ระบบการคัดเลือกคัดสรร ระบบการตรวจสอบ คือ ติดตามประเมินผล ประสิทธิภาพ การที่จะใช้ประโยชน์ยังไง คือคนกลุ่มนี้ต้องบอกว่าคนเก่งเค้ากังวลกับเรื่องการจำได้ สมมุติว่าเราอยากให้เค้ามา แล้วเราทำสิม ๆ ไม่ได้ทำให้เค้ารู้สึกว่าเป็นประโยชน์ เค้าจะเฉยจะเนือยไป สุดท้ายอาจจะออกไปจากองค์กรของเราก็คงจะเป็นได้ เพราะว่าเราลงทุนเรื่องการพัฒนา และบทบาทของการพัฒนาต้องไม่รวมศูนย์ บทบาทต้องอยู่ที่เค้าช่วยกัน เราต้องจัด กลุ่ม คนกลุ่ม A, A-, A+ ต้องจำแนกและส่งให้ไปเรียนรู้ในสิ่งที่เค้าถนัด คนเราเวลาถ้าทำอะไรที่เรารัก มักจะทำได้ดีเสมอ เราอาจจะต้องคุยหารือกับกรุงเทพมหานคร เพราะถ้าเค้ากลับมาแล้ว เค้าค้นไม้ค้นมือแล้วเค้าไม่ได้ทำไม่ได้ Put the right man on the right job [การให้คนที่เหมาะสมทำงานที่เหมาะสม] ก็จะทำให้

เค้าหมดไฟ เพราะฉะนั้น ถ้าจะดูแลคนให้ได้จริง ๆ ภายใต้ภูเขาน้ำแข็งที่สมมุติว่ายอดภูเขา คือ เราเชิดชู เราจะกลายเป็นหน่วยงาน องค์กรที่เป็นหน่วยงานที่ผู้คนอยากเข้ามา ได้ภูเขาน้ำแข็งเราต้อง มีการปรับกระบวนการทั้งระบบ ต้องคุยร่วมกันทั้งสำนักงาน ก.ก. สำนักงานการเจ้าหน้าที่ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร และสำนักต่าง ๆ เราก็คาดหวังว่า สถาบันฯ จะเป็นเจ้าภาพเรากียินดี”

(D5, สัมภาษณ์, 27 มิถุนายน 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 1

“พี่ว่าจริง ๆ แล้วเราอาจจะมามองแต่ทำไม ทำยังไง กทม. ถึงจะส่งเสริมเขา แต่จริง ๆ ตัวเด็กเอง คุณมีโอกาสไปแล้ว 1 ข้อดี มากกว่าใคร ทำไมเด็กไม่รวมตัวกัน คิดจะทำอะไร มันน่าจะเปลี่ยนคำถาม มันน่าจะเปลี่ยนข้อสอบว่า เมื่อไหร่ กทม. จะให้คุณได้แสดงอะไร ทำไมคุณไม่คิดจะแสดงอะไร ให้ กทม. ได้เห็นมากกว่า หนึ่งนะคุณได้ประโยชน์แล้วคุณได้ไปเรียน ในที่หลาย ๆ คนไม่ได้ กลับมาแล้ว ยังต้องมารอให้ กทม. สร้างความก้าวหน้าให้อีก พี่ว่าทางนึ่งกองทุนอมรินทร์ต้องมาช่วยกันที่เราได้รับ โอกาสพิเศษ ไปแล้ว 1 ครั้ง ที่มากกว่าใครและโอกาสนั้น เราจะมาทำยังไงให้เป็นโอกาสที่ 2 ที่เราจะได้รับความสนใจจากผู้บริหาร ถ้าคุณไปเรียนต่างประเทศกลับมาคุณมานั่งทำงานเหมือนเดิม รอว่าเมื่อไหร่ทางนี้จะชงให้คุณได้ไปเร็ว ๆ มันก็ไม่ใช่ เป็นพี่ พี่ก็เลือกเด็กที่ทำงานจริง ๆ ก็ได้ใช้ไหม ที่ขยัน ๆ ไม่ต้องทุนอมรินทร์หรอก แต่ความสามารถโดดเด่นพี่ก็ขงเขาก็ได้ กทม. ให้โอกาสคุณแล้ว คราวนี้คุณจะให้โอกาสตัวเองยังไง พิสูจน์ออกมา อย่างเช่นเกิดเป็นชมรมภาษาอังกฤษใหม่ ดิวน้อง ที่จะเป็นทุนอมรินทร์ใหม่ หรือโครงการอะไรที่เขาจะแสดงขึ้นมาได้ว่าเป็นคือผลผลิตที่เราส่งไปเรียน กลับมาแล้วเขาเก่งมาก อาจจะต้องรวมตัวกันคิดช่วยกันว่าจะทำอะไรดี ถ้ามารอให้ทาง กทม. บอกว่า ทำยังไงถึงจะโตเร็ว ถึงจะก้าวหน้า ถึงจะ Talent มันก็ลำบาก”

(D6, สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 1

### 3.2 ข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์

#### 3.2.1 บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร ในการร่วมกันจัดตั้งศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน (Excellent Center)

สำหรับประเด็นบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลของ กรุงเทพมหานครในการร่วมกันจัดตั้งศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน (Excellent Center) เป็นข้อมูลที่แสดงถึง ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2 ว่าหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร ทั้ง 3 หน่วยงาน ควรมีบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบอย่างไรบ้าง จากการสัมภาษณ์ พบว่า จะต้อง

การวางแผนการดำเนินการของศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน (Excellent Center) แบบบูรณาการร่วมกัน 3 หน่วยงานอย่างเป็นระบบ โดยสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร มีบทบาทหน้าที่หลัก และเป็นหน่วยงานสนับสนุน ตั้งแต่การคัดเลือกผู้มีศักยภาพเข้ามา สนับสนุนการศึกษาโครงการทุนอมรินทร์ จัดวางเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจน การพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง หลังสำเร็จการศึกษา มอบหมายงานที่ท้าทายมากยิ่งขึ้น สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เช่น การดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นตามเงื่อนไขที่กำหนด เป็นต้น รวมถึงการรักษาข้าราชการให้คงอยู่กับกรุงเทพมหานคร

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เช่น

“ตั้งแต่ตอนที่สมัครมา สพข. จะต้องมองร่วมกัน เด็กจบจากสาขานี้มา แล้วไปเรียนทางด้านนี้ต่อไปจะใช้งานอะไร และควรที่จะไปอยู่หน่วยงานไหน ตรงนี้มองว่าสำนักงานการเจ้าหน้าที่และสำนักงาน ก.ก. ต้องทำร่วมกัน รวมถึงต้องวางแผนว่า ไปเรียน 2 ปี กลับมาต้องไปอยู่ตรงไหน ตรงนั้นจะต้องมีตำแหน่งว่าง สำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักงาน ก.ก. ก็ต้องทำงานร่วมกันในการสว่นตำแหน่งว่างไว้ให้ เพราะถ้าไม่ทำงานร่วมกันกลับมาแล้วก็ต้องอยู่ที่เดิม ส่วนเรื่องของการเจริญเติบโต ความก้าวหน้า ก็เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่จะต้องให้ความสำคัญ เพราะไม่อย่างนั้นจะให้ทุนอมรินทร์ทำไม ถ้าไม่เห็นว่าเป็น Talent [คนเก่ง] เพราะฉะนั้น ความก้าวหน้ากับงานต้องมาด้วยกัน ตรงนี้ Career Path มีใหม่ ซึ่งจริง ๆ แล้วมันอาจจะไม่ใช่หมายความว่า แค่คุณจบมาแล้ว คุณมีโอกาสมากกว่าคนอื่น ๆ แต่คิดว่ามันจะต้องมีการวางแผนความก้าวหน้า มีการวางแผนเนื้องาน จะต้องยากขึ้นใหม่ จะต้องท้าทายขึ้น หรือจะต้องสอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ ของคนนั้น แล้วมาพร้อมกับความก้าวหน้า อาจจะเป็ HiPPs ต้องมีการสอบ ไม่ได้หมายความว่า คุณจบมาแล้ว คุณจะได้ทุกอย่างตามนี้ ต้องมีเกณฑ์ที่ทำให้เด็กคนนั้นจบมาแล้วไม่ใช่จบไป มันก็ต้องพัฒนาตัวเอง รวมถึงต้องได้แสดงผลงานของตัวเองด้วยค่ะ ก็มองว่าเป็นหน้าที่ของทั้ง 3 หน่วยงานต้องทำร่วมกัน แต่ที่นี้ในระหว่างความก้าวหน้าต่อไปงานที่ท้าทายมากขึ้น ก็ต้องทำเรื่องของการฝึกอบรมควบคู่กันไป”

(K1, สัมภาษณ์, 18 เมษายน 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2

“3 หน่วยงานนี้ก็ต้องมาคุยกันว่ากำหนด Career Path [เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ] ให้ชัดเจนว่าเรียนจบกลับมาแล้ว คุณมีการมองงานที่มันท้าทาย เหมาะสมกับด้านที่เขาจบมาหรือเปล่า ถ้าคิดจะตั้ง Excellent Center ขึ้นมาแล้ว ก็น่าจะมีแรงจูงใจเล็กน้อย คือ อาจจะเป็เหมือนหลักสูตร นปร. ที่ สำนักงาน ก.พ. ทำ คือ มีงานที่มอบหมายให้ เขาสามารถเลือกได้ว่าเขาจะไปทำ

ด้านไหนที่เขาสนใจ และหลังจากที่เขาไปแล้ว หัวหน้าเค้าก็ต้องรู้ว่าจะใช้เขาอย่างไร ถ้า 3 หน่วยงาน จะทำจริง ๆ ก็คงต้องมาคุยกันว่า จะมอบหมายงานอย่างไร จะมีแรงจูงใจอย่างไร ให้เด็กนักเรียนทุนอมรินทร์ หรือเปล่า เปิดไวนะคืออาจจะมีหรือไม่มีก็ได้ แรงจูงใจนี้อาจจะเป็นเรื่องตำแหน่งก็ได้ พูดไปก็เหมือน ขายฝัน แต่ว่าก็เหมือนที่สำนักงาน ก.พ. ทำโครงการ HiPPS คือ คุณให้สัญญากันว่า คุณทำเท่านั้น เท่านั้น แล้วถ้าคุณเข้าโครงการนี้ คุณจะได้อำนาจการพิเศษภายในกี่ปี ซึ่งอำนาจการพิเศษที่ไม่ได้เป็น หัวหน้าฝ่ายก็ได้ มันก็ไปในแนวนั้น หลายหน่วยงานก็ทำเรื่องพวกนี้ อย่างสำนักงาน ก.พ. อย่างกระทรวง จริง ๆ ถ้า กทม. สนใจที่จะทำเรื่องพวกนี้ ... น่าจะต้องไปคุยให้ผู้บริหารระดับสูงเข้าใจ เห็นความสำคัญ และผลักดัน คิดว่างานมันก็น่าจะเดินได้ดี”

