

# รายงานการศึกษา

เรื่อง

การศึกษารูปแบบการจัดองค์กรที่เหมาะสมและการเพิ่มประสิทธิภาพ

การให้บริการสาธารณะของสำนักงานเขต

โดย

นายณัฐพงศ์ ดิษยบุตร

ผู้อำนวยการกองอัตรากำลัง สำนักงาน ก.ก.

เสนอ

คณะกรรมการหลักสุตรนั้กบริหาร

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสุตรนั้กบริหารมหานครระดับสูง รุ่นที่ ๙

ระหว่างวันที่ ๓ มิถุนายน - ๒๘ สิงหาคม ๒๕๕๗

# ข้อเสนอรายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study Proposal)

## หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับสูง บบส. ๙

๑. ชื่อ- นามสกุล นายณัฐพงศ์ ดิษยบุตร

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองอัตรากำลัง

หน่วยงาน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร

๒. หัวข้อรายงานการศึกษาส่วนบุคคล การศึกษารูปแบบการจัดองค์กรที่เหมาะสมและการเพิ่มประสิทธิภาพ การให้บริการสาธารณะของสำนักงานเขต

๓. กรอบการศึกษาส่วนบุคคล ประกอบด้วย

### ๓.๑ สภาพและความสำคัญของปัญหา

กรุงเทพมหานครเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ซึ่งพัฒนามาจากรูปแบบการปกครองแบบเทศบาลจนเปลี่ยนแปลงเป็นการปกครองแบบนครหลวงกรุงเทพมหานครตามลำดับ จัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๑๘ กำหนดฐานะกรุงเทพมหานครเป็นราชการส่วนท้องถิ่นนครหลวงมีเขตปกครองเต็มพื้นที่ ต่อมาได้มีการปรับปรุงการบริหารราชการกรุงเทพมหานครให้มีอิสระจากส่วนกลางมากขึ้นโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๒๘ กำหนดโครงสร้างให้กรุงเทพมหานครมีฐานะเป็นนิติบุคคล เป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่นและแบ่งพื้นที่การปกครองออกเป็นเขตและแขวง มีผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครเป็นหัวหน้าฝ่ายบริหารและสภากรุงเทพมหานครทำหน้าที่ฝ่ายนิติบัญญัติ ทั้งสองฝ่ายมาจากการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชน นอกจากนี้ยังกำหนดให้มีสภาเขตที่สมาชิกมาจากการเลือกตั้งของประชาชนในแต่ละเขตการปกครองทำหน้าที่ให้คำปรึกษาในการบริหารงานของสำนักงานเขตต่อผู้อำนวยการเขตซึ่งเป็นข้าราชการประจำของกรุงเทพมหานคร แต่ว่าสภาเขตนี้มิได้ทำหน้าที่ในทางนิติบัญญัติแต่อย่างใด

ในช่วงระยะเวลาเกือบ ๔๐ ปี ที่ผ่านมา กรุงเทพมหานครในฐานะที่เป็นเมืองหลวงและเป็นเมืองศูนย์กลางแห่งความเจริญของประเทศไม่ว่าจะด้านการเมืองการปกครอง เศรษฐกิจ สังคม การศึกษา เทคโนโลยี ตลอดจนการพาณิชย์กรรมและการคมนาคมขนส่ง ทำให้กรุงเทพมหานครเป็นมหานครขนาดใหญ่ที่มีอัตราการเจริญเติบโตขยายตัวอย่างรวดเร็วและมีปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้นมากมายทั้งที่สลับซับซ้อนและทวีความรุนแรงยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ อันจะส่งผลกระทบต่อถึงหน่วยงานของรัฐบาลและกรุงเทพมหานครในฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะต้องเข้าไปดูแลแก้ไขและดำเนินการในเรื่องดังกล่าว ดังนั้นเพื่อให้การบริหารราชการของกรุงเทพมหานครมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างทั่วถึงและกว้างขวาง จึงจำเป็นต้องปรับรูปแบบการจัดองค์กรและบทบาทของสำนักงานเขตในฐานะหน่วยงานในพื้นที่ให้สามารถอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพสูงกว่ามาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้

รายงานการศึกษานี้จึงเป็นความพยายามในการเสนอแนวทางการศึกษารูปแบบการจัดองค์กรที่เหมาะสมและการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะของสำนักงานเขตในอีกมุมมองหนึ่ง ซึ่งจะนำเสนอในแนวทางและกลยุทธ์ที่เหมาะสมและเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติต่อไป

### ๓.๒ วัตถุประสงค์ของการศึกษา

๓.๒.๑ เพื่อศึกษารูปแบบการจัดองค์กร การกำหนดอัตรากำลัง และอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสมกับภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปของสำนักงานเขต

๓.๒.๒ เพื่อเพิ่มศักยภาพและปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการให้บริการสาธารณะของสำนักงานเขต

๓.๓.๓ เพื่อนำแนวทางและกลยุทธ์ทางการบริหารสมัยใหม่ไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงรูปแบบการจัดองค์กรและระบบการบริหารจัดการของสำนักงานเขตในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน

### ๓.๓ ขอบเขตและข้อจำกัดการศึกษา

จะศึกษาจากสภาพปัญหาและกิจกรรมในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน นับตั้งแต่มีการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ อำนาจหน้าที่และการจัดอัตรากำลังของสำนักงานเขตครั้งสุดท้ายเมื่อปี พ.ศ. ๒๕๔๙ เป็นต้นมา ตลอดจนภารกิจอำนาจหน้าที่และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปของสำนักงานเขต ภายใต้กรอบของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการกรุงเทพมหานครในปัจจุบัน โดยคำนึงถึงการบริหารจัดการภายใต้สภาพการณ์ที่ขาดแคลนทรัพยากรทางการบริหาร ทั้งในเรื่องอัตรากำลัง งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี อย่างไรก็ตามผู้ศึกษายังมีข้อจำกัดในเรื่องของข้อมูล ระยะเวลา และขนาดของรายงาน ฯลฯ จึงทำให้การศึกษาในเรื่องนี้จึงเป็นข้อเสนอเบื้องต้น ซึ่งไม่อาจทำการศึกษาได้ครอบคลุมในทุกประเด็นที่เกี่ยวข้องได้

### ๓.๔ วิธีการศึกษา

เป็นการศึกษาวิเคราะห์โดยใช้วิธีการสำรวจข้อมูลจากหนังสือ เอกสารการวิจัย บทความทางวิชาการ ข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาจากมติการประชุมของคณะกรรมการและคณะทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงโครงสร้างและการจัดอัตรากำลังของสำนักงานเขตที่ผ่านมา การสัมภาษณ์จากบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ที่เคยดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการเขต ผู้อำนวยการเขต ผู้ช่วยผู้อำนวยการเขต หัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขต และบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น รวมทั้งการสังเกตการณ์และประสบการณ์จากการรับราชการที่ผ่านมา นำมาประมวลผลโดยอาศัยกรอบแนวคิดที่สร้างขึ้นเป็นแนวทางในการศึกษาวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่ข้อค้นพบตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ รวมทั้งนำเสนอแนวทางและกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ ตลอดจนข้อสังเกตบางประการเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารราชการกรุงเทพมหานคร

### ๓.๕ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๓.๕.๑ ทำให้การให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนของสำนักงานเขตมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพของการให้บริการสูงกว่ามาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ ตลอดจนสามารถตอบสนองความต้องการรวมทั้งแก้ปัญหาของประชาชนได้อย่างทั่วถึงและกว้างขวาง

๓.๕.๒ ประชาชนชาวกรุงเทพมหานครมีความพึงพอใจและประทับใจในการให้บริการสาธารณะของสำนักงานเขต

๓.๕.๓ สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่คณะผู้บริหารและกรุงเทพมหานครในฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

### ๓.๖ กรอบนโยบาย แนวคิดและข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

- ๓.๖.๑ แผนและยุทธศาสตร์การพัฒนากทมมหานคร
- ๓.๖.๒ รูปแบบการจัดองค์กรภาครัฐสมัยใหม่
- ๓.๖.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะ
- ๓.๖.๔ ภารกิจและอำนาจหน้าที่ของกรุงเทพมหานครในปัจจุบันและอนาคต
- ๓.๖.๕ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารราชการกรุงเทพมหานคร
- ๓.๖.๕ ภารกิจและการให้บริการสาธารณะของสำนักงานเขต
- ๓.๖.๗ การจัดโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ อำนาจหน้าที่ และการกำหนดกรอบอัตรากำลังของสำนักงานเขตในปัจจุบัน

### ๓.๗ ผลการศึกษาที่คาดว่าจะได้รับ

- ๓.๗.๑ รูปแบบการจัดองค์กรและการกำหนดอัตรากำลังที่เหมาะสมกับภารกิจของสำนักงานเขต
- ๓.๗.๒ กลยุทธ์ที่เป็นไปได้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะของสำนักงานเขต
- ๓.๗.๓ ข้อเสนอแนะต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะของสำนักงานเขต
- ๓.๗.๔ ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะทั้งเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติการ

#### แบบความเห็นชอบหัวข้อรายงานการศึกษาส่วนบุคคลโดยหัวหน้าหน่วยงาน

ข้าพเจ้า นายพรเทพ อัครวรกุลชัย ตำแหน่ง หัวหน้าสำนักงาน ก.ก.  
ผู้บังคับบัญชาของ นายณัฐพงศ์ ดิษยบุตร ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองอัตรากำลัง สำนักงาน ก.ก.  
ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับสูง เสนอกรอบรายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
หัวข้อ การศึกษารูปแบบการจัดองค์กรและการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะของสำนักงานเขต  
ได้พิจารณากรอบรายงานการศึกษาส่วนบุคคลดังกล่าวแล้ว และเห็นชอบในการจัดทำรายงานหัวข้อดังกล่าว

(นายพรเทพ อัครวรกุลชัย)

หัวหน้าสำนักงาน ก.ก.

๑๖ กรกฎาคม ๒๕๕๗

**๑. แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๑๒ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๒ – ๒๕๖๓)**

กรุงเทพมหานครได้กำหนดวิสัยทัศน์ในปี พ.ศ. ๒๕๕๙ ไว้ว่า “กรุงเทพมหานครเป็นศูนย์กลางในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และมุ่งสู่มหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน”

**๒. แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๗๕)**

วิสัยทัศน์กรุงเทพมหานครในปี พ.ศ. ๒๕๗๕ กำหนดให้ “กรุงเทพมหานครเป็นมหานครแห่งเอเชีย” โดยมีเป้าหมายภายในปี พ.ศ. ๒๕๗๕ ว่า เมืองกรุงเทพมหานครจะก้าวเป็น

๑. มหานครปลอดภัย
๒. มหานครสีเขียว สะดวกสบาย
๓. มหานครสำหรับทุกคน
๔. มหานครกะทัดรัด
๕. มหานครประชาธิปไตย
๖. มหานครแห่งเศรษฐกิจและการเรียนรู้

**๓. นโยบายของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร****๓.๑ ด้านองค์กร**

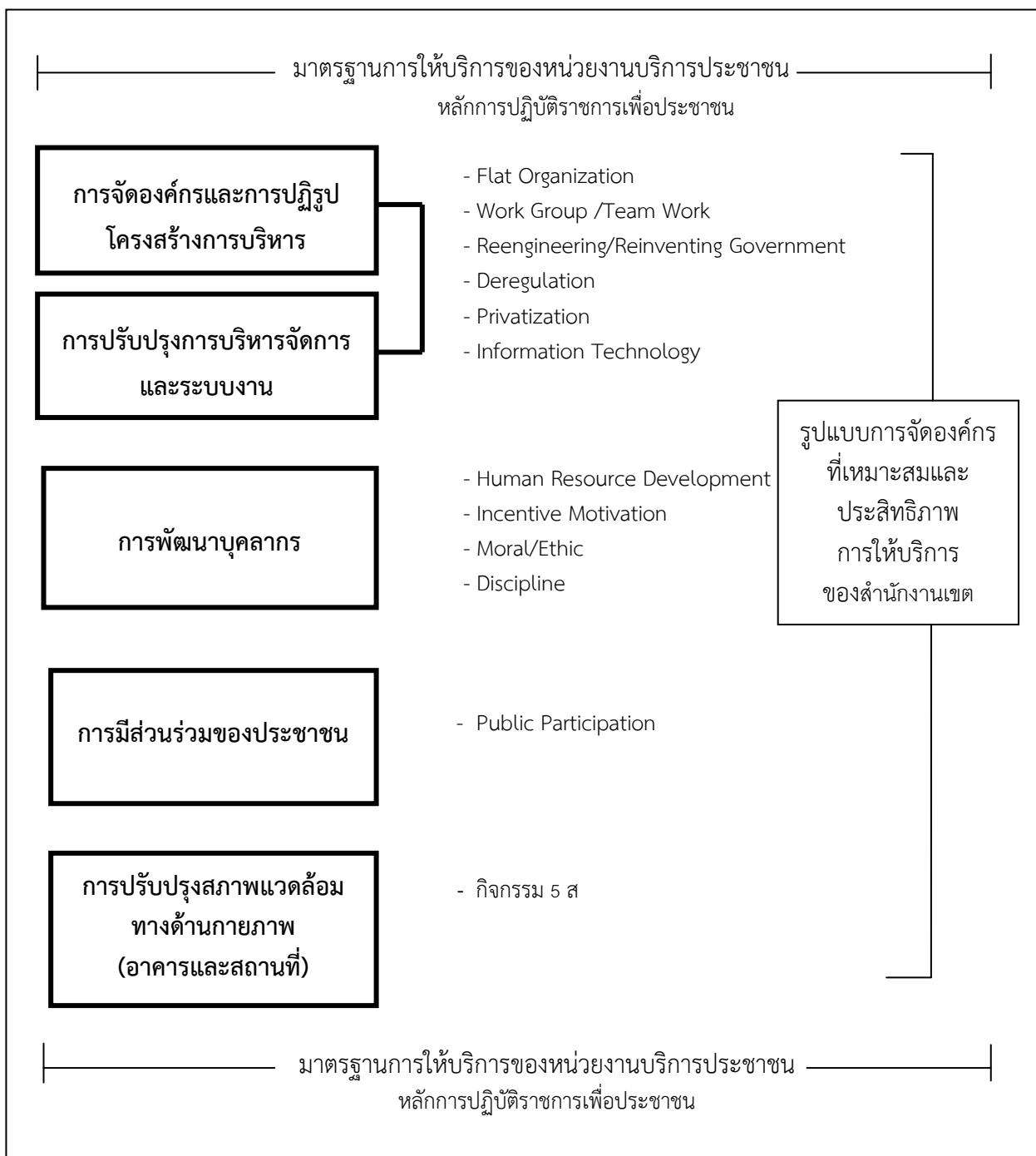
๑. กรุงเทพมหานครเป็นองค์กรเข้มแข็ง
๒. เป็นองค์กรที่ตอบสนองประชาชนได้ ทั้งวันนี้และอนาคต
๓. เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการทำงานอย่างสูง รองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (AEC)

ในปี พ.ศ. ๒๕๕๘

**๓.๒ ด้านบุคคล**

๑. “การให้บริการ” ซึ่งเป็นหน้าที่หลัก ต้องทำให้ดีที่สุด
๒. “คนเก่ง กทม.” มีความสามารถ สนใจใฝ่เรียนรู้
๓. “คนดี กทม.” มีคุณธรรม จริยธรรม กล้าตัดสินใจทำสิ่งถูกต้อง
๔. “จิตใจพร้อมให้บริการ” (Service Excellence)

#### ๔. กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา



แผนภาพ : แสดงกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษารูปแบบการจัดองค์กรที่เหมาะสมและการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะของสำนักงานเขต

## ๕. ข้อค้นพบ

### ๕.๑ รูปแบบการจัดองค์กรและการกำหนดกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมกับภารกิจของสำนักงานเขต

- การปฏิรูปโครงสร้างการบริหาร
- นำแนวคิดการบริหารราชการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ มาใช้ในศูนย์บริการกรุงเทพมหานคร (BSC) เพื่ออำนวยความสะดวกในการให้บริการแก่ประชาชนเพิ่มมากขึ้น โดยนำแนวคิด Reengineering และ Reinventing Government มาปรับใช้
- สำนักงานเขตควรจัดองค์กรในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ ในลักษณะการจัดทีมงานเฉพาะกิจ
- มีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารของสำนักงานเขตในอนาคตต่อไป อาจมีการจัดรูปแบบโครงสร้างภายในสำนักงานเขตออกไปตามลักษณะและสภาพของพื้นที่ หรือลักษณะทางกายภาพ ลักษณะทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมของชุมชนด้วยก็เป็นไปได้
- ควรปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการเขตเป็นตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับต้น โดยมีผู้อำนวยการเขตเป็นผู้บริหารแบบบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ (CEO)
- ควรมีการปรับปรุงชื่อส่วนราชการภายในสำนักงานเขตให้เหมาะสมและสะท้อนภารกิจที่ปฏิบัติจริงอีกด้วย
- และในขณะนี้ สำนักงาน ก.ก. อยู่ระหว่างดำเนินการคาดว่าจะแล้วเสร็จสามารถนำเสนอ อ.ก.ก. ที่เกี่ยวข้อง และ ก.ก. ได้ภายในปี พ.ศ. ๒๕๕๗

### ๕.๒ การนำเทคนิค แนวทางหรือกลยุทธ์ทางการบริหารสมัยใหม่มาใช้ในการปรับปรุงรูปแบบการจัดองค์กรที่เหมาะสมและการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะของสำนักงานเขต ใน ๕ มิติ กล่าวคือ

๑. การจัดองค์กรและการปฏิรูปโครงสร้างการบริหาร
๒. การปรับปรุงการบริหารจัดการและระบบงาน
๓. การพัฒนาบุคลากร
๔. การบริหารจัดการมหานคร (Metropolitan) ภาคประชาชน โดยใช้การเป็นหุ้นส่วนทางสังคม ร่วมกัน (Partnership) ผ่านช่องทางการมีส่วนร่วมของประชาชน (Participation)
๕. การปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางด้านกายภาพ (อาคารและสถานที่)

## ๖. ข้อเสนอแนะ

- ๖.๑ ด้านนโยบายผู้บริหารกรุงเทพมหานคร
- ๖.๒ ด้านอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามกฎหมาย
- ๖.๓ ด้านสภาพแวดล้อมของการบริการ
- ๖.๔ ด้านประชาชนผู้รับบริการ
- ๖.๕ ด้านตัวเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน
- ๖.๖ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก (Facilities) ในการให้บริการ

# ข้อเสนอรายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study Proposal)

หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับสูง บบส. ๙

เรื่อง การศึกษารูปแบบการจัดองค์กรที่เหมาะสมและการเพิ่มประสิทธิภาพ

การให้บริการสาธารณะของสำนักงานเขต

นายณัฐพงศ์ ดิษยบุตร  
ผู้อำนวยการกองอัตรากำลัง  
สำนักงาน ก.ก.

## บทที่ ๑ บทนำ

๑. สภาพและความสำคัญของปัญหา
๒. วัตถุประสงค์ของการศึกษา
๓. ขอบเขตและข้อจำกัดการศึกษา
๔. นิยามศัพท์
๕. วิธีการศึกษา
๖. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

## บทที่ ๒ กรอบนโยบายและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง

๑. แผนและยุทธศาสตร์การพัฒนารุงเทพมหานคร
๒. รูปแบบการจัดองค์กรภาครัฐสมัยใหม่
๓. แนวคิดเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะ
๔. การกิจและอำนาจหน้าที่ของกรุงเทพมหานครในปัจจุบันและอนาคต
๕. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารราชการกรุงเทพมหานคร
๖. การกิจและการให้บริการสาธารณะของสำนักงานเขต
๗. การจัดองค์กร การกำหนดกรอบอัตรากำลัง การกิจและอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตในปัจจุบัน
๘. กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

## บทที่ ๓ ผลการศึกษา : แนวทางและกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

๑. รูปแบบการจัดองค์กรและการกำหนดกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมกับการกิจของสำนักงานเขต
๒. กลยุทธ์ที่เป็นไปได้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะของสำนักงานเขต
๓. ข้อเสนอแนะบางประการที่มีต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะของสำนักงานเขต

## บทที่ ๔ บทสรุปและข้อเสนอแนะ

๑. ข้อค้นพบ
๒. ข้อเสนอแนะ

ภาคผนวก

บรรณานุกรม

## คำนำ

รายงานการศึกษา เรื่อง “ การศึกษารูปแบบการจัดองค์กรที่เหมาะสมและการเพิ่มประสิทธิภาพ การให้บริการสาธารณะของสำนักงานเขต ” เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับสูง รุ่นที่ ๙ ซึ่งเป็นความพยายามของผู้ศึกษาที่จะสำรวจรวบรวมข้อมูลและประมวลข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องทั้งเชิงวิชาการ และเชิงปฏิบัติการ โดยอาศัยกรอบแนวคิด องค์ความรู้และประสบการณ์การรับราชการที่ผ่านมา ช่วยในการวิเคราะห์ และสังเคราะห์เพื่อค้นหารูปแบบการจัดองค์กรที่เหมาะสม และแนวทางหรือกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ในทางปฏิบัติเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนของสำนักงานเขต รวมทั้งเป็นการเตรียมความพร้อมในการนำ แนวคิดทางการบริหารสมัยใหม่มาบริหารจัดการสำนักงานเขตอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ตลอดจนลด ความซ้ำซ้อนและการสูญเสียในการใช้ทรัพยากรทางการบริหารที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตด้วย

ในการนี้ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณผู้บังคับบัญชาทั้งในอดีตและปัจจุบัน และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผศ.ดร.สมบัติ กุสุมาวลี อาจารย์ที่ปรึกษา ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าให้คำปรึกษาและแนะนำใน การจัดทำรายงานการศึกษาดังกล่าว ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายที่ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือในการจัดเก็บ ข้อมูลเบื้องต้นอย่างเต็มประสิทธิภาพ ภายใต้ระยะเวลาที่ค่อนข้างจำกัดประมาณสองเดือนเศษ

อย่างไรก็ตาม หากรายงานการศึกษานี้มีข้อบกพร่องประการใด ผู้ศึกษาขอน้อมรับผิดและจะนำ ข้อคิดเห็นที่ได้รับไปแก้ไขให้ถูกต้อง และปรับปรุงเนื้อหาสาระให้ครบถ้วน สมบูรณ์ยิ่งขึ้นในโอกาสต่อไป

นายณัฐพงศ์ ดิษยบุตร  
ผู้อำนวยการกองอัตรากำลัง  
สำนักงาน ก.ก.  
๖ สิงหาคม ๒๕๕๗

หัวข้อการศึกษา	การศึกษารูปแบบการจัดองค์กรที่เหมาะสมและการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะของสำนักงานเขต
ชื่อผู้ศึกษา	นายณัฐพงศ์ ดิษยบุตร
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผศ.ดร.สมบัติ กุสุมาวดี
หลักสูตร	นักบริหารมหานคร รุ่นที่ ๙
ปีงบประมาณ	๒๕๕๗

## บทคัดย่อ

รายงานการศึกษา เรื่อง “การศึกษารูปแบบการจัดองค์กรที่เหมาะสมและการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะของสำนักงานเขต” มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษารูปแบบการจัดองค์กรและการกำหนดกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมกับภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปของสำนักงานเขต และเพิ่มศักยภาพและปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการให้บริการสาธารณะของสำนักงานเขต รวมทั้งนำแนวทางและกลยุทธ์ทางการบริหารสมัยใหม่ไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงรูปแบบการจัดองค์กรและระบบการบริหารจัดการของสำนักงานเขตในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน วิธีการศึกษาใช้การสำรวจข้อมูลจากหนังสือ เอกสารและบทความทางวิชาการ ประกอบกับการสัมภาษณ์จากบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยอาศัยกรอบแนวคิดที่ประมวลจากองค์ความรู้และประสบการณ์ที่ผ่านมา วิเคราะห์เพื่อค้นหารูปแบบการจัดองค์กรที่เหมาะสม และแนวทางหรือกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ในทางปฏิบัติเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนผู้รับบริการ

ผลการศึกษา พบว่ากรุงเทพมหานครโดยสำนักงานเขตจำเป็นต้องปรับตัว (Adaptability) เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและเทคโนโลยี ตลอดจนความต้องการของประชาชน ซึ่งจากการศึกษารูปแบบการจัดองค์กรที่เหมาะสมและการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะของสำนักงานเขตพอสรุปสาระสำคัญได้ ดังต่อไปนี้

### ๑. รูปแบบการจัดองค์กรและการกำหนดกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมกับภารกิจของสำนักงานเขต

การปฏิรูประบบโครงสร้างการบริหารราชการของสำนักงานเขตมีความจำเป็นที่จะต้องออกแบบการจัดองค์กรรูปแบบอื่น ๆ สนับสนุนการจัดองค์กรตามภารกิจที่เป็นหลักอยู่ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและการประสานงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำรูปแบบการจัดองค์กรแบบแนวราบมาปรับใช้กับการจัดองค์กรที่มีสายงานการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นในแนวดิ่ง ให้มีสายการบังคับบัญชาและการวินิจฉัยสั่งการที่สั้นลง ผู้อำนวยการเขตจะเปลี่ยนบทบาทมาเป็นผู้ประสานงาน ติดตามและเร่งรัดการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ให้ตอบสนองต่อนโยบายของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และในปัจจุบันยังได้นำแนวคิดการบริหารราชการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จมาใช้ในศูนย์บริการกรุงเทพมหานคร (BSC) เพื่ออำนวยความสะดวกในการให้บริการแก่ประชาชนเพิ่มมากขึ้น โดยนำแนวคิด Reengineering และ Reinventing Government มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพการให้บริการแก่ประชาชนที่เป็นประจำวันของสำนักงานเขต ซึ่งจะเป็นการเพิ่มศักยภาพในการพัฒนาการให้บริการสาธารณะเชิงโครงสร้างของสำนักงานเขตได้อีกช่องทางหนึ่ง นอกจากนี้ มีข้อเสนอให้สำนักงานเขตควรจัดองค์กรในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ ในลักษณะการจัดทีมงานเฉพาะกิจ ให้มีหลากหลายทีมงาน เพื่อปฏิบัติงานในโครงการเฉพาะกิจ หรือภารกิจพิเศษ หรือภารกิจเร่งด่วน

(๒)

อย่างไรก็ตาม ถ้ามีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารของสำนักงานเขตในอนาคตต่อไป ควรจะต้องพิจารณารูปแบบการจัดองค์กรของสำนักงานเขตใหม่ โดยอาจมีการจัดรูปแบบโครงสร้างองค์กรและ/หรือการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตแต่ละสำนักงานเขตแตกต่างกันออกไปตามลักษณะและสภาพของพื้นที่ หรือลักษณะทางกายภาพ ลักษณะทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมของชุมชนด้วยก็เป็นไปได้ ตลอดจนควรปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการเขตเป็นตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับต้น โดยมีผู้อำนวยการเขตเป็นผู้บริหารแบบบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ (CEO) เพื่อที่จะได้แก้ไขหรือบรรเทาความเดือดร้อนและสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีเอกภาพ มีประสิทธิภาพ ทั้งถึงและกว้างขวางอย่างแท้จริง รวมทั้งควรมีการปรับปรุงชื่อส่วนราชการภายในสำนักงานเขตให้เหมาะสมและสะท้อนภารกิจที่ปฏิบัติจริงอีกด้วย

และในขณะนี้ สำนักงาน ก.ก. อยู่ระหว่างการดำเนินการวิเคราะห์ เพื่อปรับปรุงการจัดโครงสร้างการบริหารราชการและการกำหนดอำนาจหน้าที่ รวมทั้งการจัดกรอบอัตรากำลังของสำนักงานเขตใหม่ ทั้ง ๕๐ สำนักงานเขต ซึ่งคาดว่าจะแล้วเสร็จสามารถนำเสนอ อ.ก.ก. ที่เกี่ยวข้อง และ ก.ก. ได้ภายในปี พ.ศ. ๒๕๕๗

๒. การนำเทคนิค แนวทางหรือกลยุทธ์ทางการบริหารสมัยใหม่มาใช้ในการปรับปรุงรูปแบบการจัดองค์กรที่เหมาะสมและการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะของสำนักงานเขต ใน ๕ มิติ กล่าวคือ

- (๑) การจัดองค์กรและการปฏิรูปโครงสร้างการบริหาร
  - (๒) การปรับปรุงการบริหารจัดการและระบบงาน
  - (๓) การพัฒนาบุคลากร
  - (๔) การบริหารจัดการมหานคร (Metropolitan) ภาคประชาชน โดยใช้การเป็นหุ้นส่วนทางสังคมร่วมกัน (Partnership) ผ่านช่องทางความร่วมมือของประชาชน (Participation)
  - (๕) การปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางด้านกายภาพ (อาคารและสถานที่)
- โดยมีข้อเสนอแนะในหลากหลายด้าน ดังนี้
- (๑) ด้านนโยบายผู้บริหารกรุงเทพมหานคร
  - (๒) ด้านอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามกฎหมาย
  - (๓) ด้านสภาพแวดล้อมของการบริการ
  - (๔) ด้านประชาชนผู้รับบริการ
  - (๕) ด้านตัวเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน
  - (๖) ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก (Facilities) ในการให้บริการ

ภาคผนวก

## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ๑. สภาพและความสำคัญของปัญหา

กรุงเทพมหานครเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ซึ่งพัฒนามาจากรูปแบบการปกครองแบบเทศบาลจนเปลี่ยนแปลงเป็นการปกครองแบบนครหลวงกรุงเทพมหานครตามลำดับ จัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๑๘ กำหนดฐานะกรุงเทพมหานครเป็นราชการส่วนท้องถิ่นนครหลวงมีเขตปกครองเต็มพื้นที่ ต่อมาได้มีการปรับปรุงการบริหารราชการกรุงเทพมหานครให้มีอิสระจากส่วนกลางมากขึ้นโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๒๘ กำหนดโครงสร้างให้กรุงเทพมหานครมีฐานะเป็นนิติบุคคล เป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่นและแบ่งพื้นที่การปกครองออกเป็นเขตและแขวง มีผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครเป็นหัวหน้าฝ่ายบริหารและสภากรุงเทพมหานครทำหน้าที่ฝ่ายนิติบัญญัติ ทั้งสองฝ่ายมาจากการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชน นอกจากนี้ยังกำหนดให้มีสภาเขตที่สมาชิกมาจากการเลือกตั้งของประชาชนในแต่ละเขตการปกครองทำหน้าที่ให้คำปรึกษาในการบริหารงานของสำนักงานเขตต่อผู้อำนวยการเขตซึ่งเป็นข้าราชการประจำของกรุงเทพมหานคร แต่ว่าสภาเขตนี้มิได้ทำหน้าที่ในทางนิติบัญญัติแต่อย่างใด

ในช่วงระยะเวลาเกือบ ๔๐ ปี ที่ผ่านมา กรุงเทพมหานครในฐานะที่เป็นเมืองหลวงและเป็นเมืองศูนย์กลางแห่งความเจริญของประเทศไม่ว่าจะด้านการเมืองการปกครอง เศรษฐกิจ สังคม การศึกษา เทคโนโลยี ตลอดจนการพาณิชย์กรรมและการคมนาคมขนส่ง ทำให้กรุงเทพมหานครเป็นมหานครขนาดใหญ่ที่มีอัตราการเจริญเติบโตขยายตัวอย่างรวดเร็วและมีปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้นมากมายทั้งที่สลับซับซ้อนและทวีความรุนแรงยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ อันจะส่งผลกระทบต่อถึงหน่วยงานของรัฐบาลและกรุงเทพมหานครในฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะต้องเข้าไปดูแลแก้ไขและดำเนินการในเรื่องดังกล่าว ดังนั้นเพื่อให้การบริหารราชการของกรุงเทพมหานครมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างทั่วถึงและกว้างขวาง จึงจำเป็นต้องปรับรูปแบบการจัดองค์กรและบทบาทของสำนักงานเขตในฐานะหน่วยงานในพื้นที่ให้สามารถอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพสูงกว่ามาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้

รายงานการศึกษาฉบับนี้จึงเป็นความพยายามในการเสนอแนวทางการศึกษารูปแบบการจัดองค์กรที่เหมาะสมและการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะของสำนักงานเขตในอีกมุมมองหนึ่ง ซึ่งจะนำเสนอในแนวทางและกลยุทธ์ที่เหมาะสมและเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติต่อไป

#### ๒. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

๑. เพื่อศึกษารูปแบบการจัดองค์กรและการกำหนดกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมกับภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปของสำนักงานเขต

๒. เพื่อเพิ่มศักยภาพและปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการให้บริการสาธารณะของสำนักงานเขต

๓. เพื่อนำแนวทางและกลยุทธ์ทางการบริหารสมัยใหม่ไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงรูปแบบการจัดองค์กรและระบบการบริหารจัดการของสำนักงานเขตในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน

### ๓. ขอบเขตและข้อจำกัดการศึกษา

จะศึกษาจากสภาพปัญหาและกิจกรรมในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน นับตั้งแต่มีการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ อำนาจหน้าที่และการจัดอัตรากำลังของสำนักงานเขตครั้งล่าสุดเมื่อปี พ.ศ. ๒๕๔๙ เป็นต้นมา ตลอดจนภารกิจอำนาจหน้าที่และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปของสำนักงานเขต ภายใต้กรอบของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการกรุงเทพมหานครในปัจจุบัน โดยคำนึงถึงการบริหารจัดการภายใต้สถานการณ์ที่ขาดแคลนทรัพยากรทางการบริหาร ทั้งในเรื่องอัตรากำลัง งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี อย่างไรก็ตามผู้ศึกษายังมีข้อจำกัดในเรื่องของข้อมูล ระยะเวลา และขนาดของรายงาน ฯลฯ จึงทำให้การศึกษาในเรื่องนี้จึงเป็นข้อเสนอเบื้องต้น ซึ่งไม่อาจทำการศึกษาได้ครอบคลุมในทุกประเด็นที่เกี่ยวข้องได้

### ๔. นิยามศัพท์

**การจัดองค์กร** หมายถึง การจัดโครงสร้างการบริหารและการกำหนดอำนาจหน้าที่ขององค์กร

**กรอบอัตรากำลัง** หมายถึง ประเภทตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง และจำนวนอัตรากำลังของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญในหน่วยงานสังกัดกรุงเทพมหานคร

**ก.ก.** หมายถึง คณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๕๔

**อ.ก.ก.** หมายถึง คณะอนุกรรมการสามัญหรือคณะอนุกรรมการวิสามัญในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๕๔

**อ.ก.ก. สามัญข้าราชการสามัญ** หมายถึง คณะอนุกรรมการสามัญข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๕๔

**สำนักงาน ก.ก.** หมายถึง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๕๔

### ๕. วิธีการศึกษา

เป็นการศึกษาวิเคราะห์โดยใช้วิธีการสำรวจข้อมูลจากหนังสือ เอกสาร การวิจัย บทความทางวิชาการ ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาจากมติการประชุมของคณะกรรมการและคณะทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงโครงสร้างและการจัดอัตรากำลังของสำนักงานเขตที่ผ่านมา การสัมภาษณ์จากบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ที่เคยดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการเขต ผู้อำนวยการเขต ผู้ช่วยผู้อำนวยการเขต หัวหน้าฝ่ายในสำนักงานเขต และบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น รวมทั้งการสังเกตการณ์และประสบการณ์จากการรับราชการที่ผ่านมา นำมาประมวลผลโดยอาศัยกรอบแนวคิดที่สร้างขึ้นเป็นแนวทางในการศึกษาวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่ข้อค้นพบตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ รวมทั้งนำเสนอแนวทางและกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ ตลอดจนข้อสังเกตบางประการเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารราชการกรุงเทพมหานคร

## ๖. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑. การจัดบริการสาธารณะของสำนักงานเขตจะเป็นไปด้วยความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ทันกับความต้องการของประชาชน และมีคุณภาพของการให้บริการสูงกว่ามาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ ตลอดจนสามารถตอบสนองความต้องการ รวมทั้งแก้ปัญหาของประชาชนได้อย่างทั่วถึงและกว้างขวาง เพื่อมุ่งสู่ความเป็นองค์กรที่มีบริการที่เป็นเลิศ

๒. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก มีความพึงพอใจและประทับใจในการมารับบริการที่สำนักงานเขตด้วยอัธยาศัยไมตรีที่ดี และมีส่วนร่วมในกิจกรรมและตรวจสอบการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตอย่างกว้างขวาง