(K3, สัมภาษณ์, 22 เมษายน 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2

“ถ้า 3 หน่วยงานจะมีบทบาทร่วมกัน อย่างแรกเลยคิดว่าต้องบูรณาการกันเยอะ ๆ และเปลี่ยนวิธี เปลี่ยนรูปแบบในการพัฒนา คือปัจจุบันเหมือนมันมีการแยกส่วนของงานด้านทรัพยากรบุคคล และก็แยกหน่วยงานแยกเรื่องลงไปอีกย่อย ๆ ... ถ้าอยากจะทำในการพัฒนาร่วมมือกันจริง ๆ มันควร จะทำแบบครั้งเดียวให้เป็นศูนย์ที่ชัดเจน”

(K4, สัมภาษณ์, 29 เมษายน 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2

“สำหรับบทบาทของ 3 หน่วยงาน พี่ก็มองเป็นความเชื่อมโยงกับการให้ทุนนะคะ คือ กทม. ให้ทุนอมรินทร์ บประมาณไม่น้อย ล้านกว่าบาทต่อคน แต่ว่าเหมือนกับเราได้ทุนมาแล้วก็แล้วกัน ให้มาแล้วก็จบ พี่คิดว่าการทำโครงการนี้ โดยตามหลักมันควรจะต้องวางแผนให้ครบทั้งกระบวนการ ... ตั้งแต่ การรับสมัคร จะรับคนที่มีคุณสมบัติอย่างไร พอเขาไปเรียนแล้ว กลับมาคุณจะให้เขาทำอะไร และเขาจะ มีความก้าวหน้าอะไร ซึ่งตรงนี้เรื่องของระเบียบเข้ามาเกี่ยวข้อง เพราะเรื่องของการประเมิน การคัดสรร ความก้าวหน้า ... ในเมื่อคุณมองว่าเขาเป็น *crème de la crème* [ดีที่สุดของที่สุด] ของคุณ คุณพัฒนาเขาแล้ว คุณก็ต้องให้เขาก้าวหน้าไป ซึ่งตรงนี้นั้นมันควรจะต้องวางไว้ให้ชัด ไม่ใช่เหมือนกับส่วน ใหญ่ที่ผ่านมา เรียนจบกลับมาแล้ว คุณจะก้าวหน้ามาอย่างน้อยแค่ไหน มันก็เป็นเรื่องของ คุณกับ หน่วยงานของคุณ ซึ่งมันก็ไม่ได้เกี่ยวกับทาง สพข. สกจ. ส.ก.ก. อะไรเลย เพราะฉะนั้นมันน่าจะ กำหนดเอาไว้ก่อนตั้งแต่ต้นว่ากลับมาแล้ว คุณจะให้เขาทำอะไร แล้วคุณคิดว่าเขาจะต้องก้าวหน้าอย่างไร ... คนที่เราส่งไปเรียนทุนอมรินทร์เขาเหมือนกับเป็นคนเก่งของหน่วยงาน น่าจะเชิญเขามาสัมภาษณ์ คัดเลือกจากบุคคลเหล่านี้ ว่าเขาควรจะได้ก้าวหน้าและใช้ความรู้ความสามารถที่เขาไปเรียนมา ประสบการณ์ที่เขาทำงาน มาบริหาร กทม. ในแบบที่ก้าวหน้าขึ้นสูงขึ้น ซึ่ง กทม. ไม่มีการ ซึ่งเรารู้ว่า บางทีมันไม่ใช่แค่เฉพาะเรื่องความรู้ความสามารถอย่างเดียว แต่อย่างน้อยมันเป็นลักษณะที่ว่า คุณ

กำลังสร้าง Career path [ความก้าวหน้าในสายอาชีพ] ...คุณก็ต้องสนับสนุนที่จะให้คนพวกนี้  
ดึงศักยภาพของตัวเองออกมาใช้ก่อน”

(K5, สัมภาษณ์, 29 เมษายน 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2

“บทบาทร่วมกันของ 3 หน่วยงาน คือ สำนักงาน ก.ก. ... มีบทบาทในการหาวิธีการรับคนที่มีศักยภาพเข้ามา  
แล้วจะรักษาเขาไว้ได้อย่างไร อาจจะต้องคิดในฐานะที่เป็นหน่วยงานที่ดูแลในเชิงนโยบายทางด้าน  
ทรัพยากรบุคคล ส่วนสถาบันฯ ทำหน้าที่ในการพัฒนาที่ต้องมีความคิดในการพัฒนาต่อ ว่าหลังจากที่  
คนกลุ่มนี้เรียนกลับมาแล้ว ควรจะต้องพัฒนาต่อในทิศทางไหน ควรจะต้องมีแผนชัดเจน ส่วน สกจ.  
เป็นเรื่องการแต่งตั้ง ... เพราะฉะนั้นบทบาทสำคัญน่าจะไปอยู่ที่สำนักงาน ก.ก. กับ สถาบันฯ เป็นหลัก  
ควรมองเป็นระบบเป็นกระบวนการตั้งแต่แรก ผมเชื่อว่าคนที่เข้ามาเราพอจะมองเห็นศักยภาพว่าเขามีโอกาส  
ที่จะได้รับการพัฒนาใหม่ ควรชักชวนหรือทำให้เขาเข้ามาร่วมโครงการทุนอมรินทร์ หลังจากจบมาแล้ว  
จะทำอย่างไรให้เขาสามารถพัฒนาโดยใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ ... ผมไม่เชื่อที่ผู้บริหารบอกว่าทุกคน  
มีความสามารถเท่ากัน ทำไมคนอย่างนักเรียนทุนอมรินทร์ถึงได้รับการพัฒนามากกว่าคนอื่น ซึ่งผมก็  
ยังมีความเห็นที่ขัดแย้งว่าความสามารถไม่เท่ากัน อย่างน้อย ๆ คือในเรื่องภาษา เพราะฉะนั้น มันควร  
จะมีแนวทางในการพัฒนาและส่งเสริมคนกลุ่มนี้โดยเฉพาะ เพราะเราก็ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่  
ประโยชน์เกิดกับองค์กรเต็มที่”

(K6, สัมภาษณ์, 6 พฤษภาคม 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2

“ต้องศึกษากันตั้งแต่การคัดเลือกคนเข้ามา อย่าไปจำกัดแค่นักเรียนทุนเท่านั้น คัดคนเข้ามาแล้วถึงจะ  
ส่งไปเรียนต่างประเทศ อันนี้น่าจะดีกว่าด้วยซ้ำ การที่คนที่เข้ามามีศักยภาพตั้งแต่แรกแล้วส่งเสริมเค้า  
ตั้งแต่แรก ให้เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจนตั้งแต่แรก น่าจะเป็น  
ประโยชน์กว่า แต่สำหรับแผนการที่ว่าคนที่เป็นนักเรียนทุนมาแล้วจะส่งเสริมก็ตีเหมือนกัน เพียงแต่ว่า  
อาจจะต้องทำให้เห็นชัดเจน ... สำนักงาน ก.ก. เป็นส่วนสำคัญ เพราะออกกฎระเบียบเรื่องการเลื่อนขั้น  
เลื่อนตำแหน่ง การรับคนเข้ามา อาจจะต้องสัมพันธ์กันตั้งแต่แรก ส่วน สพข. ก็ต้องคอยดูแลโดยเฉพาะ  
คนที่เราจะต้องส่งไปศึกษาต่อ ใช้เงินของ กทม. ไปเพิ่มพูนความรู้ความสามารถตัวเองแล้วกลับมาเนี่ย  
เรามีอะไรที่ต้องคุยกับสำนักงาน ก.ก. ว่าเราต้องจูงใจคนกลุ่มนี้ไว้ คนที่ออกไปข้างนอกเขาก้าวหน้า  
กว่าคนที่ยังอยู่หรือเปล่าและก็ลองเอามาปรับดู ส่วนสำนักงานการเจ้าหน้าที่ ... ทำงานตามกฎ  
ที่ออกมา ... มีกฎระเบียบอะไรที่สำนักงานการเจ้าหน้าที่มองเห็นว่ามันทำไม่ได้ ขัดต่อระเบียบต้องคุยกัน

ตั้งแต่แรก และก็มาสร้างระบบนิเวศในการเลี้ยงคน รับคนที่มีศักยภาพเข้ามา ทำให้เขาเติบโต และก็รักษาไว้เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ”

(K7, สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2

### 3.2.2 ลักษณะโครงการพัฒนาศักยภาพข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์

ลักษณะโครงการพัฒนาศักยภาพข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ มีรายละเอียดประเด็นย่อย ๆ ดังนี้ 3.2.2.1) กำหนดให้กลุ่มผู้รับทุนอมรินทร์ได้ร่วมคิด ร่วมดำเนินโครงการต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานคร รวมถึงได้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหารระดับสูงของกรุงเทพมหานคร 3.2.2.2) สร้างโอกาสให้ผู้ได้รับทุนได้เผยแพร่องค์ความรู้แลกเปลี่ยนความรู้ และ 3.2.2.3) ดำเนินการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

#### 3.2.2.1 กำหนดให้กลุ่มผู้รับทุนอมรินทร์ได้ร่วมคิด ร่วมดำเนินโครงการต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานคร รวมถึงได้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหารระดับสูงของกรุงเทพมหานคร

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 5 ใน 8 คน มีความพร้อมและต้องการที่จะร่วมเสนอความคิดเห็น หรือร่วมปฏิบัติงานในโครงการที่หน่วยงานต่าง ๆ จัดขึ้น และมีความต้องการที่จะร่วมปฏิบัติงานกับผู้บริหารระดับสูงของกรุงเทพมหานคร เพื่อช่วยให้ภารกิจของกรุงเทพมหานครมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นโอกาสที่จะได้นำความรู้และประสบการณ์มาใช้ให้เกิดประโยชน์

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เช่น

“อยากให้มียุทธศาสตร์ที่หนึ่งสามารถมีโครงการหรือโยนปัญหา มา แล้วเอาเด็กทุนอมรินทร์แต่ละด้านมาช่วยกันคิด สมมติว่าในเชิงของฝุ่น PM 2.5 เด็กคนนี้คิดว่ายังไง หรือในส่วนของตัวเองที่เป็นด้านทรัพยากรบุคคล จะสนับสนุนยังไง เอามารวมหัวกันแล้วก็ช่วยกันคิดช่วยกันเหมือนกับว่าเสนอความคิดอะไรใหม่ ๆ ... หรือเป็นโครงการอันนิ่งของหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งเห็นว่าเด็กกลุ่มนี้อาจจะไปช่วยเหลือได้ ก็จะไปช่วย ... อยากที่จะมีโอกาสในการติดตามผู้บริหาร เห็นการทำงานของผู้บริหาร สมมติว่า 3 เดือน 6 เดือน ไปอยู่กับคนนี้ ต่อมาไปอยู่กับคนนี้ ก็มองว่ามันน่าจะได้เห็นทั้งในเชิงแนวคิดและก็ในเชิงภาคปฏิบัติ ... คือประสบการณ์เราอาจจะไม่เท่าแหละ แต่คิดว่ามันก็มีข้อดีในแง่ที่ว่าสำหรับเราอาจจะมีความคิดหรือ อาจจะมีอะไรใหม่ ๆ ให้กับผู้บริหาร”

(K1, สัมภาษณ์, 18 เมษายน 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2

“คิดว่าไม่ต้องถึงกับอบรมหรือ แต่อาจจะเหมือนกับว่าตั้งโครงการมาซักโครงการนึง ให้นักเรียนทุน เพราะว่ามันนักเรียนทุนเรามีหลายสาขาเนอะ อาจจะให้นักเรียนทุนที่ดูแลสาขาที่เกี่ยวข้องหัวข้อเรื่อง มาทำงานร่วมกัน ... ในกลุ่มของนักเรียนทุนอมรินทร์ และอีกอย่างนึงก็อาจจะเป็นการดึงศักยภาพ กระตุ้นให้เขาคิด กระตุ้นให้เขาทำอะไรให้ กทม. เช่น อาจจะเป็นนโยบายของผู้ว่าฯ สักอย่างนึงก็ได้ ที่คิดว่าอยากจะทำจริง ๆ แล้วก็ลองให้นักเรียนทุนอมรินทร์ลองมาคิดสิว่าถ้าเราจะทำให้สิ่งนี้สำเร็จ มันต้องทำอะไรบ้าง แล้วก็ให้เขาเป็นคนลองทำดู และ กทม. ก็ได้ประโยชน์”

(K3, สัมภาษณ์, 22 เมษายน 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2

“ตอนที่ผมเรียนกลับมาใหม่ ๆ ยุคท่านผู้ว่าฯ สุขุมพันธุ์ ได้มีโอกาสเข้าไปขอบคุณท่านที่ปรึกษา ท่านก็บอกว่าผมก็อยากใช้คนกลุ่มนี้เนอะ อาจจะเอามาเหมือนอยู่ใกล้ ๆ กับผู้บริหารเพื่อที่จะคอยให้คำแนะนำ ใช้ความรู้ในเรื่องนั้นเรื่องนี้เหมือนเป็นทีมงานพิเศษสำหรับที่จะช่วยสนับสนุนผู้บริหาร เพราะเหมือนคนกลุ่มเราได้มุมมองอะไรเยอะจะต่างประเทศ เพราะฉะนั้นก็ว่าจะมีงานพิเศษแบบนี้ ที่มาให้ทำบ้างเป็นครั้งคราวเพื่อที่จะสนับสนุนผู้บริหาร คือถามว่าผู้บริหารเองผมว่า ณ ตอนนั้นที่เขาคิด เขาก็น่าจะมีความต้องการบางอย่างที่อยากจะใช้คนอย่างเราแต่มันอาจจะยังไม่มีศูนย์กลาง หรือยังไม่ มีโครงการอะไรที่สนับสนุนไปให้ผู้บริหารได้สามารถดึงคนกลุ่มนี้มาใช้ได้ มันก็เลยเหมือนกับว่าใช้ โดยที่แฝงอยู่ที่หน่วยงาน ถ้าเกิดว่างานนั้นไม่ได้เกี่ยวกับหน่วยงานนี้ ก็ไม่สามารถเอาคนกลุ่มนี้มาใช้ได้

(K6, สัมภาษณ์, 6 พฤษภาคม 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2

### 3.2.2.2 สร้างโอกาสให้ผู้ได้รับทุนได้เผยแพร่และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 4 ใน 8 คน มีความเห็นว่ากรุงเทพมหานคร ควรมีช่องทางหรือเปิดโอกาสในการเผยแพร่และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษา ทั้งระหว่าง ผู้ได้รับทุนอมรินทร์ด้วยกันเอง ระหว่างผู้รับทุนอมรินทร์และผู้สนใจสมัครรับทุนอมรินทร์ ระหว่างผู้รับ ทุนกับข้าราชการในสังกัดหน่วยงานต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานคร และระหว่างผู้รับทุนอมรินทร์กับ ผู้บริหารของกรุงเทพมหานคร โดยเน้นการมีเวทีพูดคุยกันแบบไม่เป็นทางการ เพื่อลดระยะห่าง ระหว่างกันและเกิดความเป็นกันเอง นอกจากนี้ การเขียนบทความ การทำงานวิจัย ก็เป็นอีกช่องทางหนึ่ง ในการเผยแพร่องค์ความรู้ในมุมกว้าง

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เช่น

“อยากจะได้โครงการที่เอาคนที่ได้รับทุนอมรินทร์มาสร้างผลงานให้ กทม. อย่างเช่น ทุนในแต่ละปีก็ให้เขาเขียนบทความหรือให้ทำวิจัยเรื่องที่สนใจมา อาจจะไม่ใช้เชิงวิจัยก็ได้ ให้ไปเขียนหรือให้ไปศึกษาในเรื่องที่คิดว่าน่าจะเป็นประโยชน์ ไม่จำเป็นต้องเป็นเรื่องที่อยู่ในหน้าที่ เรื่องอะไรก็ได้ใน กทม. สมมุติว่าคุณสนใจเรื่องน้ำเสีย ถ้าเป็นผู้ได้รับทุนแล้วคุณควรจะมีความคิดมาเสนอเป็นมุมมอง แล้วก็รวบรวมมา ครึ่งปีก็ตามหรือปีนึงก็ตาม พวกที่จับทุนอมรินทร์ควรจะมีผลงานอย่างนี้ออกมาให้ กทม. ดูว่าไปทำอะไรมาบ้าง ประสบความสำเร็จเรื่องอะไร ไปคิดอะไร แต่ละปีต้องส่งให้ได้”

(K2, สัมภาษณ์, 21 เมษายน 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2

“เวลาที่มันมีพื้นที่ที่ได้สร้างเครือข่ายได้แลกเปลี่ยนความคิด ได้คุยกัน บางทีอะไรดี ๆ มันอาจจะออกมาจากการที่แคะมานั่งคุยกัน มาเจอกัน กินกาแฟกันอะไรแบบนี้ และก็ได้แชร์งานของตัวเอง เพราะปัจจุบันนี้ใคร ๆ ก็พูดถึงว่างานของ กทม. ต้องบูรณาการ ... ซึ่งถ้าเริ่มจากกลุ่มคนที่มีศักยภาพ มีอะไรคล้าย ๆ กัน รับทุนอมรินทร์มาเหมือนกัน ไปเจอเหตุการณ์ต่างประเทศเหมือนกัน อาจจะทำให้สร้าง ความสนิทสนมกลมเกลียวเป็นเครือข่ายและก็น่าจะเป็นประโยชน์ต่อ กทม. ค่ะ ... มีกลุ่มอันหนึ่งที่คล้าย ๆ เป็นชมรมให้มาเจอกัน สังสรรค์ คุยกันอะไรแบบนี้ หรือคนที่อยากจะได้รับทุนใหม่ อยากจะสมัคร ทุนอมรินทร์ได้เข้ามาคุยกับคนที่รับทุนมาแล้ว เป็นยังไง ชีวิตเปลี่ยนไหม ไปเรียนสาขาไหนที่ใหม่ เริ่มแรกไม่เป็นทางการก่อนอะไรแบบนี้ค่ะน่าจะดี”

(K7, สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2

“ที่คิดว่าเมืองต้องการการพัฒนาและต้องการคนที่มีทักษะเฉพาะมากขึ้นในปัจจุบัน คนที่เชี่ยวชาญ ในแต่ละด้านมีความสำคัญในการที่จะมองงาน เราคงไม่มองงานแบบทั่วไป แต่ผลงานต้องใช้ทักษะเฉพาะซึ่งน้องที่เขาไปเรียนมาจะมีศักยภาพ มีทักษะสูง เพราะฉะนั้นควรที่จะมีเวทีให้เขาสามารถ ได้คุยกัน ... อาจจะต้องลดระดับ สำนัก รองสำนัก น้อง ๆ ควรจะมีเวทีให้ผู้บริหารได้นั่งคุยกัน แค่ความคิดของแต่ละคนก็อาจจะแบ่งปันเรื่องที่ทำได้ ถ้าจะจัดอบรมเป็นหลักสูตร เป็นชั้นเรียน ปัจจุบันค่อนข้างยาก เพราะว่าเวลา ... เพราะฉะนั้น อาจจะต้องนอกเวลา มีกินข้าว อะไรที่ไม่เป็นทางการ ... ที่คุยกับน้อง กินกาแฟด้วยกันสักหน่อย ... ไม่ใช่ให้เขาหาโอกาสไปเจอกันเองก็จะยาก ถ้าจัดอย่างนี้ได้ความร่วมมือ มุมมองของคนที่อยู่ในสาขาวิชานั้นคนสาขาวิชาต่างอาจจะมองอีกแบบหนึ่งก็ได้ ... ถ้ามีโอกาสให้น้องพวกนี้



ได้แสดงศักยภาพกับผู้บริหาร อาจจะมีมุมมองอะไรใหม่ ๆ เกิดขึ้นใน กทม.บ้าง ... แต่พวกนี้ต้องการความต่อเนื่องและทำเรื่อย ๆ ทำบ่อย ๆ นะ”

(K8, สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2

### 3.2.2.3 ดำเนินการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

นอกจากโครงการพัฒนาศักยภาพในรูปแบบต่าง ๆ ตามที่กล่าวข้างต้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 2 ใน 8 คน เห็นว่าควรที่จะดำเนินการติดตามและประเมินผลผู้ได้รับทุนอบรมริเริ่มให้สามารถนำองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มตามศักยภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อกรุงเทพมหานคร

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เช่น

“ไม่จำเป็นต้องไปพัฒนาเขาอีกแล้ว เพราะสิ่งที่เราควรจะทำคือไปติดตามให้เขาได้ใช้ประโยชน์ได้ใช้ศักยภาพ”