๓. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเขตจะมีขอบเขตการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เป็นระบบ และมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ทางราชการและประชาชน

๔. กรุงเทพมหานครในแต่ละเขตพื้นที่จะมีความเป็นระเบียบเรียบร้อยและเป็นเมืองน่าอยู่ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในภาพรวมแก่กรุงเทพมหานครในฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปพิเศษ

๕. สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่คณะผู้บริหารและกรุงเทพมหานครในฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

๖. เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการศึกษารูปแบบการจัดองค์กรและการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะของสำนักงานเขตในมิติอื่น ๆ ต่อไป

## บทที่ ๒

### กรอบนโยบายและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง

#### ๑. แผนและยุทธศาสตร์การพัฒนากทม.มหานคร

##### ๑.๑ แผนพัฒนากทม.มหานคร ระยะ ๑๒ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๓)

ในการจัดทำแผนบริหารราชการเชิงยุทธศาสตร์ของกรุงเทพมหานคร ได้กำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนา กรุงเทพมหานครในระยะยาว ๑๒ ปี โดยในปี พ.ศ. ๒๕๖๓ ให้กรุงเทพมหานครเป็นมหานครที่น่าอยู่และยั่งยืน (Sustainable Metropolis) มุ่งให้กรุงเทพมหานครเป็นศูนย์กลางของภูมิภาค เจริญก้าวหน้าทัดเทียมเมืองชั้นนำ มีสิ่งแวดล้อมที่ดี และเป็นมหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน

จากวิสัยทัศน์ “มหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน” ได้ถูกถ่ายทอดออกมาเป็นแนวทางการพัฒนา ๓ แนวทาง ได้แก่ Gateway Green และ Good Life ภายใต้การดำเนินการ ๕ ยุทธศาสตร์หลัก ดังต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานแบบบูรณาการเพื่อมุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางภูมิภาค (Strengthening Infrastructure for Regional Mega – City)

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาศักยภาพเมืองเพื่อก้าวทันการแข่งขันทางเศรษฐกิจและเป็นมหานครแห่งการเรียนรู้ (Developing Strong Economy and Knowledge – based Society)

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนากทม.มหานครให้เป็นมหานครแห่งสิ่งแวดล้อม (Striving for Green Bangkok)

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ พัฒนากทม.มหานครให้เป็นมหานครแห่งคุณภาพชีวิตที่ดีและมีเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม (Providing Good Quality of life in Cultural Mega – city)

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อเป็นต้นแบบด้านการบริหารมหานคร (Mastering Best Service and Mega –city Management)

และกรุงเทพมหานครได้กำหนดวิสัยทัศน์ในปี พ.ศ. ๒๕๕๙ ไว้ว่า “กรุงเทพมหานครเป็นศูนย์กลางในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และมุ่งสู่มหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน” โดยมีพันธกิจ (Mission) ดังนี้

๑. พัฒนาสาธารณูปโภคพื้นฐานและสิ่งแวดล้อมบนพื้นฐานของความน่าอยู่อย่างยั่งยืน
๒. พัฒนาสังคมและเศรษฐกิจบนพื้นฐานของความพอเพียงพึ่งพิงซึ่งกันและกัน โดยมุ่งสร้างสังคมสันติสุข

๓. พัฒนาระบบสุขภาพมนุษย์บนพื้นฐานของความรู้เพื่อการดำรงชีพที่ดีในปัจจุบันและอนาคต

๔. สร้างความเชื่อมั่นด้านการบริหารจัดการมหานครตามหลักธรรมาภิบาล

๕. พัฒนาการให้บริการที่ดีที่สุดเพื่อประชาชน

และมีเป้าหมายหลัก (Goals) ดังนี้

๑. ระบบโครงสร้างพื้นฐานมีความสอดคล้องกับการพัฒนาหลักของเมืองเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน
๒. เศรษฐกิจของกรุงเทพมหานครเติบโตอย่างมีคุณภาพ เสถียรภาพ และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เชื่อมโยงกับเศรษฐกิจของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

๓. สิ่งแวดล้อมที่มนุษย์สร้างขึ้นสอดคล้องและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมที่มีอยู่เดิมตามธรรมชาติ
๔. ประชาชนในกรุงเทพมหานครมีคุณภาพชีวิตที่ดี ความเป็นพลเมือง และมีจิตสาธารณะมากขึ้น
๕. กรุงเทพมหานครเป็นมหานครที่มีความปลอดภัย
๖. กรุงเทพมหานครมีบริการสาธารณะที่มีคุณภาพดีเลิศ และประชาชนสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย สะดวก ประหยัด และเท่าเทียม
๗. กรุงเทพมหานครมีกลไกการบริหารจัดการที่มีศักยภาพในการแข่งขันกับมหานครชั้นนำในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

## ๑.๒ แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๖ - ๒๕๗๕)

ปัจจุบันกรุงเทพมหานครภายใต้ความร่วมมือกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้จัดทำโครงการจัดทำแผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๖ - ๒๕๗๕) โดยโครงการได้สำรวจเสียงและความคาดหวังของประชาชนชาวกรุงเทพมหานครเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของประชาชนในปี พ.ศ. ๒๕๗๕ ซึ่งในอีก ๒๐ ปี ข้างหน้า เมืองกรุงเทพมหานครจะก้าวขึ้นสู่การเป็น “มหานครแห่งเอเชีย” กรุงเทพมหานคร จะเป็นเมืองหลวงของเอเชีย เป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจสังคมในทวีปเอเชียและในภูมิภาคอาเซียน คนทั้งโลกเมื่อนึกถึงทวีปเอเชียจะต้องนึกถึงกรุงเทพมหานครของเราในฐานะเป็นเมืองชั้นนำในด้านเศรษฐกิจ ภาคการบริการ ความปลอดภัย ความสวยงาม สะดวกสบาย น่าอยู่และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ในขณะที่เดียวกันเมืองกรุงเทพมหานครก็มีอัตลักษณ์เฉพาะในด้านความเรียบง่าย มีเสน่ห์ มีชีวิตชีวา ทั้งในด้านวิถีชีวิตและวัฒนธรรม

วิสัยทัศน์กรุงเทพมหานครในปี พ.ศ. ๒๕๗๕ กำหนดให้ “กรุงเทพมหานครเป็นมหานครแห่งเอเชีย” โดยมีเป้าหมายภายในปี พ.ศ. ๒๕๗๕ ว่า เมืองกรุงเทพมหานครจะก้าวเป็น

๑. มหานครปลอดภัย : ปลอดภัยพิช ปลอดภัยอาชญากรรมยาเสพติด ปลอดภัยอุบัติเหตุ ปลอดภัยพิบัติ สิ่งก่อสร้างปลอดภัย และปลอดภัยคนเมือง
๒. มหานครสีเขียว สะดวกสบาย : เมืองที่มีพื้นที่สาธารณะ พื้นที่สีเขียวกระจายทุกพื้นที่ ระบบขนส่งมวลชนทั่วถึง สะดวก ประหยัด การจราจรคล่องตัว มีหลายทางเลือก (เรือ จักรยาน ทางเดิน)
๓. มหานครสำหรับทุกคน : สิ่งอำนวยความสะดวกและสวัสดิการให้กับผู้สูงอายุ ผู้พิการและผู้ด้อยโอกาส เมืองแห่งโอกาสทางเศรษฐกิจ การศึกษาสำหรับทุกคน สังคมพหุวัฒนธรรม
๔. มหานครกะทัดรัด : เมืองกรุงเทพฯ ชั้นในเติบโตอย่างมีระเบียบ ใช้ที่ดินและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เมืองกรุงเทพมหานครประกอบด้วยเมืองเครือข่ายทั้งในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑลที่เชื่อมโยงและสนับสนุนซึ่งกันและกัน
๕. มหานครประชาธิปไตย : มหานครกรุงเทพฯ แบบบูรณาการ เมืองธรรมาภิบาล การกระจายอำนาจสู่ประชาชน การเมืองสีขาว พลเมืองกรุงเทพฯ ๒๕๗๕ ขับเคลื่อนวิสัยทัศน์
๖. มหานครแห่งเศรษฐกิจและการเรียนรู้ : ศูนย์กลางการท่องเที่ยวระดับโลก ศูนย์กลางด้านเศรษฐกิจและการลงทุน

โดยใช้การบริหารจัดการในเรื่องการบริหารแผนและประเมินผล การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการขับเคลื่อนให้กรุงเทพมหานครมีกฎหมายที่รองรับความเป็นอิสระและให้อำนาจในการบริหารจัดการ ตลอดจนถึงการบริการสาธารณะตามที่ประชาชนคาดหวัง การประเมินแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี มีมาตรฐาน และมีรายงานผลการปฏิบัติราชการและใช้ข้อมูลจากการประเมินปรับปรุงกลยุทธ์ กรุงเทพมหานคร เป็นที่รวมของคนเก่งและคนดี สามารถปฏิบัติงานที่รองรับความต้องการของประชาชนได้อย่างมืออาชีพ กรุงเทพมหานครมีการบริหารจัดการด้านการเงิน การคลังและงบประมาณที่มีความเป็นเลิศและเกื้อหนุนต่อการพัฒนากรุงเทพมหานครในระยะยาว กรุงเทพมหานครมีระบบสารสนเทศเพื่อให้บริการที่ทันสมัยและถูกต้องแก่ประชาชน เพิ่มความสะดวกในการติดต่อแก่ประชาชน

นอกจากนี้กรุงเทพมหานครยังต้องดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กรุงเทพมหานคร ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๖๐) เป็น Strategic plan และจัดทำแผนปฏิบัติการ ๑ ปี (ในปี พ.ศ. ๒๕๕๘) เป็น Operational plan

### ๑.๓ นโยบายผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร (ม.ร.ว. สุขุมพันธุ์ บริพัตร)

จากการให้สัมภาษณ์ของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร (ม.ร.ว. สุขุมพันธุ์ บริพัตร) ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร พอดีสรุปเป็นนโยบายทางด้านองค์กรและด้านบุคคลได้ดังนี้

#### ๑. ด้านองค์กร

๑.๑ เป็นองค์กรเข้มแข็ง มีความเป็นสถาบันสูง ทำงานอย่างเป็นระบบ ยึดหลักเกณฑ์ มีขวัญและกำลังใจ

๑.๒ เป็นองค์กรที่ตอบสนองประชาชนได้ ทั้งวันนี้และอนาคต เพราะความต้องการของประชาชนไม่หยุดนิ่ง

๑.๓ เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการทำงานอย่างสูง ตอบสนองบริบททางสังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลง และพันธกิจที่มากขึ้นตามลำดับ รองรับการแข่งขันประชาคมอาเซียน (AEC) ในปี พ.ศ. ๒๕๕๘

๑.๔ วางระบบพัฒนา “คน กทม.” อย่างต่อเนื่อง ทันท่วงทีความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

๑.๕ วางแผนกำลังคนระยะยาว กำหนดสมรรถนะวิชาชีพสำหรับอนาคต และส่งเสริมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

#### ๒. ด้านบุคคล

๒.๑ ปฏิบัติหน้าที่พื้นฐานอย่างดียิ่ง โดยเฉพาะ “การให้บริการ” ซึ่งเป็นหน้าที่หลัก ต้องทำให้ดีที่สุด

๒.๒ “คนเก่ง กทม.” มีความสามารถ สนใจใฝ่เรียนรู้

๒.๓ “คนดี กทม.” มีคุณธรรม จริยธรรม กล้าตัดสินใจทำสิ่งถูกต้อง

๒.๔ “จิตใจพร้อมให้บริการ” แก่ประชาชน (Service Excellence)

## ๒. รูปแบบการจัดองค์กรภาครัฐสมัยใหม่

๒.๑ รูปแบบการจัดโครงสร้างหน่วยงานภาครัฐในปัจจุบัน การจัดองค์กรภาครัฐที่ทันสมัย ต้องสามารถจัดโครงสร้างองค์กรได้หลากหลายรูปแบบ แต่จะต้องสามารถตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชนและสังคมได้อย่างสมประโยชน์ที่สุด โดยให้ความสำคัญกับกลุ่มข้าราชการที่มีสมรรถนะ (Competency) เหมาะสมกับตำแหน่ง รวมทั้งต้องมอบอำนาจให้กลุ่มคนเหล่านี้สามารถใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว เพื่อตอบสนองปัญหาและความต้องการของประชาชนได้อย่างทันที่ และการจัดองค์กรรูปแบบนี้จะรองรับการพัฒนาที่ก้าวไปสู่ E – Government

แนวทางการจัดโครงสร้างหน่วยงานภาครัฐในปัจจุบัน อาจแบ่งออกได้เป็น ๖ ประเภท ตามลักษณะของภารกิจและโครงสร้างการบริหารจัดการได้ ดังนี้

๑. ส่วนราชการ คือ กระทรวง ทบวง กรม รับผิดชอบภารกิจหลักซึ่งเป็นภารกิจพื้นฐานของรัฐที่เป็นการควบคุม กำกับดูแล และอนุมัติ อนุญาตตามกฎหมาย รวมทั้งงานนโยบายต่าง ๆ ควร มีบทบาทในภารกิจหลัก ๓ ประการ ได้แก่

- บทบาทภารกิจในการกำหนดนโยบาย
- บทบาทภารกิจในการวางระเบียบ หลักเกณฑ์ และตรวจสอบ
- บทบาทภารกิจในการสนับสนุนส่งเสริม

๒. หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ มีบทบาทภารกิจหลัก ได้แก่

- เน้นการให้บริการแก่หน่วยงานแม่ต้นสังกัดเป็นหลัก
- เป็นหน่วยงานของส่วนราชการที่มีขีดความสามารถสูงกว่าภารกิจที่มีอยู่ อาจให้บริการแก่หน่วยงานอื่นรวมทั้งประชาชน

- เน้นการมีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า มีความคล่องตัวในการทำงาน รวมทั้งลดค่าใช้จ่ายภาครัฐ

๓. องค์การมหาชน มีบทบาทภารกิจหลัก ได้แก่

- เป็นหน่วยงานบริหารที่แยกตัวออกไปจากส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ และมีกลไกการบริหารของตนเอง รับผิดชอบงานบริการสาธารณะ

- มีความมุ่งหมายให้มีการใช้ประโยชน์ทรัพยากรและบุคคลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
- ต้องไม่เป็นกิจการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อแสวงหากำไรเป็นหลัก

๔. หน่วยงานในกำกับของกระทรวง มีบทบาทภารกิจหลัก ได้แก่

- เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติเฉพาะของหน่วยงานแต่ละแห่ง
- มีภารกิจที่หลากหลาย
- ต้องการอำนาจตามกฎหมายของเจ้าหน้าที่รัฐในการกำกับ ตรวจสอบ ดำเนินการ แต่กฎหมายการจัดตั้งองค์การมหาชนไม่ได้เปิดโอกาสให้

๕. รัฐวิสาหกิจ มีบทบาทภารกิจหลัก ได้แก่

- เป็นหน่วยงานที่รัฐเป็นเจ้าของทั้งหมดหรือเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ รับผิดชอบภารกิจของรัฐที่เกี่ยวข้องกับภารกิจเชิงพาณิชย์ที่มีลักษณะเป็นการให้บริการสาธารณะ งานสาธารณูปโภคขนาดใหญ่ งานของรัฐที่มีความสำคัญต่อความมั่นคงและการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ

- กิจกรรมมีผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของประชาชนที่รัฐยังจำเป็นต้องควบคุมและดำเนินการแต่ผู้เดียว

- งานที่ภาคเอกชนยังไม่พร้อมที่จะลงทุนดำเนินการ

- กิจกรรมที่รัฐจำเป็นต้องแทรกแซงตลาดเพื่อให้เกิดการแข่งขันที่เป็นธรรม

๖. หน่วยงานภายใต้มูลนิธิ มีบทบาทภารกิจหลัก ได้แก่

- เป็นสถาบันอิสระที่จัดตั้งภายใต้มูลนิธิ มีการบริหารงานอิสระจากระบบราชการ จัดตั้งโดยมติคณะรัฐมนตรี โดยอาศัยความร่วมมือจากภาคเอกชนหรือความช่วยเหลือจากต่างประเทศ

- ไม่มีสถานภาพเป็นนิติบุคคล อิงกับมูลนิธิเพื่อรองรับในการทำนิติกรรมต่าง ๆ ตามกฎหมาย

๒.๒ การจัดโครงสร้างการบริหารภายในองค์กร ปัจจุบันมีรูปแบบที่นิยมใช้กันอยู่ ๔ รูปแบบ ได้แก่

(ณัฐพงศ์ ดิษยบุตร, ๒๕๔๖ : ๒๑)

๑. Tall organization หรือ Line Organization

เป็นการจัดองค์การที่มีสายการบังคับบัญชาในแนวดิ่ง มีการสั่งการไปตามลำดับชั้นสายการบังคับบัญชา เช่น ผู้บริหารระดับสูง สั่งงานไปตามลำดับชั้นถึงเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานระดับล่าง เป็นต้น มีหลักการที่สำคัญดังนี้

- ใช้เงินเดือนและค่าตอบแทนเป็นสิ่งจูงใจ (Wage Incentive)

- ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น

- มีโครงสร้างเป็นรูปปิรามิด เช่น ระบบราชการ (Bureaucracy) เป็นต้น ซึ่งเป็นลักษณะขององค์การ

แบบดั้งเดิม

- ละเลยการพิจารณาพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ

๒. Flat Organization

เป็นการจัดองค์การแนวนราบ จะมีการติดต่อสื่อสารระหว่างฝ่ายบริหารและเจ้าหน้าที่แบบ two – way communication มีการผ่อนคลายการควบคุมที่เคร่งครัด ให้ความสนใจพฤติกรรมของสมาชิก สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงออก เป็นการแก้ปัญหาการบริหารงานแบบโบราณ เพิ่มพูนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources)

๓. Matrix Organization

เป็นการจัดองค์การที่ผสมผสานกันระหว่างแบบ Line – staff Organization และแบบ Project Organization มีสายการบังคับบัญชาทั้งในแนวนราบและแนวดิ่ง

#### ๔. Pure Project Organization

เป็นการจัดองค์การเพื่อกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ มีการแบ่งงานกันทำ มีการติดต่อสื่อสารแบบ multi - communications ผู้จัดการโครงการมีอำนาจเด็ดขาดในการรับงาน การกำหนดที่ตั้งโครงการ (Location) เวลา (Time) และการจัดการ (Management) รูปแบบนี้มีการนำมาใช้ในระบบราชการน้อย นอกจากจัดทำในรูป Adhocracy เป็นการจัดโครงสร้างองค์การที่วางให้เหมาะสมกับองค์การสมัยใหม่

นอกจากนั้นการจัดโครงสร้างการบริหารภายในองค์กรในลักษณะองค์กรรูปแบบไม่ถาวร (Adhocracy) ก็เป็นอีกแนวทางหนึ่งของการปรับปรุงโครงสร้างและการบริหารจัดการสมัยใหม่ เพื่ออุดช่องว่างของการจัดโครงสร้างในรูปแบบเดิม

องค์กรแบบ Adhocracy นี้ เป็นแนวโน้มของการจัดโครงสร้างองค์กรในยุคปัจจุบันที่เกิดขึ้น เนื่องจากสภาพการณ์ในปัจจุบันภารกิจของรัฐจะต้องมีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลา เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก การจัดหน่วยงานในรูปองค์กรภาครัฐแบบถาวรตามที่กฎหมายกำหนด ไม่สามารถรองรับภารกิจที่เปลี่ยนแปลงในยุคนี้ (Digital Life) ได้จึงจำเป็นต้องมีการจัดองค์กรในรูปแบบไม่ถาวร โดยการสนธิกำลังจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อรองรับภารกิจเร่งด่วนหรือภารกิจตามยุทธศาสตร์สำคัญของรัฐ ซึ่งองค์กรที่เกิดขึ้นอาจมีทั้งรูปแบบที่มีสภาพทางกายภาพหรือองค์กรเครือข่ายเสมือนจริง เช่น

- การจัดตั้งในรูปแบบคณะกรรมการ เป็นการบริหารราชการที่มีลักษณะการจัดตั้งเป็นองค์คณะ เพื่อดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นกรณีเฉพาะหรือเร่งด่วน องค์ประกอบของคณะกรรมการจะเป็นผู้แทนจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีอำนาจในการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจจะผูกพันกับหน่วยงาน และผลผลิตที่เป็นมติ คณะกรรมการจะอยู่ในรูปของมาตรการ กฎเกณฑ์หรือแนวทางที่ใช้บังคับกับหน่วยงานต่าง ๆ หรือสาธารณะชนทั่วไป

- รูปแบบทีมงานเฉพาะกิจ (Task Force) เป็นการบริหารราชการในรูปแบบทีมงานเฉพาะกิจ จะมีลักษณะสำคัญ ได้แก่ เป็นการรวมตัวกันของผู้แทนจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติภารกิจหนึ่ง ๆ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจึงจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์นั้น ๆ ได้ หัวหน้าโครงการจะแต่งตั้งมาจากผู้แทนหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงต่อผลลัพธ์ของภารกิจที่ได้รับมอบหมาย และระยะเวลาการดำเนินการ อาจมีกำหนดระยะเวลาสิ้นสุดที่แน่นอนหรือต่อเนื่องจนกว่าจะเสร็จสิ้นภารกิจ

- รูปแบบองค์กรชั่วคราว (Temporary Organization) การบริหารราชการในรูปแบบองค์กรชั่วคราวจะมีลักษณะเป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้น เพื่อปฏิบัติภารกิจเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยมีกำหนดระยะเวลาสิ้นสุดของหน่วยงานที่แน่นอน และสถานะของหน่วยงานอาจเป็นส่วนหนึ่งของส่วนราชการหรือองค์การมหาชนก็ได้

- รูปแบบ Hollywood Model เป็นการจัดองค์กรในรูปแบบที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในภาคราชการเพิ่มเติมจากการจัดรูปแบบองค์กรอื่น ๆ ที่กล่าวมาแล้ว ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

(๑) ลักษณะพิเศษของทีมงานในรูปแบบ Hollywood Model ได้แก่ การดำเนินการของทีมงานต้องการความคล่องตัวสูง เพื่อให้ภารกิจที่เป็นยุทธศาสตร์เร่งด่วนเสร็จสิ้นภายในระยะเวลาที่กำหนด ต้องการผู้นำทีมที่มีสมรรถนะสูง มีความสามารถในการนำ และสามารถบริหารเครือข่ายและทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ต้องการทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญหลากหลายสาขา และต้องมีทรัพยากรและเทคโนโลยีที่เหมาะสมและพอเพียงต่อการดำเนินการให้สำเร็จ ฯลฯ

(๒) การบริหารทีมงาน จะต้องมีกระบวนการที่สำคัญ ได้แก่ กำหนดขอบเขตของภารกิจและยุทธศาสตร์เร่งด่วน กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายรวมทั้งระยะเวลาที่ต้องดำเนินการ กำหนดหน่วยงานเจ้าภาพที่ต้องรับผิดชอบผลสัมฤทธิ์ในแต่ละกิจกรรมให้ชัดเจน และมีการจัดทำข้อตกลงร่วมกันของหน่วยงานเจ้าภาพ ฯลฯ

**๒.๓ เป้าหมายขององค์การภาครัฐในยุคโลกาภิวัตน์ มีดังต่อไปนี้ (ณัฐพงศ์ ดิษยบุตร, ๒๕๔๖ : ๒๒)**

๑. เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด โดยคำนึงถึงองค์การเป็นหลัก
๒. เน้นประชาชนหรือผู้รับบริการ
๓. เน้นความเสมอภาค ความยุติธรรมและความเป็นธรรมในสังคม
๔. เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน
๕. เน้นการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

**๒.๔ รูปแบบการบริหารจัดการองค์การภาครัฐสมัยใหม่ มีหลักการสำคัญ ดังนี้ (ณัฐพงศ์ ดิษยบุตร, ๒๕๔๖ : ๒๒ - ๒๓)**

๑. การกระจายอำนาจ และความรับผิดชอบต่อผู้ปฏิบัติงาน
๒. แบ่งส่วนราชการให้มีขนาดกะทัดรัด แต่มีคุณภาพ
๓. ปรับบทบาทจากการควบคุม ตรวจสอบ (Regulator) มาเป็นผู้กำกับดูแล (Monitor) ส่งเสริมสนับสนุน และประสานงาน (Co - Ordinator)
๔. ปฏิบัติงานหน้าที่หลักให้มีลักษณะเบ็ดเสร็จ
๕. ลดขั้นตอนให้สั้นลง และรวดเร็ว ลดกฎระเบียบการทำงาน
๖. ตรึงอัตรากำลังคน โดยเพิ่มประสิทธิภาพ
๗. เน้นการใช้วิทยาการและเทคโนโลยีที่เหมาะสม
๘. นำภาคเอกชนมาร่วมดำเนินการ
๙. กำหนดขอบเขตของงานให้ชัดเจนและไม่ซ้ำซ้อน
๑๐. เน้นการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน
๑๑. เป็นองค์กรที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน ทุกกลุ่ม ทุกฝ่าย
๑๒. เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทั้งในด้านการกำหนดนโยบาย การตรวจสอบติดตามการปฏิบัติงาน การแสดงความคิดเห็น และอื่นๆ
๑๓. เน้นในเรื่องมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมของผู้ปฏิบัติงานเพื่อป้องกันการทุจริต ประพฤติมิชอบ
๑๔. มุ่งต่อความสำเร็จของงานมากกว่ากฎระเบียบและกระบวนการ
๑๕. มุ่งสู่การพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อปรับเปลี่ยนองค์การให้เข้าได้กับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

### ๓. แนวคิดเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะ

แนวคิดเกี่ยวกับกิจกรรมบริการ (Service Activities) อาจแบ่งออกได้เป็น ๒ ลักษณะ กล่าวคือ เป็นบริการเกี่ยวกับสาธารณูปโภค (Public Utility Services) และเป็นบริการเฉพาะด้าน (Specific Services)

กิจกรรมบริการในด้านสาธารณูปโภค หมายถึง บริการด้านสาธารณูปโภคต่าง ๆ อันเป็นการให้บริการที่กระจายกันไปทั้งพื้นที่ โดยผู้รับบริการไม่จำเป็นต้องเดินทางมาขอรับบริการโดยตรงที่สำนักงานเขต เช่น การรักษาความสะอาด การระบายน้ำ การกำจัดน้ำเสีย การป้องกันน้ำท่วม การดูแลทางเท้า หาบเร่แผงลอย การบูรณะซ่อมแซมถนนหนทาง เป็นต้น

ส่วนกิจกรรมบริการเฉพาะด้านนั้น หมายถึง การให้บริการแก่ประชาชนแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีธุรกิจเฉพาะ โดยมีข้าราชการของหน่วยงานต่าง ๆ เป็นผู้คอยให้บริการ ณ ที่สำนักงานเขต หรือสำนักงานย่อยที่ให้บริการนอกสำนักงานเขต เช่น งานทะเบียน งานบัตรประจำตัวประชาชน การขออนุญาตก่อสร้างอาคาร การขออนุญาตสถานประกอบการ การจัดเก็บภาษีบำรุงท้องที่ ภาษีโรงเรือนและที่ดิน และภาษีป้าย เป็นต้น

ในการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการให้บริการสาธารณะ (Public Service Delivery) อาจพิจารณาจากประเด็นสำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้

#### ๓.๑ ความหมายและขอบเขตของการให้บริการสาธารณะ

##### ๓.๑.๑ นิยาม (สำนักนโยบายและแผนกรุงเทพมหานคร, ๒๕๓๘ : ๘ -๑๒)

**ปฐม มณีโรจน์** ได้ให้ความหมายของการให้บริการสาธารณะว่าเป็นการบริการในฐานะที่เป็นหน้าที่ของหน่วยงานที่มีอำนาจกระทำ เพื่อตอบสนองความต้องการ เพื่อให้เกิดความพอใจ จากความหมายนี้จึงเป็นการพิจารณาการให้บริการว่าประกอบด้วย ผู้ให้บริการ (Providers) และผู้รับบริการ (Recipients) โดยฝ่ายแรกถือปฏิบัติเป็นหน้าที่ที่ต้องให้บริการเพื่อให้ฝ่ายหลังเกิดความพึงพอใจ

**ประยูร กาญจนกุล** ได้กล่าวถึงแนวคิดของการให้บริการสาธารณะไว้ ดังนี้

๑. บริการสาธารณะเป็นกิจกรรมที่อยู่ในความอำนาจการหรือความควบคุมของรัฐ
๒. บริการสาธารณะมีวัตถุประสงค์ในการสนองความต้องการส่วนรวมของประชาชน
๓. การจัดระเบียบและวิธีดำเนินการบริการสาธารณะย่อมจะแก้ไขเปลี่ยนแปลงได้เสมอเพื่อให้เหมาะสมแก่ความจำเป็นแห่งกาลสมัย

๔. บริการสาธารณะจะต้องจัดดำเนินการอยู่เป็นนิจและโดยสม่ำเสมอ ไม่มีการหยุดชะงัก ถ้าบริการสาธารณะหยุดชะงักลงด้วยประการใด ๆ ประชาชนย่อมได้รับความเดือดร้อนหรือได้รับความเสียหาย

๕. เอกชนย่อมมีสิทธิที่จะได้รับประโยชน์จากบริการสาธารณะเท่าเทียมกัน

**เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธ์** ได้ให้ความหมายของการให้บริการสาธารณะว่า การที่บุคคล กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการสาธารณะ ซึ่งอาจจะ เป็นของรัฐหรือเอกชนมีหน้าที่ในการส่งต่อการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนโดยส่วนรวม มีองค์ประกอบที่สำคัญ ๖ ส่วน คือ

๑. สถานที่และบุคคลที่ให้บริการ
๒. ปัจจัยที่นำเข้าหรือทรัพยากร
๓. กระบวนการและกิจกรรม
๔. ผลผลิตหรือตัวบริการ
๕. ช่องทางการให้บริการ
๖. ผลกระทบที่มีต่อผู้รับบริการ

จากการพิจารณาแนวคิดเกี่ยวกับการให้บริการสาธารณะ แสดงให้เห็นว่าเป้าหมายของการให้บริการสาธารณะนั้น ก็คือ การสร้างความพึงพอใจให้เกิดแก่ผู้รับบริการ

ส่วนปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจนั้น สามารถพิจารณาได้จากแนวคิดเกี่ยวกับหลักการของการให้บริการสาธารณะ ดังนี้

**John D. Millett** กล่าวว่า เป้าหมายสำคัญของการบริการ คือ การสร้างความพึงพอใจในการให้บริการแก่ประชาชน โดยมีหลักหรือแนวทาง ดังนี้

**๑. การให้บริการอย่างเสมอภาค (Equitable Service)** หมายถึง ความยุติธรรมในการบริหารงานภาครัฐที่มีฐานคติที่ว่า คนทุกคนเท่าเทียมกัน ดังนั้นประชาชนทุกคนจะได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ในแง่มุมของกฎหมายไม่มีการแบ่งแยกกีดกันในการให้บริการ ประชาชนจะได้รับการปฏิบัติในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคลที่ใช้มาตรฐานการให้บริการเดียวกัน

**๒. การให้บริการที่ตรงต่อเวลา (Timely Service)** หมายถึง ในการบริการจะต้องมองว่าการให้บริการสาธารณะจะต้องตรงเวลา ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐจะถือว่าไม่มีประสิทธิผลเลยถ้าไม่มีการตรงต่อเวลาซึ่งจะสร้างความไม่พอใจให้แก่ประชาชน

**๓. การให้บริการอย่างเพียงพอ (Ample Service)** หมายถึง การให้บริการสาธารณะต้องมีลักษณะ มีจำนวนการให้บริการและสถานที่ให้บริการอย่างเหมาะสม ความเสมอภาคหรือการตรงต่อเวลาจะไม่มี ความหมายเลย ถ้ามีจำนวนการให้บริการที่ไม่เพียงพอและสถานที่ตั้งให้บริการสร้างความไม่ยุติธรรมให้เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการ

**๔. การให้บริการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Service)** หมายถึง การให้บริการสาธารณะที่เป็นไปอย่าง สม่ำเสมอ โดยยึดประโยชน์สาธารณะเป็นหลัก ไม่ใช่ยึดความพอใจของหน่วยงานที่ให้บริการว่าจะให้หรือหยุดบริการเมื่อใดก็ได้

**๕. การให้บริการอย่างก้าวหน้า (Progressive Service)** หมายถึง การให้บริการสาธารณะที่มีการปรับปรุงคุณภาพและผลการปฏิบัติงาน กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การเพิ่มประสิทธิภาพหรือความสามารถที่จะทำหน้าที่ได้มากขึ้นโดยใช้ทรัพยากรเท่าเดิม

**B.M. Verma** กล่าวว่า การให้บริการที่ดีส่วนหนึ่งขึ้นกับการเข้าถึงบริการ

Weber ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการให้บริการว่า การจะให้การบริการมีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ต่อประชาชนมากที่สุด คือ การให้บริการที่ไม่คำนึงถึงตัวบุคคล หรือเป็นการให้บริการที่ปราศจากอารมณ์ ไม่มีความชอบพอสใจเป็นพิเศษ ทุกคนได้รับการปฏิบัติเท่าเทียมกันตามหลักเกณฑ์เมื่ออยู่ในสภาพที่เหมือนกัน

กุลธนา ธนาพงศธร กล่าวว่า หลักการให้บริการ ได้แก่

๑. **หลักความสอดคล้องกับความต้องการของบุคคลเป็นส่วนใหญ่** กล่าวคือ ประโยชน์และบริการที่องค์กรจัดให้นั้น จะต้องตอบสนองความต้องการของบุคลากรส่วนใหญ่หรือทั้งหมด มิใช่เป็นการจัดให้แก่บุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ

๒. **หลักความสม่ำเสมอ** กล่าวคือ การให้บริการนั้น ๆ ต้องดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มิใช่ทำ ๆ หยุด ๆ ตามความพอใจของผู้บริการหรือผู้ปฏิบัติงาน

๓. **หลักความเสมอภาค** บริการที่จัดนั้นจะต้องให้แก่ผู้มาใช้บริการทุกคนอย่างเสมอหน้าและเท่าเทียมกัน ไม่มีการให้สิทธิพิเศษแก่บุคคลหรือกลุ่มใดในลักษณะแตกต่างจากกลุ่มคนอื่น ๆ อย่างเห็นได้ชัด

๔. **หลักความประหยัด** ค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ไปในการบริการ จะต้องไม่มากจนเกินกว่าผลที่จะได้รับ

๕. **หลักความสะดวก** บริการที่จัดให้แก่ผู้รับบริการจะต้องเป็นไปในลักษณะที่ปฏิบัติได้ง่าย สะดวกสบาย สิ้นเปลืองทรัพยากรไม่มากนัก ทั้งยังไม่เป็นการสร้างภาวะยุ่งยากใจให้แก่ผู้ให้บริการหรือผู้ใช้บริการมากจนเกินไป

### ๓.๑.๒ แนวคิดสมัยใหม่เกี่ยวกับการให้บริการสาธารณะ มีดังนี้

๑. การให้บริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ เป็นการนำงานที่ให้บริการทั้งหมดที่เกี่ยวข้องมารวมให้บริการอยู่ในสถานที่เดียวกัน ในลักษณะที่ส่งต่องานระหว่างกันทันทีหรือเสร็จในขั้นตอนหรือเสร็จในจุดให้บริการเดียว โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้การบริการมีความรวดเร็วขึ้น

๒. การให้บริการแบบ Online เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างปฏิสัมพันธ์ของการให้บริการระหว่างหน่วยงานกับประชาชน โดยเป็นการให้บริการที่ไม่ได้มีการเผชิญหน้ากันระหว่างผู้ให้บริการกับผู้รับบริการ แต่จะทำผ่านสื่อการให้บริการที่เป็นเสียง ข้อมูล และภาพ

๓. การให้บริการแบบเครือข่าย เป็นการสร้างระบบความร่วมมือระหว่างหน่วยงานให้เกิดขึ้น เพื่อมาช่วยให้บริการแก่ประชาชน รวมทั้งการนำประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริการ

๔. การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relation Management - CRM) เป็นกลยุทธ์ของการให้บริการที่มุ่งให้ลูกค้ามีความรู้สึกผูกพันกับบริการ เรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังจากลูกค้า เน้นการตอบสนองให้สูงกว่าความคาดหวังที่เคยได้รับ สามารถส่งมอบบริการที่ตอบสนองความต้องการที่ตรงใจลูกค้า และทำให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีหรือประทับใจตลอดไป

### ๓.๑.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างระบบบริการที่เป็นเลิศ (Service Excellence Avenue)

ประกอบด้วย (พิสิทธิ์ พิพัฒน์โกคากุล, ๒๕๔๙ : ๔๑ - ๔๖)

๑. การจัดทำฐานข้อมูลและการบริหารข้อมูลลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Customer Database) เป็นการเก็บ บันทึก จัดการ รวบรวม จัดกลุ่ม แยกแยะข้อมูล และนำเอาข้อมูลของลูกค้าหรือผู้รับบริการออกมาใช้งานตามวัตถุประสงค์ โดยใช้เครื่องมือ คือ การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM)

๒. การออกแบบการบริการ (Service Design) เป็นการนำเอาข้อมูลของลูกค้าหรือผู้รับบริการที่สำคัญมาจัดกลุ่มและออกแบบบริการให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการได้รับประสบการณ์ที่สอดคล้องตาม ใช้เครื่องมือ คือ การบริหารประสบการณ์ของลูกค้า (Customer Experience Management - CEM) และมาตรฐานการให้บริการ (Service Standard)

๓. การปฏิบัติตามมาตรฐานการให้บริการ (Service Operation) เป็นการนำเอามาตรฐานการให้บริการที่กำหนดไว้ไปดำเนินการทำงานส่งมอบบริการให้แก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ โดยใช้เครื่องมือ คือ ระบบการติดตามการให้บริการลูกค้าหรือผู้รับบริการ ซึ่งจะตรวจติดตาม ๒ ทาง ได้แก่ กระบวนการทำงาน และผลการให้บริการ

๔. การจัดการข้อร้องเรียน (Complaint Handling) เป็นการนำเอาข้อร้องเรียนของลูกค้าหรือผู้รับบริการมาทำการแก้ไข เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ และป้องกันมิให้เกิดปัญหา与客户หรือผู้รับบริการซ้ำอีก รวมทั้งนำเอาข้อมูลมาบริหารจัดการ เพื่อปรับปรุงระบบการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการมากขึ้น โดยใช้เครื่องมือ คือ การดำเนินงานตามขั้นตอนการจัดการข้อร้องเรียน (Customer Handling Process)

๕. การปรับปรุงมาตรฐานการบริการ (Service Improvement) เป็นการสร้างมาตรฐานการให้บริการลูกค้าหรือผู้รับบริการให้สูงขึ้น ตามความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการที่เพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยการฟังเสียงความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ เช่น การสัมภาษณ์ลูกค้าหรือผู้รับบริการ การทำการสำรวจความพึงพอใจ การรับคำร้องเรียน การโทรศัพท์ถามข้อมูลลูกค้าหรือผู้รับบริการ การใช้เครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ติดต่อสื่อสารกับลูกค้าหรือผู้รับบริการ เป็นต้น เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ ดัชนีความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ การสร้างนวัตกรรมการให้บริการ การจัดการอย่างมีคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management - TQM) การปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ฯลฯ

**สรุป** การให้บริการสาธารณะ หมายถึง การที่หน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจจะเป็นของรัฐหรือเอกชนดำเนินการส่งต่อบริการให้แก่ประชาชน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนโดยส่วนรวม และมีกระบวนการให้บริการที่มีลักษณะเป็นระบบ

การบริการในภาครัฐเป็นการช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนหรือผู้ใช้บริการ จึงมุ่งถึงผลที่จะเกิดต่อประชาชนเป็นบริการสาธารณะ มีวัตถุประสงค์ต้องการให้เกิดความผาสุกแก่ประชาชน ไม่มีจุดมุ่งหมายเพื่อผลตอบแทนในรูปของรายได้ที่สูงกว่ารายจ่ายหรือกำไร การบริการในภาครัฐส่วนใหญ่เป็นลักษณะของการให้เปล่าและถ้าจะมีการเก็บค่าธรรมเนียมการให้บริการก็จะมีลักษณะที่เป็นค่าตอบแทนพอคุ่มทุน ให้มีค่าใช้จ่าย

ดำเนินการให้บริการอยู่ได้ และในการให้บริการหลายประเภท รัฐก็ต้องยอมที่จะรับภาระการขาดทุนในการดำเนินการ เพื่อให้ประชาชนโดยรวมได้รับประโยชน์จากบริการสาธารณะ (สมิต สัจฉกร, ๒๕๕๒ : ๑๔)

การบริการในภาครัฐมีทั้งการให้บริการโดยตรง เช่น งานทะเบียนราษฎร การรักษาความสะอาด การสาธารณสุข เป็นต้น และการให้บริการโดยอ้อม เช่น การรักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย การผังเมือง การสาธารณสุขโรคและสาธารณสุขการ เป็นต้น การให้บริการแก่ประชาชนต้องปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสังคม และเอื้ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

**๓.๒ ความหมายของประสิทธิภาพและประสิทธิผล** (สำนักนโยบายและแผนกรุงเทพมหานคร, ๒๕๓๘ : ๘ -๑๒)

**แสวง รัตนมงคลมาศ** ได้ให้ความหมายของ “ประสิทธิภาพ” ไว้ว่า หมายถึง ผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน ซึ่งนอกจากจะหมายถึงกำไรและความพึงพอใจของผู้รับบริการแล้ว ยังหมายถึง ความสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วย

**John D. Millett** ได้ให้ความหมายของ “ประสิทธิภาพ” ไว้ว่า หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ และได้รับกำไรจากการปฏิบัติงานนั้น ๆ

สำหรับ “ประสิทธิผล” มีความหมายโดยทั่วไป กล่าวคือ การที่องค์กรทำงานได้บรรลุเป้าหมาย

กล่าวโดยสรุป คำว่า “ประสิทธิภาพ” และ “ประสิทธิผล” แม้จะมีความหมายที่แตกต่างกัน แต่ตามทัศนะของ **วุฒิชัย จานง** ชี้ว่าประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นมีความหมายที่เหลื่อมซ้อนกันอยู่มาก **จินตลักษณ์ วัฒนสินธ์** ถึงกับกล่าวว่า ประสิทธิภาพเป็นส่วนหนึ่งของประสิทธิผล

### **๓.๓ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะ**

#### **๓.๓.๑ Reengineering** (ทศพร ศิริสัมพันธ์, ๒๕๓๖)

ตามนิยามของ Michael Hammer ซึ่งเป็นต้นตำรับของคำว่า **Reengineering** นั้น ได้ให้ความหมายของคำว่า **Reengineering** คือ เป็นการทบทวนความคิดพื้นฐาน (fundamental rethinking) และการออกแบบกระบวนการทำงานใหม่โดยสิ้นเชิง (radical redesign) เพื่อให้บรรลุถึงการปรับปรุงชนิดขุดรากลอนโคน (dramatic improvement) ที่แสดงออกให้เห็นได้ในผลงานด้านสำคัญ ๆ เช่น ต้นทุน คุณภาพ การให้บริการ และ ความรวดเร็ว เป็นต้น

หลักการสำคัญของการทำ **Reengineering** ประกอบด้วย

๑. เน้นความสำคัญของลูกค้า มุ่งให้มูลค่าเพิ่มแก่ลูกค้าทั้งในแง่ของคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่าเสียค่าใช้จ่ายน้อยลง รวดเร็ว และบริการที่เป็นเลิศ ไม่ได้มุ่งเน้นที่ประสิทธิภาพภายในและความสะดวกสบายของพนักงาน แต่ลูกค้าไม่ได้ประโยชน์อะไรเพิ่มเติมขึ้นมา

๒. ยึดถือกระบวนการทำงานเพื่อก่อให้เกิดผลผลิตและผลงานซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการทำ **Reengineering** ที่สามารถแสดงให้เห็นได้โดยผังของกระบวนการทำงาน

๓. เริ่มต้นด้วยกระดาษเปล่า เปลี่ยนวิธีการคิดจากเดิมที่มักจะวิเคราะห์แก้ปัญหาตามสาเหตุมาเป็นการสร้างวิสัยทัศน์ ดักปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

การทำ **Reengineering** จะทำให้ลักษณะของกระบวนการทำงานแตกต่างไปจากเดิม กล่าวคือ

๑. งานต่าง ๆ จะถูกรวมเป็นหนึ่งเดียว การให้บริการลูกค้า จะมีผู้รับผิดชอบดูแลลูกค้าครบวงจรทั้งกระบวนการทำงาน ตั้งแต่ต้นจนจบและจะเป็นจุดเดียวที่ลูกค้าจะมาติดต่อใช้บริการช่วยทำให้งานเสร็จสิ้น ณ จุดเดียว ลดการเกี่ยงงาน ซ้ำซ้อน ผิดพลาดและประหยัดค่าใช้จ่าย

๒. หลาย ๆ ขั้นตอนของงานอาจจะดำเนินการไปพร้อม ๆ กันก็ได้ ช่วยลดความล่าช้าและต้นทุน ค่าใช้จ่าย และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างฉับพลัน

๓. ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระและอำนาจในการดำเนินงานสูงขึ้น

๔. กระบวนการทำงานมีหลากหลายรูปแบบ ไม่มีแบบแผนมาตรฐานตายตัว แน่นนอน เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพตลาดที่ซับซ้อนและความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกันไปตามสถานการณ์ต่าง ๆ

๕. งานจะถูกดำเนินการในจุดที่เหมาะสมที่สุด มากกว่าถูกจัดวางแยกออกไปในแต่ละฝ่ายตามความเชี่ยวชาญชำนาญการ

๖. การถ่วงดุลอำนาจจะมีเพียงเท่าที่จำเป็นและตามความเหมาะสม นอกจากนี้การตรวจทานความถูกต้องจะมีความจำเป็นน้อยลง เพราะความแปรปรวนของข้อมูลได้ถูกขจัดให้หมดไป

การทำ **Reengineering** จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ดังนี้

๑. หน่วยปฏิบัติงานจะเปลี่ยนจากฝ่ายตามสายงานต่าง ๆ มาเป็นทีมตามกระบวนการทำงานที่จะรับผิดชอบปฏิบัติงานให้เสร็จสิ้นทั้งกระบวนการทำงาน

๒. ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีลักษณะเป็นผู้รอบรู้ทั่วไป เนื่องจากจะต้องปฏิบัติงานหลากหลายมากขึ้น

๓. การเลือกสรรบุคลากรจะต้องคำนึงถึงคุณลักษณะบางประการเพิ่มเติมจากเกณฑ์ ความรู้ความสามารถและทักษะ โดยเฉพาะการมีวินัยต่อตนเองและจิตใจใฝ่บริการ

๔. เน้นการพัฒนาบุคลากรในองค์กร

๕. การวัดผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัลตอบแทน เน้นที่ผลงาน

๖. เกณฑ์การโยกย้ายก้าวหน้าไปสู่งานใหม่ จะเป็นเรื่องของความสามารถ ไม่ใช่เรื่องของการปฏิบัติงานและการให้รางวัลตอบแทน

๗. วัฒนธรรมมองค้การเปลี่ยนจากการปฏิบัติงานเพื่อเจ้านาย/ผู้บังคับบัญชามาเป็นเพื่อลูกค้า

๘. บทบาทของฝ่ายจัดการเปลี่ยนจากหัวหน้างานมาเป็นผู้ให้คำปรึกษาหรือสอนงาน

๙. โครงสร้างขององค์กรเปลี่ยนจากลำดับชั้นเป็นแบบแบนราบ

๑๐. ผู้บริหารระดับสูงจะเปลี่ยนบทบาทจากผู้กำกับมาเป็นผู้แนะนำและนักประสานงาน

**สรุป** การทำ **Reengineering** จะส่งผลกระทบต่อทั้งองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน จะส่งผลกระทบต่อเชื่อมโยงโดยตรงต่อลักษณะงานและโครงสร้าง ซึ่งเมื่อลักษณะงานและโครงสร้างเปลี่ยนแปลงไปก็จะทำให้ระบบการบริหารงาน การวัดผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัลตอบแทนต้องปรับเปลี่ยนตาม รวมทั้งจะส่งผลให้ค่านิยมและความเชื่อ หรือวัฒนธรรมองค์กรเปลี่ยนไปในท้ายที่สุด

### **๓.๓.๒ Reinventing Government** (อุทัย เลาหวิเชียร, ๒๕๓๘)

เป็นวิธีการใหม่ในการบริหารภาครัฐในยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นแนวคิดที่ประมวลมาจากความคิดเห็นของข้าราชการจำนวนมาก โดยการสัมภาษณ์ข้าราชการทั้งสหรัฐอเมริกา โดยสามารถนำหลักการสำคัญบางประการประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาการบริหารงานภาครัฐของกรุงเทพมหานครได้ไม่มากนัก

หลักการหรือสาระสำคัญของ Reinventing Government ได้แก่

๑. นักบริหารจะทำหน้าที่เป็นผู้กระตุ้นเพื่อช่วยเหลือชุมชน/ท้องถิ่นให้เป็นผู้เข้มแข็งในการปฏิบัติงานพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง

๒. การบริหารงานภาครัฐ ควรอยู่ในความรับผิดชอบของชุมชน/ท้องถิ่น รัฐควรกระจายอำนาจให้ประชาชนมีอำนาจเต็ม และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการปกครองมากที่สุด เพื่อสร้างความผูกพันสาธารณะร่วมกัน

๓. ปรับปรุงระบบการบริหารงานภาครัฐ โดยส่งเสริมการแข่งขันในการส่งบริการสาธารณะให้ถึงมือประชาชนด้วยความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และคุณภาพตลอดจนทันกับความต้องการ

๔. ยึดความสำคัญของงานมากกว่าเน้นขั้นตอน หรือระเบียบ ข้อบังคับ งบประมาณ ที่ยึดตามระเบียบแบบแผนทางราชการ

๕. เน้นความต้องการของลูกค้า/ผู้รับบริการ

๖. เน้นการป้องกันมากกว่าการรักษา

๗. กระจายอำนาจไปสู่ลูกค้า/ผู้รับบริการ ไม่หวังผลกำไร

### **๓.๓.๓ Deregulation**

เป็นเทคนิคการบริหารที่มุ่งเน้นการลดขั้นตอนทางกฎหมาย เพื่อปรับระบบการทำงานใหม่ โดยพยายามให้บริการแก่ประชาชนผู้รับบริการด้วยความรวดเร็ว ลดความซ้ำซ้อน ล่าช้า ในการดำเนินงานเน้นผลสำเร็จของงานมากกว่าขั้นตอนการปฏิบัติงาน ในขณะเดียวกันต้องคำนึงถึงความถูกต้องของกฎหมายหรือระเบียบแบบแผนของทางราชการและให้ความสำคัญต่อคุณภาพของบริการสาธารณะควบคู่ไปด้วย

### **๓.๓.๔ Privatization** (ณัฐพงศ์ ดิษยบุตร, ๒๕๔๖ :๒๗ - ๒๘)

เป็นการแปรสภาพการบริหารกิจการของรัฐบางประเภทให้เอกชนมาเป็นผู้ดำเนินงานแทน ซึ่งเป็นแนวคิดที่จะลดบทบาทของภาครัฐลง และเพิ่มบทบาทของภาคเอกชนให้มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นบทบาททางการบริหาร การดำเนินงาน หรือความเป็นเจ้าของ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของภาครัฐในทางปฏิบัติ การแปรสภาพกิจการของรัฐเป็นของเอกชน มีรูปแบบต่าง ๆ หลายรูปแบบ การจะนำรูปแบบใดไปใช้ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะงานและสถานภาพของหน่วยงานนั้น ๆ เป็นสำคัญ

การนำกิจการของรัฐไปให้เอกชนดำเนินการ (Privatization) สามารถแบ่งออกได้อย่างน้อย ๘ รูปแบบ ดังนี้

๑. การถอนตัวของภาครัฐออกจากการให้บริการ (Government Withdrawal from Service) รูปแบบนี้ภาครัฐจะไม่ให้บริการแก่ประชาชนอีกต่อไป ซึ่งภาครัฐอาจจะใช้รูปแบบนี้เมื่อ

๑.๑ ภาครัฐขาดเงินงบประมาณ

๑.๒ ประชาชนไม่ต้องการบริการนั้น ๆ อีกต่อไป

๑.๓ เมื่อมีภาคเอกชนจัดหาบริการลักษณะเดียวกันได้ในตลาด

๒. การถอนทุน (Divestiture) รูปแบบนี้รัฐอาจขายกิจการทั้งหมดหรือขายหุ้นบางส่วนให้เอกชนเข้ามาถือครองซึ่งเมื่อทำเช่นนี้แล้ว ภาคเอกชนผู้ถือหุ้นจะเข้ามาปกป้องผลประโยชน์ของตัวเอง โดยการควบคุมให้กิจการมีประสิทธิภาพและมีผลกำไร

๓. การร่วมทุนกับภาคเอกชน (Joint - Public and Private - Venture) การทำแบบนี้กิจการดังกล่าวจะได้รับการบริหารในรูปบริษัท มีเอกชนเข้ามาบริหารและควบคุมให้กิจการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีผลกำไร

๔. การทำสัญญาจ้าง (Contracting Out) เป็นการจ้างเอกชนเข้ามารับกิจการบางอย่างไปดำเนินการ

๕. สัมปทาน (Franchising) เป็นการให้เอกชนรับสัมปทานจากภาครัฐ ภาคเอกชนจะเก็บค่าบริการจากประชาชนตามที่ภาครัฐกำหนด เช่น รถร่วมบริการ ขสมก. เป็นต้น

๖. การให้เช่า (Leasing) ภาครัฐจะให้เอกชนเช่า สหาริมทรัพย์ หรือสังหาริมทรัพย์ จากภาครัฐเพื่อไปดำเนินการหาประโยชน์อีกทอดหนึ่ง เช่น การให้เช่าตึก สำนักงาน หรือร้านอาหาร ลักษณะเช่นนี้รัฐไม่ต้องเสียค่าดูแลรักษาและยังมีรายได้จากค่าเช่าอีกครั้ง

๗. การให้คูปอง (Voucher) ภาครัฐจะแจกคูปองแก่ประชาชนแล้วให้ประชาชนนำคูปองไปแลกบริการจากภาคเอกชนตามความพอใจ จากนั้นภาคเอกชนจะนำคูปองนั้นมาแลกเงินคืนจากรัฐ ดังนั้นภาคเอกชนจะแข่งขันกันจัดหาบริการให้กับประชาชนให้ดีที่สุด โดยหวังคูปองจำนวนมากเป็นเป้าหมาย โรงพยาบาลหรือโรงเรียนสามารถใช้รูปแบบนี้ได้

๘. การเก็บค่าบริการ (User Charge) ภาครัฐจะเก็บค่าบริการจากประชาชนและนำเงินรายได้มาปรับปรุงกิจการยิ่ง ๆ ขึ้นไป โดยค่าบริการจะเก็บจากผู้ใช้บริการเท่านั้น ผู้มิได้ใช้บริการไม่ต้องเสีย ซึ่งจะเป็นการดีกว่าที่ภาครัฐจะนำเงินภาษีทั้งหมดจากประชาชนทุกคนมาอุดหนุนบริการบางอย่างที่ประชาชนบางคนไม่ได้ใช้

**สรุปว่า** การนำกิจการของรัฐไปให้เอกชนดำเนินการ (Privatization) ก็คือ การทำให้กิจการของรัฐได้รับการบริการแบบเอกชน โดยเอกชนอยู่ในระบบตลาด มีการแข่งขัน มีแรงจูงใจ มีรายได้ที่จะนำมาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลในที่สุด

### ๓.๓.๕ การปรับปรุงงาน

#### ๑) แนวคิดเดิม

- หมายถึง การค้นหาวิธีการทำงานที่ดีกว่า เพื่อให้ง่าย ประหยัด สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ โดยใช้วิธีการ ขจัด , รวม , จัดขั้นตอนใหม่ , ทำให้ง่ายขึ้น , ประหยัด และหาวิธีการใหม่

- หมายถึง การเปลี่ยนแปลงปรับปรุงวิธีทำงานให้ดีกว่า และง่ายกว่าเดิมเพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานมีประสิทธิภาพสูง และประหยัดทรัพยากรในการบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เวลา เทคโนโลยี ข้อมูลข่าวสาร

- หมายถึง การวิเคราะห์อย่างมีระเบียบแบบแผน เพื่อลดระยะเวลา กำลังคน และวัสดุอุปกรณ์ที่ไม่จำเป็นออกไป โดยขจัดงานที่ไม่จำเป็น หรือไม่ตรงกับวัตถุประสงค์หรือภารกิจของหน่วยงานออกไป หรือจัดกระบวนการทำงานใหม่หรือแบ่งงานใหม่ โดยใช้ระยะเวลาหรือแรงงานน้อยลงในขณะที่ได้ผลงานเพิ่มขึ้น ดีขึ้น ง่ายขึ้น และผู้ปฏิบัติงานได้รับความพึงพอใจ ปลอดภัยและเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน

#### ๒) แนวคิดใหม่

- หมายถึง กระบวนการปรับปรุงระบบการทำงานหรือระบบการปฏิบัติงานขององค์การให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ประหยัด สนองตอบความต้องการของประชาชน ผู้รับบริการ ด้วยความรวดเร็ว รอบคอบและถูกต้องภายใต้กรอบแห่งกฎหมาย

#### ๓) สาเหตุที่ต้องมีการปรับปรุงงาน

๑. มีการเปลี่ยนแปลงขนาด ปริมาณ และขอบข่ายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานเพิ่มมากขึ้นหรือลดลง

๒. มีการเปลี่ยนแปลงกฎหมายและระเบียบกฎข้อบังคับที่เกี่ยวข้องใหม่

๓. เกิดปัญหา/ความต้องการใหม่ๆ ขึ้นมา

๔. มีการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายสาธารณะ

๕. กระแสโลกาภิวัตน์ การพัฒนาและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสมัยใหม่และเทคโนโลยีสารสนเทศ

๖. มีขั้นตอนดำเนินการซ้ำซ้อน ล่าช้า ไม่คล่องตัว งานไม่เดิน คั่งค้างที่ผู้หนึ่งผู้ใด หรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง

๗. มีงานล้นมือหรือคนว่างงาน (ว่างงานจริง หรือแอบแฝง)

๘. เกิดปัญหาการทำงานซ้ำซ้อนกัน ก้าวถอยกัน เนื่องจากมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ไม่ชัดเจน ไม่มีการแบ่งแยกกันอย่างเป็นสัดส่วน

๙. เจ้าหน้าที่ขาดขวัญและกำลังใจ ขาดความสามัคคีในหน่วยงาน มีการร้องเรียน มีบัตรสนเท่ห์ การขอโอน ย้าย หรือลาออกมีมากกว่าปกติ

๑๐. ได้รับการตำหนิ ร้องเรียนจากบุคคล หน่วยงานภายนอก และสื่อมวลชนต่างๆ ในเรื่องการให้บริการมาก

๑๑. การแข่งขันในการให้บริการแก่ประชาชนทั้งจากหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ และองค์กรเอกชน ในกิจกรรมลักษณะเดียวกัน เพื่อมุ่งพัฒนาเข้าสู่ระบบมาตรฐานสากล

๑๒. ความต้องการของประชาชน ทั้งในด้านการมีส่วนร่วมและการตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

๑๓. การลดต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านระบบงาน เพื่อให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับ  
สภาวการณ์ทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน

๑๔. ผลสัมฤทธิ์ของงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ของ  
องค์การ

๔) การปฏิรูประบบการให้บริการประชาชน มีแนวทางสำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้

๑. กำหนดหรือวางบทบาทหน้าที่หลักของภาครัฐและเอกชนให้มีความชัดเจนเพื่อ  
ไม่ให้สับสนในบทบาทหน้าที่ของตนเอง
๒. ปฏิรูปการให้บริการของรัฐให้มีความรวดเร็ว คล่องตัว ประหยัด อาทิ การจัด  
ให้บริการประชาชนแบบ One - Stop Service
๓. ปรับเปลี่ยนวิธีการคิดและการดำเนินงานของระบบราชการให้อยู่ในรูปของ  
หน่วยงานเหมือนของเอกชนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพมากขึ้น มีความเป็นมิตรมากขึ้น โดยเน้นการให้บริการประชาชน  
เหมือนบริษัทให้บริการลูกค้า
๔. ปรับปรุงการใช้ภาษาของราชการให้เข้าใจง่าย จะทำให้ประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง  
กับระบบราชการสามารถเข้าใจขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานอย่างชัดเจนและรวดเร็ว
๕. ส่งข้าราชการที่มีคุณภาพ (ทั้งดีและเก่ง) ลงไปทำงานใกล้ชิดเพื่อให้บริการ  
ประชาชน ซึ่งจะเป็นหนทางหนึ่งในการแก้ไขปัญหาวิกฤตศรัทธาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

๓.๓.๖ การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management : CRM)

เป็นกลยุทธ์ทางการบริหารที่ช่วยจัดกระบวนการในองค์กรให้สอดคล้องและตอบสนองความ  
ต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการแต่ละกลุ่ม เพื่อให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการพึงพอใจสูงสุด อันจะนำไปสู่ความ  
จงรักภักดีของลูกค้าหรือผู้รับบริการ และผลประโยชน์หรือกำไรระยะยาวขององค์กร

หลักการพื้นฐานที่สำคัญ ๆ ได้แก่ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, ๒๕๔๗)

๑. จัดกระบวนการในองค์กรให้สอดคล้องและตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือ  
ผู้รับบริการแต่ละกลุ่ม
๒. มีผู้รับผิดชอบแต่ละกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบ (Process Owner) เพื่อให้เจ้าของ  
กระบวนการเห็นปัญหาและภาพรวม ตลอดจนสามารถพัฒนากระบวนการได้
๓. เป้าหมายย่อยของแต่ละหน่วยงานต้องสอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์กรและไม่ขัด  
กันเอง
๔. ปรับปรุงสัมพันธ์ภาพกับลูกค้า โดยรับฟังและตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือ  
ผู้รับบริการเสมอ
๕. ทำให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการเห็นว่าความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนยิ่งยืดยาวออกไป ยิ่งให้ประโยชน์แก่  
ลูกค้าหรือผู้รับบริการมากขึ้น
๖. ดูแลลูกค้าหรือผู้รับบริการแต่ละกลุ่มเป้าหมายแตกต่างกัน
๗. ลงทุนสร้างความผูกพันทางใจกับลูกค้าหรือผู้รับบริการที่ให้ผลประโยชน์หรือกำไรสูง ๆ  
เป็นเวลานาน
๘. ให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการเลือกได้ว่าจะสื่อสารหรือเข้าถึงหน่วยงานของตนโดยวิธีใด  
เช่น โทรศัพท์ อีเมล จดหมาย เครือข่ายทางสังคม (เช่น Line, Facebook ฯลฯ) เป็นต้น

๙. พลิกความขัดแย้งหรือวิกฤติกับลูกค้าหรือผู้รับบริการให้เป็นโอกาสกระชับความสัมพันธ์
๑๐. เก็บข้อมูลของลูกค้าด้วยเครื่องมือหรือแบบฟอร์มที่ได้มาตรฐาน
๑๑. มีฐานข้อมูลกลางของลูกค้าหรือผู้รับบริการ โดยเก็บข้อมูลการให้บริการอย่างต่อเนื่องเพื่อจำแนกกลุ่มลูกค้าหรือผู้รับบริการตามประเภทและความต้องการที่จะรับบริการ ทั้งนี้คำนึงถึงคุณภาพ ความสะดวก และการให้บริการเป็นสำคัญ
๑๒. กระจายฐานข้อมูลลูกค้าหรือผู้รับบริการแก่ผู้เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม เพื่อประโยชน์ขององค์กรและลูกค้าหรือผู้รับบริการ
๑๓. มีความคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาสินค้าหรือบริการในรูปแบบใหม่ ๆ ให้ทันกับความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ คู่แข่งและการเปลี่ยนแปลงของสังคม
๑๔. นำข้อมูลความบกพร่องที่ได้จากการติดตามและประเมินผลมาปรับปรุง ทบทวนและพัฒนาการให้บริการอย่างต่อเนื่อง
๑๕. การติดตามและประเมินผล ต้องตั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วัดค่าได้ และติดตามตัววัดดังกล่าวสม่ำเสมอ โดยกำหนดตัววัด CRM เป็น ๔ ระดับ กล่าวคือ ตัววัดระดับองค์การ ตัววัดด้านกลยุทธ์ ตัววัดด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ และตัววัดด้านกระบวนการและการดำเนินการ
๑๖. มาตรการประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงานต้องส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นสัมพันธ์ภาพกับลูกค้าหรือผู้รับบริการสำคัญที่สุด

### ๓.๓.๗ การพัฒนาบุคคล

การพัฒนาบุคคล (Human Resource Management) หมายถึง กระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Capacities) ของบุคคลทั้งหมดในองค์กรใด องค์กรหนึ่ง สามารถแบ่งออกได้เป็น ๓ กิจกรรมใหญ่ ๆ ดังนี้ (อรุณ รักรธรรม, ๒๕๓๕)

๑. การฝึกอบรม (Training) มีจุดเน้นอยู่ที่งานของบุคคลในขณะนั้น เป็นการพัฒนาที่คาดหวังว่า ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมจะสามารถนำความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่ได้รับไปปรับปรุง พัฒนา หรือประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น ๆ เพื่อเป็นการยกระดับความสามารถในการทำงานให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพของผลงานที่ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม

๒. การศึกษา (Education) มีจุดเน้นอยู่ที่บุคคล เป็นการเตรียมบุคคลให้มีความพร้อมในการทำงานตามความต้องการขององค์กรในอนาคต ที่แตกต่างไปจากงานปัจจุบัน การศึกษาที่องค์กรมักใช้อยู่เสมอ ๆ ก็เพื่อเป็นการเตรียมบุคคลเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง หรือเตรียมความพร้อมเพื่อให้สามารถทำงานในหน้าที่ใหม่ ซึ่งแตกต่างจากเดิม หรืออาจจะเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถทางวิชาการที่ซับซ้อนและยุ่งยากกว่าเดิม

๓. การพัฒนา (Development) มีจุดเน้นอยู่ที่องค์กร มุ่งให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ความต้องการขององค์กรที่ต้องการเจริญเติบโต หรือเป็นการแก้ปัญหาขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง การพัฒนาจึงมีความเกี่ยวข้องกับการจัดสัมมนาหรือการจัดประชุมระดมสมอง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ แลกเปลี่ยน

ความคิดเห็นและประสบการณ์ของบุคลากรในองค์การรวมทั้งเป็นการเตรียมความพร้อมที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และพัฒนาองค์การในระยะยาว ส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีการนี้กับกลุ่มผู้บริหารในทุกระดับขององค์การ

### ๓.๓.๘ จรรยาบรรณในการให้บริการสาธารณะ

#### ๑. ความหมาย

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานได้ให้ความหมายของคำว่า “จรรยาบรรณ” ไว้ว่า เป็นประมวลความประพฤติที่ผู้ประกอบอาชีพการงานแต่ละอย่างกำหนดขึ้นเพื่อรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณ ชื่อเสียง และฐานะของสมาชิก อาจเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ก็ได้

#### ๒. สาระสำคัญของจรรยาบรรณ ประกอบด้วย

๒.๑ เป็นประมวลความประพฤติที่กำหนดขึ้นไว้โดยมีวัตถุประสงค์ให้เป็นข้อเตือนใจ และเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานและปฏิบัติตนได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

๒.๒ กำหนดขึ้นโดยมีเป้าหมายให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพและตัวพนักงานมีคุณธรรม ไม่ประพฤติผิดจรรยาบรรณ อันจะทำให้ภาพพจน์ขององค์การ/หน่วยงาน เป็นที่ยอมรับในสายตาของบุคคลทั่วไป

๒.๓ อาจเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ก็ได้

#### ๓. จรรยาบรรณในการให้บริการสาธารณะ

สาระสำคัญปรับปรุงมาจากข้อบังคับ ก.พ.ว่าด้วยจรรยาบรรณของข้าราชการพลเรือน

พ.ศ. ๒๕๓๗ มีดังนี้

#### ๑) จรรยาบรรณต่อตนเอง – หลัก : สร้างความเชื่อถือศรัทธา

- เป็นผู้ที่มีศีลธรรมอันดี และประพฤติตนให้เหมาะสมกับบทบาท หน้าที่ รับผิดชอบของตน

- พึงใช้วิชาชีพในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อตรง ซื่อสัตย์ และไม่แสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบ

- มีทัศนคติที่ดี และรู้จักพัฒนาตนเองให้มีคุณธรรม จริยธรรม รวมทั้งเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

#### ๒) จรรยาบรรณต่อหน่วยงาน – หลัก : ประโยชน์ราชการ

- เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบด้วยความสุจริต เสมอภาค และปราศจากอคติ

- เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ รอบคอบ รวดเร็ว ขยันหมั่นเพียร ถูกต้อง สมเหตุสมผล โดยคำนึงถึงประโยชน์ของสังคม องค์การ/หน่วยงานและประชาชนผู้รับบริการ เป็นสำคัญ

- พึงปฏิบัติตนเป็นผู้ตรงต่อเวลา และใช้เวลาให้เกิดประโยชน์แก่การทำงานอย่างเต็มที่

- พึงดูแลรักษาและใช้ทรัพย์สินขององค์การ/หน่วยงาน อย่างประหยัด คุ่มค่า โดยระมัดระวังไม่ให้เสียหาย หรือสิ้นเปลืองโดยไม่จำเป็นเสมือนปฏิบัติต่อทรัพย์สินของตนเอง

๓) จรรยาบรรณต่อผู้บังคับบัญชา ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน - หลัก :  
มนุษยสัมพันธ์

- ให้ความร่วมมือช่วยเหลือกลุ่มงานของตน ทั้งในด้านการให้ความคิดเห็น การช่วยทำงานและการแก้ปัญหาาร่วมกัน รวมทั้งการเสนอแนะในสิ่งที่เห็นว่าจะมีประโยชน์ต่อการพัฒนางานในความรับผิดชอบด้วย
- พึงช่วยเหลือเกื้อกูลกันในทางที่ชอบ รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความสามัคคีร่วมแรงร่วมใจในบรรดาผู้ร่วมงานในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนรวม
- พึงปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องด้วยความสุภาพ มีน้ำใจและมนุษยสัมพันธ์อันดี
- ผู้บังคับบัญชาพึงดูแลเอาใจใส่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทั้งในด้านการปฏิบัติงาน ขวัญกำลังใจ สวัสดิการ และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนปกครองผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วยหลักการและเหตุผลที่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม

๔) จรรยาบรรณต่อประชาชนและสังคม - หลัก : การให้บริการ

- พึงให้บริการแก่ประชาชนอย่างเต็มกำลังความสามารถ ด้วยความเป็นธรรมเอื้อเฟื้อ มีน้ำใจ และใช้กริยาวาจาที่สุภาพอ่อนโยน
- พึงปฏิบัติตนให้เป็นที่เชื่อถือศรัทธาของบุคคลทั่วไป
- พึงละเว้นการรับทรัพย์สิน ประโยชน์อื่นใด หรือกระทำการใด ๆ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร/หน่วยงานและ/หรือสังคมโดยส่วนรวม

๔. มาตรฐานทางจริยธรรมของข้าราชการในแนวทางปฏิรูประบบราชการ มีดังนี้

- ๔.๑ หลีกเลี่ยงการใช้ประโยชน์จากตำแหน่งหน้าที่
- ๔.๒ มีมโนสุจริตและยึดมั่นในเกียรติภูมิ
- ๔.๓ พร้อมรับผิดชอบในผลของการกระทำ
- ๔.๔ มีความโปร่งใส พร้อมให้ตรวจสอบ

๓.๓.๙ มาตรฐานการให้บริการของหน่วยงานบริการประชาชน

หลักการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชน เป็นหลักการพื้นฐานสำหรับการบริการประชาชนที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานของรัฐนำไปปรับใช้ในการกำหนดมาตรฐานปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนของแต่ละหน่วยงาน มีหลักการสำคัญ ๆ ๘ ประการ ดังนี้

๑. มาตรฐานของบริการ หมายถึง การกำหนดมาตรฐานของบริการที่ละเอียดและสามารถติดตาม ตรวจสอบและประเมินได้อย่างเป็นรูปธรรม จัดพิมพ์เผยแพร่หรือประกาศมาตรฐานดังกล่าวให้ประชาชนทราบ และมาตรฐานที่กำหนดขึ้นจะต้องสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของประชาชน โดยจะต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริง รวมทั้งทรัพยากรที่แต่ละหน่วยงานมีอยู่ ตลอดจนจะต้องประกาศให้ประชาชนทราบว่าสามารถดำเนินการได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด

๒. ข้อมูลข่าวสารและการเปิดเผย หมายถึง การให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องครบถ้วน และชัดเจนกับประชาชนผู้รับบริการในภาษาที่เข้าใจง่าย เกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินงาน ค่าใช้จ่าย ตลอดจนระบุตัวเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการให้บริการในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน โดยการจัดพิมพ์เผยแพร่ หรือประกาศให้ประชาชนทราบอย่างกว้างขวางและทั่วถึง

๓. ความเท่าเทียมและเป็นธรรม หมายถึง การกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีปฏิบัติและการให้บริการประชาชนอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่คำนึงถึงเชื้อชาติ ศาสนา เพศ ฐานะทางเศรษฐกิจ สังคม พวกพ้อง หรืออิทธิพลใด ๆ และให้บริการด้วยความซื่อสัตย์และเที่ยงธรรม

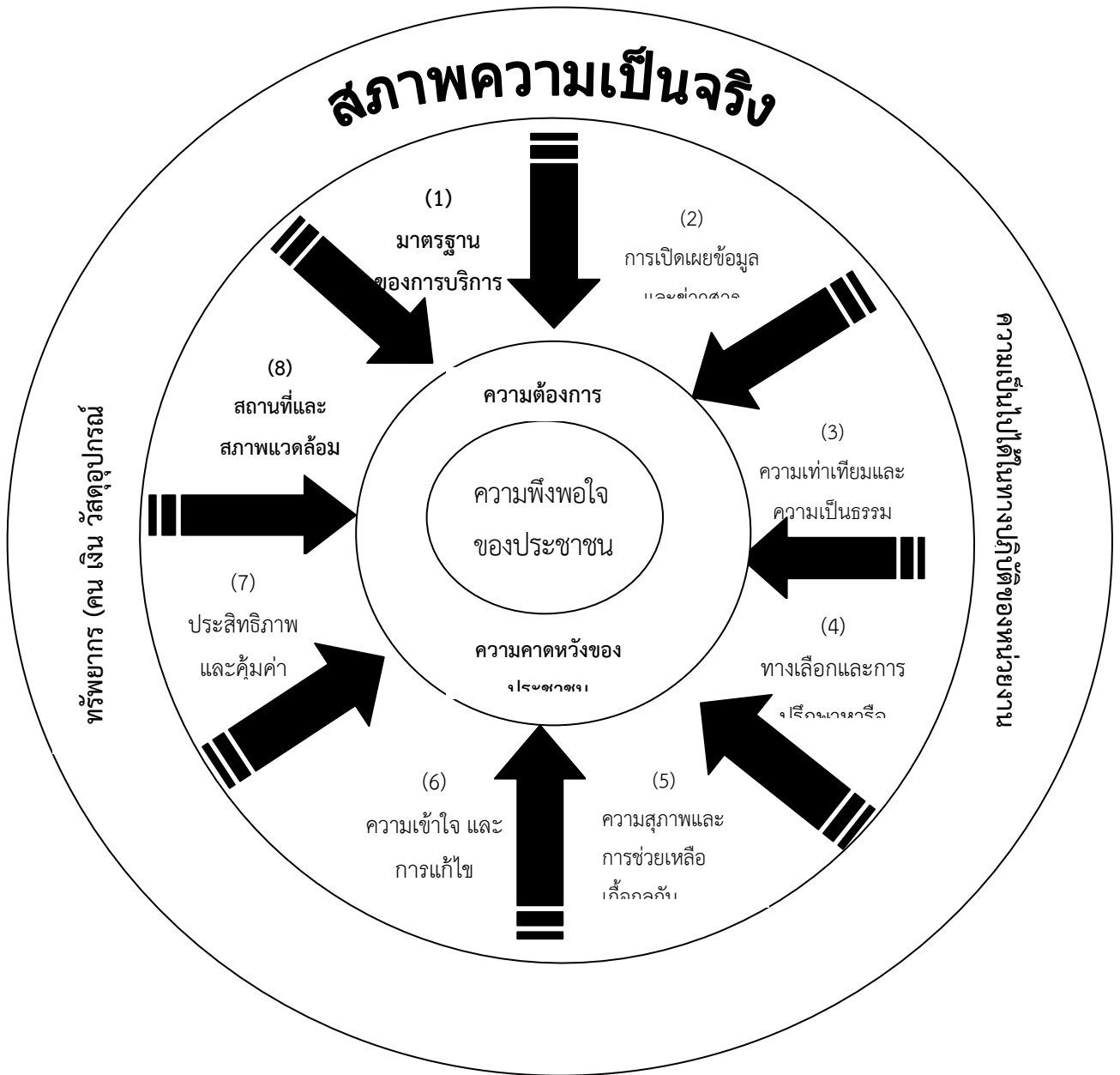
๔. ทางเลือกและการปรึกษาหารือ หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถเลือกใช้บริการได้หลายวิธีการ และ/ หรือหลายสถานที่ (อาทิ ไปติดต่อด้วยตนเองที่หน่วยงานของรัฐ หรือมอบหมายให้ผู้อื่นไปดำเนินการแทน หรือใช้บริการ ณ ที่ทำการไปรษณีย์หรือทางไปรษณีย์ หรือใช้บริการได้ ณ ธนาคารพาณิชย์ หรือร้านค้าประเภทสะดวกซื้อ) และเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและเสนอแนะเกี่ยวกับการบริการของหน่วยงาน หรือจัดให้บริการปรึกษาหารือกับประชาชนในรูปแบบต่างๆ เป็นประจำ และนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะดังกล่าวมาแก้ไขปรับปรุงหลักเกณฑ์ วิธีปฏิบัติ และการให้บริการให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

๕. ความสุภาพและการช่วยเหลือเกื้อกูล หมายถึง เจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการจะต้องให้ความสนใจ เอาใจใส่ ให้การต้อนรับ อำนวยความสะดวก และบริการประชาชนด้วยความกระตือรือร้น สุภาพ เป็นมิตร ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลและเอื้อเฟื้อกับประชาชนผู้รับบริการไม่ปิดความรับผิดชอบ ทั้งนี้เจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการจะต้องติดป้ายชื่อแสดงตนตลอดเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ด้วย

๖. ความเข้าใจและการแก้ไขข้อผิดพลาด หมายถึง เจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการจะต้องอธิบายให้ความเข้าใจแก่ประชาชนผู้รับบริการ ในกรณีที่เจ้าหน้าที่ดำเนินการผิดพลาดจะต้องขอโทษผู้รับบริการและแก้ไขข้อผิดพลาดให้ถูกต้อง หรือเป็นที่พอใจของผู้รับบริการตามมาตรฐานที่กำหนด หรือไม่พอใจในการให้บริการของเจ้าหน้าที่ หรือหน่วยงานของรัฐ สามารถร้องทุกข์ หรือร้องเรียนได้ง่าย

๗. ประสิทธิภาพและความคุ้มค่า หมายถึง การให้บริการประชาชนของหน่วยงานของรัฐจะต้องดำเนินการอย่างรวดเร็ว และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้ประหยัด และคุ้มค่าที่สุด พร้อมทั้งจะให้มีการตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานโดยผู้ตรวจสอบอิสระ

๘. สถานที่และสภาพแวดล้อม หมายถึง หน่วยงานของรัฐจะต้องจัดเตรียมสถานที่ให้บริการ วัสดุ อุปกรณ์ และจัดสภาพแวดล้อมต่างๆ ให้พร้อมที่จะอำนวยความสะดวกและให้บริการแก่ประชาชนที่มาติดต่อรับบริการให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ภายใต้สภาพความเป็นจริงและความเป็นไปได้ของหน่วยงาน



แผนภาพที่ ๑ แสดงผังแสดงหลักการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชน

**๓.๓.๑๐ การมีส่วนร่วมของประชาชน (ณัฐพงศ์ ดิษยบุตร, ๒๕๔๖ : ๘๕ - ๘๗)**

หมายถึง การที่ประชาชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับปัญหาสาธารณะสามารถเข้าไปมีบทบาทร่วมในการกำหนดนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติและการประเมินผล

**๑. บทบาทของการเข้าไปมีส่วนร่วม**

- การได้รับข้อมูลข่าวสาร
- การให้ข้อมูลข่าวสาร
- การสนับสนุนทรัพยากร
- การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- การแสดงความคิดเห็น การทำประชาพิจารณ์ และการแสดงประชามติ
- การตรวจสอบ ติดตาม ความโปร่งใส
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- การร้องทุกข์ ร้องเรียน ผ่านสื่อต่าง ๆ หรือด้วยตนเอง
- การให้ความร่วมมือกับทุกภาคส่วนของสังคม

**๒. ความสำคัญของการมีส่วนร่วม**

๑. ทำให้เกิดความโปร่งใสในการปฏิบัติงานของภาครัฐ
๒. เป็นการสร้างความถูกต้อง และความพึงพอใจกับประชาชน หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ
๓. เป็นการสนับสนุนส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันทางสังคมระหว่างกลุ่มคนต่าง ๆ
๔. เป็นกระบวนการที่ทำให้ข่าวสาร ความคิด ความรู้สึก มีความหลากหลาย กลุ่มเล็ก และสมบูรณ์มากขึ้น
๕. ทำให้ประชาชนมีความรู้สึกผูกพัน และมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ
๖. เป็นกระบวนการตอบสนองปัญหาและความต้องการของกลุ่มที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้เพราะแนวคิดพื้นฐานตั้งอยู่บนหลักการที่ว่า “ประชาชนมีส่วนร่วมในความเป็นเจ้าของต้องพิจารณาอย่างเป็นธรรม และโปร่งใส ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยเฉพาะผู้ได้รับผลเสียจะต้องได้รับการดูแล เอาใจใส่อย่างเป็นธรรม และเป็นพิเศษ”

**๓. บทบาทการมีส่วนร่วมของประชาชน**

ตามรัฐธรรมนูญที่ผ่านมา ได้มีการให้ความสำคัญบทบาทการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยกำหนดสิทธิของประชาชนไว้ ดังนี้

๑. ร่วมรับรู้ข่าวสาร
๒. ร่วมคิดกับภาครัฐ
๓. ปฏิบัติงานร่วมกับรัฐ
๔. ร่วมตัดสินใจในการดำเนินการต่าง ๆ กับภาครัฐ
๕. ร่วมตรวจสอบการดำเนินการของภาครัฐ
๖. ร่วมได้รับประโยชน์จากการดำเนินงานของภาครัฐ

#### ๔. รูปแบบของการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมของประชาชนอาจจะมีได้หลายระดับและหลายรูปแบบตามวัตถุประสงค์ อาทิ

๑. ระดับของการร่วมเพื่อรับรู้ข้อมูลข่าวสาร เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้ประชาชน เช่น การดำเนินการในรูปแบบการประชาสัมพันธ์ การร้องเรียน การสำรวจความคิดเห็น การระดมความคิดเห็นในรูปแบบการสัมมนา การประชุมเชิงวิชาการ และการทำประชาพิจารณ์

๒. ระดับของการระดมทรัพยากรเพื่อสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของในรูปแบบของการสนับสนุนในด้านวัสดุปัจจัยตั้งแรงงาน เงิน หรืออุปกรณ์ต่าง ๆ รวมถึงการมีส่วนร่วมถือหุ้นในกิจการ

๓. ระดับการร่วมตัดสินใจ เพื่อให้ชาวบ้านที่มีส่วนได้ส่วนเสียมีโอกาสร่วมแลกเปลี่ยนข่าวสาร อภิปราย และตัดสินใจ โดยฟังความคิดเห็นจากทุกภาคส่วนในสังคม (ทั้งองค์กรภาครัฐ เอกชน NGO องค์กรชุมชน นักวิชาการ และชาวบ้าน)

๔. ระดับการตัดสินใจด้วยตนเอง เพื่อให้ชาวบ้านกำหนดนโยบาย แนวทางการดำเนินงานและรับผิดชอบด้วยตนเอง ในรูปขององค์กรชาวบ้าน สหกรณ์ การแสดงประชามติในการจัดการชุมชนของตนเอง

#### ๕. ประโยชน์ของการมีส่วนร่วมต่อองค์กรและสังคม

๑. การตรวจสอบและติดตามการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

๒. การมีส่วนร่วมของประชาชนในการแก้ปัญหาของชุมชน/ท้องถิ่น ในรูปของการให้ความร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เป็นหูเป็นตาและให้ข้อมูลที่เป็นจริง เพื่อเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานของ

ทางราชการ ประสานความร่วมมือกันเพื่อระดมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการเป็นแกนหลักของชุมชนเพื่อแก้ปัญหาของตนเองให้ตรงกับความต้องการของชุมชนมากที่สุด

๓. การสร้างความผูกพันในสาธารณะสมบัติของชุมชน/ท้องถิ่น เพื่อให้เกิดความรู้สึกความเป็นเจ้าของสาธารณะสมบัติดังกล่าวร่วมกัน จะได้ดูแลรักษาเสมือนหนึ่งเป็นสมบัติของตนเอง เช่น ถนนหนทางที่เต็มไปด้วยสาธารณะ สะพานลอย ตู้โทรศัพท์สาธารณะ เสาไฟฟ้า ป้ายบอกทาง สัญญาณไฟจราจร

#### ๖. การตรวจสอบความโปร่งใสจากประชาชน

๑. จัดการประเมินผลการปฏิบัติงานของทั้งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและหน่วยงานของรัฐรวมทั้งสร้างระบบการตรวจสอบที่โปร่งใส เป็นระบบ และยุติธรรม

๒. หน่วยงานของรัฐต้องยอมรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย เปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการบริหารงาน โดยการจัดเป็นเวทีระดมความคิดเห็น สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญ คือ ผู้ที่จะมาเข้าร่วมแสดงความคิดเห็นนั้นต้องเป็นตัวแทนที่ดีของประชาชนทั้งประเทศได้

๓. หน่วยงานภาครัฐต้องเข้าหามวลชน โดยใช้สื่อมวลชนเป็นสื่อให้ทราบการทำงานของรัฐบาล เปิดเผยข้อมูลต่างๆ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส สร้างความเข้าใจร่วมกัน เป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นการลดช่องว่างระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน

๔. วางกลไกในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

### ๓.๓.๑๑ เทคโนโลยีสารสนเทศ (ณัฐพงศ์ ดิษยบุตร, ๒๕๔๐)

เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) หรือที่เรียกกันว่า “IT” หมายถึง เทคโนโลยีทางด้านข้อมูลข่าวสาร ซึ่งนำมาใช้เป็นสื่อกลางในการเชื่อมโยงความเจริญก้าวหน้าในทุกๆ ด้าน จากแหล่งหนึ่งไปสู่อีกแหล่งหนึ่ง เพื่อย่นระยะเวลาและสถานที่ (Time and Space) เข้าไว้ด้วยกัน ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ในยุคปัจจุบัน

ระบบสารสนเทศ (Information System) เป็นระบบสำหรับรับข้อมูลต่างๆ ที่เข้ามาสู่หน่วยงานเพื่อดำเนินการที่เกี่ยวข้อง เช่น จัดทำเอกสาร จัดทำรายงานต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการบริหารและตัดสินใจของผู้บริหาร ระบบสารสนเทศมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อหน่วยงานและองค์การทุกประเภท เพราะนอกจากจะช่วยในการประมวลผลและจัดทำรายงานแล้ว ยังช่วยประหยัดแรงงานและทรัพยากรได้อีกด้วย

ปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทอย่างมากต่อกิจการด้านต่างๆ ของประเทศไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ อุตสาหกรรม บริการ สิ่งแวดล้อม การศึกษา เป็นต้น สาเหตุที่เทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทมากในสังคม เป็นเพราะเทคโนโลยีสารสนเทศมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ทั้งในแง่ของการผลิตอุปกรณ์สื่อสารข้อมูลและในแง่ของวิธีการรับรู้ข้อมูล ดังนั้น จึงต้องรู้จักแสวงหาข้อมูลข่าวสารให้ทันกาลและให้เป็นปัจจุบันอยู่ตลอดเวลา มิฉะนั้นแล้วอาจจะทำให้พลาดข้อมูลที่สำคัญ หรือสูญเสียโอกาสที่ควรจะเป็นในชีวิตได้

เทคโนโลยีสารสนเทศประกอบด้วยเทคโนโลยีที่สำคัญหลายสาขาด้วยกัน อาทิ

๑. เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ คือ ระบบคอมพิวเตอร์ทั้งใหญ่และน้อย อันประกอบด้วย ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และข้อมูล ฮาร์ดแวร์คือตัวเครื่องที่ประกอบขึ้นหรือพัฒนาขึ้นได้ด้วยความรู้ทางภาคทฤษฎีและปฏิบัติทางด้านไมโครอิเล็กทรอนิกส์ จนสามารถย่นย่อวงจรที่ซับซ้อนประกอบด้วยวงจรรับลำนำวงจรลงบนแผ่นวงจรหรือชิปขนาดเล็กเพียงหนึ่งตารางเซนติเมตรได้ อันที่จริงความเจริญก้าวหน้าทั้งหลายทั้งปวงที่เกิดขึ้นเวลานี้ มาจากความก้าวหน้าทางด้านคอมพิวเตอร์นั่นเองที่เป็นเช่นนี้ได้ย่อมมีเหตุผลอยู่ นั่นก็คือคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือที่ทำลายคนทุกอาชีพ ทุกวัย ดังนั้นผู้ที่สนใจเหล่านี้จึงจัดหาคอมพิวเตอร์มาศึกษาและประยุกต์ในงานของตนเอง ทำให้เกิดความก้าวหน้าเป็นทวีคูณยิ่งกว่าช่วงสามสิบปีในยุคแรกของคอมพิวเตอร์ ซึ่งมีแต่เฉพาะนักคอมพิวเตอร์เท่านั้นที่เป็นผู้พัฒนางานประยุกต์

๒. เทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม คือ เทคโนโลยีที่เกี่ยวกับการสื่อสารทางไกลเริ่มตั้งแต่เทคโนโลยีเก่าแก่คือโทรเลข โทรศัพท์ ไปจนถึงการสื่อสารผ่านดาวเทียม เทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคมนั้นมีความสำคัญต่อโลกยุคปัจจุบันมาก เพราะสามารถช่วยให้คอมพิวเตอร์ส่งข้อมูลและสารสนเทศจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่งได้อย่างรวดเร็ว ถ้าหากมีแต่เพียงคอมพิวเตอร์อย่างเดียว การประยุกต์คอมพิวเตอร์ก็อาจจะไม่ขยายตัวกว้างขวางและมีประโยชน์มากเท่าที่เห็นระบบสื่อสารโทรคมนาคมนั้น เมื่อนำมาใช้ร่วมกับระบบคอมพิวเตอร์ ก็ทำให้เกิดระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (Computer Network) ทำให้คอมพิวเตอร์ที่เชื่อมโยงกันเหล่านั้นสามารถทำงานร่วมกันได้ แลกเปลี่ยนข้อมูลกันได้ และทำให้เกิดระบบที่มีประโยชน์ต่องานอย่างกว้างขวาง เช่น ระบบฝากถอนเงินโดยอัตโนมัติ ระบบสำรองที่นั่งเครื่องบิน ระบบประชุมทางไกล เป็นต้น

๓. ระบบสำนักงาน คือ อุปกรณ์และเครื่องต่างๆ ที่ใช้อยู่ในสำนักงาน เช่น เครื่องพิมพ์ดีด เครื่องพิมพ์ต่างๆ เครื่องถ่ายสาร ฯลฯ อุปกรณ์เหล่านี้ช่วยให้งานที่เกี่ยวข้องกับการพิมพ์เอกสารต่างๆ สะดวกมากยิ่งขึ้นกว่าสมัยเมื่อครั้งต้องเขียนหรือคัดลายมือลงบนกระดาษ สมุดข่อย แต่เมื่อถึงยุคนี้อุปกรณ์เหล่านี้ได้ก้าวหน้าต่อไปอีกมาก มีการนำวงจรคอมพิวเตอร์มาผนวกเข้าไปในเครื่องมือเหล่านี้ หรือมีฉะนั้นก็นำเครื่องมือเหล่านี้ไปเชื่อมต่อกับระบบคอมพิวเตอร์ทำให้สำนักงานปัจจุบันกลายเป็นสำนักงานอัตโนมัติ

๔. **ระบบอัตโนมัติ** คือ อุปกรณ์อัตโนมัติที่นำไปใช้ในงานต่างๆ หลายประเภท เช่น เครื่องจักรอัตโนมัติในโรงงาน ระบบเช่นนี้มักจะให้หลักการ Feedback คือมี Sensor สำหรับรับข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของเครื่องมือหรือระบบ จากนั้นจึงนำข้อมูลมาเปรียบเทียบกับว่าการทำงานนั้นเป็นไปตามแผนงานและตรงเป้าหมายหรือไม่ ถ้าไม่ตรงก็จะมี การปรับเครื่องมือและระบบให้ทำงานให้ดีขึ้น ระบบอัตโนมัตินี้มีมาก่อนยุคสมัยคอมพิวเตอร์ แต่ต่อมาได้นำคอมพิวเตอร์มาใช้เป็นเครื่องควบคุมการทำงานของเครื่องมือและระบบมากขึ้น ระบบอัตโนมัติที่ก้าวหน้ามากคือระบบหุ่นยนต์อุตสาหกรรม

รูปแบบของระบบสารสนเทศในการบริหารภาครัฐ การบริหารราชการเป็นเรื่องของกิจการสาธารณะที่จำเป็นต้องใช้ข้อมูลทั้งระดับกว้างและลึก จึงอาจแบ่งระบบสารสนเทศดังกล่าวได้เป็น ๓ ประเภท ดังนี้ (ดำรงค์ วัฒนา, ๒๕๓๙ : ๒๖ - ๓๕)

๑. ระบบสารสนเทศเพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์
๒. ระบบสารสนเทศเพื่อการควบคุมด้านการบริหาร
๓. ระบบสารสนเทศเพื่อการควบคุมบริการ

#### ๓.๓.๑๒ กิจกรรม ๕ ส

เป็นเทคนิคในการปรับปรุงอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจและความมุ่งมั่นของผู้นำหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานเป็นสำคัญ ในการพัฒนาทั้งตนเอง วัสดุ ตลอดจนอาคารสถานที่ต่าง ๆ เพื่อเป็นพื้นฐานก้าวไปสู่การปรับปรุงในด้านการบริหารจัดการ การปฏิบัติงาน และการบริการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กิจกรรม ๕ ส ประกอบด้วย

- **พัฒนาวัสดุและสถานที่** ได้แก่

**สะสาง** เป็นการกำจัดสิ่งของไม่จำเป็นและกำหนดปริมาณที่เหมาะสมของสิ่งที่ต้องการใช้งาน

**สะตวก** จัดเก็บวัสดุสิ่งของให้เหมาะสมเพื่อป้องกันหรือหลีกเลี่ยงการปะปน โดยคำนึงถึงคุณภาพ ประสิทธิภาพ ความปลอดภัย และง่ายต่อการใช้งาน

**สะอาด** ทำความสะอาดสถานที่ อุปกรณ์และสิ่งของเครื่องใช้อยู่เป็นนิจ

- **พัฒนาคน** ได้แก่

**สุขนิสัย** การรักษามาตรฐานที่ดีและป้องกันไม่ให้เกิดความสกปรก มีสภาพหมดจด สะอาดตา ทำ ๓ ส แรก ให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

**สร้างวินัย** การสร้างนิสัยและมีวินัยในตัวเอง

จะเห็นได้ว่า สะสาง สะตวก สะอาดนั้น ส่งผลให้แก่วัสดุอุปกรณ์ สถานที่ทำงาน ส่วนสุลักษณะและสร้างนิสัย ส่งผลแก่คนที่ทำ ๓ ส แรกอย่างต่อเนื่อง

### ๔. การกิจและอำนาจหน้าที่ของกรุงเทพมหานครในปัจจุบันและอนาคต

#### ๔.๑ การกิจและอำนาจหน้าที่ปัจจุบัน

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๒๘ มาตรา ๘๙ และพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๒ มาตรา ๑๘ ประกอบมาตรา ๑๖ และมาตรา ๑๗ บัญญัติให้กรุงเทพมหานครมีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของ

ประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง ถ้าวิเคราะห์ในเชิงการแบ่งงานกันทำ (Division of work) จะมีภารกิจอยู่ ๖ กลุ่มงานใหญ่ ๆ คือ

๑. กลุ่มงานที่เป็นงานด้านโครงสร้างพื้นฐานทั้งหมด
๒. กลุ่มงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของการส่งเสริมคุณภาพชีวิต
๓. กลุ่มงานที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการรักษาความสงบเรียบร้อย การบรรเทาสาธารณภัยและการจัดระเบียบชุมชน/สังคม
๔. กลุ่มงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของการวางแผน การส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรม และการท่องเที่ยว
๕. กลุ่มงานด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
๖. กลุ่มงานด้านศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น

#### ๔.๒ เป้าประสงค์ของการบริหารราชการกรุงเทพมหานครในอนาคต

จากสาเหตุ กรอบแนวคิด และภารกิจของกรุงเทพมหานครในอนาคตดังกล่าว จะเห็นได้ว่า รูปแบบการบริหารราชการกรุงเทพมหานครที่จะเกิดขึ้น ต้องมุ่งไปสู่เป้าประสงค์หลัก อย่างน้อย ๔ ประการ กล่าวคือ

๑. พัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น
๒. ปรับบทบาทภารกิจและขนาดโครงสร้างองค์การให้มีความเหมาะสม
๓. ยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ระดับที่สูง และเทียบเท่าเกณฑ์สากล
๔. ตอบสนองต่อการบริหารการปกครองในระบอบประชาธิปไตย

### ๕. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารราชการกรุงเทพมหานคร

๕.๑ พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๒ ได้กำหนดแผนการกระจายอำนาจฯ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิด เป้าหมายและแนวทางการกระจายอำนาจให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ตามที่ระบุไว้ในรัฐธรรมนูญฉบับที่ผ่านมา และบัญญัติให้กรุงเทพมหานครมีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง ตามมาตรา ๑๘ ซึ่งมีอำนาจหน้าที่แตกต่างจากพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๒๘ อยู่หลายประการ ส่งผลให้อำนาจหน้าที่ของกรุงเทพมหานครเพิ่มขึ้นและมีภารกิจพร้อมทั้งบุคลากรที่จะต้องรับการถ่ายโอนจากรัฐบาลอีกจำนวน ๘๔ ภารกิจ ตามแผนปฏิบัติการกำหนดขั้นตอนการกระจายอำนาจฯ และแผนปฏิบัติการถ่ายโอนบุคลากรสู่ท้องถิ่นที่จะออกมารองรับแผนการกระจายอำนาจฯ ดังกล่าว รวมทั้งกำหนดแหล่งที่มาของรายได้จากภาษีอากร ค่าธรรมเนียมและเงินรายได้อื่นของกรุงเทพมหานครเพิ่มมากขึ้นกว่าเดิมอีกด้วย

๕.๒ นโยบายการปฏิรูประบบราชการ ในปี พ.ศ. ๒๕๔๕ ได้มีการปรับปรุงระบบการบริหารราชการแผ่นดินครั้งใหญ่อีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้ระบบราชการสามารถปฏิบัติงานตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศและการให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยกำหนดให้การบริหารราชการแนวทางใหม่ต้องมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติราชการในแต่ละระดับได้อย่างชัดเจน มีกรอบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการกำกับการกำหนดนโยบายและการปฏิบัติราชการ โดยมีสาระสำคัญบัญญัติไว้ในมาตรา ๓/๑ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๕

สรุปได้ว่า การบริหารราชการแผ่นดินต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนอง ความต้องการของประชาชน ทั้งนี้โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน รวมทั้ง ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจด้วย

นอกจากนั้น การจัดโครงสร้างของส่วนราชการใหม่ ตามแนวทางพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. ๒๕๔๕ ก็เปลี่ยนแปลงจากเดิมที่แบ่งองค์กรตามหน้าที่มาเป็นการแบ่งองค์กรตามภารกิจ ลดความซ้ำซ้อน และจัดหน่วยงานที่มีภารกิจเกี่ยวพันกันเป็นกลุ่มงานเดียวกัน

**๕.๓ ปัญหาที่เกิดจากโครงสร้างการบริหารกรุงเทพมหานครที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน** มีลักษณะไม่เหมาะสมกับสภาพของกรุงเทพมหานครที่เปลี่ยนแปลงไป เพราะเป็นรูปแบบโครงสร้างที่รวมศูนย์อำนาจในการบังคับบัญชาและสั่งราชการไว้ที่ส่วนกลาง แม้ในทางปฏิบัติจะมีการแบ่งพื้นที่กรุงเทพมหานครออกเป็นเขตต่าง ๆ จำนวน ๕๐ เขตก็ตาม แต่สำนักงานเขตก็เป็นเพียงส่วนราชการประจำที่ต้องปฏิบัติตามนโยบายและการสั่งการของผู้บริหารกรุงเทพมหานคร ถ้ากรุงเทพมหานครไม่สั่งการไปหรือมอบหมายให้ปฏิบัติในเรื่องใด สำนักงานเขตก็ไม่สามารถดำเนินการได้ ทำให้การปฏิบัติงานและการให้บริการแก่ประชาชนในเรื่องต่าง ๆ เป็นไปด้วยความล่าช้า ไม่คล่องตัวเท่าที่ควร รวมทั้งมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกรุงเทพมหานครในภาพรวม

#### **๕.๔ หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี**

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒ ได้วางหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีอยู่บนพื้นฐานของหลักสำคัญอย่างน้อย ๖ ประการ ดังนี้

๑. หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอม พร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

๒. หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงามโดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกันเพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริต จนเป็นนิสัยประจำชาติ

๓. หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

๔. หลักความมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชน มีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแสดงความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่น ๆ

๕. หลักความรับผิดชอบ ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

๖. หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลไทยมีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

### ๕.๕ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

การนำเจตนารมณ์ในมาตรา ๓/๑ ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ.๒๕๔๕ ไปสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผลนั้น ก.พ.ร. ได้ดำเนินการจัดวางแผนที่นำทาง หรือ ROAD MAP ในรูปของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย เพื่อเป็นกรอบทิศทางและแนวทางในการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งการกำหนดกติกาใหม่ของการบริหารราชการแผ่นดิน โดยการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ เพื่อเป็นการสร้างแรงผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนวิถีทางและวัฒนธรรมการทำงานอย่างจริงจัง รวมไปถึงจนถึงมาตรการสร้างแรงจูงใจเพื่อเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ

พระราชกฤษฎีกาฉบับนี้เป็นเรื่องของการกำหนดขอบเขต แบบแผน วิธีปฏิบัติราชการเพื่อให้การบริหารราชการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ดังนี้

๑. เกิดประโยชน์สุขของประชาชน ต้องบริหารเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและก่อให้เกิดผลกระทบในทางที่ดีต่อการพัฒนาชีวิตของประชาชน

๒. เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ต้องหวังผลสัมฤทธิ์โดยยึดการบริหารแบบบูรณาการซึ่งมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ที่สอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกัน โดยการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการไว้ล่วงหน้าที่สามารถแสดงผลและวัดผลงานได้อย่างชัดเจน มีการกำหนดแผนบริหารราชการเพื่อให้มีเป้าหมายที่ชัดเจนและสามารถกำหนดยุทธศาสตร์การปฏิบัติราชการให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ในรูปของแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนนิติบัญญัติ และแผนปฏิบัติราชการ (ซึ่งจะแยกออกเป็นแผนปฏิบัติราชการสี่ปีและแผนปฏิบัติราชการประจำปี)

๓. มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ต้องมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า ในการดำเนินการกิจของรัฐจะต้องมีการเปรียบเทียบต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการดำเนินงานทั้งภายในหน่วยงานของตนเอง และระหว่างหน่วยงานกรณีที่เป็นการดำเนินการกิจในลักษณะเดียวกันที่นำมาเปรียบเทียบกันได้ เพื่อ

ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นว่ามีความคุ้มค่ากับเงินลงทุนที่เกิดจากภาษีของประชาชนหรือไม่ หากไม่คุ้มค่าก็ไม่ควรดำเนินการต่อไป

๔. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น ต้องลดเวลาและขั้นตอน โดยการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการลงจากที่เป็นอยู่เดิม มอบอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับประชาชน จัดบริการให้ประชาชนสามารถรับบริการให้แล้วเสร็จในทีเดียวกัน เพื่อให้ประชาชนได้รับบริการที่สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น

๕. มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ ต้องจัดระเบียบองค์กรทุกหน่วย โดยจะต้องมีการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการ ขั้นตอนการทำงานใหม่อยู่เสมอ ส่วนราชการจึงควรจัดลำดับความสำคัญและความจำเป็นของงาน หรือโครงการที่จะทำให้สอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดินและงบประมาณของประเทศ ซึ่งอาจมีผลต้องพิจารณาขุบเลิกส่วนราชการที่ไม่จำเป็นและการปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบต่างๆ ให้เหมาะสม

๖. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ ต้องอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ต้องมุ่งเน้นถึงความต้องการและความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการเป็นหลัก ดังนั้น จึงต้องมีการสำรวจความต้องการของประชาชนและความพึงพอใจของผู้รับบริการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อจะได้จัดสิ่งอำนวยความสะดวกและเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่ให้ประชาชนทราบและเข้าใจง่ายเวลาติดต่อ

๗. มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ ส่วนราชการต้องสร้างระบบการควบคุมตนเอง โดยมีการตรวจสอบ ติดตาม วัดผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะทำให้สามารถผลักดัน การปฏิบัติงานของหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังจะช่วยให้การพิจารณาให้บำเหน็จความชอบและรางวัลแก่ข้าราชการเป็นไปตามผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง

#### ๕.๖ หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ ๒๔ เมษายน ๒๕๕๕ ได้มีมติเห็นชอบตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เสนอ ซึ่ง “หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” ดังกล่าว ประกอบด้วย ๔ หลักการสำคัญ และ ๑๐ หลักการย่อย โดยมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

##### ๑. การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ประกอบด้วย

๑.๑ ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวก และลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล้าสมัยและไม่มีความจำเป็น

๑.๒ ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

๑.๓ การตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

## ๒. ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Value) ประกอบด้วย

๒.๑ ภาระรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

๒.๒ เปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปโดยง่าย

๒.๓ หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ

๒.๔ ความเสมอภาค (Equity) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่น ๆ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย

## ๓. ประชาธิปไตย (Participatory State) ประกอบด้วย

๓.๑ การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

๓.๒ การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการควรมีการมอบอำนาจและการกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม

## ๔. ความรับผิดชอบต่อการบริหาร (Administrative Responsibility) ประกอบด้วย

- คุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่น

ในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน และจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการ

### ๕.๗ กรอบแนวคิดการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

รูปแบบการบริหารราชการของกรุงเทพมหานครในอนาคตภายใต้กระแสการปฏิรูประบบราชการ และการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรจะสร้างดุลยภาพให้เกิดขึ้นภายใต้กรอบแนวคิดหลัก ๓ ประการ กล่าวคือ

๑. แนวคิดในเรื่องของการให้ท้องถิ่นมีอิสระทั้งในเรื่องการกำหนดนโยบาย การปกครอง การบริหารจัดการ การบริหารทรัพยากรบุคคล และการเงินการคลังของตนเอง โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญที่จะตัดสินใจดำเนินกิจกรรม หรือจัดบริการสาธารณะที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นได้มากขึ้น มีอำนาจในการตัดสินใจที่มากขึ้นกว่าเดิมที่เคยถูกจำกัดโดยกรอบของกฎหมาย หรือแนวทางของภาคราชการที่กำหนดแผนขั้นตอนเอาไว้ แล้วก็ไปบังคับให้ส่วนท้องถิ่นดำเนินการ อย่างไรก็ตามความเป็นอิสระในการปกครองตนเองของท้องถิ่นนั้นยังเป็น Autonomy ไม่ใช่ Independence ซึ่งท้องถิ่นจะต้องอยู่ภายใต้การตรวจสอบและกำกับดูแลของหน่วยงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาคที่มีการวางยุทธศาสตร์ร่วมกันและตระหนักถึงความเป็นเอกภาพของชาติ

๒. แนวคิดในเรื่องของระบบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารราชการแผ่นดินและการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น บทบาทในอนาคตความสัมพันธ์ระหว่างส่วนกลาง (รัฐบาล) กับท้องถิ่นยังคงต้องมีอยู่ต่อไป ฉะนั้นกลไกตรงนี้จะเป็นหลักประกันในเรื่องของการจัดบริการสาธารณะที่มีคุณภาพให้กับประชาชน ด้วยเหตุผลนี้เราต้องยอมรับว่าถ้าท้องถิ่นมีอิสระมาก เราก็ต้องมีกลไกของการไปกำกับดูแลเท่าที่จำเป็น แต่ต้องเป็นหลักประกันได้ด้วยว่าประชาชนจะได้รับประโยชน์อย่างแท้จริง อย่างไรก็ตามภารกิจที่เกินขีดความสามารถขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่วนกลาง (รัฐบาล) จะดำเนินการได้โดยกำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในด้านนโยบายและด้านกฎหมายเท่าที่จำเป็น ให้การสนับสนุนส่งเสริมด้านเทคนิควิชาการ และตรวจสอบติดตามประเมินผล ตลอดจนให้เงินอุดหนุนในบางกรณี

๓. แนวคิดในเรื่องหลักประสิทธิภาพของการบริหารท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องไปพัฒนาตัวเองทั้งในเชิงการบริหารและการพึ่งตัวเองในด้านรายได้ ภารกิจพวกนี้เป็นงานเสริมสร้างประสิทธิภาพของท้องถิ่น ดังนั้นจะต้องสร้างดุลยภาพระหว่างความเป็นอิสระกับเรื่องของความรับผิดชอบและการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการให้เกิดขึ้น รวมทั้งส่งเสริมให้ภาคประชาชน ภาคประชาสังคม และชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมดำเนินงานและติดตามตรวจสอบ เพื่อให้ประชาชนได้รับบริการสาธารณะที่ดีขึ้นหรือไม่ต่ำกว่าเดิม มีคุณภาพมาตรฐาน เป็นที่ยอมรับ โปร่งใส และรับผิดชอบต่อผู้ใช้บริการให้มากขึ้น

### ๖. ภารกิจและการให้บริการสาธารณะของสำนักงานเขต

#### ๖.๑ วิสัยทัศน์ของสำนักงานเขต

“เป็นองค์กรหลักในพื้นที่ของกรุงเทพมหานครที่มีประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชนให้เกิดความพึงพอใจ สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในพื้นที่ได้อย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน และมีบทบาทสำคัญในการพัฒนากรุงเทพมหานครเป็นเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืน โดยมีบุคลากรในการปฏิบัติงานที่มีขีดความสามารถสูง

และมีคุณภาพ มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีความร่วมมือกับองค์กรประชาชน และภาคเอกชนอื่น ๆ ในการมีส่วนร่วมการปฏิบัติงานและการพัฒนาในพื้นที่เขต”

## ๖.๒ กรอบภารกิจหลักและกิจกรรมสาธารณะของสำนักงานเขต

ภารกิจและกิจกรรมการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนที่เป็นประจำวัน (Service Activities) ของสำนักงานเขต แบ่งออกเป็น ๔ ส่วน ได้แก่

๑. ส่วนที่เป็นบริการในสำนักงาน เป็นภารกิจที่ดำเนินการในสำนักงานเขตหรืองานบริการที่จัดทำในสำนักงาน เช่น งานการให้บริการแก่ประชาชนซึ่งมาติดต่อที่สำนักงานเขต งานด้านการบริหารทั่วไป งานการขออนุญาตต่าง ๆ งานด้านข้อมูลข่าวสาร เป็นต้น

๒. ส่วนที่เป็นบริการด้านสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ เป็นภารกิจที่ดำเนินการในพื้นที่เขต (งานภาคสนาม) เช่น การรักษาความสะอาด การเก็บขนขยะมูลฝอย การกวาดถนน การดูแลบำรุงรักษาต้นไม้ การซ่อมถนนและทางเท้า การระบายน้ำ การขุดลอกคูคลอง การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย การตรวจดูแลความเป็นระเบียบเรียบร้อยในพื้นที่ การเยี่ยมเยียนพบปะผู้นำชุมชน ผู้ประกอบการและประชาชน การแก้ปัญหาเหตุเดือดร้อนรำคาญ การแก้ปัญหาเรื่องร้องเรียน เป็นต้น

๓. ส่วนที่เป็นการสร้างแนวร่วมในการพัฒนา เป็นภารกิจทางด้านมวลชนสัมพันธ์ เช่น การจัดตั้งกลุ่มหรือองค์กรในการพัฒนา การสร้างเครือข่ายประชาคมเมือง การมีส่วนร่วมของประชาชน ภาครัฐและภาคเอกชนในการพัฒนาพื้นที่เขต เป็นต้น

๔. ส่วนที่เป็นบริการด้านการรับเรื่องร้องทุกข์ เป็นภารกิจเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแก้ปัญหา ความเดือดร้อนและภัยพิบัติต่าง ๆ ของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ คล่องตัวและรวดเร็ว ทันท่วงทีกับความเดือดร้อนและความต้องการของประชาชน ตลอดจนเป็นไปอย่างทั่วถึงและกว้างขวาง โดยอาจจัดตั้งหน่วยเคลื่อนที่เร็วเข้าไปดำเนินการในพื้นที่ได้ทันที

## ๖.๓ ระบบการให้บริการสาธารณะของสำนักงานเขต

ในปัจจุบันกรุงเทพมหานครมีเป้าหมายที่จะเป็นองค์กรทางด้านการบริการประชาชนที่ดีที่สุด โดยปรับเปลี่ยนมิติในการให้บริการของสำนักงานเขตใหม่จาก “ศูนย์บริการจุดเดียวเบ็ดเสร็จ” (One Stop Service) เป็น “ศูนย์บริการกรุงเทพมหานคร” (BMA Service Center) และมีช่องทางการให้บริการหลากหลายทางเลือก ประกอบด้วย

๑. **Pre Service** (ด้านหน้าการบริการ) เป็นทางเลือกใหม่ของประชาชนในการเพิ่มช่องทางการติดต่อราชการ “ก่อนมาสำนักงานเขต” เป็นการลดระยะเวลาและความหนาแน่นในการปฏิบัติงานลง เช่น การติดต่อผ่าน Web Site การจัดทำคู่มือติดต่อราชการ การสื่อสารผ่านทางโทรศัพท์ โทรสาร ไปรษณีย์ เป็นต้น

๒. **Express Service** (บริการเสร็จทันใจ) เป็นการให้บริการช่องทางด่วน ให้บริการเฉพาะกลุ่มเป้าหมายพิเศษ เช่น การเพิ่มความเร็วยระบบคอมพิวเตอร์ On Line การเพิ่มช่องทางพิเศษสำหรับผู้สูงอายุ คนพิการ เป็นต้น

๓. **Delivery Service** (บริการถึงเรือนชาน) เป็นงานบริการในเชิงรุกที่ออกไปให้บริการถึงบ้าน เช่น การจดทะเบียนสมรส การรับรองบุตร การจัดทำพินัยกรรม การเก็บขนขยะและสิ่งปฏิกูล ตัดต้นไม้ การรับคำขอ และส่งใบอนุญาตต่าง ๆ เป็นต้น

๔. **BMA Mobile Service** (บริการนอกสำนักงานเขต) เป็นงานบริการเคลื่อนที่นอกสำนักงานเขต จะบริการด้านต่าง ๆ เช่น การจัดทำบัตรประจำตัวประชาชน การคัดและรับรองรายการทางทะเบียน การชำระเงิน ภาษี ค่าธรรมเนียม การรับเรื่องร้องเรียน การประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ เป็นต้น

๕. **Period Service** (บริการเสร็จตามเวลานัด) เป็นงานบริการที่ไม่สามารถทำให้เสร็จได้ภายในวัน นั้น แต่ต้องมีระยะเวลาที่แน่นอน เช่น การขออนุญาตก่อสร้างอาคาร การขออนุญาตประกอบการค้า เป็นต้น

### ๗. การจัดโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ อำนาจหน้าที่ และการกำหนดกรอบอัตรากำลัง ของสำนักงานเขตในปัจจุบัน

#### ๗.๑ การจัดโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขต

มติ ก.ก. ครั้งที่ ๑/๒๕๔๙ เมื่อวันที่ ๑๖ มกราคม ๒๕๔๙ มติ ก.ก. ครั้งที่ ๑๔/๒๕๔๙ เมื่อวันที่ ๑๘ ธันวาคม ๒๕๔๙ มติ ก.ก. ครั้งที่ ๓/๒๕๕๑ เมื่อวันที่ ๒๑ เมษายน ๒๕๕๑ และมติ ก.ก. ครั้งที่ ๒/๒๕๕๓ เมื่อวันที่ ๒๒ เมษายน ๒๕๕๓ ได้เห็นชอบการแบ่งส่วนราชการสำนักงานเขต โดยมีอำนาจหน้าที่ตามที่กรุงเทพมหานคร เสนอ ดังนี้

**สำนักงานเขต** มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการปกครอง การทะเบียน การจัดทำแผนพัฒนาเขต การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้ามและที่จอดรถ การสาธารณสุขและการก่อสร้างอื่น ๆ การสาธารณสุขการ การส่งเสริม การฝึก และประกอบอาชีพ การส่งเสริม การลงทุน การส่งเสริมการท่องเที่ยว การจัดการศึกษา การสังคมสงเคราะห์ การพัฒนาคุณภาพชีวิต การบำรุงรักษา ศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น การจัดให้มีพิพิธภัณฑ์ การปรับปรุงแหล่ง ชุมชนแออัดและการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ การส่งเสริมกีฬา การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎร การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว การจัดให้มีและควบคุมสุสานและฌาปนสถาน การควบคุมการเลี้ยงสัตว์ การจัดให้มีและควบคุมการฆ่าสัตว์ การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการอนามัย โรงมหรสพ และสาธารณสถานอื่น ๆ การคุ้มครอง ดูแล บำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การผังเมือง การวิศวกรรมจราจร การดูแลรักษาที่สาธารณะ การควบคุมอาคาร การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย การส่งเสริมและสนับสนุน การป้องกันและรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน การจัดการสิ่งแวดล้อมและมลพิษต่าง ๆ การจัดเก็บรายได้ การบังคับการให้เป็นไปตามข้อบัญญัติกรุงเทพมหานครหรือกฎหมายอื่นที่กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของ กรุงเทพมหานคร และหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

**๑. ฝ่ายปกครอง** มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการปกครอง การทะเบียนปกครอง (ได้แก่ ทะเบียนพินัยกรรม ทะเบียนมูลนิธิ ทะเบียนสมาคม ทะเบียนมัสยิดอิสลาม ทะเบียนศาลเจ้า ทะเบียนสัตว์พาหนะ ทะเบียนนิติกรรม) การฉาบปกิฉงเคราะห์ การสอบสวนรับรองบุคคล การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย การเลือกตั้ง การทำประชามติและประชาพิจารณ์ การจัดทำแผนพัฒนาเขต การคุ้มครองผู้บริโภค การบริหารและบริการข้อมูลข่าวสารของราชการ การบริหารงานบุคคลและสวัสดิการ การประชาสัมพันธ์ การรับเรื่องร้องทุกข์ การสื่อสารและรับส่งวิทยุ การประชุม งานอาสาสมัครป้องกันภัยฝ่ายพลเรือน งานลูกเสือชาวบ้าน งานมวลชน งานเขตเคลื่อนที่ งานสภาเขต งานราชการส่วนภูมิภาค งานยุทธศาสตร์ นโยบายและแผนและการติดตามประเมินผล งานบริหารงานทั่วไป งานสารบรรณและธุรการ งานช่วยอำนวยความสะดวกและเลขานุการ งานพิธีการ งานดูแลและรักษาความปลอดภัยอาคารสถานที่และยานพาหนะกลาง งานสารสนเทศ งานราชการประจำทั่วไปของสำนักงานเขต งานที่ไม่ได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการใดโดยเฉพาะ และหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

**๒. ฝ่ายทะเบียน** มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการทะเบียนราษฎร ทะเบียนบัตรประจำตัวประชาชน ทะเบียนแรงงานต่างด้าว สัญชาติ ทะเบียนทั่วไป (ได้แก่ ทะเบียนครอบครัว ทะเบียนชื่อบุคคล) การควบคุมดูแลศูนย์บริการจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) การจัดทำบัญชีรายชื่อผู้มีสิทธิเลือกตั้งและการพิจารณากำหนดหน่วยเลือกตั้ง การดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายที่อยู่ในความรับผิดชอบ และหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

**๓. ฝ่ายโยธา** มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการก่อสร้าง การซ่อมแซม และการปรับปรุงโรงเรียน ถนน ตรอก ซอย ทางเท้า ผิวจราจร สิ่งสาธารณประโยชน์และสะพานคนเดินข้าม การอนุญาตตัดคันหินทางเท้า การพิจารณาอนุญาตกระทำการต่าง ๆ ในที่สาธารณะของหน่วยงานสาธารณสุขปโภค การเวนคืนและจัดกรรมสิทธิ์ในที่ดินที่อยู่ในโครงการพื้นที่ปิดล้อมของสำนักงานเขตเพื่อการก่อสร้างหรือเชื่อมถนน ตรอก ซอย การดูแลรักษาที่สาธารณะและที่ของเอกชนที่ยินยอมให้ประชาชนใช้ประโยชน์ร่วมกัน การบำรุงดูแลรักษา คู คลอง ทางหรือท่อระบายน้ำ สะพานข้ามคลอง การป้องกันและแก้ไขปัญหาน้ำท่วม ร่วมมือกับสำนักผังเมืองในการวางและจัดทำผังเมืองประเภทต่าง ๆ การควบคุมอาคารตามที่ได้รับมอบหมาย การประกาศเขตเพลิงไหม้และผังเฉพาะกิจ การตรวจสอบและควบคุมการใช้ประโยชน์ที่ดิน การกำหนดพื้นที่ที่จะจัดรูปที่ดินกรณีที่เป็นพื้นที่เฉพาะภายในเขต การจัดทำ ติดตั้ง ซ่อมแซมและดูแลรักษาความสะอาดป้ายชื่อซอย ป้ายจราจรและกระโจมองโค้ง การทาสีขอบคันหิน การทาสีตีเส้น รวมถึงเส้นทแยงเหลือง การจัดทำคันชะลอความเร็ว การติดตั้ง guard - rail อุปกรณ์ประกอบถนนและทางจักรยาน และรวมถึงการสำรวจ ออกแบบ หรือประมาณราคาเพื่อของบประมาณ การบริหารงบประมาณ การจัดหาพัสดุ การควบคุมการก่อสร้าง ซ่อมแซม ปรับปรุง หรือบำรุงรักษาตามสัญญาหรืออำนาจหน้าที่ที่รับผิดชอบด้วย และหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

**๔. ฝ่ายสิ่งแวดล้อมและสุขภาพ** มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการสุขาภิบาลอาหาร การสุขาภิบาลสถานที่และการประกอบกิจการที่เป็นอันตรายแก่สุขภาพ การสุขาภิบาลตลาด สถานที่จำหน่ายอาหารและสะสมอาหาร การสุขาภิบาลสิ่งแวดล้อม การสุขาภิบาลทั่วไปให้ได้มาตรฐานทางสุขาภิบาลและถูกสุขลักษณะ การควบคุมดูแลการจำหน่ายสินค้าในที่หรือทางสาธารณะ การควบคุมมลพิษ การพัฒนา ควบคุมและรักษาคุณภาพ

สิ่งแวดล้อม การเสริมสร้างศักยภาพผู้บริโภคและสร้างหรือขยายเครือข่ายการมีส่วนร่วมในการคุ้มครองผู้บริโภคด้าน สาธารณสุข การกำจัดแมลงและสัตว์นำโรค การควบคุมการเลี้ยงหรือปล่อยสัตว์ การควบคุม จัดการ กำจัด ห้าม ป้องกันและระงับเหตุรำคาญที่อาจเกิดหรือเกิดขึ้นในที่สาธารณะหรือสถานที่เอกชน การอนุญาตให้ใช้เครื่องขยายเสียง การออกใบอนุญาตสุสานและฌาปนสถาน สถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิง การปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายต่าง ๆ เช่น กฎหมายว่าด้วยอาหาร การใช้สารระเหย คุ้มครองผู้ไม่สูบบุหรี่ โรงงาน เป็นต้น และหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับ มอบหมาย

**๕. ฝ่ายรายได้** มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินการจัดเก็บรายได้ของกรุงเทพมหานคร (ได้แก่ ภาษี และค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ค่าเช่า ค่าบริการ และรายได้อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย) การสืบทรัพย์สินผู้ค้างชำระภาษีที่อยู่ในพื้นที่เขต การดำเนินคดีแก่ผู้ค้างชำระภาษี การจัดทำทะเบียนควบคุมการจัดเก็บรายได้ การจัดทำสถิติการจัดเก็บ รายได้แต่ละประเภท การรายงานการจัดเก็บภาษี และหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

**๖. ฝ่ายรักษาความสะอาดและสวนสาธารณะ** มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการรักษาความสะอาดและ ความเป็นระเบียบเรียบร้อย การรักษาสภาวะสิ่งแวดล้อม การเก็บขนมูลฝอย (ยกเว้นมูลฝอยในแม่น้ำเจ้าพระยา เรือ ท่องเที่ยว และเรือสินค้า) การสุขาภิบาลสิ่งปฏิกูล ไขมัน และน้ำมัน การจัดเก็บค่าธรรมเนียมการเก็บขนมูลฝอยและ สิ่งปฏิกูล การปลูก ดูแลและบำรุงรักษาต้นไม้ การพิจารณาอนุญาตตัดและขุดย้ายต้นไม้ในที่สาธารณะ การจัดทำ แผนการปลูกต้นไม้และพื้นที่สีเขียวในพื้นที่เขตที่รับผิดชอบ การดูแลรักษาความสะอาดบริเวณโบราณสถาน สถานที่ที่ มีความสำคัญทางประวัติศาสตร์และสถาปัตยกรรม การสนับสนุนงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย และหน้าที่อื่นที่ เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

**๗. ฝ่ายการศึกษา** มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริม สนับสนุนและประสานงานในเชิงนโยบายให้ สถานศึกษาจัดการศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษาชาติ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประสาน ตรวจสอบ กลั่นกรองงานด้านการบริหารงานบุคคลและสวัสดิการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของ สถานศึกษาในเขตพื้นที่ เพื่อนำเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น วิเคราะห์ข้อมูลประชากรวัยเรียนเพื่อการวาง แผนการรับนักเรียนแต่ละระดับ ตรวจสอบและจัดทำบัญชีรายชื่อเด็กอายุถึงเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับส่งให้ สถานศึกษาที่รับผิดชอบในพื้นที่เขตเพื่อเตรียมการรับนักเรียน ประสานงาน ติดตาม สรุปผลการรับเด็กเข้าเรียนของ สถานศึกษาในพื้นที่เขต รวบรวม ศึกษา วิเคราะห์ กลั่นกรอง ข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาเพื่อนำเสนอผู้อำนวยการ เขต ให้บริการข้อมูลสารสนเทศและประชาสัมพันธ์เผยแพร่เกี่ยวกับงานการศึกษาของสำนักงานเขต วางแผนและ ดำเนินงานในการระดมทรัพยากรจากแหล่งสนับสนุน ประสานและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแหล่งทรัพยากรที่ สนับสนุนการจัดการศึกษาทั้งภาครัฐ เอกชน และประชาชนในท้องถิ่นอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมการจัดสวัสดิการ สวัสดิภาพในสถานศึกษา การส่งเสริมการพิทักษ์สิทธิเด็กและเยาวชน การคุ้มครองสิทธิของนักเรียน สำรองและจัดทำ ทะเบียนแหล่งเรียนรู้สิ่งแวดล้อมทางการศึกษาและภูมิปัญญาท้องถิ่น ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพ และประสานการใช้ ประโยชน์แหล่งการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ส่งเสริมและสนับสนุนกิจการนักเรียนของสถานศึกษา ส่งเสริม สนับสนุน การสรรหาและแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติ หน้าที่และประเมินผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประสานการสำรวจข้อมูล

ส่งเสริมการจัดการศึกษาสำหรับเด็กพิการ เด็กด้อยโอกาส เด็กความสามารถพิเศษกับสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการด้านภารกิจของศูนย์วิชาการ ดำเนินการด้านการเงิน การงบประมาณและการจัดหาพัสดุครุภัณฑ์ และหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

**๘. ฝ่ายการคลัง** มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการงบประมาณ การเงิน การบัญชี และการพัสดุที่เบิกจ่าย จากเงินงบประมาณกรุงเทพมหานคร เงินอุดหนุนรัฐบาล เงินนอกงบประมาณและเงินอื่นใด (ได้แก่ การรับเงิน การเบิกจ่ายเงิน การนำเงินส่งต่อคลังกรุงเทพมหานคร การเก็บรักษาเงิน การจัดทำสรรพบัญชีและทะเบียนต่าง ๆ การตรวจสอบหลักฐานการจ่าย การจัดทำงบเดือนแสดงรายการจ่ายเงินของหน่วยงาน การจัดทำรายงานทางการเงินตามระยะเวลาที่กำหนด การวิเคราะห์รายงานทางการเงินเพื่อการบริหาร การตรวจสอบรายงานทางการเงินของหน่วยงาน การจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี การควบคุมการจัดทำแผนการใช้จ่ายเงินเพื่อการบริหาร การบริหารงบประมาณ การติดตามผลการดำเนินงานด้านงบประมาณ การจัดหาและควบคุมพัสดุ การควบคุมทรัพย์สิน การบริหารการเงินการคลังภาครัฐสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์) การปฏิบัติงานตามโครงการจัดระบบข้อมูลและข่ายงานระบบคอมพิวเตอร์ของกรุงเทพมหานคร (MIS) จำนวน ๙ ระบบงาน (ได้แก่ ระบบงานงบประมาณ ระบบงานการเงิน ระบบงานบัญชี ระบบงานบัญชีทรัพย์สิน ระบบงานจัดซื้อ ระบบงานจัดจ้าง ระบบงานเงินเดือน ระบบงานบริหารคลังพัสดุกลาง ระบบงานบริหารน้ำมันเชื้อเพลิงและหล่อลื่น) การบริหารข้อมูลและรายงานภาพรวมของงบประมาณ การเงิน การคลัง การพัสดุและทรัพย์สินของหน่วยงาน และหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

**๙. ฝ่ายเทคนิค** มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการบังคับการให้เป็นไปตามข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร และกฎหมายอื่นที่กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรุงเทพมหานคร การควบคุม ดูแลความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง การส่งเสริมดูแลความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน การส่งเสริมสนับสนุนงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย งานนิติการทั่วไป งานเกี่ยวกับคดี และการประสานงานกับเจ้าหน้าที่ตำรวจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคดี และหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

**๑๐. ฝ่ายพัฒนาชุมชนและสวัสดิการสังคม** มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาชุมชนและสังคมทั้งทางด้านกายภาพ เศรษฐกิจ สังคม อนามัย และคุณภาพชีวิต เช่น การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน การเสริมสร้างศักยภาพของผู้นำชุมชน องค์กรชุมชนและเครือข่ายชุมชน การพัฒนาสภาพแวดล้อมและที่อยู่อาศัย การจัดทำมีองค์กรประชาชนในรูปแบบคณะกรรมการชุมชน การส่งเสริมสนับสนุนและจัดตั้งสหกรณ์ชุมชน กองทุนพัฒนาชุมชน กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง การปรับปรุงชุมชน การรื้อย้ายชุมชน การประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อจัดหาที่อยู่ชั่วคราว การส่งเสริมอาชีพ การจัดหาแหล่งจำหน่ายผลผลิต การดำเนินการเกี่ยวกับศูนย์ฝึกอาชีพ การจัดตั้งศูนย์ส่งเสริมการบริหารเงินออมครอบครัว การดำเนินการเกี่ยวกับยาเสพติด การสงเคราะห์สตรี ผู้สูงอายุ ผู้ด้อยโอกาส และผู้ประสบภัย การสงเคราะห์และคุ้มครองสวัสดิภาพและส่งเสริมความประพฤติเด็ก การควบคุมดูแล การดำเนินงานสถานรับเลี้ยงเด็กและสถานสงเคราะห์ ศูนย์เยาวชน ห้องสมุด บ้านหนังสือ ศูนย์กีฬา และลานกีฬา การดำเนินการเกี่ยวกับเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุและคนพิการ การให้บริการ และจัดกิจกรรมนันทนาการด้านดนตรี กีฬา ห้องสมุด ฯลฯ งานสภาเยาวชนเขต การอนุรักษ์ ส่งเสริม เผยแพร่ ฟื้นฟู บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่น งานสภาวัฒนธรรมเขต งานพิพิธภัณฑ์ท้องถิ่น การส่งเสริมการท่องเที่ยว

และพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว การสนับสนุนและประสานการดำเนินงานร่วมกับเครือข่ายด้านวัฒนธรรม นันทนาการและท่องเที่ยว การให้คำปรึกษาแนะนำทางวิชาการเกษตรและสภาพแวดล้อมเพื่อการเกษตร การดำเนินการเกี่ยวกับศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตร และหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

**๑๑. โรงเรียนประถมศึกษา** มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยบริหารงานโรงเรียนให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการและของโรงเรียน และหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

**๑๒. โรงเรียนมัธยมศึกษา** มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา โดยบริหารงานโรงเรียนให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการและของโรงเรียน และหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

### ๗.๒ การกำหนดกรอบอัตรากำลังของสำนักงานเขต

มติ ก.ก. ครั้งที่ ๑/๒๕๔๙ เมื่อวันที่ ๑๖ มกราคม ๒๕๔๙ มติ ก.ก. ครั้งที่ ๑๔/๒๕๔๙ เมื่อวันที่ ๑๘ ธันวาคม ๒๕๔๙ มติ ก.ก. ครั้งที่ ๖/๒๕๕๐ เมื่อวันที่ ๑๘ มิถุนายน ๒๕๕๐ มติ ก.ก. ครั้งที่ ๙/๒๕๕๑ เมื่อวันที่ ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๑ มติ ก.ก. ครั้งที่ ๒/๒๕๕๓ เมื่อวันที่ ๒๒ เมษายน ๒๕๕๓ และมติ ก.ก. ครั้งที่ ๔/๒๕๕๕ เมื่อวันที่ ๑๙ เมษายน ๒๕๕๕ มติ อ.ก.ก. วิสามัญเกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่ง อัตรากำลังเดือนและการสอบ ครั้งที่ ๖/๒๕๕๐ เมื่อวันที่ ๗ มิถุนายน ๒๕๕๐ มติ อ.ก.ก. วิสามัญเกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่ง อัตรากำลังเดือนและการสอบ ครั้งที่ ๓/๒๕๕๑ เมื่อวันที่ ๑๑ กรกฎาคม ๒๕๕๑ มติ อ.ก.ก. วิสามัญเกี่ยวกับการจัดส่วนราชการ การกำหนดตำแหน่งและค่าตอบแทน ครั้งที่ ๔/๒๕๕๓ เมื่อวันที่ ๑๖ มิถุนายน ๒๕๕๓ และมติ อ.ก.ก. วิสามัญเกี่ยวกับการจัดส่วนราชการ การกำหนดตำแหน่งและค่าตอบแทน ครั้งที่ ๒/๒๕๕๔ เมื่อวันที่ ๒๐ เมษายน ๒๕๕๔ ได้อนุมัติกำหนดกรอบอัตรากำลังในการปฏิบัติงานของ ๕๐ สำนักงานเขต จำนวน ๗,๔๑๙ ตำแหน่ง ประกอบด้วย

- ผู้อำนวยการเขต	จำนวน ๕๐ ตำแหน่ง
- ผู้ช่วยผู้อำนวยการเขต	จำนวน ๑๐๐ ตำแหน่ง
- ฝ่ายปกครอง	จำนวน ๗๕๑ ตำแหน่ง
- ฝ่ายทะเบียน	จำนวน ๙๑๔ ตำแหน่ง
- ฝ่ายโยธา	จำนวน ๙๔๐ ตำแหน่ง
- ฝ่ายสิ่งแวดล้อมและสุขาภิบาล	จำนวน ๕๘๑ ตำแหน่ง
- ฝ่ายรายได้	จำนวน ๕๘๕ ตำแหน่ง
- ฝ่ายรักษาความสะอาดและสวนสาธารณะ	จำนวน ๖๔๐ ตำแหน่ง
- ฝ่ายการศึกษา	จำนวน ๓๖๑ ตำแหน่ง
- ฝ่ายการคลัง	จำนวน ๖๘๖ ตำแหน่ง
- ฝ่ายเทศกิจ	จำนวน ๖๒๕ ตำแหน่ง
- ฝ่ายพัฒนาชุมชนและสวัสดิการสังคม	จำนวน ๖๘๕ ตำแหน่ง

- โรงเรียนประถมศึกษา จำนวน ๔๙๔ ตำแหน่ง
- โรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน ๗ ตำแหน่ง

### ๗.๓ การดำเนินการของศูนย์บริการกรุงเทพมหานคร (BMA Service Center – BSC)

กรุงเทพมหานครมีนโยบายปรับปรุงการให้บริการของสำนักงานเขตให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อให้บริการประชาชนได้รับความสะดวก รวดเร็ว และมีความพึงพอใจ โดยนำงานที่ให้บริการอยู่ตามฝ่ายต่าง ๆ ของสำนักงานเขตมารวมไว้ในสถานที่เดียวกัน เป็น “ศูนย์บริการจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One Stop Service)” โดยเปิดให้บริการครั้งแรกที่ สำนักงานเขตราชเทวี เมื่อวันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๔๔ และต่อมาได้ขยายการให้บริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) ไปยังสำนักงานเขตต่าง ๆ และในปี พ.ศ. ๒๕๔๙ ได้เปลี่ยนชื่อเป็น “ศูนย์บริการกรุงเทพมหานคร (BMA Service Center – BSC)” ในปัจจุบันยังปรับปรุงไม่ครอบคลุมครบทั้ง ๕๐ สำนักงานเขต สำหรับสำนักงานเขตที่ได้รับการปรับปรุงเป็นศูนย์บริการกรุงเทพมหานคร (BSC) แล้วมีทั้งหมด ๑๕ สำนักงานเขต ได้แก่

๑. สำนักงานเขตบางเขน
๒. สำนักงานเขตจตุจักร
๓. สำนักงานเขตราชเทวี
๔. สำนักงานเขตพระโขนง
๕. สำนักงานเขตสาทร
๖. สำนักงานเขตบางขุนเทียน
๗. สำนักงานเขตหนองแขม
๘. สำนักงานเขตวังทองหลาง
๙. สำนักงานเขตพญาไท
๑๐. สำนักงานเขตมีนบุรี
๑๑. สำนักงานเขตยานนาวา
๑๒. สำนักงานเขตราชบุรีบูรณะ
๑๓. สำนักงานเขตห้วยขวาง
๑๔. สำนักงานเขตคลองเตย
๑๕. สำนักงานเขตคันนายาว

ซึ่งบางสำนักงานเขตยังเป็นศูนย์บริการจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One stop Service) และสำนักงานเขตบางรักยังไม่ได้รับการปรับปรุงให้เป็นศูนย์บริการจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One stop Service) แต่อย่างไรก็ตาม เนื่องจากปัญหาข้อจำกัดด้านอาคารและสถานที่

การบริหารจัดการศูนย์บริการกรุงเทพมหานคร (BSC) มีทั้งที่เป็นมาตรฐานเดียวกันและบางสำนักงานเขตก็ไม่ได้ดำเนินการตามแนวทางดังกล่าว มาตรฐานการจัดบริการโดยทั่วไป ได้แก่

๑. การมีจุดประชาสัมพันธ์สำหรับให้คำแนะนำต่อประชาชนผู้มาติดต่อและเป็นจุดแรกที่ประชาชนมองเห็นได้อย่างชัดเจน

๒. จำนวนฝ่ายที่ถูกกำหนดให้ต้องนำงานลงมาปฏิบัติ ณ ศูนย์บริการกรุงเทพมหานคร (BSC) ของแต่ละสำนักงานเขตมีจำนวนเท่ากัน ได้แก่ ฝ่ายปกครอง ฝ่ายทะเบียน ฝ่ายโยธา ฝ่ายรายได้ ฝ่ายสิ่งแวดล้อมและสุขภาพ ฝ่ายการคลัง ฝ่ายเทศกิจ และฝ่ายพัฒนาชุมชนและสวัสดิการสังคม

๓. การจัดให้มีรูปแบบเฉพาะของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานภายในศูนย์บริการกรุงเทพมหานคร (BSC) ให้เป็นรูปแบบเดียวกัน ตามมาตรฐานการกำหนดรูปแบบการแต่งกายเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของศูนย์บริการกรุงเทพมหานคร (BSC) โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

- เจ้าหน้าที่หญิง : เสื้อเชิ้ตแขนสั้น (ผ้าลายเรารักกรุงเทพฯ) เสื้อสูทสีเขียวยาว และกางเกงสีดำ
- เจ้าหน้าที่ชาย : เสื้อเชิ้ตแขนยาวสีขาว กางเกงสีดำ และเนคไทสีเขียวยาว (ตามลายและรายละเอียดที่กรุงเทพมหานครกำหนด)

สำหรับบางสำนักงานเขตก็ไม่ได้ดำเนินการตามมาตรฐานของศูนย์บริการกรุงเทพมหานคร (BSC) แต่มีลักษณะการบริหารจัดการที่แตกต่างกันในบางเรื่อง ได้แก่

- รูปแบบการจัด Lay Out จุดให้บริการ (เคาน์เตอร์) ของศูนย์บริการกรุงเทพมหานคร (BSC) บางแห่งมีความแตกต่างกัน เนื่องจากโครงสร้างอาคารที่แตกต่างกัน เช่น สำนักงานเขตจตุจักรและสำนักงานเขตพระโขนง เป็นต้น

- กระบวนการปฏิบัติงานที่ให้บริการจริงมีความแตกต่างจากที่กำหนดไว้ในคู่มือปฏิบัติราชการของศูนย์บริการกรุงเทพมหานคร (BSC)

การจัดกรอบอัตรากำลัง ณ ศูนย์บริการกรุงเทพมหานคร (BSC) โดยฝ่ายปกครองจัดทำคำสั่งมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ปฏิบัติหน้าที่ ณ ศูนย์บริการกรุงเทพมหานคร (BSC) เป็นประจำทุกเดือน โดยมีเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานจำนวนตามภารกิจและปริมาณงาน

สำหรับอำนาจในการลงนามอนุญาตหรืออนุมัติงานบริการทุกเรื่องในศูนย์บริการกรุงเทพมหานคร (BSC) กำหนดให้เป็นอำนาจของผู้ช่วยผู้อำนวยการเขตที่ผู้อำนวยการเขตมอบหมาย

ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นและข้อเสนอแนะของศูนย์บริการกรุงเทพมหานคร (BSC) พอสรุปประเด็นสำคัญ ๆ ได้แก่

ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น	ข้อเสนอแนะ
<p>๑. การนำงานบริการมาบริการประชาชน ณ ศูนย์บริการกรุงเทพมหานครของแต่ละสำนักงานเขตแตกต่างกัน และไม่ปฏิบัติตามคู่มือการปฏิบัติราชการของศูนย์บริการกรุงเทพมหานคร เนื่องจากสถานที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน</p> <p>๒. ผู้อำนวยการศูนย์ฯ ไม่ได้ประจำที่ศูนย์บริการกรุงเทพมหานคร ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคต่อระบบงานและการให้บริการ</p>	<p>๑. ควรพิจารณาปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติราชการ และขั้นตอนการปฏิบัติงานของศูนย์บริการกรุงเทพมหานครใหม่ โดยให้คำนึงถึงขั้นตอนการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานจริง และข้อกำหนด นอกเหนือจากการเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ร่วมกันพิจารณาและตรวจสอบความถูกต้อง</p>
<p>๓. จุดให้บริการ (เคาน์เตอร์) ของบางฝ่ายไม่มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานประจำ เช่น ฝ่ายปกครอง ฝ่ายโยธา ฝ่ายพัฒนาชุมชนและสวัสดิการสังคม เป็นต้น</p>	<p>๒. นอกจากการจัดทำคำสั่งมอบหมายให้มีเจ้าหน้าที่ของทุกฝ่ายปฏิบัติหน้าที่ ณ ศูนย์บริการกรุงเทพมหานคร เป็นประจำทุกเดือนแล้ว ควรประเมินความจำเป็นในการนำบริการของแต่ละฝ่ายมาให้บริการ ณ ศูนย์บริการกรุงเทพมหานคร เนื่องจากงานบริการที่แต่ละฝ่ายเลือกนำมาให้บริการประชาชนมีจำนวนผู้ขอรับบริการไม่มาก และไม่สม่ำเสมอตลอดปีประมาณ อย่างไรก็ตามอาจใช้วิธีสับเปลี่ยนหมุนเวียนจุดให้บริการ (เคาน์เตอร์) ตามภาระและปริมาณงานของแต่ละฝ่ายตามเวลาที่ฝ่ายนั้น ๆ เห็นสมควรจะจัดให้บริการ ยกเว้นฝ่ายทะเบียน ทั้งนี้ การมอบหมายเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานประจำศูนย์บริการกรุงเทพมหานครของแต่ละฝ่าย ควรมอบหมายเจ้าหน้าที่ที่มีอำนาจในการตัดสินใจและให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานประจำศูนย์บริการกรุงเทพมหานคร เพื่อประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุดของการให้บริการประชาชน</p>
<p>๔. ความไม่ชัดเจนในการกำหนดฝ่ายผู้รับผิดชอบหลักในการดำเนินการและบริหารจัดการภายในศูนย์บริการกรุงเทพมหานคร เนื่องจากปัจจุบันฝ่ายปกครองทำหน้าที่จัดทำคำสั่งให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานประจำศูนย์บริการกรุงเทพมหานครและควบคุมดูแลอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และฝ่ายทะเบียนทำหน้าที่บริหารจัดการศูนย์บริการกรุงเทพมหานครในฐานะผู้อยู่ในสถานที่ ทำให้การดำเนินการแก้ไขปัญหาเชิงกายภาพต่างๆ มีความล่าช้า ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของประชาชนและระบบการปฏิบัติงาน</p>	<p>๓. ควรกำหนดให้ฝ่ายปกครองปฏิบัติหน้าที่ควบคุมดูแลอาคารสถานที่ในเชิงรุกมากขึ้น เช่น การกำหนดช่วงเวลา การบำรุงรักษาครุภัณฑ์หรือการคำนวณระยะเวลาที่วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ใช้แล้วหมดไป รวมทั้งดำเนินการให้เกิดการบำรุงรักษาตามเวลาที่กำหนด และจัดหาวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ให้ทันตามระยะเวลา เพื่อการบริหารจัดการที่ดีและการบำรุงรักษาตามเวลา เป็นต้น</p>
<p>๕. รูปแบบการจัด Lay Out จุดให้บริการ (เคาน์เตอร์) ของศูนย์บริการกรุงเทพมหานครมีความแตกต่างกัน เนื่องจากโครงสร้างอาคารที่ต่างกัน ทำให้ผู้ขอรับบริการเกิดความสับสน</p>	<p>๔. ควรมีการกำหนดรูปแบบการจัด Lay Out จุดให้บริการ (เคาน์เตอร์) ของศูนย์บริการกรุงเทพมหานครให้มีความสอดคล้องกับขั้นตอนการปฏิบัติงานและโครงสร้างอาคารที่ต่างกัน โดยกำหนดทิศทางการเรียงลำดับฝ่ายต่าง ๆ ให้เหมือนกัน</p>

#### ๗.๔ การดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างและการจัดอัตรากำลังของสำนักงานเขต

ในปี พ.ศ. ๒๕๕๑ - ๒๕๕๒ กรุงเทพมหานครโดยสำนักงาน ก.ก. ได้ติดตามและประเมินผล การปรับปรุงโครงสร้างและการจัดอัตรากำลังของสำนักงานเขต และในปี พ.ศ. ๒๕๕๓ สำนักงาน ก.ก. ได้ร่วมกับ หน่วยงานดำเนินการทบทวนและปรับปรุงภารกิจ บทบาท อำนาจหน้าที่ของสำนักและสำนักงานเขต ซึ่งผู้ว่าราชการ กรุงเทพมหานครได้เห็นชอบในหลักการการแบ่งภารกิจระหว่างสำนักและสำนักงานเขต ตามหนังสือสำนักงาน ก.ก. ที่ กท ๐๓๐๔/๒๖๑๑ เมื่อวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๕๓ แล้ว ต่อมาในปี พ.ศ. ๒๕๕๔ ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครได้สั่ง การให้ชะลอการจัดทำแผนการปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลังของหน่วยงานกรุงเทพมหานคร เนื่องจาก กรุงเทพมหานครอยู่ระหว่างดำเนินการปรับเปลี่ยนระบบบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับพระราชบัญญัติระเบียบ ข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๕๔ และเมื่อวันที่ ๗ พฤศจิกายน ๒๕๕๕ สำนักงาน ก.ก. ได้แจ้งเวียนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ดำเนินการในเรื่องการส่งมอบ - รับมอบภารกิจระหว่างหน่วยงาน ระดับสำนักกับสำนักงานเขต หรือปรับเปลี่ยนหลักเกณฑ์ วิธีการ และแนวทางปฏิบัติ รวมทั้งมอบหมายให้สำนักงาน กฎหมายและคดีกร่างคำสั่งมอบอำนาจเสนอผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครให้พิจารณาสั่งการ เช่น การมอบอำนาจใน การอนุญาตก่อสร้างอาคารในฐานะเจ้าพนักงานท้องถิ่นให้ผู้อำนวยการเขตเป็นผู้ปฏิบัติราชการแทน เป็นต้น

ในปี พ.ศ. ๒๕๕๕ สำนักงาน ก.ก. ได้นำเสนอการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและการจัด อัตรากำลังของสำนักงานเขตต่อคณะกรรมการปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลัง ๓ ปี ของหน่วยงานกรุงเทพมหานคร พิจารณา โดยที่ประชุมมีมติเห็นชอบในหลักการให้ทบทวนภารกิจ หน้าที่ความรับผิดชอบ ปรับปรุงการแบ่งส่วน ราชการภายในสำนักงานเขตเป็น ๑๐ ฝ่าย และคณะกรรมการปรับปรุงโครงสร้างและการจัดอัตรากำลังของหน่วยงาน กรุงเทพมหานครซึ่งทำหน้าที่กลั่นกรองก่อนนำเสนอปลัดกรุงเทพมหานคร ในการประชุมครั้งที่ ๑/๒๕๕๖ เมื่อวันที่ ๓ เมษายน ๒๕๕๖ ได้มีมติ ดังนี้

๑. เห็นชอบการแบ่งส่วนราชการภายในของสำนักงานเขตเป็น ๑๐ ฝ่าย เช่นเดิม โดยปรับปรุงชื่อ “ฝ่ายพัฒนาชุมชนและสวัสดิการสังคม” เป็น “ฝ่ายพัฒนาสังคม”

๒. ตัดโอนภารกิจงานลูกเสือชาวบ้าน งานด้านวัฒนธรรมและสภาวัฒนธรรม และงานสภาเยาวชนไป สังกัดฝ่ายการศึกษา และตัดโอนภารกิจเกี่ยวกับการส่งเสริมการท่องเที่ยวและพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวไปสังกัดฝ่าย ปกครอง

๓. ศึกษาเส้นทางความก้าวหน้าของทุกสายงานในฝ่ายปกครอง เพื่อให้มีโอกาสก้าวหน้าเป็นหัวหน้า ฝ่ายได้เท่าเทียมกัน

ทั้งนี้ ปลัดกรุงเทพมหานครได้เห็นชอบตามมติที่ประชุมดังกล่าว โดยให้คงชื่อ “ฝ่ายพัฒนาชุมชนและ สวัสดิการสังคม” ไว้เช่นเดิม เพื่อให้ครอบคลุมภารกิจที่ยังต้องปฏิบัติ เมื่อวันที่ ๘ สิงหาคม ๒๕๕๖

ขณะนี้ สำนักงาน ก.ก. อยู่ระหว่างการวิเคราะห์การจัดทำกรอบอัตรากำลังของทุกส่วนราชการ ภายในสำนักงานเขต โดยดำเนินการ ดังต่อไปนี้

๑. จัดทำองค์ประกอบเบื้องต้นสำหรับการวิเคราะห์กรอบอัตรากำลังที่ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจหลักของแต่ละส่วนราชการ

๒. สัมภาษณ์ผู้อำนวยการเขต หัวหน้าฝ่ายและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจากตัวแทนทุกกลุ่มเขตเข้าร่วมให้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบที่กำหนด เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการพิจารณาจัดอัตรากำลังของแต่ละส่วนราชการได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และได้ปรับปรุงองค์ประกอบให้สอดคล้องตามความเห็นและข้อสังเกตของตัวแทนกลุ่มเขต

๓. จัดทำแบบสอบถามความคิดเห็นของข้าราชการเกี่ยวกับองค์ประกอบตามข้อ ๑ เพื่อเปิดโอกาสให้ทุกสำนักงานเขตได้มีส่วนร่วมให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ซึ่งจะช่วยให้การวิเคราะห์อัตรากำลังเป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสมยิ่งขึ้น

๔. ประมวลผลแบบสอบถามทั้งหมด และพบว่าองค์ประกอบที่กำหนดมีความเหมาะสมสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์กรอบอัตรากำลังของสำนักงานเขตได้

๕. ประสานทุกสำนักงานเขตให้จัดส่งข้อมูลสถิติปริมาณงานย้อนหลัง ๓ ปี ตามองค์ประกอบในการวิเคราะห์กรอบอัตรากำลังที่กำหนด

๖. นำสถิติปริมาณงานที่ได้รับจากแต่ละฝ่ายทุกสำนักงานเขตมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติ โดยมีการดำเนินการสรุปได้ ดังนี้

๖.๑ กำหนดค่าน้ำหนักคะแนน โดยนำองค์ประกอบในการวิเคราะห์อัตรากำลังของแต่ละส่วนราชการมากำหนดค่าน้ำหนักคะแนน ซึ่งค่าน้ำหนักคะแนนจะกำหนดแตกต่างกันตามความสำคัญขององค์ประกอบแต่ละตัว โดยกำหนดคะแนนเต็มทั้งหมด ๑,๐๐๐ คะแนน

๖.๒ กำหนดค่าคะแนน โดยนำองค์ประกอบในแต่ละตัวมาจัดช่วงของคะแนน (อันตรภาคชั้น) จำนวน ๓ - ๕ ชั้น ตามความเหมาะสมของข้อมูลที่ได้รับ

๖.๓ คำนวณค่ามาตรฐานหรือคะแนนมาตรฐาน เมื่อรวบรวมคะแนนตามข้อ ๖.๒ ครบถ้วนทุกองค์ประกอบแล้ว จึงนำผลรวมของคะแนนที่ได้มาคำนวณค่ามาตรฐาน เพื่อใช้ในการอธิบายเปรียบเทียบปริมาณงานของส่วนราชการในแต่ละสำนักงานเขตว่ามีปริมาณงานมากน้อยแตกต่างกันเพียงใด โดยใช้วิธีการคำนวณทางสถิติ คือ ค่า Z - score และค่า T - score

๖.๔ แบ่งกลุ่ม เป็นการนำค่าคะแนนมาตรฐานที่ได้มาจัดแบ่งกลุ่มของสำนักงานเขตออกเป็น ๕ กลุ่ม ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด ได้แก่

- กลุ่ม A ปริมาณงานมากเป็นพิเศษ
- กลุ่ม B ปริมาณงานมาก
- กลุ่ม C ปริมาณงานปานกลาง
- กลุ่ม D ปริมาณงานน้อย
- กลุ่ม E ปริมาณงานน้อยมาก

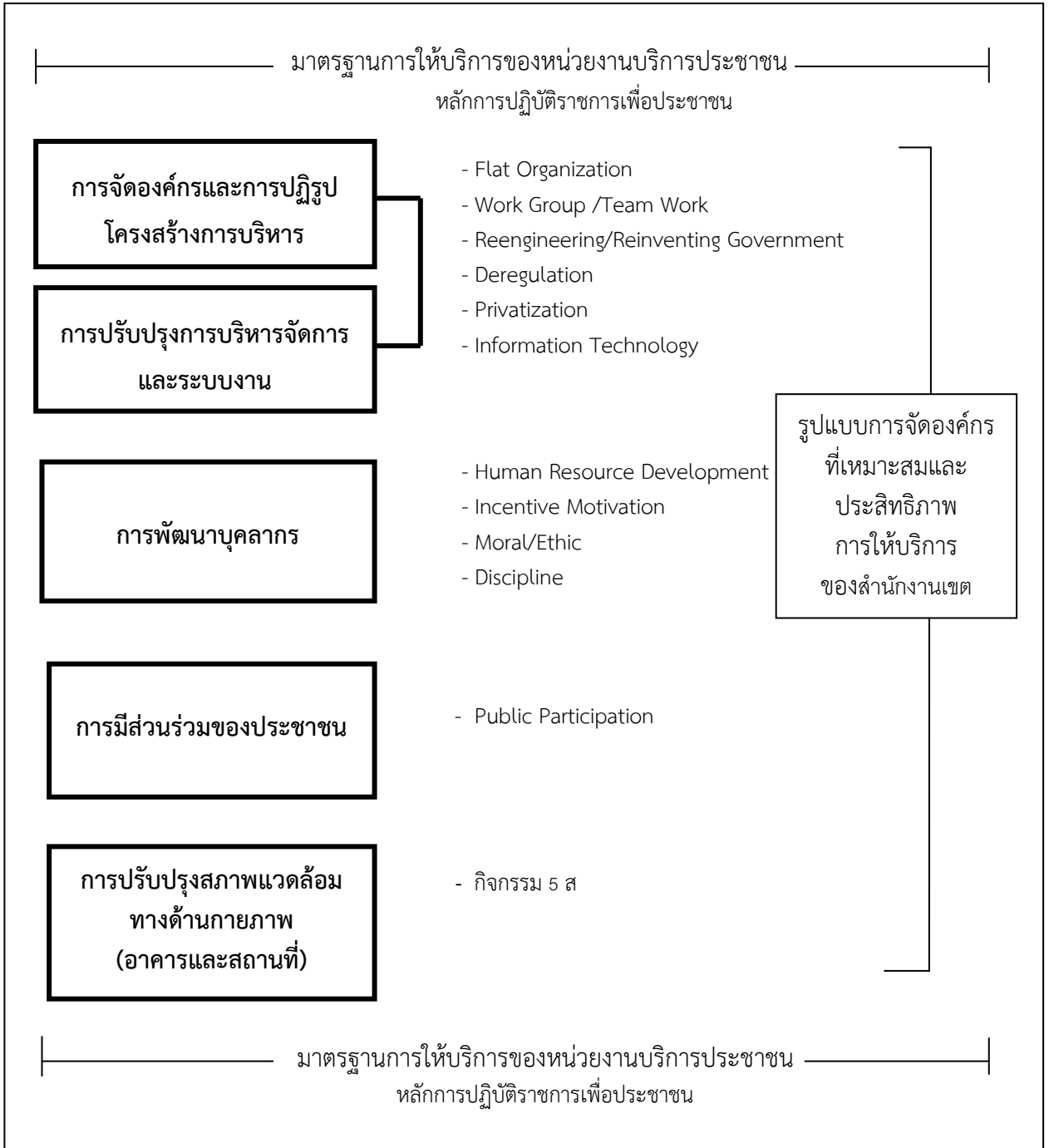
โดยการแบ่งกลุ่มมีการดำเนินการใน ๒ ระดับ คือ ระดับส่วนราชการ (จำนวน ๑๐ ฝ่าย) และระดับภาพรวมของสำนักงานเขต

๖.๕ การคำนวณอัตราค่าจ้าง จะพิจารณาจากสถิติปริมาณงาน (Work Load) ย้อนหลัง ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๔ - ๒๕๕๖) โดยคัดเลือกสำนักงานเขตให้เป็นตัวแทนกลุ่ม ๆ ละ ๒ สำนักงานเขต รวมทั้งหมดจำนวน ๑๐ สำนักงานเขต เพื่อใช้วิเคราะห์กำหนดตำแหน่ง ประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่ง รวมทั้งจำนวนตำแหน่ง ตลอดจนใช้เป็นตัวแทนในการกำหนดกรอบอัตราค่าจ้างของแต่ละกลุ่ม

ขณะนี้ สำนักงาน ก.ก. ได้ดำเนินการประมวลผลข้อมูลจากสถิติปริมาณงานของแต่ละส่วนราชการ เพื่อนำข้อมูลทั้งหมดมาพิจารณากำหนดกรอบอัตราค่าจ้างของสำนักงานเขตในภาพรวมให้เหมาะสม สอดคล้องกับภารกิจ อำนาจหน้าที่และปริมาณงาน รายละเอียดปรากฏตามผลการศึกษาในบทที่ ๓

เมื่อดำเนินการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกรอบอัตราค่าจ้างดังกล่าวเสร็จสิ้นแล้ว สำนักงาน ก.ก. จะนำเสนอ อ.ก.ก. วิสามัญเกี่ยวกับระบบราชการ การจัดส่วนราชการและค่าตอบแทน (พิจารณาการจัดโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและการกำหนดอำนาจหน้าที่ รวมทั้งการกำหนดกรอบอัตราค่าจ้างของสำนักงานเขต) อ.ก.ก. สามัญข้าราชการสามัญ (พิจารณาการกำหนดตำแหน่งและปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งของสำนักงานเขตตามกรอบอัตราค่าจ้างที่ ก.ก. อนุมัติ) และ ก.ก. ต่อไป

๘. กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา



แผนภาพที่ ๒ แสดงกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษารูปแบบการจัดองค์กรที่เหมาะสมและการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะของสำนักงานเขต

## บทที่ ๓

### ผลการศึกษา : แนวทางและกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

#### ๑. รูปแบบการจัดองค์กรและการกำหนดกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมกับภารกิจของสำนักงานเขต

##### ๑.๑ การปฏิรูปโครงสร้างการบริหาร

๑. การบริหารจัดการของสำนักงานเขตในปัจจุบัน ในภาพรวมมีการจัดรูปแบบองค์กรตามพื้นที่ (Area Approach) แบ่งออกเป็น ๕๐ สำนักงานเขต โดยในแต่ละสำนักงานเขตมีการจัดแบ่งโครงสร้างลักษณะการทำงานตามภารกิจและหน้าที่ความรับผิดชอบ กล่าวคือ ตามภารกิจ (Functional) มีลักษณะเป็นไปตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร และตามประกาศกรุงเทพมหานคร เรื่อง การแบ่งส่วนราชการของหน่วยงานที่ออกตามมติ ก.ก. ทำให้การบริหารราชการจะมีลักษณะแบ่งงานและหน้าที่ความรับผิดชอบกันทำตามความเชี่ยวชาญและอำนาจหน้าที่ของแต่ละส่วนราชการ แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป มีปัญหาที่ซับซ้อนเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของหลายส่วนราชการ หรือมีปัจจัยหลายอย่างเข้ามามีผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรรวม ไม่สามารถแก้ไขหรือจัดการปัญหาดังกล่าวได้เพียงส่วนราชการใดส่วนราชการหนึ่ง จึงมีความจำเป็นต้องออกแบบการจัดองค์กรรูปแบบอื่น ๆ สนับสนุนการจัดองค์กรตามภารกิจ (Functional) ที่เป็นหลักอยู่ เพื่อส่งเสริมให้มีการบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างส่วนราชการและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ให้สามารถเชื่อมโยงและประสานการปฏิบัติงานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. จากการศึกษายังพบว่า รูปแบบการจัดองค์กรในปัจจุบันและที่กำลังจะนำเสนอ ก.ก. ในอนาคต ตามที่ผู้บริหารกรุงเทพมหานคร คณะกรรมการและคณะทำงานที่เกี่ยวข้องได้พิจารณาให้ความเห็นชอบแล้วนั้น ได้นำรูปแบบการจัดองค์กรแบบแนวราบ (Flat Organization) มาปรับใช้กับการจัดองค์กรแบบดั้งเดิมที่มีสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นในแนวดิ่ง (Line Organization) ให้มีสายการบังคับบัญชาและขั้นตอนการวินิจฉัยสั่งการที่สั้นลง ซึ่งผู้บริหารกรุงเทพมหานครได้วางแนวทางปฏิบัติในรูปของการประสานงานระหว่างผู้บริหารกรุงเทพมหานครทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำ สำนักและสำนักงานเขต โดยใช้รูปแบบความสัมพันธ์และการเชื่อมโยงของการปฏิบัติงานในลักษณะการประชุมแนวดิ่ง เพื่อให้นโยบายสามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จได้รวดเร็วยิ่งขึ้นและทำให้ลดขั้นตอนการสั่งการตามลำดับชั้นลง

อย่างไรก็ตาม หัวหน้าฝ่ายจะต้องรายงานผลการประสานงานหรือการสั่งการจากสำนักและผู้บริหารกรุงเทพมหานครให้ผู้อำนวยการเขตทราบทุกครั้งด้วย โดยผู้อำนวยการเขตจะเปลี่ยนบทบาทมาเป็นผู้ประสานงานกำกับ ดูแลติดตาม และเร่งรัดการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ให้ตอบสนองต่อนโยบายของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากโครงสร้างการประสานงานหรือความสัมพันธ์ดังกล่าว จะเน้นรายละเอียดของภารกิจตามสายงาน ไม่สร้างความสับสนหรือการทับซ้อนในการปฏิบัติเช่นดังแต่ก่อน จะทำให้การปฏิบัติงานมีเอกภาพในการดำเนินการที่ชัดเจน ผู้บริหารกรุงเทพมหานคร ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการเขตและหัวหน้าฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะมีวิสัยทัศน์ในการมองอนาคต เข้าใจปัญหาและองค์รวมของกรุงเทพมหานครเป็นภาพรวมเดียวกัน

๓. สำหรับการบริหารงานภายในของสำนักงานเขต ได้มีการจัดโครงสร้างการปฏิบัติงานในลักษณะกลุ่มงานทั้ง ๑๐ ฝ่าย ไม่มีการแบ่งส่วนราชการภายในที่เป็นทางการในรูปแบบของ “งาน” ในแต่ละฝ่าย ทำให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนขึ้นตรงต่อหัวหน้าฝ่าย อำนาจในการบริหารจัดการภายในสำนักงานเขตขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของผู้อำนวยการเขต โดยมีผู้ช่วยผู้อำนวยการเขตที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้ช่วยหัวหน้าหน่วยงาน และมีหัวหน้าฝ่ายเป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนการปฏิบัติการให้เป็นไปตามนโยบาย เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน และสามารถระดมสรรพกำลังในการปฏิบัติงานตอบสนองนโยบายของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

๔. การจัดรูปแบบองค์กรของสำนักงานเขตในปัจจุบัน ได้นำแนวคิดการบริหารราชการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) มาใช้ในศูนย์บริการกรุงเทพมหานคร (BMA Service Center : BSC) เพื่ออำนวยความสะดวกในการให้บริการแก่ประชาชนเพิ่มมากขึ้น โดยนำแนวคิดทางการบริหารสมัยใหม่ ได้แก่ Reengineering และ Reinventing Government มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพการให้บริการแก่ประชาชนที่เป็นประจำวันของสำนักงานเขต แบ่งส่วนที่ให้บริการเป็นทั้งด้านหน้า (Front Office) และส่วนที่สนับสนุนการให้บริการทั้งด้านฐานข้อมูล เทคโนโลยี การบริหารงานทั่วไป และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่งถูกกำหนดให้อยู่ด้านหลัง (Back Office) โดยนำภารกิจที่ให้บริการโดยตรงแก่ประชาชนทั้งที่ให้บริการได้ภายในวันเดียวและที่มีกำหนดระยะเวลาในการส่งมอบงานที่แน่นอนมาอำนวยความสะดวกไว้รวมอยู่ที่หรือห้องเดียวกัน ซึ่งจะเป็นการเพิ่มศักยภาพในการพัฒนาการให้บริการสาธารณะเชิงโครงสร้างของสำนักงานเขตได้อีกช่องทางหนึ่ง

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าศูนย์บริการกรุงเทพมหานคร (BSC) จะมีการจัดโครงสร้างและกระบวนการงานที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม แต่จะใช้การบริหารทรัพยากร (ทั้งอัตรากำลัง งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี) ที่มีอยู่ของแต่ละฝ่ายให้เกิดประโยชน์สูงสุดและเกิดความคุ้มค่าตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ภายใต้การควบคุมของผู้ช่วยผู้อำนวยการเขตที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้อำนวยการศูนย์ฯ และมีเจ้าหน้าที่ในฝ่ายต่าง ๆ มาหมุนเวียนปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจของตน เพื่อให้มีคุณภาพของการบริการไม่ต่ำกว่ามาตรฐานงานที่กรุงเทพมหานครกำหนดไว้

๕. การจัดทีมงานเฉพาะกิจ (Temporary Team หรือ Task Force) มีการนำเจ้าหน้าที่มาร่วมปฏิบัติงานในโครงการเฉพาะกิจ หรือภารกิจพิเศษ หรือภารกิจเร่งด่วน และเมื่อโครงการหรือภารกิจนั้น ๆ เสร็จสิ้นลงแล้ว เจ้าหน้าที่เหล่านั้นก็จะแยกย้ายกันไปปฏิบัติภารกิจของตนตามเดิม ในปัจจุบันรูปแบบการจัดองค์กรลักษณะนี้ของสำนักงานเขต อาทิ หน่วย BEST ได้จัดตั้งขึ้นตามคำสั่งของสำนักงานเขต เพื่อทำหน้าที่แก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนในด้านสาธารณูปโภคและอื่น ๆ เป็นการเฉพาะหน้าหรือเป็นกรณีเร่งด่วน (เช่น ถนนชำรุด น้ำท่วมขัง น้ำมันหกหล่นบนถนน ต้นไม้ใหญ่กีดขวางการสัญจร เป็นต้น) เพื่อแก้ปัญหาหรือบรรเทาความเดือดร้อนของประชาชนได้ทันกับความต้องการและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยปกติจะจัดทีม หน่วย BEST ให้ประจำอยู่ในที่ตั้งตลอด ๒๔ ชั่วโมง เพื่อเตรียมพร้อมในการปฏิบัติงานในพื้นที่เขตตลอดเวลา การจัดอัตรากำลังออกไปปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับขนาดและความรุนแรงของปัญหาที่เกิดขึ้น

๖. รูปแบบการจัดองค์กรของสำนักงานเขตในปัจจุบัน มีการจัดโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น ๑๐ ฝ่าย รวมทั้งมีโรงเรียนประถมศึกษาและ/หรือโรงเรียนมัธยมศึกษาด้วย ซึ่งจะมีลักษณะเหมือนกันทุกสำนักงานเขต อย่างไรก็ตาม ถ้ามีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารของสำนักงานเขตในอนาคตต่อไป ควรจะต้องพิจารณารูปแบบการจัดองค์กรของสำนักงานเขตใหม่ โดยอาจมีการจัดรูปแบบโครงสร้างองค์กรและ/หรือการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตแต่ละสำนักงานเขตแตกต่างกันออกไปตามลักษณะและสภาพของพื้นที่ หรือลักษณะทางกายภาพ ลักษณะทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมของชุมชน ดังนั้น สำนักงานเขตในแต่ละกลุ่มเขตอาจมีส่วนราชการภายในที่แตกต่างกันก็ได้ เช่น บางสำนักงานเขตอาจมีส่วนราชการภายในจำนวน ๙ ฝ่าย บางสำนักงานเขตอาจมีจำนวน ๑๐ ฝ่าย หรือจะมีการจัดตั้งฝ่ายใหม่แยกภารกิจออกมาในบางสำนักงานเขตเป็น ๑๑ ฝ่าย ก็อาจเป็นไปได้ เป็นต้น ทั้งนี้ ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการจัดองค์กรแบบใหม่นี้ว่า จะเกิดผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) รวมทั้งมีผลกระทบ (Impact) อย่างไรบ้างต่อการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน และจะได้นำผลการศึกษาดังกล่าวเป็นข้อมูลประกอบการปรับปรุงรูปแบบการจัดองค์กรของสำนักงานเขต ทั้งในเรื่องการจัดโครงสร้างการบริหาร การกำหนดอำนาจหน้าที่และการจัดอัตรากำลังของสำนักงานเขต

๗. การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขต กำหนดให้ผู้อำนวยการเขตเป็นตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง และควรปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการเขตในฐานะผู้ช่วยหัวหน้าหน่วยงานเป็นตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับต้น โดยผู้อำนวยการเขตจะต้องปฏิบัติงานในลักษณะเป็นผู้บริหารแบบบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ (CEO) จะต้องทราบและเข้าใจถึงปัญหาความเดือดร้อน ความต้องการและข้อมูลพื้นฐานของทุกส่วนราชการในพื้นที่ทั้งที่อยู่ในสังกัดกรุงเทพมหานครและส่วนราชการภายนอก เพื่อที่จะได้แก้ไขหรือบรรเทาความเดือดร้อนและสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีเอกภาพ มีประสิทธิภาพ ทัวถึงและกว้างขวางอย่างแท้จริง

๘. การปรับปรุงชื่อส่วนราชการภายในสำนักงานเขตให้เหมาะสมและสะท้อนภารกิจที่ปฏิบัติจริงได้แก่

- ควรปรับปรุงบทบาทของฝ่ายปกครอง (เดิม) ให้เป็นฝ่ายบริหารงานทั่วไป เพื่อทำหน้าที่คล้ายสำนักงานจังหวัดในราชการส่วนภูมิภาค ได้แก่ การกำหนดยุทธศาสตร์ การบูรณาการภารกิจ แผนงานและโครงการต่าง ๆ และประสานงานกับส่วนราชการภายในให้เป็นไปตามแผนปฏิรูปราชการและยุทธศาสตร์ของสำนักงานเขต รวมทั้งทำหน้าที่ช่วยผู้อำนวยการเขตในการกำกับติดตามงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารกรุงเทพมหานคร เป็นต้น

- ฝ่ายสิ่งแวดล้อมและสุขภาพ (เดิม) ควรเปลี่ยนชื่อเป็นฝ่ายสาธารณสุขหรือฝ่ายสุขภาพ เนื่องจากชื่ออาจซ้ำซ้อนกับศูนย์บริการสาธารณสุขและภารกิจที่ปฏิบัติไม่ได้ครอบคลุมภารกิจทั้งหมดของงานด้านสาธารณสุข

- ฝ่ายรักษาความสะอาดและสวนสาธารณะ (เดิม) อาจเปลี่ยนชื่อเป็นฝ่ายรักษาความสะอาดและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ครอบคลุมภารกิจด้านการรักษาภาวะแวดล้อม

- ฝ่ายพัฒนาชุมชนและสวัสดิการสังคม อาจปรับเปลี่ยนชื่อเป็นฝ่ายพัฒนาสังคม เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจหลักและชื่อหน่วยงานในส่วนกลาง

## ๑.๒ การกำหนดอำนาจหน้าที่

๑. การกำหนดอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตจะต้องอยู่ในกรอบของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๒๘ มาตรา ๘๙ และพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์ปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๒ มาตรา ๑๘ ประกอบมาตรา ๑๖ และมาตรา ๑๗ นอกจากนี้ยังมีภารกิจที่รับมอบหมายเพิ่มเติมจากส่วนกลาง ซึ่งเป็นผลมาจากการกระจายอำนาจของรัฐบาลมาให้กรุงเทพมหานคร โดยสำนักงานเขตเป็นผู้รับผิดชอบ ได้แก่

- ทะเบียนพาณิชย์ ดำเนินการเกี่ยวกับการจดทะเบียนจัดตั้งใหม่ การจดทะเบียนเปลี่ยนแปลง การจดทะเบียนยกเลิก การจดทะเบียนรับรองสำเนา การจดทะเบียนออกใบแทน จัดทำรายงานการจดทะเบียนพาณิชย์ การออกสำรวจการจดทะเบียนพาณิชย์

- การกำกับดูแลโรงงาน จำพวกที่ ๑ (โรงงานประเภท ชนิด และขนาดที่สามารถประกอบกิจการโดยไม่ต้องขออนุญาต แต่ต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ในกฎกระทรวง) และการกำกับดูแลและรับแจ้งการประกอบกิจการโรงงาน จำพวกที่ ๒ (โรงงานประเภท ชนิด และขนาดที่เมื่อประกอบกิจการต้องแจ้งให้ผู้อนุญาตทราบก่อน ไม่ต้องขออนุญาตแต่ต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ในกฎกระทรวง) ตามพระราชบัญญัติโรงงาน พ.ศ. ๒๕๓๕

- เป็นพนักงานเจ้าหน้าที่ มีอำนาจหน้าที่ตามมาตรา ๓๔ แห่งพระราชบัญญัติควบคุมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ พ.ศ. ๒๕๕๑ พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. ๒๕๔๑ พระราชบัญญัติวัตถุอันตราย พ.ศ. ๒๕๓๕ พระราชบัญญัติควบคุมน้ำมันเชื้อเพลิง พ.ศ. ๒๕๔๒ พระราชบัญญัติส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๓๕ พระราชบัญญัติควบคุมผลิตภัณฑ์ยาสูบ พ.ศ. ๒๕๓๕ พระราชบัญญัติอาหาร พ.ศ. ๒๕๒๒ พระราชบัญญัติสุรา พ.ศ. ๒๔๙๓ พระราชบัญญัติยาสูบ พ.ศ. ๒๕๐๙ พระราชบัญญัติหอพัก พ.ศ. ๒๕๐๗ พระราชบัญญัติซั้ง ตวง วัด พ.ศ. ๒๕๔๒

- การดำเนินการตามพระราชบัญญัติคุ้มครองสุขภาพผู้ไม่สูบบุหรี่ พ.ศ. ๒๕๓๕ พระราชบัญญัติควบคุมผลิตภัณฑ์ยาสูบ พ.ศ. ๒๕๓๕ พระราชบัญญัติคุ้มครองเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ พ.ศ. ๒๕๕๑ พระราชบัญญัติควบคุมน้ำมันเชื้อเพลิง พ.ศ. ๒๕๔๒ พระราชบัญญัติคุ้มครองสวัสดิภาพเด็กและเยาวชน พ.ศ. ๒๕๔๖ เป็นต้น

๒. คณะกรรมการปรับปรุงโครงสร้างและการจัดอัตรากำลังของหน่วยงานกรุงเทพมหานครซึ่งทำหน้าที่กลั่นกรองก่อนนำเสนอปลัดกรุงเทพมหานคร ในการประชุมครั้งที่ ๑/๒๕๕๖ เมื่อวันที่ ๓ เมษายน ๒๕๕๖ ได้เห็นชอบในหลักการกำหนดอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขต เพื่อนำเสนอ อ.ก.ก. ที่เกี่ยวข้องและ ก.ก. พิจารณาให้ความเห็นชอบ ดังต่อไปนี้

- สำนักงานเขต มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับ

(๑) การบริหารงานปกครองและการรักษาความมั่นคงภายใน

(๒) การทะเบียน

(๓) การโยธาและผังเมือง

- (๔) การสาธารณสุข
- (๕) การคลังและการจัดเก็บรายได้
- (๖) การรักษาความสะอาดและสิ่งแวดล้อม
- (๗) การจัดการศึกษาและการควบคุมดูแลโรงเรียน
- (๘) การบังคับการให้เป็นไปตามข้อบัญญัติกรุงเทพมหานครหรือกฎหมายอื่นที่กำหนดให้เป็น

อำนาจหน้าที่ของกรุงเทพมหานคร

- (๙) การพัฒนาสังคมและส่งเสริมอาชีพ
  - (๑๐) หน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย
- ๑) ฝ่ายปกครอง มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับ
- (๑) งานทะเบียนปกครอง
  - (๒) การสอบสวนรับรอง
  - (๓) การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
  - (๔) งานมวลชน งานด้านการรักษาความมั่นคงภายใน
  - (๕) งานการเลือกตั้ง
  - (๖) การจัดทำแผนปฏิบัติการและการติดตามประเมินผล
  - (๗) การบริหารทรัพยากรบุคคล
  - (๘) งานธุรการและสารบรรณกลาง
  - (๙) งานเลขานุการ
  - (๑๐) งานการประชุม
  - (๑๑) งานราชพิธี รัฐพิธีและพิธี
  - (๑๒) การรักษาความปลอดภัยสถานที่ราชการ
  - (๑๓) การประชาสัมพันธ์และการรับเรื่องร้องทุกข์
  - (๑๔) การควบคุมดูแลศูนย์บริการจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) หรือศูนย์บริการ

กรุงเทพมหานคร (Bangkok Service Center)

**(๑๕) การส่งเสริมการท่องเที่ยวและพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว** (ตัดโอนภารกิจจากฝ่ายพัฒนาชุมชนและสวัสดิการสังคม)

- (๑๖) งานอื่นที่ไม่ได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการใดโดยเฉพาะ
  - (๑๗) หน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย
- ๒) ฝ่ายทะเบียน มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับ
- (๑) งานทะเบียนราษฎร
  - (๒) งานทะเบียนบัตรประจำตัวประชาชน
  - (๓) งานทะเบียนทั่วไป