(K2, สัมภาษณ์, 21 เมษายน 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2

“บางครั้งจริง ๆ ศักยภาพทุกวันนี้มันไม่ได้ต้องการพัฒนาเพิ่ม มันแค่ต้องการลดงานที่ไม่จำเป็นออก เพื่อให้เราใช้ศักยภาพที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่ อันนี้จริง ๆ เป็นมุมมองของการพัฒนาอีกอย่างหนึ่งนะ เป็นการพัฒนางานโดยที่จำกัดสิ่งที่ไม่จำเป็นต้องทำออกไป เราจะได้ใช้ศักยภาพที่มีอยู่ทำในสิ่งที่ควรทำ ตรงนี้อาจจะดีกว่า เหมือนที่ครูบางคนก็เคยพูดว่าต้องมานั่งทำเล่มทำผลงานเยอะแยะจนเวลาเตรียมการสอนเขาก็ลดลง มันก็ต้องสมดุล ซึ่งตรงนี้ส่วนตัวแล้วก็ยังคงมองว่า กทม. ชอบให้ทำอะไรก็ไม่รู้ ที่มันจำเป็นต้องทำจริง ๆ หรือ บางทีหน่วยงานเสนอไป เพิ่มไปเพิ่มมา จนมันกลายเป็นภาระจริง ๆ ส่วนตัวไม่สนับสนุนให้เพิ่มโครงการ แต่มองว่าถ้าเกิดอยากจะมีความร่วมมือเป็นเครือข่ายหรืออะไรอย่างนี้ เราลองเปลี่ยนมุมมองมาลดสิ่งที่ไม่จำเป็นไหม และก็ลองอาจจะแค่เอาความคิดไปต่อยอดอื่น ๆ ก็ได้”

(K4, สัมภาษณ์, 29 เมษายน 2565)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และโอกาสที่รับการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่องภายหลังสำเร็จการศึกษาของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ และ 2) ศึกษาแนวทาง กระบวนการ ในการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่องให้กับข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ให้สามารถปฏิบัติงานภายหลังสำเร็จการศึกษาอย่างเต็มศักยภาพ และตอบคำถามการวิจัย จำนวน 2 ข้อ คือ 1) การขาดการเข้ามามีบทบาทอย่างชัดเจนของศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน (Excellent Center) ส่งผลให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ได้รับการพัฒนาศักยภาพภายหลังสำเร็จการศึกษาอย่างไรบ้าง แตกต่างจากก่อนรับทุนอมรินทร์อย่างไร และ 2) กรุงเทพมหานครมีแนวทาง คำแนะนำในการพัฒนาศักยภาพข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ภายหลังสำเร็จการศึกษาอย่างไร ทั้งนี้ รูปแบบของการศึกษาวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ) คำถามสัมภาษณ์เป็นแบบการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi - Structured Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) จำนวน 14 คน ซึ่งเป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ประกอบด้วย กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร จำนวน 6 คน และกลุ่มที่ 2 ข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์และสำเร็จการศึกษาเรียบร้อยแล้ว และปัจจุบันปฏิบัติงานสังกัดหน่วยงาน/ส่วนราชการในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 8 คน ซึ่งจากผลการศึกษาสามารถสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะของการศึกษาวิจัยได้ ดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

การศึกษาวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ สามารถสรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

**5.1.1 สรุปผลการศึกษาตามคำถามการวิจัยข้อที่ 1 การขาดการเข้ามามีบทบาทอย่างชัดเจนของศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน (Excellent Center) ส่งผลให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ได้รับการพัฒนาศักยภาพภายหลังสำเร็จการศึกษาอย่างไรบ้าง แตกต่างจากก่อนรับทุนอมรินทร์อย่างไร**

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2 ข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์และสำเร็จการศึกษาเรียบร้อยแล้ว และปัจจุบันปฏิบัติงานสังกัดหน่วยงาน/ส่วนราชการ

ในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 8 คน สามารถสรุปผลได้ว่า การขาดการเข้ามาฝึกอบรมอย่างชัดเจนของศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน (Excellent Center) ส่งผลให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ได้รับการพัฒนาศักยภาพภายหลังสำเร็จการศึกษา ในเรื่องการฝึกอบรมการมอบหมายงานเพิ่มเติมหรืองานที่ต้องใช้ทักษะมากขึ้น การเสนอขอย้ายสังกัดภายหลังสำเร็จการศึกษา และการได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น ในภาพรวมไม่ได้แตกต่างจากก่อนได้รับทุนอมรินทร์ ดังนี้

**5.1.1.1 การฝึกอบรม** ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ตามที่หน่วยงาน/ส่วนราชการในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานครเป็นผู้จัด รวมถึงหลักสูตรทางการบริหารของกรุงเทพมหานคร เช่น หลักสูตรนักบริหารมหานคร ระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง เป็นต้น หรือเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรอื่น ๆ ที่หน่วยงานภายนอกเป็นผู้จัดการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ตามความต้องการพัฒนาศักยภาพของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และตามที่หน่วยงานต้นสังกัดพิจารณาเห็นสมควรเข้ารับการฝึกอบรม โดยไม่มีแนวทางหรือทิศทางในการพัฒนาศักยภาพที่ชัดเจนว่าควรเรียนรู้เรื่องใด หรือควรพัฒนาทักษะใดเพิ่มเติม ทั้งนี้ การได้รับการพัฒนาศักยภาพด้วยการเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ไม่ได้มีความแตกต่างจากก่อนรับทุนอมรินทร์ เนื่องจากเป็นสิทธิ์ที่ทุกคนสามารถสมัครเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรใด ๆ ได้ตามต้องการ หากมีคุณสมบัติตามที่กำหนดและได้รับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาในการอนุญาตหรืออนุมัติให้เข้ารับการฝึกอบรม

**5.1.1.2 การมอบหมายงานเพิ่มเติมหรืองานที่ต้องใช้ทักษะมากขึ้น** โดยเฉพาะงานที่ต้องใช้ทักษะทางด้านภาษาอังกฤษ ซึ่งการมอบหมายงานดังกล่าวก็เป็นการพัฒนาศักยภาพของผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกทางหนึ่ง เนื่องจากทักษะทางภาษาหรือทักษะเฉพาะอื่น ๆ หากไม่ได้มีการใช้อย่างต่อเนื่องก็อาจจะค่อย ๆ ลดน้อยถอยลงไป นอกจากการใช้ทักษะที่มีให้เกิดประโยชน์จากผู้บังคับบัญชาในการมอบหมายงานในสังกัดแล้ว หน่วยงานอื่นในสังกัดกรุงเทพมหานครก็มีการขอความอนุเคราะห์ให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ปฏิบัติหน้าที่เป็นเจ้าหน้าที่ประสานงาน (Liaison Officer) เพื่อต้อนรับดูแลและประสานงานกับแขกต่างประเทศ เมื่อครั้งกรุงเทพมหานครเป็นเจ้าภาพจัดการประชุมระดับนานาชาติ หรือเป็นผู้ที่ได้รับการพิจารณาเป็นตัวเลือกรายแรก ๆ ในการมอบหมายให้ไปประชุม หรือเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของหน่วยงานและต้องใช้ทักษะภาษาอังกฤษในการสื่อสาร ทั้งนี้ การได้รับการพัฒนาศักยภาพโดยการมอบหมายงานดังกล่าวนี้ มีความแตกต่างจากก่อนรับทุนอมรินทร์ เนื่องจากงานที่ได้รับมอบหมายนั้น เป็นงานที่ต้องใช้ทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ที่ได้จาก

การเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ ก่อนได้รับทุนอมรินทร์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญอาจจะยังไม่มีองค์ความรู้และประสบการณ์ที่มากเพียงพอ แต่หลังจากสำเร็จการศึกษาการมอบหมายงานในลักษณะนี้จึงมีเพิ่มมากขึ้น

**5.1.1.3 การเสนอขอย้ายสังกัดภายหลังสำเร็จการศึกษา** พบว่า ทั้งการขอย้ายฝ่าย/กลุ่มงานภายในสังกัดเดิม หรือขอย้ายจากสังกัดเดิมไปยังสังกัดอื่นในกรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน หากผู้บังคับบัญชาเห็นสมควรก็สามารถย้ายสังกัดได้ตามที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเสนอ ทั้งนี้ การได้รับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาให้สามารถย้ายสังกัดได้ถือเป็นการเพิ่มรูปแบบของการได้รับการพัฒนาศักยภาพ เนื่องจากเป็นโอกาสที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจะได้เรียนรู้ได้เพิ่มพูนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอื่น ๆ นอกเหนือจากงานที่ตนได้รับมอบหมาย ทั้งนี้ การย้ายงานดังกล่าวเป็นการย้ายเพื่อการเพิ่มพูนความรู้ สัมผัสประสบการณ์ เท่านั้น ไม่ได้มีความเกี่ยวข้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

**5.1.1.4 การได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น** พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 4 ใน 8 คน หลังสำเร็จการศึกษาเป็นผู้ได้รับการพิจารณาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น ไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งประเภทวิชาการระดับชำนาญการพิเศษ ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง จนถึงตำแหน่งประเภทบริหาร ระดับสูง แต่ทั้งนี้ การเป็นผู้ได้รับทุนอมรินทร์ไม่ใช่หนึ่งในคุณสมบัติในการพิจารณาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นดังกล่าว แต่เป็นการแสดงว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีคุณสมบัติครบถ้วนเหมาะสมตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด โดยสามารถสัมผัสประสบการณ์ จนมีศักยภาพสูงเพียงพอที่จะได้รับการพิจารณาให้ก้าวหน้าเติบโตในสายอาชีพได้ด้วยตนเอง ไม่ได้มีความเกี่ยวข้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) และ การวางแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan) ทั้งนี้ การได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นเป็นการพัฒนาศักยภาพของผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากผู้ปฏิบัติงานไปเป็นผู้บังคับบัญชา ถือเป็นการพัฒนาศักยภาพทางการบริหารอีกรูปแบบหนึ่ง

**5.1.2 สรุปผลการศึกษาตามคำถามการวิจัยข้อที่ 2 กรุงเทพมหานครมีแนวทาง คำแนะนำในการพัฒนาศักยภาพข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ภายหลังสำเร็จการศึกษาอย่างไร**

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ รวมทั้งสิ้น 14 คน แบ่งออกเป็น กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร จำนวน 6 คน และกลุ่มที่ 2 ข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์และสำเร็จการศึกษาเรียบร้อยแล้ว และปัจจุบันปฏิบัติงานสังกัดหน่วยงาน/ส่วนราชการในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 8 คน สามารถสรุปผลได้ว่า กรุงเทพมหานครไม่ได้มีการกำหนดแนวทาง คำแนะนำในการพัฒนาศักยภาพข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ภายหลังสำเร็จการศึกษาเอาไว้ เนื่องจากยังไม่ได้มี

การจัดตั้งศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน (Excellent Center) ตามที่กำหนดไว้ในโครงการทุนอมรินทร์ ทั้งนี้ พบว่า ได้มีการหารือกันระหว่างผู้บริหารที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร ในการกำหนดให้ข้าราชการที่เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ไปศึกษาในด้านที่กรุงเทพมหานครเห็นว่าเหมาะสม และเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้ว สามารถไปดำรงตำแหน่งตามด้านที่ไปศึกษา ซึ่งเป็นการจัดวางเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพสำหรับข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุน และเป็นการรักษาให้ข้าราชการกลุ่มนี้คงอยู่กับกรุงเทพมหานคร แต่ปรากฏว่าไม่สามารถดำเนินการได้เนื่องจากไม่เป็นไปตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่จะให้ข้าราชการที่ได้รับทุนไปปฏิบัติงาน ประกอบกับมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร ทำให้ไม่มีจัดตั้งศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน (Excellent Center) อย่างเป็นทางการ

ตามที่โครงการทุนอมรินทร์กำหนดให้สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร ร่วมกันดำเนินการจัดตั้งศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน (Excellent Center) เพื่อติดตามประเมินผลภายหลังการสำเร็จการศึกษา รวมทั้งจัดวางเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และสร้างมาตรการรักษากลุ่มข้าราชการที่เป็น Talent (คนเก่ง) ไว้ในองค์กรกรุงเทพมหานคร แต่ปรากฏว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 1 ซึ่งเป็นกลุ่มที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการเรื่องดังกล่าว มีการรับรู้ภารกิจของหน่วยงานตนเองที่เกี่ยวข้องกับโครงการทุนอมรินทร์แตกต่างกัน เนื่องจากบางท่านไม่ได้เป็นผู้ที่มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับทุนอมรินทร์มากนัก

### 5.1.3 ข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ รวมทั้งสิ้น 14 คน แบ่งออกเป็น กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร จำนวน 6 คน และกลุ่มที่ 2 ข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์และสำเร็จการศึกษาเรียบร้อยแล้ว และปัจจุบันปฏิบัติงานสังกัดหน่วยงาน/ส่วนราชการในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 8 คน สามารถสรุปผลได้ว่า

#### 5.1.3.1 บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร ในการร่วมกันจัดตั้งศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน (Excellent Center)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ทั้ง 2 กลุ่ม มีความคิดเห็นว่า หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ

กรุงเทพมหานครควรดำเนินการจัดตั้งศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน (Excellent Center) โดยบูรณาการงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ สิ่งสำคัญในการเริ่มต้น คือ ทั้ง 3 หน่วยงาน ต้องมาประชุมหารือกันเพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาภารกิจหลักของหน่วยงานนั้น ๆ และมอบหมายหน้าที่ที่เป็นการเฉพาะบนพื้นฐานการดำเนินงานตามความเห็นร่วมกัน สามารถสรุปได้ ดังนี้

1) ในฐานะที่สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร โดยกลุ่มงานส่งเสริมการศึกษาและพัฒนา ส่วนยุทธศาสตร์การพัฒนา มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินโครงการทุนอมรินทร์ จึงเห็นควรเป็นผู้ดำเนินการเสนอจัดตั้งศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน (Excellent Center) ในรูปของคณะกรรมการ ประกอบด้วย ปลัดกรุงเทพมหานคร หรือรองปลัดกรุงเทพมหานครที่รับผิดชอบสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร เป็นผู้อำนวยการศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน (Excellent Center) ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ผู้แทนจากสำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร ผู้แทนจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร เป็นกรรมการ ผู้อำนวยการส่วนยุทธศาสตร์การพัฒนา เป็นเลขานุการ และหัวหน้ากลุ่มงานส่งเสริมการศึกษาและพัฒนา เป็นผู้ช่วยเลขานุการ

2) สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร เป็นหลักในการ (1) ติดตามประเมินผลข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ภายหลังการสำเร็จการศึกษา เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินโครงการทุนอมรินทร์บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ (2) นำเสนอคณะกรรมการพิจารณาการปรับเปลี่ยนหลักสูตรให้เข้ากับสถานการณ์หรือความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (3) ดำเนินการจัดโครงการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ หรือการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่องสำหรับข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ภายหลังการสำเร็จการศึกษา

3) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร เป็นหลักในการ (1) จัดวางเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ให้กับข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ให้สามารถมองเห็นเส้นทางที่เติบโตในสายอาชีพที่ชัดเจน รวมถึงการกำหนดหลักเกณฑ์การรับสมัครข้าราชการที่มีศักยภาพสูงเข้ามาบรรจุเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานคร พร้อมร่วมกันกำหนดแผนการพัฒนาศักยภาพ ไม่ว่าจะเป็นแนวทางการดำรงตำแหน่ง แนวทางการมอบหมายให้ปฏิบัติงาน การสั่งสมประสบการณ์การปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ร่วมกับคณะกรรมการศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน (Excellent Center) (2) สร้างมาตรการรักษากลุ่มข้าราชการกรุงเทพมหานครที่เป็น Talent (คนเก่ง) ในที่นี้อาจเป็นมาตรการในเชิงแรงจูงใจ เช่น การให้ผู้ได้รับทุนอมรินทร์จัดทำโครงการภายหลังสำเร็จการศึกษา เมื่อมีผลผลิตและผลการดำเนินโครงการอยู่ในเกณฑ์ที่ดี ก็สามารถนำไปสู่การเสนอเป็นระดับชำนาญการพิเศษ หรือการเลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นต้น

4) สำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร เป็นหลักในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการย้าย การเลื่อนระดับ การแต่งตั้ง การช่วยราชการ การให้ข้าราชการ

กลับไปปฏิบัติงานทางต้นสังกัดเดิม การเปลี่ยนประเภทข้าราชการ ของข้าราชการกรุงเทพมหานคร ที่ได้รับทุนอมรินทร์ โดยเป็นการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ กรุงเทพมหานครกำหนด

5) หน่วยงานต้นสังกัดของผู้ได้รับทุนอมรินทร์มีบทบาทหน้าที่ในการส่งเสริม และพัฒนาศักยภาพข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ในสังกัด โดยการมอบหมายงาน ตามแนวทางที่ศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน (Excellent Center) กำหนด

### 5.1.3.2 ลักษณะโครงการพัฒนาศักยภาพข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับ ทุนอมรินทร์

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ทั้ง 2 กลุ่ม มีความคิดเห็นว่าลักษณะ โครงการพัฒนาศักยภาพข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ในปัจจุบัน ไม่ควรจำกัดแค่ การเข้ารับการฝึกอบรมในห้องสี่เหลี่ยมอีกต่อไป การพัฒนาศักยภาพสามารถดำเนินการได้ หลากหลายวิธี โดยต้องมีลักษณะที่สำคัญ คือ เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้ได้รับ ทุนอมรินทร์ กรุงเทพมหานคร ประชาชน สามารถสรุปผลได้ดังนี้

1) การเรียนรู้และพัฒนาตามรูปแบบ 70 : 20 : 10 Learning Model ซึ่งประกอบด้วย รูปแบบ 70 คือ การเรียนรู้และพัฒนาจากการลงมือทำ (Experiential Learning) รูปแบบ 20 คือ การเรียนรู้และพัฒนาจากบุคคลอื่น และรูปแบบ 10 คือ การเรียนรู้และพัฒนาจาก การฝึกอบรม (Training)

2) กำหนดให้กลุ่มผู้รับทุนอมรินทร์ได้ร่วมคิด ร่วมดำเนินโครงการต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานคร รวมถึงได้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหารระดับสูงของกรุงเทพมหานคร เพื่อเป็น โอกาสอันดีที่จะได้นำความรู้ที่ได้รับจากการศึกษามาประยุกต์ใช้กับงานของกรุงเทพมหานคร ให้มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเป็นการสร้างผลงานเชิงประจักษ์ของผู้ได้รับทุนอมรินทร์ เนื่องจาก ภายหลังสำเร็จการศึกษาผู้ได้รับทุนอมรินทร์กลับไปปฏิบัติงานในตำแหน่งเดิม สังกัดเดิม การสร้างงาน ในเชิงบูรณาการระหว่างผู้รับทุนอมรินทร์กับผู้บริหารระดับสูง หรือระหว่างหน่วยงานจึงมีโอกาที่จะ ได้ปฏิบัติงานดังกล่าวน้อยหรือแทบจะไม่มี หากไม่ได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างานหรือ ผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้ การได้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหารในสังกัดของผู้ได้รับทุนอมรินทร์ หรือ ผู้บริหารระดับสูงของกรุงเทพมหานคร โดยการกำหนดช่วงระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เช่น 1 เดือน 3 เดือน 6 เดือน แล้วแต่ระยะเวลาดำเนินโครงการนั้น ๆ จะช่วยให้ผู้ได้รับทุนอมรินทร์มีโอกาสในการ เรียนรู้งานจากการปฏิบัติจริงและได้เรียนรู้วิธีการ หลักการปฏิบัติงาน การแก้ไขปัญหา จากผู้บริหารที่ ได้ร่วมงานด้วย

3) สร้างโอกาสให้ผู้ได้รับทุนอมรินทร์ได้เผยแพร่องค์ความรู้แลกเปลี่ยน ความรู้ต่าง ๆ ทั้งความรู้ที่ได้รับจากการศึกษา ความรู้จากการสั่งสมประสบการณ์ หรือแลกเปลี่ยน มุมมอง ความคิดเห็นระหว่างกัน เช่น การเป็นผู้ให้คำปรึกษาแก่ข้าราชการกรุงเทพมหานครที่มีความ สนใจในสมัครขอรับทุนอมรินทร์ โดยถ่ายทอดประสบการณ์ในการเตรียมความพร้อมก่อนการสมัคร ขอรับทุนไปจนถึงการไปเรียน ณ ต่างประเทศ และกลับมาปฏิบัติราชการ หรือมีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างกันแบบไม่เป็นทางการมากนัก เพื่อเป็นการลดทอนช่องว่างทางความคิด ให้ผู้ได้รับทุน อมรินทร์กับผู้บริหาร หรือข้าราชการกรุงเทพมหานครที่สนใจแลกเปลี่ยนข้อมูลในการดำเนินงานที่ เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ของผู้ได้รับทุนพูดคุยกันได้อย่างสะดวก

4) การกำหนดให้ผู้ได้รับทุนอมรินทร์สร้างผลงานทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ เช่น การทำวิจัยเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเอง หรือภารกิจของกรุงเทพมหานคร การเขียน บทความเพื่อลงวารสารของหน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นการส่งเสริมและ สนับสนุนให้ผู้ได้รับทุนอมรินทร์ได้ใช้ทักษะ ความรู้ ของตนเอง และเป็นการพัฒนาศักยภาพไปพร้อมกัน