- (๔) งานบริหารงานทั่วไป
- (๕) หน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย
- ๓) ฝ่ายโยธา มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับ
  - (๑) งานด้านการควบคุมอาคาร
  - (๒) งานด้านโครงการก่อสร้างและบูรณะ
  - (๓) งานด้านรักษาที่สาธารณะ
  - (๔) งานด้านการระบายน้ำ
  - (๕) งานบริหารงานทั่วไป
  - (๖) หน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย
- ๔) ฝ่ายสิ่งแวดล้อมและสุขภาพ มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับ
  - (๑) งานออกใบอนุญาต
  - (๒) การตรวจสอบเรื่องร้องเรียน
  - (๓) งานด้านสุขภาพ
  - (๔) การควบคุมคุณภาพสิ่งแวดล้อม
  - (๕) การกำจัดแมลง การป้องกันและควบคุมสัตว์นำโรค
  - (๖) การป้องกันและควบคุมการแพร่ระบาดของโรคติดต่อ
  - (๗) การป้องกันและควบคุมยาเสพติด
  - (๘) การคุ้มครองผู้บริโภคด้านสาธารณสุข
  - (๙) การดำเนินคดีตามกฎหมายว่าด้วยการสาธารณสุข
  - (๑๐) งานบริหารงานทั่วไป
  - (๑๑) หน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย
- ๕) ฝ่ายรายได้ มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับ
  - (๑) การจัดเก็บภาษี
  - (๒) การรับแบบและประเมินภาษี
  - (๓) การเร่งรัดติดตามผู้ค้างยื่นแบบภาษี
  - (๔) การอุทธรณ์ภาษี
  - (๕) การเร่งรัดติดตามผู้ค้างชำระภาษี
  - (๖) งานจัดเก็บรายได้อื่นที่ไม่ใช่ภาษี
  - (๗) งานบริหารงานทั่วไป
  - (๘) หน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย
- ๖) ฝ่ายรักษาความสะอาดและสวนสาธารณะ มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับ
  - (๑) การกวาดมูลฝอย

- (๒) การเก็บขนมูลฝอย
- (๓) การขนถ่ายสิ่งปฏิกูล
- (๔) การสูบและเก็บไขมัน
- (๕) การปลูกและบำรุงรักษาต้นไม้
- (๖) การสนับสนุนการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
- (๗) การดูแลรักษาความสะอาดโบราณสถาน สถานที่ที่มีความสำคัญทางประวัติศาสตร์

และสถาปัตยกรรม

- (๘) งานบริหารงานทั่วไป
- (๙) หน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย
- ๗) ฝ่ายการศึกษา มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับ
  - (๑) การบริหารการศึกษา
  - (๒) การสนับสนุนโรงเรียน
  - (๓) การเจ้าหน้าที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - (๔) **งานลูกเสือชาวบ้าน** (ตัดโอนภารกิจจากฝ่ายปกครอง)
  - (๕) **งานด้านวัฒนธรรมและสภาวัฒนธรรม** (ตัดโอนภารกิจจากฝ่ายพัฒนาชุมชน

และสวัสดิการสังคม)

- (๖) **งานสภาเยาวชน** (ตัดโอนภารกิจจากฝ่ายพัฒนาชุมชนและสวัสดิการสังคม)
- (๗) งานบริหารงานทั่วไป
- (๘) หน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย
- ๘) ฝ่ายการคลัง มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับ
  - (๑) งานการพัสดุ
  - (๒) งานการงบประมาณ
  - (๓) งานการเงิน
  - (๔) การตรวจสอบประกอบการขอเบิกจ่ายเงิน
  - (๕) งานการบัญชี
  - (๖) งานบริหารงานทั่วไป
  - (๗) หน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย
- ๙) ฝ่ายเทศกิจ มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับ
  - (๑) การตรวจบังคับการ
  - (๒) การดำเนินคดี
  - (๓) งานด้านนิติการ
  - (๔) การปฏิบัติงานกิจการพิเศษ

- (๕) งานบริหารงานทั่วไป
- (๖) หน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย
- ๑๐) ฝ่ายพัฒนาชุมชนและสวัสดิการสังคม มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับ
  - (๑) งานด้านพัฒนาชุมชน
  - (๒) งานด้านสวัสดิการสังคม
  - (๓) การให้ความช่วยเหลือสงเคราะห์
  - (๔) งานบริหารโครงการ / การควบคุมดูแลดำเนินงาน
  - (๕) งานจัดกิจกรรมกีฬาและนันทนาการ
  - (๖) งานพิพิธภัณฑ์ท้องถิ่น/บ้านหนังสือ
  - (๗) งานบริหารงานทั่วไป
  - (๘) หน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย
- ๑๑) โรงเรียนประถมศึกษา
- ๑๒) โรงเรียนมัธยมศึกษา

### ๑.๓ การกำหนดกรอบอัตรากำลัง

สำนักงาน ก.ก. ได้ดำเนินการประมวลผลข้อมูลจากสถิติปริมาณงานของแต่ละส่วนราชการแล้ว เพื่อนำข้อมูลทั้งหมดมาพิจารณากำหนดกรอบอัตรากำลังของสำนักงานเขตในภาพรวมให้เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจ อำนาจหน้าที่และปริมาณงาน ปรากฏผลการศึกษาวิเคราะห์ โดยกำหนดกรอบอัตรากำลังในการปฏิบัติงานของ ๕๐ สำนักงานเขต จำนวน ๗,๖๘๘ ตำแหน่ง เพิ่มจากเดิม ๒๖๙ ตำแหน่ง ประกอบด้วย

- ผู้อำนวยการเขต	จำนวน ๕๐ ตำแหน่ง
- ผู้ช่วยผู้อำนวยการเขต	จำนวน ๑๐๐ ตำแหน่ง
- ฝ่ายปกครอง	จำนวน ๘๐๑ ตำแหน่ง
- ฝ่ายทะเบียน	จำนวน ๙๕๖ ตำแหน่ง
- ฝ่ายโยธา	จำนวน ๙๖๙ ตำแหน่ง
- ฝ่ายสิ่งแวดล้อมและสุขาภิบาล	จำนวน ๖๑๖ ตำแหน่ง
- ฝ่ายรายได้	จำนวน ๖๐๙ ตำแหน่ง
- ฝ่ายรักษาความสะอาดและสวนสาธารณะ	จำนวน ๖๖๖ ตำแหน่ง
- ฝ่ายการศึกษา	จำนวน ๓๖๗ ตำแหน่ง
- ฝ่ายการคลัง	จำนวน ๗๑๕ ตำแหน่ง
- ฝ่ายเทศกิจ	จำนวน ๖๓๗ ตำแหน่ง
- ฝ่ายพัฒนาชุมชนและสวัสดิการสังคม	จำนวน ๗๑๑ ตำแหน่ง
- โรงเรียนประถมศึกษา	จำนวน ๔๙๔ ตำแหน่ง
- โรงเรียนมัธยมศึกษา	จำนวน ๗ ตำแหน่ง

#### ๑.๔ ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น

๑. การปฏิรูปโครงสร้างการบริหารองค์กรของสำนักงานเขตดังกล่าว จะสนับสนุนการบริหารงานแบบบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ (CEO) ของผู้อำนวยการเขต ทำให้มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานและแก้ปัญหาในพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยให้ความสำคัญในเชิงองค์รวมและมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ตลอดจนเน้นการให้บริการประชาชนเป็นเป้าหมายสำคัญ

๒. การปฏิบัติงานของสำนักงานเขตจะคำนึงถึงประชาชนมากขึ้น เพราะคุณภาพการให้บริการจะเป็นตัวชี้วัดสำคัญในการประเมินผลงานของผู้อำนวยการเขต ส่งผลให้สำนักงานเขตต้องตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของประชาชนอย่างรวดเร็วและทันกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง

๓. การบริหารจัดการสำนักงานเขตภายใต้โครงสร้างใหม่จำเป็นต้องนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการให้บริการในหลากหลายด้านและในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยอำนวยความสะดวกให้ประชาชนได้รับบริการที่รวดเร็วยิ่งขึ้น ประหยัดเวลาและลดค่าใช้จ่ายในการติดต่อราชการ เช่น การให้บริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One stop service) เป็นต้น

๔. การบริหารจัดการของสำนักงานเขตโดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) จะทำให้การปฏิบัติราชการมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ประชาชนสามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารได้อย่างทั่วถึงและกว้างขวางขึ้น รวมทั้งสามารถตรวจสอบ ติดตามการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานเขตได้ในหลาย ๆ ช่องทาง โดยทราบถึงหน่วยที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน

๕. ประชาชนในพื้นที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ กับสำนักงานเขตเพิ่มขึ้น ทั้งในการร่วมคิด ร่วมทำและร่วมพัฒนา ทำให้ทราบถึงปัญหาและความต้องการของประชาชนอย่างชัดเจนและตรงประเด็น ส่งผลให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนาพื้นที่เขตอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๖. การปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการและการกำหนดอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตใหม่ จะทำให้การแบ่งงานและระบบการส่งต่อของงานระหว่างส่วนราชการภายในด้วยกันเองมีความชัดเจน เป็นรูปธรรม และมีผู้รับผิดชอบที่แน่นอน ไม่เกิดความซ้ำซ้อนหรือเกี่ยวกันปฏิบัติงาน และสามารถบูรณาการการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดความคุ้มค่าและเป็นประโยชน์สูงสุดแก่ทางราชการและประชาชนผู้รับบริการได้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นกว่าเดิม

๗. ข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ดำรงตำแหน่งในสำนักงานเขตจะมีความก้าวหน้าในสายอาชีพทุกตำแหน่ง ทุกสายงาน โดยผ่านกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลภายใต้ระบบคุณธรรมตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๕๔

๘. สำนักงานเขตมีความพร้อมที่จะแข่งขันระหว่างหน่วยงานภาครัฐด้วยตนเอง หรือหน่วยงานภาคเอกชนในการส่งมอบบริการแก่ประชาชนในภารกิจที่คล้ายคลึงกัน เพื่อมุ่งสู่ความเป็นมืออาชีพ และมีมาตรฐานในการจัดบริการสาธารณะเป็นที่ยอมรับจากสังคมโดยทั่วไป

## ๒. กลยุทธ์ที่เป็นไปได้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะของสำนักงานเขต

### ๒.๑ การปรับปรุงการบริหารจัดการและระบบงาน

จากการวิเคราะห์การบริหารจัดการและระบบงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของสำนักงานเขต มีข้อเสนอในการปรับปรุง ดังนี้

๑. สำนักงานเขตควรกำหนดวิสัยทัศน์ของตนให้เป็นรูปธรรมชัดเจนและสอดคล้องกับนโยบายของคณะผู้บริหารกรุงเทพมหานครได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อจะได้มีทิศทางการบริหารราชการที่แน่นอน และดำเนินการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาเขต โดยเปิดโอกาสให้ประชาชน หน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในพื้นที่ได้มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ดังกล่าวด้วย

๒. กรุงเทพมหานครโดยสำนักงาน ก.ก. มีการติดตามและประเมินผลการปรับปรุงโครงสร้างการ้องค์กรและการกำหนดกรอบอัตรากำลังของสำนักงานเขต เป็นระยะ ๆ เพื่อทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างการบริหารการแบ่งส่วนราชการภายใน การกำหนดอำนาจหน้าที่และกรอบอัตรากำลัง การปรับปรุงประเภทและระดับตำแหน่ง และการจัดระบบงานให้สอดคล้องกับภารกิจที่แต่ละฝ่ายต้องปฏิบัติจริง และแก้ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากความสับสนหรือซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ฝ่ายเทศกิจกับฝ่ายสิ่งแวดล้อมและสุขภาพในเรื่องการจัดระเบียบหาบเร่ - แผงลอย ฝ่ายรายได้กับฝ่ายรักษาความสะอาดฯ ในเรื่องการจัดเก็บค่าธรรมเนียมขยะ ฝ่ายรายได้กับฝ่ายการคลัง ในเรื่องการจัดเก็บภาษีท้องถิ่น ฝ่ายปกครองกับฝ่ายโยธาในเรื่องการยื่นขออนุญาตก่อสร้างอาคาร เป็นต้น

๓. แต่งตั้งคณะทำงานศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการแบ่งส่วนราชการภายในและการจัดอัตรากำลังของสำนักงานเขตให้แตกต่างกันตามลักษณะเฉพาะและความจำเป็นในแต่ละพื้นที่ ซึ่งทำให้แต่ละสำนักงานเขตอาจมีการจัดโครงสร้างองค์กรและการจัดอัตรากำลังในแต่ละส่วนราชการแตกต่างกันออกไปได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเป้าหมาย หรือภารกิจด้านการให้บริการประชาชนที่มีจุดเน้นที่ต่างกัน

๔. ควรมีการพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างองค์กรของกรุงเทพมหานครในภาพรวม เพื่อให้สอดคล้องกับบทบาทอำนาจหน้าที่หรือภารกิจที่มีอยู่ รวมทั้งเพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน โดยจะต้องกระจายภารกิจและอำนาจหน้าที่ในการให้บริการสาธารณะจากส่วนกลาง (สำนัก) ไปยังสำนักงานเขต เพื่อให้สำนักงานเขตมีอำนาจในการให้บริการเบ็ดเสร็จในพื้นที่ มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการและมีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น นอกจากนี้จะต้องปรับบทบาทของสำนักให้เล็กลง ให้ทำหน้าที่ในด้านสนับสนุน การอำนวยความสะดวกงานด้านวิชาการเป็นหลักเท่านั้น

๕. ผู้บริหารกรุงเทพมหานครควรมอบอำนาจและกระจายภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้อำนวยความสะดวกเขตมีอำนาจเบ็ดเสร็จในพื้นที่ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการและการให้บริการตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างทั่วถึงและทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน

๖. กรุงเทพมหานครควรมีการวางหลักเกณฑ์การจัดการส่งต่องานของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้เป็นระบบ มีมาตรฐาน และกำหนดระยะเวลาดำเนินการที่แน่นอน อาทิ การขออนุญาตก่อสร้างอาคาร การให้เลขบ้าน การเสียภาษีท้องถิ่น การติดตั้งมิเตอร์น้ำ - ไฟฟ้า (ประสานการประปาและการไฟฟ้าในรูปการบริการจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One Stop Service)) โดยจัดประชุมแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดแนวทางและขั้นตอนจัดระบบการส่งต่องานให้ชัดเจน

๗. กรุงเทพมหานครควรจัดอัตรากำลังข้าราชการของสำนักงานเขตให้ครบตามกรอบแผนอัตรากำลังของสำนักงานเขต และบรรจุแต่งตั้งข้าราชการให้มีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและสายงานที่กำหนด เพื่อเตรียมความพร้อมในการปรับปรุงการจัดระบบงานและการให้บริการที่จะกำหนดขึ้นมาใหม่

๘. กรุงเทพมหานครควรเกลี้ยอัตรากำลังลูกจ้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนงานในฝ่ายรักษาความสะอาด และสวนสาธารณะและฝ่ายโยธาของทั้ง ๕๐ สำนักงานเขตเสียใหม่ เพื่อให้เหมาะสมกับปริมาณงานและภารกิจหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ต้องปฏิบัติจริง

๙. กรุงเทพมหานครควรพิจารณาให้ข้าราชการที่มีความประสงค์และยื่นหนังสือแสดงความจำนงไป ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานเขตใกล้บ้าน ใช้เป็นเงื่อนไขสำคัญในการบรรจุและแต่งตั้งตามกรอบอัตรากำลังของสำนักงาน เขตนั้น ๆ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนทำให้เกิดความศรัทธาและภักดีต่อ สำนักงานเขตที่ต้องการไปปฏิบัติงานด้วย

๑๐. ควรมีการปรับปรุงระบบการทำงานเชิงรุกของสำนักงานเขตในการให้บริการในพื้นที่ นอกเหนือจากหน่วยบริการเร่งด่วน กทม. หรือหน่วย BEST ซึ่งจัดชุดปฏิบัติการเป็นทีมประจำอยู่ทั้ง ๕๐ สำนักงาน เขต หน่วยบริการสังคมเคลื่อนที่ กทม. หรือ SMS ซึ่งจะเข้ามาดูแลคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่ โดยจะต้อง เปลี่ยนบทบาทของแต่ละฝ่ายในสำนักงานเขตจากภารกิจที่ปฏิบัติงานตามหน้าที่เฉพาะของตนเอง ให้เป็นการทำงาน ในลักษณะทีมงาน ซึ่งจะต้องระดมสรรพกำลังของเจ้าหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติงานในภาคสนามของแต่ละฝ่ายมาร่วมกันเป็น ทีมงานเพื่อออกไปปฏิบัติงานด้วยกันอีกลักษณะหนึ่ง ซึ่งจะเป็นการเสริมสร้างความเข้มแข็งและศักยภาพให้กับ ทีมงานหรือหน่วยปฏิบัติการที่ให้บริการในเชิงรุกดังกล่าว

๑๑. การปฏิรูประบบโครงสร้างการบริหารและการจัดองค์กรของสำนักงานเขตใหม่ควรคำนึงถึงการนำ เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ เช่น การปรับปรุงวิธีการทำงานโดยอาจนำวิธี Outsourcing มา ช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการแก่ประชาชน เป็นต้น และใช้พลังการมีส่วนร่วมของประชาชนใน การสนับสนุนการปฏิบัติราชการของสำนักงานเขตด้วย

๑๒. จัดทำโครงการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีจิตสำนึกในการให้บริการสาธารณะและ พัฒนาเทคนิคการให้บริการสู่ความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่องและจริงจัง ควบคู่ไปกับการสร้างวัฒนธรรมองค์การในฐานะ ผู้ให้บริการ ผ่านทางกระบวนการกลุ่มเกลตาทางสังคม (Socialization)

๑๓. ควรพัฒนาระบบสารสนเทศทางการบริหาร (Management Information System – MIS) ของสำนักงานเขตให้สามารถเชื่อมโยงระหว่างส่วนราชการภายในด้วยกันเองได้ และควรนำระบบสารสนเทศทาง ภูมิศาสตร์ (Geographic Information System – GIS) มาช่วยในการวางแผนต่าง ๆ เช่น การจัดเก็บภาษีท้องถิ่น การวางแผนจัดเก็บขยะมูลฝอยและค่าธรรมเนียมขยะ การวางแผนป้องกัน น้ำท่วม และอื่น ๆ เป็นต้น รวมทั้งนำ ระบบการให้บริการเชิงรุกแก่ประชาชนผ่านทางระบบ Online มาใช้ อาทิ การให้บริการตอบรับทางโทรศัพท์ อัตโนมัติ การให้บริการผ่านเครื่องให้บริการอัตโนมัติ การให้บริการผ่านทาง Internet เพื่อพัฒนานำไปสู่ E – Service และพัฒนาศูนย์บริการกรุงเทพมหานครจากสำนักงานจุดเดียวเบ็ดเสร็จให้เป็นสำนักงานบริการอัตโนมัติ ให้ได้ครบทั้ง ๕๐ สำนักงานเขตในระยะต่อไป ในระยะยาวการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้แทนที่กำลังคน จะทำให้ ลดจำนวนอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ลงได้อีกทางหนึ่งด้วย

๑๔. ควรจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อกำหนดขั้นตอนหรือกระบวนการ รวมทั้งวางระบบ การส่งต่องานของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในสำนักงานเขตให้ชัดเจน เป็นระบบ มีมาตรฐาน และกำหนดระยะเวลา ดำเนินการที่แน่นอน ตลอดจนพัฒนาระบบประกันคุณภาพในการจัดบริการของสำนักงานเขตให้ได้ตามมาตรฐานที่ กำหนด โดยอาจจะจัดทำตามหลักการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชน หรือระบบมาตรฐานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การให้บริการต่อไป นอกจากนี้ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมให้เป็นแนวทางเดียวกันจะเป็นตัว

กำกับหรือตัวชี้วัดให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานใช้เป็นเกณฑ์หรือเครื่องมือในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล รวมทั้งเป็นแนวทางการปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาอันควรหรือตามระยะเวลาที่กฎหมายกำหนด ทั้งนี้ จะสามารถสร้างความเข้าใจและภาพลักษณ์ที่ดีต่อประชาชนผู้รับบริการได้

๑๕. ควรจัดทำคู่มือในการติดต่อราชการกับสำนักงานเขต และปรับปรุงการใช้ภาษาของราชการในคู่มือการติดต่อราชการให้เข้าใจง่าย จะทำให้ประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าใจขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานอย่างชัดเจนและรวดเร็วขึ้น เพื่อประโยชน์ในการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ ตรวจสอบ ติดตาม และเร่งรัดการปฏิบัติงานจากประชาชน

๑๖. ควรดึงความร่วมมือจากภาคเอกชนหรือองค์กรอื่น ๆ มาร่วมเป็นเครือข่ายในการให้บริการเฉพาะในบางส่วนของบริการ เช่น การรับชำระค่าภาษีท้องถิ่นผ่านธนาคารหรือร้านสะดวกซื้อ เป็นต้น นอกจากนี้อาจดึงให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการให้บริการสาธารณะ อาทิ การจัดตั้งกลไกของประชาชนในรูปอาสาสมัครป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย (อปพร.)

๑๗. ควรนำแนวคิดการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบฐานข้อมูลผู้รับบริการ ระบบข้อมูลข่าวสารการให้บริการ และระบบการรับแจ้งเหตุและติดตามการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่จากประชาชน ตั้งแต่จัดทำฐานข้อมูลของประชาชนผู้ขอรับบริการ การจัดตั้งสายด่วน ๑๕๕๕ เป็น Call Center รับแจ้งเหตุ การส่งทีมงานหรือชุดปฏิบัติการเชิงรุกเข้าไปแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าหรือเร่งด่วน และการติดตามผลหลังจากปฏิบัติงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว โดยเจ้าหน้าที่จะโทรศัพท์สอบถามผลงานหรือติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ เพื่อนำปัญหาและข้อบกพร่องไปปรับปรุงแก้ไขในการให้บริการครั้งต่อไป

๑๘. กรุงเทพมหานครกำหนดมาตรการควบคุมการใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภค เช่น ไฟฟ้า ประปา โทรศัพท์ เป็นต้น โดยให้สำนักงานเขตใช้เป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อลดค่าใช้จ่าย และมีการใช้งานอย่างคุ้มค่าเต็มประสิทธิภาพ

๑๙. สำนักหรือส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของแต่ละฝ่ายในสำนักงานเขตควรจะสนับสนุนเอกสารเกี่ยวกับระเบียบ กฎหมาย หนังสือสั่งการ และคู่มือที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือและแนวทางในการทำงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขต ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานดังกล่าวถูกต้อง คล่องตัว และมีหลักเกณฑ์ที่เป็นปัจจุบัน

๒๐. กระบวนการให้บริการแก่ประชาชน

- การปรับปรุงภายในสำนักงาน ได้แก่ รวบรวมงานหรือกิจกรรมที่มีความเกี่ยวเนื่องกัน จัดให้เป็นระบบ ประสานนโยบายต่าง ๆ ที่ซ้ำซ้อนกันเข้าเป็นนโยบายเดียวกันและกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน (เช่น นโยบายเมืองน่าอยู่ เป็นต้น) ตลอดจนรวมคณะกรรมการที่มีหน้าที่คล้ายกันเข้าด้วยกันเป็นคณะเดียวกัน การปรับลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อนไม่จำเป็นโดยไม่ขัดต่อระเบียบกฎหมายในภารกิจของแต่ละฝ่าย การจัดตั้งหน่วยงานเร่งรัดนโยบายของสำนักงานเขตเพื่อสนองนโยบายของคณะผู้บริหารกรุงเทพมหานคร เป็นต้น

- การปรับปรุงการปฏิบัติงานในพื้นที่ (ภาคสนาม) ได้แก่ การจัดตั้งสายตรวจพื้นที่ควรปรับเปลี่ยนบทบาทของแต่ละฝ่ายในสำนักงานเขตจากภารกิจที่แบ่งตามหน้าที่ (Function) ให้เป็นทีมงาน (Team Work) โดยระดมสรรพกำลังของพนักงานเจ้าหน้าที่ซึ่งต้องปฏิบัติงานในภาคสนามของแต่ละฝ่าย อาทิ ฝ่ายเทศกิจ ฝ่ายโยธา ฝ่ายรักษาความสะอาดและสวนสาธารณะ ฝ่ายสิ่งแวดล้อมและสุขภาพ ฝ่ายรายได้ ร่วมกันเป็นทีมงานเพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่สายตรวจพื้นที่ ทำหน้าที่ตรวจสอบและบังคับการให้เป็นไปตามข้อบัญญัติกรุงเทพมหานครหรือ

กฎหมายอื่นที่กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรุงเทพมหานคร ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและศักยภาพให้กับสายตรวจพื้นที่ และเป็นการบังคับการเกี่ยวกับคดีอาญาให้เบ็ดเสร็จ ณ การปฏิบัติงานครั้งเดียว ตลอดจนทำให้ประชาชนลดความยุ่งยากความสับสนและเสียเวลาจากการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่จากสำนักงานเขตลง รวมทั้งประหยัดทรัพยากรการบริหารที่ใช้ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการตรวจตราดูแลความเป็นระเบียบเรียบร้อยของพื้นที่เขตมากยิ่งขึ้น หรืออาจจัดวางระบบการทำงานในพื้นที่ของฝ่ายต่าง ๆ ในสำนักงานเขตเป็นทีมงานที่มีเอกภาพ โดยแบ่งการทำงานเป็นทีมในพื้นที่เขตได้ ๓ ระดับ ดังนี้

(๑) ระดับพื้นที่เขต ผอ. เขตเป็นผู้ควบคุม

- แบ่งงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายหนึ่งซึ่งมีอัตรากำลังน้อย ให้อีกฝ่ายที่มีหน้าที่ใกล้เคียงกันช่วยทำ แต่การดำเนินการตามกฎหมายยังคงเป็นไปตามเดิม เช่น หน้าที่การตรวจอาคารและการรुकู้ที่สาธารณะของฝ่ายโยธาให้ฝ่ายเทศกิจช่วยตรวจ เป็นต้น

- จัดการส่งต่องานให้เป็นระบบ งานที่มีความเกี่ยวข้องกัน เช่น การขออนุญาตปลูกสร้างอาคาร การให้เลขบ้าน การเสียภาษี การติดตั้งมิเตอร์น้ำ - ไฟฟ้า เป็นต้น ให้มีการประชุมฝ่ายที่เกี่ยวข้องจัดระบบการส่งต่อให้ชัดเจน

(๒) ระดับพื้นที่แขวง ให้ผู้ช่วยผู้อำนวยการเขตเป็นผู้ควบคุม

- แบ่งพื้นที่เขตเป็น ๒ ส่วน โดยดูตามแขวงเป็นหลัก

- ให้ผู้ช่วย ผอ. เขต ฝ่าย ๑ ฝ่าย ๒ ดูแลพื้นที่ โดยควบคุมและอำนวยความสะดวกทีมงานในพื้นที่แต่ละแขวงและโซนให้ทำงานร่วมกันเป็นทีม

- ให้การแบ่งสายการบังคับบัญชาฝ่ายต่าง ๆ ยังคงเป็นไปตามเดิม แต่ในคำสั่งแบ่งงานของผู้ำนวยการเขตต้องระบุการดูแลและอำนวยความสะดวกในพื้นที่ โดยมอบหมายให้ผู้ช่วยผู้อำนวยการเขตคนใดคนหนึ่งดูแลทีมงานที่ลงพื้นที่แต่ละพื้นที่ไว้ด้วย

(๓) ระดับพื้นที่โซน

- จัดตั้งพื้นที่โซน โดยใช้อัตรากำลังตามที่แต่ละฝ่ายมอบหมาย แบ่งอัตรากำลังออกเป็นโซน ๆ โดยปรับพื้นที่โซนให้ใกล้เคียงกัน (ซึ่งเมื่อรวมอัตรากำลังของแต่ละฝ่ายในพื้นที่เดียวกันแล้วจะสามารถพิจารณาความเหมาะสมระหว่างงานกับอัตรากำลังได้ชัดเจนยิ่งขึ้น)

- จัดประชุมทุกสัปดาห์ โดยมีผู้ช่วยผู้อำนวยการเขตที่รับผิดชอบพื้นที่นั้น อำนวยความสะดวกการประชุม และให้ที่ประชุมเลือกหัวหน้าทีมงาน โดยจะเป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายใดก็ได้ตามการยอมรับของสมาชิกในทีมงานนั้นเพื่อปรึกษาหารือกันทำงานและแก้ปัญหาของพื้นที่ร่วมกัน

นอกจากนั้นยังควรเตรียมความพร้อมในเรื่องอื่น ๆ อาทิ

- จัดวางระบบการตรวจสอบดูแลพื้นที่ โดยมอบนายตรวจกวาด (หัวหน้าคนงานกวาดประจำกลุ่มต่าง ๆ) รวมทั้งพนักงานกวาดให้เป็นผู้ดูแล ตรวจสอบและรายงานความบกพร่องต่าง ๆ ในพื้นที่ นอกจากนั้น กำหนดให้ทุกฝ่ายของสำนักงานเขตร่วมรับผิดชอบการตรวจสอบความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยในถนน ตรอก ซอย (มีการมอบหมายให้เป็นผู้จัดการถนนและซอย) โดยประสานกับอาสาสมัครประจำซอยที่เป็นประชาชน

- จัดวางระบบการรับทราบความคิดเห็นและเหตุเดือดร้อนโดยติดตั้งป้ายประชาสัมพันธ์ในซอย การจัดทำเอกสารเผยแพร่ รวมทั้งกำหนดให้ข้าราชการที่ได้รับแต่งตั้งเป็นผู้จัดการถนนและซอยออกไปเยี่ยมเยียนเพื่อรับทราบความคิดเห็นและความคิดเห็น อย่างน้อยสัปดาห์ละ ๑ ครั้ง

- จัดให้มีหน่วยเร่งด่วน เพื่อให้มีหน้าที่ช่วยเหลือสาธารณภัยเบื้องต้นตลอด ๒๔ ชั่วโมง โดยมีเจ้าหน้าที่ของฝ่ายเทคนิคและฝ่ายรักษาความสะอาดฯ สับเปลี่ยนหมุนเวียนอยู่เวรตลอดเวลา

- นำกิจกรรมการบริการสาธารณะบางประเภท เช่น การเก็บขยะมูลฝอยไปให้สัมปทานแก่หน่วยงานภาคเอกชนเพื่อที่จะดำเนินการแทนสำนักงานเขต หรือการซ่อมแซมถนน โดยใช้วิธีการ Contract Out (ให้หน่วยงานภาคเอกชนเข้ามารับงานบางส่วนไปทำ) อย่างไรก็ตามการจะเลือกรูปแบบใด กรุงเทพมหานครควรตั้งคณะกรรมการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการก่อนว่าวิธีการใดจะเป็นประโยชน์ต่อกรุงเทพมหานครและประชาชนผู้รับบริการมากที่สุด

๒๑. กรุงเทพมหานครควรกำหนดระบบการรายงานของหน่วยงานและส่วนราชการต่าง ๆ ให้เป็นรูปแบบที่กะทัดรัด ชัดเจน และควรจรรยาบรรณผลเรื่องดังกล่าวเพียงครั้งเดียวเพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนและเสียเวลาในการรายงาน โดยอาจมีหน่วยงานหรือส่วนราชการที่รับผิดชอบโดยตรง อาทิ สำนักที่เกี่ยวข้อง สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กองกลาง สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร หรือสำนักงานเลขานุการผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการรวบรวมและประมวลผลการรายงานต่าง ๆ เสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นต่อไป

๒๒. การปรับปรุงสถานที่ทำงานและสภาพแวดล้อม รวมทั้งเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น แพนผังแนะนำขั้นตอนการให้บริการ ป้ายชี้ส่วนราชการภายใน ป้ายชี้ทาง เครื่องทำน้ำเย็น โทรทัศน์ เก้าอี้หนังรอที่อ่านหนังสือ เป็นต้น แม้ว่าบางสำนักงานเขตจะถูกจำกัดด้วยขนาดของพื้นที่เนื่องจากเป็นอาคารเช่า แต่ในระยะยาวถ้ามีการสร้างสำนักงานเขตแห่งใหม่ควรมีการวางผังสถานที่ทำงานและปรับปรุงสภาพแวดล้อม เครื่องอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนผู้มารับบริการให้เป็นสัดส่วนและเหมาะสม นอกจากนี้ควรพิจารณาสถานที่ตั้งของส่วนราชการภายในสำนักงานเขตที่มีการให้บริการแก่ประชาชนเกี่ยวข้องกัน ไปไว้ใกล้กันหรือไว้ในชั้นเดียวกัน (เช่น ฝ่ายรายได้และฝ่ายการคลัง) ศูนย์บริการกรุงเทพมหานคร (BSC) หรือฝ่ายที่ต้องให้บริการแก่ประชาชนเป็นจำนวนมากก็ควรนำไปไว้ชั้นล่างสุด (เช่น ฝ่ายทะเบียน) เป็นต้น ตลอดจนใช้กิจกรรม ๕ ส เข้ามาช่วยในการปรับปรุงอาคารสถานที่ให้เป็นระเบียบเรียบร้อย มีสิ่งอำนวยความสะดวก และถูกสุขลักษณะ ซึ่งอาจจะดำเนินการร่วมกับการปรับใช้เทคนิคทางการบริหารอื่น ๆ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

๒๓. ข้อจำกัดทางด้านกฎหมายเกี่ยวกับภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายในสำนักงานเขตส่วนใหญ่ เกิดจากระเบียบกฎหมายที่ใช้บังคับจากรัฐบาลหรือส่วนกลาง ซึ่งประชาชนมักจะไม่ได้รับความสะดวกเท่าที่ควร ถ้าเป็นไปได้กรุงเทพมหานครโดยสำนักงานเขตในฐานะผู้ปฏิบัติอาจรวบรวมข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะไปยังกระทรวง ทบวง กรม ที่เกี่ยวข้อง เพื่อขอแก้ไขระเบียบหรือกฎกระทรวงหรือแม้กระทั่งพระราชบัญญัติที่ใช้บังคับในบางประการต่อไป

๒๔. กรุงเทพมหานครควรกระจายอำนาจการบริหารจัดการให้กับสำนักงานเขตมากยิ่งขึ้น โดยอาจนำภารกิจบางส่วนของสำนักมอบหมายให้สำนักงานเขตเป็นผู้รับผิดชอบ ซึ่งผู้อำนวยการเขตจะเป็นหัวหน้าหน่วยงานที่มีเอกภาพการบริหารงานในอำนาจหน้าที่ของกรุงเทพมหานครทั้งระบบอย่างแท้จริง และจะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานในพื้นที่เขต เช่น การอนุญาตก่อสร้างอาคารไม่เกิน ๗ ชั้น การดูแลสวนสาธารณะ เป็นต้น โดยระยะแรกอาจทดลองใช้ในสำนักงานเขตนำร่อง เพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องที่อาจจะเกิดขึ้นได้

๒๕. กรุงเทพมหานครควรแต่งตั้งคณะกรรมการศึกษาและปรับปรุงระบบงานและการให้บริการของแต่ละฝ่ายทั้ง ๑๐ ฝ่ายในสำนักงานเขต แต่ละคณะกรรมการจะประกอบด้วยผู้แทนของสำนักหรือส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง

ผู้แทนจากกลุ่มสำนักงานเขตทั้ง ๖ กลุ่ม โดยมีผู้แทนสำนักงาน ก.ก. เป็นเลขานุการของคณะทำงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดแนวทางการจัดระบบงานของแต่ละฝ่าย โดยนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้และปรับวิธีการทำงานให้ง่าย (Work Simplify) ลดขั้นตอนให้สั้นลงและเน้นการบริการแบบ One Stop Service ทั้งนี้ เมื่อได้มีการกำหนดการจัดระบบงานใหม่ในแต่ละฝ่ายแล้วจะได้มีการทดลองนำไปใช้ในสำนักงานเขตนำร่อง เพื่อหาข้อบกพร่องและจะได้นำไปปรับปรุงการจัดระบบงานของสำนักงานเขตที่เหลือต่อไป

๒๖. สำนักงานเขตอาจใช้วิธีการจ้างเหมา (Outsource) หรือรูปแบบการจ้างงานประเภทอื่น ๆ เพื่อจ้างบุคคลภายนอกให้เข้ามาปฏิบัติงานที่หน่วยงานมากขึ้น โดยเฉพาะงานสนับสนุนทั้งหลาย เช่น งานทำความสะอาด งานบริการด้านทรัพยากรบุคคล งานธุรการ งานสารบรรณ งานเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น หรืออาจใช้วิธีการจ้างเหมารายบุคคลเพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนอัตรากำลังที่ใช้ในการปฏิบัติงานก็สามารถดำเนินการได้เช่นกัน

## ๒.๒ การพัฒนาบุคลากร อาจมีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

๑. ปรับเปลี่ยนทัศนคติ สร้างจิตสำนึกหรือจรรยาบรรณในการให้บริการแก่เจ้าหน้าที่ โดยยึดถือค่านิยมสร้างสรรค์ ๕ ประการ ได้แก่ มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน กล้ายืนหยัดทำสิ่งที่ถูกต้อง ซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้ เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ

๒. เสริมสร้างความรู้ความสามารถในรูปของการฝึกอบรม การสัมมนา และการพัฒนาองค์การ ตลอดจนการใช้ e-learning ในการพัฒนาข้าราชการ เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและสังคม ตลอดจนเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น คอมพิวเตอร์ เป็นต้น เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและรวดเร็วยิ่งขึ้น

๓. การสร้างขวัญกำลังใจ และสวัสดิการสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เพื่อจูงใจการทำงานให้แก่เจ้าหน้าที่

๔. ระดมความร่วมมือ เปิดกว้างรับฟังความคิดเห็น และกำหนดทิศทางการพัฒนาเขตร่วมกัน

๕. สร้างความสามัคคี และความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

๖. สร้างระเบียบวินัยในการทำงาน

๗. การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือที่ดีกับประชาชนในพื้นที่

๘. การพัฒนาความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน

๙. การสร้างสิ่งแวดล้อมและพัฒนาสถานที่ทำงานให้มีความสะอาด เรียบร้อย สวยงาม รมรื่น สะดวกสบาย มีระเบียบและเป็นระบบ เพื่อเอื้ออำนวยและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานให้กับเจ้าหน้าที่

๑๐. พร้อมรับฟังการวิพากษ์วิจารณ์และการตรวจสอบจากประชาชนหรือสื่อมวลชนแขนงต่าง ๆ

๒.๓ การบริหารจัดการมหานคร (Metropolitan) ภาคประชาชน เป็นการปรับเปลี่ยนรูปแบบความสัมพันธ์ของ “กรุงเทพมหานครในฐานะภาครัฐ (Public)” (ซึ่งมีอำนาจในการปกครองและบริหารจัดการมหานครตามกฎหมาย) กับ “ประชาชนเจ้าของอำนาจอธิปไตย (People)” (ซึ่งเป็นผู้อยู่ใต้การปกครองและถูกบังคับการตามกฎหมาย) ให้มีบทบาทใหม่ในฐานะการเป็นหุ้นส่วนทางสังคมร่วมกัน (Partnership) มีสถานภาพและบทบาทในการพัฒนากรุงเทพมหานครอย่างเคียงบ่าเคียงไหล่เท่าเทียมกัน รวมทั้งมีการประสานขอความร่วมมือความช่วยเหลือ และการสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ผ่าน “เครือข่ายทางสังคมภาคเอกชน (Private)” อย่างมีศักดิ์ศรีและให้เกียรติซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการในการมีส่วนร่วมของประชาชนในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่

๑. ประชาชนสามารถตรวจสอบ ติดตามการทำงานของสำนักงานเขตได้อย่างกว้างขวางและโปร่งใส โดยอาศัยระเบียบที่ออกตามพระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. ๒๕๓๙ และพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. ๒๕๔๐

๒. สำนักงานเขตควรจะทำสื่อสิ่งพิมพ์ในลักษณะ “กทม. สาร” ในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้แก่ประชาชนได้รับทราบ โดยผ่านทางผู้นำชุมชนหรือผู้นำท้องถิ่น รวมทั้งจะต้องให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์ทุกรูปแบบ อาทิ จัดเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์เขต ซึ่งเป็นผู้ที่รอบรู้งานและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จัดบริการเสียงตามสายในสำนักงานเขต ฯลฯ

๓. เปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถตรวจสอบและติดตามการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตได้อย่างกว้างขวางและโปร่งใส โดยผ่านสื่อหรือผู้แทนในระดับท้องถิ่นถึงระดับชาติ และพร้อมนำข้อบกพร่องไปปรับปรุงแก้ไขให้มีประสิทธิภาพการบริการที่ดียิ่งขึ้น

๔. การให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาเรื่องร้องเรียนหรือความเดือดร้อนของประชาชนอย่างรวดเร็วและทันกับความต้องการ ซึ่งปัจจุบันมีศูนย์รับแจ้งทุกข์ทั้งที่สำนักงานเขตและส่วนกลาง (ศูนย์ ๑๕๕๕) โดยในแต่ละสำนักงานเขตควรเพิ่มประสิทธิภาพในการเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารดังกล่าว ผ่านระบบเครือข่ายทางอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อความคล่องตัวและรวดเร็วในการแก้ปัญหา รวมทั้งการรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บังคับบัญชา ระดับสูงได้ทราบทันทั่วทั้ง ผ่านทางเครือข่ายทางสังคม (Social Network เช่น Line, Facebook, Twitter, E-mail)

๕. ควรจัดทีมงานร่วมกับองค์กรประชาชนในรูปแบบต่าง ๆ ในฐานะของผู้ประสานงานหรือที่ปรึกษาให้คำแนะนำและสนับสนุนการทำงานของประชาชนในชุมชน ซึ่งจะเปลี่ยนบทบาทของภาครัฐจากผู้บังคับการตามกฎหมายมาเป็นผู้ประสานงานตามแนวคิดการบริหารงานของภาครัฐสมัยใหม่

๖. ควรสนับสนุนและส่งเสริมให้ประชาชนช่วยกันดูแลสาธารณสมบัติของส่วนรวมเพื่อให้เกิดความผูกพันและหวงแหนร่วมกัน ซึ่งจะเป็นการช่วยเหลือและร่วมมือกับทางราชการในการปรับปรุงประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะของสำนักงานเขตอีกแนวทางหนึ่ง

จากตัวอย่างที่กล่าวมาข้างต้น การมีส่วนร่วมของประชาชนทั้งในด้านการติดตาม ตรวจสอบ การปฏิบัติงานของสำนักงานเขตและมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาในพื้นที่ชุมชน/ท้องถิ่น โดยให้ความร่วมมือกับสำนักงานเขตในฐานะหุ้นส่วนทางสังคม (Partnership) จะเป็นส่วนสำคัญในการช่วยให้การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะของสำนักงานเขตดำเนินการได้ประสบความสำเร็จในที่สุด

## ๒.๔ การปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางด้านกายภาพ (อาคารและสถานที่)

สำนักงานเขตควรใช้แนวทางการดำเนินกิจกรรม ๕ ส ดังนี้

๑. สะอาด คือ การแยกของที่จำเป็นออกจากของที่ไม่จำเป็นและขจัดของที่ไม่จำเป็นออกไป

๑.๑ การกำหนดหลักเกณฑ์ว่าสิ่งของใดบ้างที่ต้องทำการสะอาด

- สิ่งของที่เป็นต่อการใช้งาน
- ใช้งานเป็นประจำ
- นาน ๆ ใช้ครั้งหนึ่ง (ควรเก็บไว้ในห้องเก็บของแยกออกต่างหาก)
- สิ่งของที่ไม่จำเป็นควรขจัดออกไปจากหน่วยงานด้วยวิธีการทิ้ง ขาย จำหน่ายหรือวิธีการอื่น ๆ ตามที่หลักเกณฑ์กำหนด

๑.๒ กำหนดบริเวณหรือพื้นที่ดำเนินการ เช่น

- ทางเดินไม่ควรมีสิ่งกีดขวาง
- โต๊ะทำงานควรมีเฉพาะแต่สิ่งของที่จำเป็นต่อการใช้งาน

- ตู้หรือลิ้นชักควรเก็บเฉพาะของที่จำเป็นต่อการใช้งาน หากเป็นสิ่งของส่วนตัว ควรมีเท่าที่จำเป็นและจัดเก็บไว้ในที่ซึ่งจัดไว้โดยเฉพาะและเป็นระเบียบ

- ตู้เก็บเอกสาร ควรแยกเอกสารออกเป็นประเภทต่าง ๆ และความจำเป็นในการใช้ตรวจสอบอ้างอิง

- ห้องเก็บของ สํารวจสิ่งของที่จำเป็นต่อการใช้งานแล้วขจัดออกไป

- บอร์ดประกาศ ควรตรวจสอบเอกสารที่ติดประกาศว่าเกินกำหนดเวลาแล้วหรือไม่ หากพบว่าเกินควรสะสางออกไป

- บริเวณทั่ว ๆ ไป ควรดูโปร่งและโล่ง

๒. สะดวก คือการจัดวางหรือจัดเก็บสิ่งของต่าง ๆ ให้เป็นระเบียบเพื่อความสะดวกลดภัย โดยจัดตามหมวดหมู่ หรือลักษณะงาน หรือวิธีการต่าง ๆ

๒.๑ บริเวณทั่วไป เช่น

- มีแผนผังแสดงบริเวณอาคารสถานที่ เช่น ที่ตั้งของฝ่ายต่าง ๆ สถานที่จอดรถ จุดประชาสัมพันธ์ เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย ห้องน้ำ ห้องสุขา โทรศัพท์สาธารณะ สถานที่นั่งพักหรือจุดนัดพบ และบริเวณอื่น ๆ ที่เห็นว่าควรแจ้งหรือเตือนให้ทราบ

- มีป้ายบอกทาง บอกที่ตั้ง คำแนะนำ เตือน บังคับ ห้าม รวมทั้งควรใช้สีมาช่วยในการสื่อความหมาย เช่น สีแดง หมายถึง อันตรายหรือเครื่องกีดขวาง สีเหลือง/ดำ ใช้แสดงขอบทาง ขอบประตู สีเหลืองใช้ในการเตือน เป็นต้น

- ทางเดินเท้ากว้าง พื้นผิวเรียบปราศจากสิ่งกีดขวาง

- ทางเดินรถต้องกำหนดช่องทางและทิศทาง รวมทั้งทำเครื่องหมายให้ชัดเจน และควรมีป้ายจราจรแนะนำหรือเตือนในการขับขี่ เช่น ความสูงของอาคารจอดรถ ห้ามเข้า ขับช้า ๆ เดินรถทางเดียว หรือระวังรถสวน เป็นต้น

- สถานที่จอดรถควรแบ่งตามประเภทของรถและแบ่งพื้นที่สำหรับจอดรถแต่ละคันแต่ละประเภทให้ชัดเจน โดยมีป้ายบอกและตีเส้นแบ่งช่อง รวมทั้งทำเครื่องหมายลูกศรเพื่อให้รถแต่ละคันเข้าจอดตามช่องและแนวทางที่กำหนด

- มีแสงสว่างเพียงพอ อากาศถ่ายเทได้ดี และพยายามอย่าให้มีที่ลับตาหรือมุมอับ

- ในจุดที่อาจเป็นอันตรายได้ ควรมีเครื่องป้องกันอันจะช่วยลดอุบัติเหตุลง เช่น เส้นชะลอความเร็ว เป็นต้น

- มีทางออกฉุกเฉินหรือบันไดฉุกเฉิน

- จัดหาอุปกรณ์ป้องกันภัยติดตั้งตามที่ต่าง ๆ ตามความเหมาะสมและสามารถหยิบใช้งานได้ตลอดเวลา เช่น อุปกรณ์ดับเพลิง เครื่องป้องกันไฟฟ้าลัดวงจร

- มีจุดประชาสัมพันธ์เพื่อแนะนำเบื้องต้น ซึ่งควรอยู่ใกล้บริเวณทางเข้า - ออก หรือทางขึ้นลงอาคาร และมองเห็นได้ชัดเจน รวมทั้งเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย ซึ่งอาจเป็นเจ้าหน้าที่เทศกิจ หรือยามรักษาการณ์อยู่ ณ จุดนี้ด้วย เพื่อทำหน้าที่รับแจ้งเหตุและตรวจสอบกรณีมีเหตุการณ์ผิดปกติต่าง ๆ

๒.๒ ภายในสำนักงาน เช่น

- งานบริการประชาชน เช่น ฝ่ายทะเบียน ฝ่ายรายได้ ฝ่ายเทศกิจ ฝ่ายปกครอง เป็นต้น ควรตั้งอยู่บริเวณชั้นล่างหรือด้านหน้า และมีพื้นที่เพียงพอ เหมาะสมกับจำนวนผู้มาติดต่อ มีแสงสว่างเพียงพอ อากาศถ่ายเทได้ดี

- งานควรแล้วเสร็จที่จุด ๆ เดียว หรืองานที่เกี่ยวข้องหรือต้องทำร่วมกันควรอยู่ที่เดียวกัน หรือต่อเนื่องสัมพันธ์กันตามลำดับ ไม่สับสน

- งานที่ต้องใช้เวลาหรือต้องสอบสวนผู้มาติดต่อ เช่น การสอบสวน การจดทะเบียน ครอบครัว เป็นต้น ควรมีที่นั่งสำหรับประชาชนผู้มาใช้บริการที่เป็นสัดส่วนตามสมควร

- มีผังแสดงสถานที่ทำงาน ลักษณะงานที่ทำหรือให้บริการ  
- มีแผนผังแสดงขั้นตอนการดำเนินการและผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอน  
- มีป้ายแนะนำผู้มาติดต่อในเรื่องของวิธีการ เอกสารหลักฐาน ค่าธรรมเนียม ค่าปรับ และ ระยะเวลาดำเนินการ

- งานที่มีประชาชนมาติดต่อจำนวนมาก ควรจัดจุดประชาสัมพันธ์เพื่อแนะนำหรือ ดำเนินการเบื้องต้น

- งานที่ดำเนินการตามเอกสารหลักฐานซึ่งเพียงแต่ตรวจสอบเอกสารว่าถูกต้องครบถ้วน หรือไม่ก็สามารถดำเนินการได้ โดยใช้เวลาไม่มากนักก็อาจให้ประชาชนยื่นเรื่องและรอรับเรื่องคืนไป หรือจะไปรอ บริเวณที่จัดไว้ก็ได้ โดยพิจารณาตามความเหมาะสม

- ช่องทางเดินเข้าออกควรกว้างและไม่มีสิ่งกีดขวาง รวมทั้งมีป้ายแขวนหรือแบ่งช่องออก ไว้ชัดเจน

- จัดวางโต๊ะ เก้าอี้ อุปกรณ์เครื่องใช้เฉพาะที่ใช้งานได้ดี และมีจำนวนเหมาะสมหรือเท่ากับ จำนวนผู้ใช้

- อุปกรณ์เครื่องใช้ที่ใช้งานร่วมกันควรจัดวางบนโต๊ะกลางหรือพื้นที่ส่วนกลาง  
- ตู้เก็บเอกสารควรมีหมายเลขลำดับหรืออักษรกำกับ และจัดทำบัญชีรายชื่อแฟ้มหรือคู่มือ การจัดเก็บเอกสาร เพื่อให้สามารถค้นหาได้ถูกต้อง รวดเร็ว

- มีบริเวณสำหรับผู้มาติดต่อพักรอระหว่างการดำเนินการ ซึ่งอาจจัดให้มีมุมอ่านหนังสือ หรือโทรทัศน์ วิทยุ เพื่อเป็นการผ่อนคลายและสร้างความรู้สึกที่ดี

๒.๓ การจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น

- มีห้องน้ำห้องสุขาที่ถูกลักษณะ แยกเพศชาย - หญิง ออกเป็นสัดส่วนและมีจำนวน เพียงพอ

- มีโทรศัพท์สาธารณะติดตั้งตามบริเวณต่างๆ อย่างเพียงพอ

- มีสวนหย่อม จุดนัดพบ หรือที่พักผ่อน สำหรับผู้มาติดต่อ

๓. สะอาด คือ การทำความสะอาดเพื่อให้ปราศจากสิ่งสกปรกและฝุ่นละออง รวมถึงการตรวจสอบ บำรุงรักษาและป้องกัน

๓.๑ กำหนดแบ่งบริเวณพื้นที่ สิ่งของ เพื่อมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบ

๓.๒ การทำความสะอาด เช่น

- กำหนดวิธีการทำความสะอาด  
- ทำเป็นประจำทุกวัน หรือทุกครั้งหลังใช้งาน รวมทั้งจัดให้มีการทำความสะอาดใหญ่ตาม ระยะเวลาที่เหมาะสม

- เริ่มทำความสะอาดจากด้านบนลงมาจนถึงพื้นจากด้านในไปสู่ด้านนอก

- ทำความสะอาดให้ครอบคลุมทุกพื้นที่

๓.๓ การค้นหาสาเหตุหรือต้นเหตุของความสับสนและทำการแก้ไข

๓.๔ การตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอและการดำเนินการซ่อมบำรุงอย่างรวดเร็ว เช่น ห้องสุขา หากเกิดชำรุด ควรดำเนินการแก้ไขในทันที เป็นต้น

๓.๕ มีถังขยะตามจุดต่างๆ อย่างทั่วถึง เพียงพอ ถูกสุขลักษณะ

๔. สุขลักษณะ คือ การรักษามาตรฐานการปฏิบัติงาน ๓ ส แรกที่ดีไว้ (สะอาด สะดวก สะอาด) รวมทั้งการปรับปรุงให้ดีขึ้น

๔.๑ กำหนดมาตรฐานหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับ ๕ ส ให้ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับ เช่น

- ใต้กระจกโต๊ะทำงานให้ใส่เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและจำเป็นจริง ๆ เท่านั้น

รวมทั้งจัดให้เป็นระเบียบ

- ไม่วางเอกสารหรือสิ่งของใดๆ ไว้ใต้โต๊ะทำงาน

- บนโต๊ะต้องสะอาด มีเอกสารและอุปกรณ์เฉพาะที่ใช้งานจริงและวางอย่างมีระเบียบ

นอกเวลาทำการต้องจัดเก็บมิให้วางไว้บนโต๊ะ ยกเว้น โทรศัพท์ เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์ดีด ปฏิทินตั้งโต๊ะ เป็นต้น

๔.๒ การแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามการดำเนินการเพื่อรักษามาตรฐานอย่างต่อเนื่อง

๕. สร้างนิสัย คือ การปฏิบัติตามระเบียบ กฎเกณฑ์อย่างสม่ำเสมอ จนเป็นนิสัยและมีวินัยในตนเอง

๕.๑ กำหนดมาตรฐานหรือแนวทางปฏิบัติเพื่อสร้างความเป็นระเบียบ

๕.๒ มีการกระตุ้นให้มีการปฏิบัติตามมาตรฐานอย่างสม่ำเสมอ เช่น จัดอบรมหรือรณรงค์

ด้วยสื่อต่างๆ

๕.๓ จัดให้มีการตรวจเยี่ยมและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

๕.๔ จัดกิจกรรมส่งเสริม เช่น การประกวด หรือมอบรางวัล เป็นต้น เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ

ในการปรับปรุงอาคารสถานที่ของสำนักงานเขตนั้น อาจใช้เทคนิคหรือกิจกรรมรูปแบบใดก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพของอาคารสถานที่ ลักษณะงาน งบประมาณและความเหมาะสม เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน และการบริการประชาชนเป็นสำคัญ

๓. ข้อสังเกตบางประการที่มีต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะของสำนักงานเขต

ข้อสังเกตบางประการที่มีต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนที่เป็นประจำวันของสำนักงานเขต ควรคำนึงถึงประเด็นสำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้

๓.๑ ความคาดหวังของประชาชนต่อระบบราชการและข้าราชการ

๑. ความมีประสิทธิภาพ สะดวกรวดเร็ว

๒. ความโปร่งใส และตรวจสอบได้

๓. ความเสมอภาคและเป็นธรรม

๔. ความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคม

๕. ความทันสมัย ทันโลก และทันการณ์

๖. ข้าราชการมีคุณภาพและคุณธรรม

๓.๒ คุณสมบัติของข้าราชการที่ดี ตามมาตรฐานของ ก.พ.ร. : I AM READY ประกอบด้วย

๑. ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity)

๒. ขยันตั้งใจทำงาน (Active)

๓. มีศีลธรรม คุณธรรม (Moral)

๔. ทันโลก ปรับตัวทันโลก ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เป็น ตรงกับกระแสสังคม (Relevant)
๕. มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficient)
๖. รับผิดชอบต่อผลงานต่อสังคม (Accountability)
๗. มีจิตใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย ตลอดจนมีส่วนร่วมและโปร่งใส (Democracy)
๘. มีผลงาน มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน (Yield)

**๓.๓ แนวทางการทำงานเพื่อบริการประชาชน มีดังนี้**

๑. ความเสมอภาคในการบริการประชาชน
๒. ความเป็นธรรมของการบริการที่ประชาชนจะได้รับ
๓. ความพึงพอใจจากการรับบริการจากรัฐ
๔. ความรวดเร็วในการบริการของรัฐ
๕. ความสะดวกที่ประชาชนจะได้รับ
๖. ความประหยัดค่าใช้จ่ายของประชาชนจากการรับบริการจากรัฐ
๗. ความเป็นที่พึงของประชาชนจากการรับบริการจากรัฐ
๘. ความมีส่วนร่วมของประชาชนในกิจกรรมของรัฐ
๙. ความมีอุดมการณ์ของการรับใช้ประชาชนของหน่วยงานของรัฐ
๑๐. ความโปร่งใสของการให้บริการประชาชน
๑๑. ความพร้อมที่จะรับการตรวจสอบจากประชาชน
๑๒. ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานต่อประชาชนและสังคม

**๓.๔ หลักการสร้าง ความเชื่อถือศรัทธาแก่ประชาชนผู้รับบริการ**

ข้าราชการพึงประพฤติปฏิบัติตน ดังนี้

๑. น่ารัก ทำตนให้เป็นมิตร สนิทสนม มีอัธยาศัยไมตรีที่ดี พร้อมให้คำปรึกษาหารือและช่วยเหลือ
๒. นำเคารพ ประพฤติตนให้สมควรแก่ฐานะ ให้เกิดความรู้สึกอบอุ่นใจ เป็นที่พึ่งได้และปลอดภัย
๓. น่ายกย่อง ในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้มีความรู้และภูมิปัญญาแท้จริง รวมทั้งรู้จักการพัฒนาตนเอง

อยู่เสมอ

๔. รู้จักพูดให้ได้ผล ชี้แจงให้เข้าใจ รู้ว่าอะไรควรพูดอะไรไม่ควรพูด เหมาะสมกับกาลเทศะ และคอยให้คำแนะนำว่ากล่าวตักเตือนเป็นที่ปรึกษาที่ดี

๕. ออดทนต่อถ้อยคำ พร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษา ซักถาม คำเสนอแนะ วิพากษ์วิจารณ์ ออดทนฟังได้ ไม่เปื้อน และไม่ฉุนเฉียวต่อการโต้แย้ง

๖. สามารถอธิบายและสร้างความเข้าใจเรื่องยุ่งยากซับซ้อนให้เข้าใจและเรียนรู้เรื่องราวที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นได้

๗. ไม่แนะนำในเรื่องเหลวไหล หรือชักจูงไปในทางเสื่อมเสีย

**๓.๕ การปรับปรุงระบบการให้บริการ ควรพิจารณาในเรื่อง**

๑. ความสะดวกในเงื่อนไขการขอรับบริการ
๒. ความทั่วถึงเพียงพอของบริการ
๓. การมีคุณค่าทางประโยชน์ใช้สอยของผลบริการที่ได้รับ
๔. ความคุ้มค่าและยุติธรรมในราคาของบริการ
๕. ความก้าวหน้าและพัฒนาของระบบบริการ

**๓.๖ การปรับปรุงกระบวนการให้บริการ ควรพิจารณาในเรื่อง**

๑. ความสะดวกในการติดต่อขอรับบริการ
๒. ความรวดเร็วในขั้นตอนของการให้บริการ
๓. ความสม่ำเสมอต่อเนื่องของบริการ
๔. ความปลอดภัยของบริการ

**๓.๗ การพัฒนาเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ ควรพิจารณาในเรื่อง**

๑. ความเอาใจใส่ในงานหน้าที่บริการของเจ้าหน้าที่
๒. ความเสมอภาคและเสมอหน้าของบริการ
๓. การมีบุคลิกภาพ ท่าที และมารยาทในการบริการ
๔. ความซื่อสัตย์ สุจริตของผู้ให้บริการ

## บทที่ ๔

### บทสรุปและข้อเสนอแนะ

#### ๑. ข้อค้นพบ

กรุงเทพมหานครเป็นการปกครองท้องถิ่นในรูปแบบมหานคร (Metropolitan) ซึ่งนอกจากเป็นการกระจายอำนาจจากส่วนกลางแล้ว ยังเป็นรูปแบบพิเศษสำหรับเมืองขนาดใหญ่ที่มีความเจริญและมีปัญหาของชุมชนเมืองค่อนข้างมาก กรุงเทพมหานครมีสำนักงานเขตเป็นหน่วยงานหลักในพื้นที่ (Line Organization) ซึ่งทำหน้าที่ในการให้บริการสาธารณะด้านต่างๆ แก่ประชาชนโดยตรง แต่ละสำนักงานเขตก็มีการจัดองค์กร ระบบงานและกระบวนการในการให้บริการเหมือนหรือคล้ายคลึงกัน แต่อาจยังไม่ได้มีการปรับให้เป็นมาตรฐานที่เป็นรูปธรรมเดียวกัน และจากภารกิจที่ขยายขอบเขตเพิ่มมากขึ้น กรุงเทพมหานครโดยสำนักงานเขตจึงจำเป็นต้องปรับตัว (Adaptability) เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและเทคโนโลยี ตลอดจนความต้องการของประชาชน ซึ่งจากการศึกษารูปแบบการจัดองค์กรที่เหมาะสมและการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะของสำนักงานเขต พอสรุปสาระสำคัญได้ ดังต่อไปนี้

##### ๑.๑ รูปแบบการจัดองค์กรและการกำหนดกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมกับภารกิจของสำนักงานเขต

การปฏิรูปโครงสร้างการบริหาร เนื่องจากการให้บริการสาธารณะของสำนักงานเขตในปัจจุบันและอนาคตจะมีปัญหาที่หลากหลายและซับซ้อนเกี่ยวพันกับอำนาจหน้าที่ของหลายส่วนราชการ หรือมีปัจจัยที่อาจเกิดผลกระทบในเชิงองค์กรรวม จึงมีความจำเป็นที่ต้องออกแบบการจัดองค์กรรูปแบบอื่น ๆ สนับสนุนการจัดองค์กรตามภารกิจที่เป็นหลักอยู่ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและการประสานงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำรูปแบบการจัดองค์กรแบบแนวราบมาปรับใช้กับการจัดองค์กรที่มีสายงานการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นในแนวดิ่ง ให้มีสายการบังคับบัญชาและการวินิจฉัยสั่งการที่สั้นลง ผู้อำนวยการเขตจะเปลี่ยนบทบาทมาเป็นผู้ประสานงาน กำกับดูแล ติดตาม และเร่งรัดการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ให้ตอบสนองต่อนโยบายของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

และการจัดรูปแบบองค์กรของสำนักงานเขตในปัจจุบัน ยังได้นำแนวคิดการบริหารราชการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ มาใช้ในศูนย์บริการกรุงเทพมหานคร (BSC) เพื่ออำนวยความสะดวกในการให้บริการแก่ประชาชนเพิ่มมากขึ้น โดยนำแนวคิด Reengineering และ Reinventing Government มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพการให้บริการแก่ประชาชนที่เป็นประจำวันของสำนักงานเขต ทั้งที่ให้บริการได้ภายในวันเดียวและที่มีกำหนดระยะเวลาในการส่งมอบงานที่แน่นอนมาไว้รวมอยู่ที่หรือห้องเดียวกัน ซึ่งจะเป็นการเพิ่มศักยภาพในการพัฒนาการให้บริการสาธารณะเชิงโครงสร้างของสำนักงานเขตได้อีกช่องทางหนึ่ง

นอกจากนั้น มีข้อเสนอให้สำนักงานเขตควรจัดองค์กรในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ ในลักษณะการจัดทีมงานเฉพาะกิจ ให้มีหลากหลายทีมงาน โดยมีการนำเจ้าหน้าที่มาร่วมปฏิบัติงานในโครงการเฉพาะกิจ หรือภารกิจพิเศษ หรือภารกิจเร่งด่วน และเมื่อโครงการหรือภารกิจนั้น ๆ เสร็จสิ้นลงแล้ว เจ้าหน้าที่เหล่านั้นก็จะแยกย้ายกันไปปฏิบัติภารกิจของตนตามเดิม

อย่างไรก็ตาม ถ้ามีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารของสำนักงานเขตในอนาคตต่อไป ควรจะต้องพิจารณารูปแบบการจัดองค์กรของสำนักงานเขตใหม่ โดยอาจมีการจัดรูปแบบโครงสร้างองค์กรและ/หรือการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตแต่ละสำนักงานเขตแตกต่างกันออกไปตามลักษณะและสภาพของพื้นที่ หรือลักษณะทางกายภาพ ลักษณะทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมของชุมชนด้วยก็เป็นไปได้

ตลอดจนควรปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการเขตในฐานะผู้ช่วยหัวหน้าหน่วยงานเป็นตำแหน่งประเภทอำนาจการ ระดับต้น โดยมีผู้อำนวยการเขตเป็นผู้บริหารแบบบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ (CEO) เพื่อที่จะได้แก้ไขหรือบรรเทาความเดือดร้อนและสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ท้าถึงและกว้างขวางอย่างแท้จริง รวมทั้งควรมีการปรับปรุงชื่อส่วนราชการภายในสำนักงานเขตให้เหมาะสมและสะท้อนภารกิจที่ปฏิบัติจริงอีกด้วย

และในขณะนี้ สำนักงาน ก.ก. อยู่ระหว่างการดำเนินการวิเคราะห์ เพื่อปรับปรุงการจัดโครงสร้างการบริหารราชการและการกำหนดอำนาจหน้าที่ รวมทั้งการจัดกรอบอัตรากำลังของสำนักงานเขตใหม่ ทั้ง ๕๐ สำนักงานเขต ซึ่งคาดว่าจะแล้วเสร็จสามารถนำเสนอ อ.ก.ก. ที่เกี่ยวข้อง และ ก.ก. ได้ภายในปี พ.ศ. ๒๕๕๗

**๑.๒ การนำเทคนิค แนวทางหรือกลยุทธ์ทางการบริหารสมัยใหม่มาใช้ในการปรับปรุงรูปแบบการจัดองค์กรที่เหมาะสมและการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะของสำนักงานเขต ใน ๕ มิติ กล่าวคือ**

๑. การจัดองค์กรและการปฏิรูปโครงสร้างการบริหาร
๒. การปรับปรุงการบริหารจัดการและระบบงาน
๓. การพัฒนาบุคลากร
๔. การบริหารจัดการมหานคร (Metropolitan) ภาคประชาชน โดยใช้การเป็นหุ้นส่วนทางสังคมร่วมกัน (Partnership) ผ่านช่องทางการมีส่วนร่วมของประชาชน (Participation)
๕. การปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางด้านกายภาพ (อาคารและสถานที่)

## **๒. ข้อเสนอแนะ**

ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงรูปแบบการจัดองค์กรที่เหมาะสมและการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะของสำนักงานเขต ควรคำนึงถึงประเด็นสำคัญต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

### **๒.๑ ด้านนโยบายผู้บริหารกรุงเทพมหานคร**

๑. ผู้บริหารกรุงเทพมหานครควรกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) นโยบายและยุทธศาสตร์ของสำนักงานเขตให้มีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อใช้กำหนดเป็นแผนที่นำทาง (Road Map) ในการดำเนินงานของสำนักงานเขตให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามที่ผู้บริหารต้องการ

๒. ผู้บริหารกรุงเทพมหานครจะต้องให้ความสำคัญและมีความรอบคอบในการแต่งตั้งบุคคลที่จะดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการเขต ผู้ช่วยผู้อำนวยการเขตและหัวหน้าฝ่าย โดยควรเลือกบุคคลที่มีมีความรู้ความสามารถมีประสบการณ์ ตลอดจนเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นคนดีและมีคุณภาพ รวมทั้งมีสมรรถนะ (Competency) ที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ นอกจากนี้ควรมีบุคลิกภาพเป็นผู้นำ กล้าตัดสินใจและรับผิดชอบผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้นด้วย

### **๒.๒ ด้านอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามกฎหมาย**

๑. ควรมีการศึกษาทบทวนปัญหาที่เกิดขึ้นจากตัวบทกฎหมายที่เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน หรือการให้บริการแก่ประชาชนอย่างจริงจังและเป็นระบบ ตลอดจนนำเสนอกระทรวง กรมหรือส่วนราชการที่เกี่ยวข้องพิจารณาดำเนินการแก้ไขต่อไป

๒. ควรมีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการให้กับสำนักงานเขตมากยิ่งขึ้น โดยอาจจะนำภารกิจบางส่วนของสำนักที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานเขต มอบหมายให้สำนักงานเขตเป็นผู้รับผิดชอบและมีอำนาจในการดำเนินการทั้งระบบ

๓. ควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการของกรุงเทพมหานครทำหน้าที่เสนอแนะ และให้คำปรึกษาแก่ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครในการปฏิรูประบบราชการเพื่อให้การปฏิบัติงานของกรุงเทพมหานคร ดำเนินการไปด้วยความคล่องตัว มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน

### ๒.๓ ด้านสภาพแวดล้อมของการบริการ

๑. เปลี่ยนวิธีการบริการแบบเดิมจากบทบาท “ผู้ให้” ไปสู่บทบาทของ “ผู้ประสานงาน” โดยสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้ประชาชนมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมพัฒนาและรับผิดชอบในกิจกรรม สาธารณูปโภคต่างๆ ร่วมกัน ทั้งนี้ อาจจะมีการรณรงค์สร้างจิตสำนึกของประชาชนในเรื่องดังกล่าวไปควบคู่กัน

๒. ควรใช้การประชาสัมพันธ์เข้ามาช่วยในการทำความเข้าใจกับประชาชนผู้รับบริการให้มีการรับรู้ และสื่อสารไปในทิศทางเดียวกัน โดยผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อสารมวลชน สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

### ๒.๔ ด้านประชาชนผู้รับบริการ

๑. ให้เอกชนเข้ามามีบทบาทในการให้บริการมากขึ้นในบริการที่ไม่ใช่ภารกิจหลัก เช่น บริการรับจ่าย ค่าธรรมเนียมและค่าบริการต่าง ๆ เป็นต้น

๒. สร้างความเข้าใจกับประชาชน ในเรื่องการเตรียมความพร้อมเพื่อมาติดต่อขอรับบริการโดยผ่านสื่อ ต่างๆ เช่น คู่มือติดต่อราชการของสำนักงานเขต สื่อมวลชน การให้บริการทางโทรศัพท์ เอกสารและแผ่นพับต่าง ๆ สื่ออิเล็กทรอนิกส์โดยผ่านทางเครือข่าย Internet เป็นต้น

๓. จัดทำแผนผังขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละเรื่องให้ประชาชนสามารถรับทราบได้ ว่าจะต้อง ดำเนินการอย่างไรบ้าง และควรมีกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จแจ้งไว้ด้วย เพื่อสะดวกในการตรวจสอบติดตามของ ประชาชน

### ๒.๕ ด้านตัวเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

๑. กำหนดกรอบและจัดสรรอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ให้เหมาะสมกับปริมาณงานในการให้บริการ แก่ประชาชน

๒. พัฒนาคุณภาพ ความเอาใจใส่ จรรยาบรรณในการให้บริการและสร้างจิตสำนึกให้แก่เจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและจริงจัง

๓. ควรจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ เพื่อเป็นแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานตั้งใจ ทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ และอุทิศเวลาให้กับทางราชการ

๔. ควรมีการพิจารณาปรับเปลี่ยน โยกย้าย หมุนเวียนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขต ซึ่งปฏิบัติ หน้าที่เป็นระยะเวลานาน ไปยังสำนักงานเขตหรือหน่วยงานอื่น เพื่อลดความซ้ำซาก จำเจ ซึ่งมักจะนำไปสู่ความเบื่อ หน่ายในการทำงาน และป้องกันการสร้างอิทธิพลรวมทั้งแสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบด้วย

### ๒.๖ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก (Facilities) ในการให้บริการ

๑. ควรใช้ทรัพยากรทางการบริหาร (คน เงิน วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี) อย่างประหยัดให้เกิด ประโยชน์สูงสุดแก่ทางราชการและประชาชนผู้รับบริการ

๒. นำแนวคิดการบริหารจัดการภายใต้สภาวะขาดแคลนมาใช้ในการบริหารราชการในสำนักงานเขต

## บรรณานุกรม

กระทรวงมหาดไทย, กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น และสถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ.

**เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่องสภาพปัญหาและแนวทางการปรับปรุงรูปแบบการบริหารราชการ**

**กรุงเทพมหานคร ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๒