5) นอกจากการมีโครงการพัฒนาศักยภาพต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นแล้ว สิ่งที่ต้องดำเนินการอีกทางหนึ่ง คือ การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ได้รับทุนอมรินทร์ ภายหลังสำเร็จการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การนำองค์ความรู้ที่มีมาปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดกับกรุงเทพมหานคร ทั้งนี้ มีข้อสังเกตในเรื่องของการลดงานที่ไม่จำเป็น เพื่อให้สามารถข้าราชการสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การประเมินตัวชี้วัดต่าง ๆ ที่ไม่ สอดคล้องกันในแต่ละแผนฯ ทำให้เกิดภาระงานที่ซับซ้อน จนทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงลึก ลดน้อยลง ได้แต่ปริมาณงานมากกว่าได้งานที่มีคุณภาพ

## 5.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากผลการศึกษาวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการกรุงเทพมหานคร ที่ได้รับทุนอมรินทร์ สามารถอภิปรายผล ดังนี้

**5.2.1 การศึกษาประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และโอกาสที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพ อย่างต่อเนื่องภายหลังสำเร็จการศึกษาของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์** พบว่า ยังคงต้องกลับมาดำรงตำแหน่งเดิม สังกัดเดิม และปฏิบัติงานตามเดิม ทำให้มีประสบการณ์ในการ ปฏิบัติงานไม่แตกต่างจากก่อนไปศึกษา เนื่องจากต้องกลับมาอยู่ในสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน เหมือนเดิม สำหรับการมอบหมายงานมีทั้งผู้ที่ได้รับมอบหมายงานตามเดิม และผู้ที่ได้รับมอบหมาย งานแตกต่างจากเดิม โดยได้รับมอบหมายงานที่มีโอกาสใช้องค์ความรู้จากการไปศึกษามาประยุกต์ใช้ กับการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์มีประสบการณ์ในการ



ปฏิบัติงานเช่นเดียวกันคือ การได้รับมอบหมายงานที่ต้องใช้ภาษาอังกฤษเพิ่มมากขึ้น ทั้งงานที่ตนเองรับผิดชอบและจากหน่วยงานอื่น ๆ ในสังกัดกรุงเทพมหานคร การได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานเพิ่มเติมดังกล่าว เป็นประโยชน์ต่อผู้ได้รับทุน คือ เป็นการเพิ่มพูนองค์ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้เกิดความเชี่ยวชาญ รอบรู้ในงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งผู้ได้รับทุนอมรินทร์มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มตามความสามารถ เพื่อตอบแทนที่กรุงเทพมหานครสนับสนุนทุนการศึกษาให้ตนเอง สอดคล้องกับ ปานชนก โชติวิวัฒน์กุล (2560) กล่าวว่า การสนับสนุนจากองค์การ หมายถึง ความเชื่อของพนักงานในองค์การว่าองค์การจะให้คุณค่าในความทุ่มเททำงาน ให้ความสนใจพร้อมที่จะช่วยเหลือและตอบแทนพนักงานขององค์การด้านผลประโยชน์ทางด้านวัตถุ และทางด้านจิตใจซึ่งหากพนักงานรับรู้ว่าองค์การให้การสนับสนุนตนเองจะทำให้เกิดผลกระทบในเชิงบวกต่อองค์การในระยะยาว แต่ในทางปฏิบัติกรุงเทพมหานครก็ไม่ได้มีแผนการปฏิบัติงานหรือแผนการส่งเสริมประสบการณ์รองรับเพื่อนำไปสู่ความก้าวหน้าในสายอาชีพของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์เลย ในส่วนของโอกาสที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่องภายหลังจากสำเร็จการศึกษานั้น ข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์มีโอกาสในการเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานได้ตามความสนใจของตนเอง และตามที่คุณบังคับบัญชาเห็นสมควร เพราะไม่มีแผนการพัฒนาศักยภาพส่วนบุคคลของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ รวมถึงสามารถขอย้ายฝ่าย/กลุ่มงาน ภายในสังกัดเดิม หรือขอย้ายไปดำรงตำแหน่งในหน่วยงานอื่น ได้ตามความต้องการของตนเอง และตามที่คุณบังคับบัญชาเห็นสมควร เนื่องจากไม่ได้มีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) เป็นการเฉพาะ ดังนั้น หลังจากสำเร็จการศึกษา ข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์จึงมีความเป็นอิสระในการเลือกประสบการณ์ปฏิบัติงานเลือกโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า กรุงเทพมหานครขาดการวางแผนในการพัฒนาศักยภาพของผู้ได้รับทุนอมรินทร์อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องสอดคล้องกับ ดนัย เทียนพุด (2551) ที่กล่าวว่า การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเป็นการพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่เพิ่มขึ้นจนสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและพร้อมที่จะรับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น ทั้งนี้การพัฒนาบุคลากรมิได้มีวัตถุประสงค์เพียงเพื่อให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญในงานปัจจุบัน แต่มุ่งหมาย ให้บุคลากรได้ก้าวหน้าและเติบโตต่อไปในอนาคตด้วย ทั้ง ๆ ที่โครงการทุนอมรินทร์ได้กำหนดให้มีการจัดตั้งศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน (Excellent Center) เนื่องจากเล็งเห็นว่าข้าราชการกลุ่มดังกล่าวเป็นผู้มีศักยภาพสูง เป็นผู้มีความรู้ที่สามารถพัฒนางานของกรุงเทพมหานครให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อให้กรุงเทพมหานครเป็นองค์กรให้บริการประชาชนที่ดีที่สุด (Best Service Organization) เมื่อผู้ได้รับทุนอมรินทร์กลับมาปฏิบัติราชการแล้วไม่เห็นเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของตนเองที่ชัดเจน เพื่อนร่วมงานในสายอาชีพเดียวกันที่มีอายุราชการใกล้เคียงกันได้รับการแต่งตั้งให้

ดำรงตำแหน่งที่สูงกว่าก่อนตนเอง หรือแม้แต่การติดตามและประเมินผลภายหลังสำเร็จการศึกษาก็ไม่ได้มีความชัดเจน ไม่ได้ประเมินถึงประสิทธิภาพในการนำความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาไปใช้ประโยชน์กับงานในหน้าที่ เป็นเหตุผลหนึ่งที่ข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอภินิหารมีอัตราการลาออก โอนย้ายไปยังสังกัดอื่น ถึง 1 ใน 3 ของจำนวนผู้ได้รับทุนอภินิหาร ทำให้การใช้งบประมาณจำนวนมากสำหรับการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการกรุงเทพมหานครด้วยการส่งไปศึกษาต่างประเทศ หรือในประเทศตามโครงการทุนอภินิหารเป็นไปอย่างไม่คุ้มค่า ดังนั้น กรุงเทพมหานครจึงต้องกำหนดแนวทางการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอภินิหารให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพื่อให้ข้าราชการกลุ่มดังกล่าวมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ และเป็นการรักษากลุ่มข้าราชการที่เป็นคนเก่งไว้กับกรุงเทพมหานคร

**5.2.2 การศึกษาแนวทาง กระบวนการ ในการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่องให้กับข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอภินิหารให้สามารถปฏิบัติงานภายหลังสำเร็จการศึกษาย่างเต็มศักยภาพ** พบว่า กรุงเทพมหานครดำเนินโครงการทุนอภินิหาร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ส่งเสริม สนับสนุนให้ข้าราชการมีความรู้และสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 2) สร้างกลุ่มข้าราชการที่จะเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาให้กรุงเทพมหานครเป็นองค์กรให้บริการประชาชนที่ดีที่สุด (Best Service Organization) 3) ดำรงรักษาพร้อมสร้างแรงจูงใจให้ข้าราชการที่มีศักยภาพสูงเหล่านี้เกิดความรัก ความผูกพัน ต่อกรุงเทพมหานคร และ 4) สร้างภาพลักษณ์ให้กรุงเทพมหานครเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อดึงดูดให้บุคคลภายนอกที่มีศักยภาพสูงเข้ามาปฏิบัติงานในสังกัดกรุงเทพมหานคร และมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาศักยภาพของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอภินิหารอย่างต่อเนื่อง ผ่านการกำหนดให้หน่วยงานที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร อันประกอบด้วย สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร ดำเนินการร่วมกันจัดตั้งศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน (Excellent Center) เพื่อมีหน้าที่ติดตามและประเมินผลข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอภินิหารภายหลังสำเร็จการศึกษ จัดวางเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ให้มีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้รับทุน และร่วมกันสร้างแนวทางในการรักษากลุ่มข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอภินิหาร หรือคนเก่ง (Talent) ให้คงอยู่กับกรุงเทพมหานคร แต่จวบจนปัจจุบันศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน (Excellent Center) ก็ยังไม่มีการจัดตั้งอย่างเป็นทางการ เนื่องจากพบอุปสรรคว่าภายหลังจากข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอภินิหารสำเร็จการศึกษาในด้านที่กรุงเทพมหานครเห็นสมควรเรียบร้อยแล้ว ไม่สามารถจัดวางให้ข้าราชการดังกล่าวไปดำรงตำแหน่งที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถที่มีและได้รับจากการไปศึกษาได้ เพราะมีคุณสมบัติไม่ตรงตามที่มาตรฐานกำหนดตำแหน่งนั้น ๆ ระบุไว้ แสดงถึงการขาดการ

วางแผนรองรับการเปลี่ยนตำแหน่ง และแผนการปฏิบัติงานภายหลังสำเร็จการศึกษา ประกอบกับเมื่อผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ดำเนินโครงการเปลี่ยนแปลงไป ทำให้นโยบายในการดำเนินโครงการทุนอมรินทร์ถูกเปลี่ยนตามไปด้วย และจากเหตุผลที่กล่าวมานั้น ยังนำไปสู่การขาดความร่วมมือและบูรณาการงานร่วมกันของหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร ทั้ง 3 หน่วยงานในการดำเนินภารกิจตามที่กำหนดไว้ของศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน (Excellent Center) ปัจจัยประการหนึ่งที่ทำให้ทั้ง 3 หน่วยงาน ไม่สามารถบูรณาการงานร่วมกันได้อย่างจริงจัง คือ การขาดการมอบนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงของกรุงเทพมหานครที่มีอำนาจสั่งการ ควบคุม กำกับดูแล การปฏิบัติงานร่วมกันของทั้ง 3 หน่วยงานได้ ซึ่งก็จะย้อนกลับไปเกิดการเปลี่ยนแปลงโดยการแต่งตั้ง โยกย้าย ผู้บริหารที่มีอยู่ตลอดเวลา จนกลายเป็นวัฏจักรที่ไม่สิ้นสุด เมื่อไม่มีการจัดตั้งศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน (Excellent Center) ก็ไม่เกิดการติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการจัดวางเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) และไม่มีแนวทางในการรักษาข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ให้คงอยู่ จากสถิติการดำเนินโครงการทุนอมรินทร์ซึ่งมีข้าราชการกรุงเทพมหานครได้รับทุนการศึกษาไปแล้วทั้งสิ้น จำนวน 32 คน พบว่ามีข้าราชการที่สำเร็จการศึกษาแล้วและลาออกหรือโอนย้ายจากกรุงเทพมหานคร จำนวน 10 คน นอกจากนี้ แนวโน้มการสมัครขอรับทุนอมรินทร์ของข้าราชการกรุงเทพมหานครก็มีปริมาณลดลงเรื่อย ๆ ดังนั้น สิ่งที่กรุงเทพมหานครจำเป็นต้องเร่งดำเนินการ คือ สร้างแนวทาง กระบวนการ ในการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่องให้กับข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานภายหลังสำเร็จการศึกษาอย่างเต็มศักยภาพ และเป็นการรักษาให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์คงอยู่กับกรุงเทพมหานคร ผ่านการจัดตั้งศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน (Excellent Center) สอดคล้องกับศุภร คุ่มวงศ์ (2552) แผนการจัดตั้งศูนย์บริหารผู้รับทุนเป็นแผนระยะยาว เนื่องจากการเตรียมการจัดการเพื่อรองรับข้าราชการผู้ได้รับทุนกลับมาปฏิบัติราชการเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่ง แต่ที่ผ่านมากลุ่มผู้ได้รับทุนยังขาดการเอาใจใส่อย่างจริงจังจากหน่วยงาน ทำให้เกิดปัญหาสมองไหลหรือสมองฝ่อ ดังนั้น แนวความคิดที่ควรดำเนินการอย่างยิ่ง คือ จะต้องบูรณาการหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในเรื่องการกำหนดอัตราค่าจ้าง การย้ายตำแหน่งงาน การเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง การพัฒนาเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง การมอบหมายหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ซึ่งหน่วยงานเหล่านี้ ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร หน่วยงานต้นสังกัดของข้าราชการ

### 5.3 ข้อจำกัดในการศึกษาวิจัย

5.3.1 การศึกษาวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่มีความเฉพาะเจาะจงในบริบทของโครงการทุนอมรินทร์ของกรุงเทพมหานคร ดังนั้นข้อค้นพบในการศึกษาจากงานวิจัยอาจจะไม่สามารถนำไปใช้อธิบายบริบทของโครงการทุนการศึกษาอื่น ๆ ได้

5.3.2 เนื่องจากภารกิจในการปฏิบัติงานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยเฉพาะกลุ่มผู้บริหารที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครมีความจำเป็นเร่งด่วน ประกอบกับระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีค่อนข้างจำกัด และสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ส่งผลให้การวางแผนในการเก็บรวบรวมข้อมูล การนัดสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูล ต้องมีความยืดหยุ่นพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงและการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า เพื่อให้สามารถดำเนินการศึกษาวิจัยได้เสร็จสิ้นตามระยะเวลาที่กำหนด

5.3.3 โครงการทุนอมรินทร์ของกรุงเทพมหานครดำเนินการมาแล้วมากกว่า 10 ปี พบว่ามีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครและเจ้าหน้าที่ดำเนินโครงการดังกล่าวไปแล้วหลายรุ่น แม้ว่าผู้วิจัยได้พิจารณาเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญตามเกณฑ์คัดเลือกที่กำหนดไว้ และพยายามติดต่อประสานผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่สามารถให้ข้อมูลได้ดีที่สุดในข้อจำกัดด้านเวลาและความสะดวกในการให้สัมภาษณ์ แต่การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อถึงการรับรู้เชิงลึกเกี่ยวกับทุนอมรินทร์ ทำให้ข้อมูลที่ได้จากกลุ่มผู้บริหารที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครไม่ละเอียดเท่าที่ควร

### 5.4 ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่องให้กับข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ให้สามารถปฏิบัติงานภายหลังสำเร็จการศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ ดังนี้

#### 5.4.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) **จัดตั้งศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน (Excellent Center)** เนื่องจากผลการศึกษาวิจัย พบว่า กรุงเทพมหานครยังไม่ได้มีการจัดตั้งศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน (Excellent Center) ตามที่กำหนดไว้ในโครงการทุนอมรินทร์ จึงเห็นควรดำเนินการโดยปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ กำหนดอำนาจหน้าที่ และกรอบอัตรากำลังของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครในฐานะหน่วยงานที่มีบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการกรุงเทพมหานครและเป็นผู้ดำเนินโครงการทุนอมรินทร์

เพื่อรองรับการจัดตั้งศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน (Excellent Center) โดยให้มีข้าราชการกรุงเทพมหานคร ปฏิบัติงานประจำและมีการแต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน ประกอบด้วย ปลัดกรุงเทพมหานคร เป็นประธานกรรมการ ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ผู้อำนวยการสำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร หัวหน้าสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร เป็นกรรมการ ผู้อำนวยการศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน เป็นกรรมการและเลขานุการ มีอำนาจหน้าที่ 1) ติดตามและประเมินผล 2) จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) 3) จัดทำแนวทางการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development) 4) การวางแผนกำลังคนคุณภาพ (Manpower Planning) 5) จัดทำแผนสืบต่อตำแหน่ง (Succession Plan) และ 6) กำหนดแนวทางในการรักษาและเสริมสร้างแรงจูงใจ ให้แก่ ข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอภินิหาร์และข้าราชการกรุงเทพมหานครที่มีศักยภาพสูง

2) **จัดตั้งสมาคมนักเรียนทุนอภินิหาร์** ภายใต้การกำกับดูแลของศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน (Excellent Center) เพื่อเป็นศูนย์รวมของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอภินิหาร์ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน เช่น การพบปะพูดคุย การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการศึกษา การปฏิบัติงาน การพัฒนาศักยภาพ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ การถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างกัน

3) **กำหนดโครงการให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอภินิหาร์ได้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหารของกรุงเทพมหานคร** สับเปลี่ยนหมุนเวียนไปตามแต่ละหน่วยงาน/ส่วนราชการ ในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร เพื่อเปิดโลกทัศน์ เพิ่มพูนประสบการณ์ ได้ปรับเปลี่ยนมุมมองในการปฏิบัติงาน เรียนรู้งานของกรุงเทพมหานครในเชิงนโยบาย และการบริหารงานในแบบฉบับของผู้บริหาร ทั้งนี้ ไม่เพียงเฉพาะข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอภินิหาร์เท่านั้น แต่รวมถึงข้าราชการกรุงเทพมหานครที่มีศักยภาพสูงของกรุงเทพมหานครที่ผ่านการคัดเลือกเข้าร่วมโครงการนี้

#### 5.4.2 ข้อเสนอแนะเชิงพฤติกรรม มาจากผลการศึกษา

1) กำหนดจัดการประชุมคณะกรรมการอำนวยการศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน เดือนละ 1 ครั้ง เพื่อติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานของศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน (Excellent Center) รวมถึงดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการอำนวยการศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน เช่น การวางแผนกำลังคนคุณภาพ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนารุงเทพมหานคร กระบวนการสรรหาและพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอภินิหาร์

2) ให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ได้แสดงศักยภาพของตนเอง ผ่านการดำเนินโครงการ กิจกรรมต่าง ๆ หรือนำเสนอผลงานวิชาการ ที่ได้ร่วมกันคิดค้นขึ้นมาระหว่าง ข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ด้วยตนเอง

3) ปรับเปลี่ยนรูปแบบการรับสมัครทุนอมรินทร์จากการที่ข้าราชการกรุงเทพมหานคร เป็นผู้เลือกกว่าตนมีความประสงค์ที่จะไปศึกษาด้านนั้น ๆ เป็นกรุงเทพมหานครกำหนดยุทธศาสตร์ การพัฒนากรุงเทพมหานคร และให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ประสงค์สมัครขอรับทุนอมรินทร์เสนอ โครงการพัฒนางานของกรุงเทพมหานครที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนากรุงเทพมหานครในระยะนั้น

### 5.4.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวិจัยครั้งต่อไป

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มุ่งเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลสำคัญในวง แคบ เฉพาะผู้บริหารที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร และข้าราชการ กรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์และสำเร็จการศึกษาเรียบร้อยแล้ว และปัจจุบันปฏิบัติงานสังกัด หน่วยงาน/ส่วนราชการในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร รวมจำนวน 14 คน เท่านั้น เพื่อให้ได้ ข้อมูลที่รอบด้านและครบถ้วนทุกมิติมากยิ่งขึ้น จึงควรเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ของข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์และสำเร็จการศึกษา เรียบร้อยแล้ว และปัจจุบันปฏิบัติงานสังกัดหน่วยงาน/ส่วนราชการในสังกัดสำนักปลัด

## บรรณานุกรม

- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2004). *The talent management handbook*. McGraw-Hill New York, NY.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
- Robertson, A., & Abbey, G. (2003). *Managing Talented People: Getting on with-and Getting the Best from-Your Top Talent*. Pearson Education.
- โสธยา, ส. (2560). ความมุ่งมั่นในการพัฒนาสายอาชีพของบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี, 11(25). กรุงเทพมหานคร. (2542). ระเบียบกรุงเทพมหานครว่าด้วยเรื่องการบริหารเงินและการจ่ายเงินทุนการศึกษา. <https://webportal.bangkok.go.th/upload/user/00000121/File2018/doc02595120180919105321.pdf>
- ชิดชนก เขิงเซาว์ และจรรุพรณ ทิพย์สุภลักษณ์. (2545). การวิเคราะห์วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ระหว่างปี พ.ศ. 2533-2542. ภาควิชาประเมินผลและวิจัยทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- दनัย เทียนพุด. (2551). บริหารคนในทศวรรษหน้า กรุงเทพฯ: บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด. (พิมพ์ครั้งที่ 4)
- ดาวรรณณ ถวิลการ. (2558). การวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณนา : การศึกษาเชิงคุณภาพทางการบริหารการศึกษา. วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 11(1), 1-10.
- ตติยภัทร์, ป. (2564). การศึกษาการวางแผนการเติบโตในสายอาชีพ (*Career Path*) ของพนักงานสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ *Gen Y* ในบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษากลุ่มธุรกิจธนาคาร มหาวิทยาลัยมหิดล].
- นที สะอาดนัก. (2563). แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสหกรณ์การเกษตรสู่องค์กรหลักระดับ

อำเภอ. เข้าถึงจาก [http://km.cpd.go.th/pdf-bin/pdf\\_5732800136.pdf](http://km.cpd.go.th/pdf-bin/pdf_5732800136.pdf)

ประกาศกรุงเทพมหานคร เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในหน่วยงานและการกำหนดอำนาจหน้าที่ของ ส่วนราชการกรุงเทพมหานคร (ฉบับที่ 108). ( 2561, 17 ธันวาคม). ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 135 ตอนพิเศษ 322 ง เข้าถึงจาก

<http://www.oic.go.th/FILEWEB/CABINFOCENTER9/DRAWER023/GENERAL/DATA0001/00001560.PDF>

ปานชนก โชติวิวัฒน์กุล. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร การรับรู้ความ ยุติธรรมในองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง. ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. (2546, 9 ตุลาคม). ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 120 ตอนที่ 100 ก, 1-9. เข้าถึงจาก

<https://ssc.onab.go.th/th/file/get/file/20210508d40101be7e6c3bacf93f837f2fe1c09b161357.pdf>

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร. (2554).

<http://203.155.220.238/csc/index.php/en/hr-rule/26-act-rule-practices/act/231-2012-10-09-04-08-54>

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528. (2528, 31 สิงหาคม). ราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ เล่ม 102 ตอนที่ 115. เข้าถึงจาก

<http://www.oic.go.th/FILEWEB/CABINFOCENTER9/DRAWER036/GENERAL/DATA0000/0000023.PDF>

พัทยา, ส. (2531). การพัฒนาวัฒนธรรมบนพื้นฐานภูมิปัญญาชาวบ้านและศักยภาพของชุมชน.

กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ

พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติ์จักร. (2559). แนวทางเพื่อการเรียนรู้ การวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.

มนูญ, ส. (2553). เปิดมุมมองด้านการบริหารคนเก่ง (*Talent Management*) ในสายตาของผู้บริหาร.

<http://tpa.or.th/industry/content.php?act=view&id=1447>

วรางคณา, ช. (2557). แรงจูงใจในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร และความสามารถในการฟื้นฟูอุปสรรคที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยกรุงเทพ].



- ศุภร คุ้มวงศ์. (2552). การออกแบบและวางแผนงานการจัดการโครงการดำเนินงานต่างประเทศเชิงบูรณาการ. เข้าถึงจาก <http://203.155.220.238/csc/attachments/article/201/2238.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง <https://www.ocsc.go.th/>
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2556). เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ. <https://www.ocsc.go.th/>
- สีมา, ส. (2547). สมรรถนะในมุมมองของเลขาธิการ ก.พ. วารสารข้าราชการ, 50(1), 1-4.
- สุวรรณ, ค. (2562). เจตคติต่อระบบคุณธรรมและระบบอุปถัมภ์ที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร. วารสารวิชาการอาชีวศึกษาและนิติวิทยาศาสตร์ โรงเรียนนายร้อยตำรวจ, 5(1).
- อริยา, อ. (2557). การศึกษาปัจจัยและคุณค่าที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้ออาหารออร์แกนิกของผู้บริโภคเจเนอเรชันวาย โดยการประยุกต์ใช้ทฤษฎีลำดับขั้นทางจิตวิทยา มหาวิทยาลัยมหิดล].
- อานุกาพ ฎปาอ่าง และลิซ่า ลูคัส. (2560). การรับรู้และประสบการณ์ของอาจารย์มหาวิทยาลัยต่อคุณภาพการสอน และการประกันคุณภาพการศึกษาของการอุดมศึกษาไทย. วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์ ศรีนครินทร์วิโรฒ, 18(2), 243-257.



ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

## แบบสัมภาษณ์ ชุดที่ 1

### ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร

#### สังกัดสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร

**ข้อ 1** ท่านรู้จักโครงการทุนอมรินทร์หรือไม่ ท่านรู้จักข้าราชการผู้ได้รับทุนอมรินทร์หรือไม่ และเคยได้ยิน feedback เกี่ยวกับทุนอมรินทร์อย่างไรบ้าง

#### **ข้อ 2** สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร

2.1 โครงการทุนอมรินทร์มีที่มาและความสำคัญอย่างไร

2.2 สถาบันฯ ดำเนินการประเมินผลและติดตามผลจากผู้ได้รับทุนอย่างไรบ้าง

2.3 ท่านคิดว่าผู้ได้รับทุนอมรินทร์ได้รับการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง หรือไม่ อย่างไร

2.4 สถาบันฯ ได้ดำเนินการพัฒนาหรือจัดหลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับผู้ได้รับทุนอมรินทร์ภายหลังสำเร็จการศึกษาหรือไม่ อย่างไร หากไม่มี สถาบันฯ มีแนวทางดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพของผู้ได้รับทุนอมรินทร์ได้อย่างไรบ้าง

2.5 การดำเนินโครงการทุนอมรินทร์บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ อย่างไร

**ข้อ 3** จากการกำหนดให้สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร ดำเนินการร่วมกันในการจัดตั้งศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน (Excellent Center) เพื่อปฏิบัติหน้าที่

- 1) ติดตามประเมินผลภายหลังการสำเร็จการศึกษา
- 2) จัดวางเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ
- 3) สร้างมาตรการรักษากลุ่มข้าราชการที่เป็น Talent ไว้ในองค์กรกรุงเทพมหานคร

ท่านคิดว่าแต่ละหน่วยงาน/ส่วนราชการฯ ควรมีบทบาทร่วมกันอย่างไรบ้าง

**ข้อ 4** หากกรุงเทพมหานครจะดำเนินโครงการพัฒนาศักยภาพข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ ท่านคิดว่าโครงการนี้ควรมีลักษณะอย่างไร

## แบบสัมภาษณ์ ชุดที่ 2

ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร

**ข้อ 1** ท่านรู้จักโครงการทุนอมรินทร์หรือไม่ ท่านรู้จักข้าราชการผู้ได้รับทุนอมรินทร์หรือไม่ และเคยได้ยิน feedback เกี่ยวกับทุนอมรินทร์อย่างไรบ้าง

**ข้อ 2 สำนักงาน ก.ก.**

2.1 สำนักงาน ก.ก. ได้จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) สำหรับผู้ได้รับทุนอมรินทร์หรือไม่ อย่างไร

2.2 การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่องของผู้ได้รับทุนอมรินทร์อย่างไร

2.3 เมื่อกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) แล้ว มีการบังคับใช้หรือไม่ อย่างไร

2.4 ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมให้ผู้ได้รับทุนอมรินทร์มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ภายหลังจากสำเร็จการศึกษาหรือไม่ อย่างไร

**ข้อ 3** จากการกำหนดให้สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร ดำเนินการร่วมกันในการจัดตั้งศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน (Excellent Center) เพื่อปฏิบัติหน้าที่

- 1) ติดตามประเมินผลภายหลังการสำเร็จการศึกษา
- 2) จัดวางเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ
- 3) สร้างมาตรการรักษากลุ่มข้าราชการที่เป็น Talent ไว้ในองค์กรกรุงเทพมหานคร

ท่านคิดว่าแต่ละหน่วยงาน/ส่วนราชการฯ ควรมีบทบาทร่วมกันอย่างไรบ้าง

**ข้อ 4** หากกรุงเทพมหานครจะดำเนินโครงการพัฒนาศักยภาพข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ ท่านคิดว่าโครงการนี้ควรมีลักษณะอย่างไร

### แบบสัมภาษณ์ ชุดที่ 3

ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร

สังกัดสำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร

**ข้อ 1** ท่านรู้จักโครงการทุนอมรินทร์หรือไม่ ท่านรู้จักข้าราชการผู้ได้รับทุนอมรินทร์หรือไม่ และเคยได้ยิน feedback เกี่ยวกับทุนอมรินทร์อย่างไรบ้าง

**ข้อ 2** สำนักงานการเจ้าหน้าที่

สำนักงานการเจ้าหน้าที่มีภารกิจที่เกี่ยวข้องกับผู้ได้รับทุนอมรินทร์ หรือไม่ อย่างไร

**ข้อ 3** จากการกำหนดให้สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร ดำเนินการ ร่วมกันในการจัดตั้งศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน (Excellent Center) เพื่อปฏิบัติหน้าที่

- 1) ติดตามประเมินผลภายหลังการสำเร็จการศึกษา
- 2) จัดวางเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ
- 3) สร้างมาตรการรักษากลุ่มข้าราชการที่เป็น Talent ไว้ในองค์กรกรุงเทพมหานคร

ท่านคิดว่าแต่ละหน่วยงาน/ส่วนราชการฯ ควรมีบทบาทร่วมกันอย่างไรบ้าง

**ข้อ 4** หากกรุงเทพมหานครจะดำเนินโครงการพัฒนาศักยภาพข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ ท่านคิดว่าโครงการนี้ควรมีลักษณะอย่างไร

#### แบบสัมภาษณ์ ชุดที่ 4

ข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์และสำเร็จการศึกษาเรียบร้อยแล้ว  
และปัจจุบันปฏิบัติงานสังกัดหน่วยงาน/ส่วนราชการในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร

##### ข้อ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

- 1.1 อายุราชการ (นับถึงปัจจุบัน และอายุราชการคงเหลือ)
- 1.2 ประสบการณ์การดำรงตำแหน่งต่าง ๆ
- 1.3 ประสบการณ์ด้านการฝึกอบรม

##### ข้อ 2 ความคาดหวังในการรับทุนอมรินทร์ และเหตุผลในการเลือกศึกษาต่อต่างประเทศ/หลักสูตรนานาชาติ

ข้อ 3 ตำแหน่ง/ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ ก่อน - หลัง ได้รับทุนอมรินทร์ มีความแตกต่างกันอย่างไร ได้นำความรู้ที่ได้รับจากการศึกษามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง

##### ข้อ 4 บทบาทของกรุงเทพมหานครในการพัฒนาศักยภาพผู้ได้รับทุนอมรินทร์

4.1 กรุงเทพมหานครมีบทบาทในการพัฒนาศักยภาพของท่าน ให้ความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ภายหลังจากได้รับทุนอมรินทร์อย่างไร

4.2 ท่านทราบหรือไม่ว่าโครงการทุนอมรินทร์ได้กำหนดให้มีการจัดตั้งศูนย์บริหารผู้ได้รับทุน (Excellent Center) ซึ่งดำเนินการร่วมกันระหว่างสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร ท่านคิดว่าแต่ละหน่วยงาน/ส่วนราชการฯ ควรจะมีบทบาทร่วมกันอย่างไรบ้าง

4.3 หากกรุงเทพมหานครจะดำเนินโครงการพัฒนาศักยภาพข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้รับทุนอมรินทร์ ท่านคิดว่าโครงการนี้ควรมีลักษณะอย่างไร

##### ข้อ 5 ปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อการคงอยู่หรือลาออกจากการเป็นข้าราชการสังกัดกรุงเทพมหานคร

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวอัมพร บันดาลุน
วัน เดือน ปี เกิด	31 มกราคม 2530
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	รัฐศาสตรบัณฑิต (ร.บ.) สาขาวิชาความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY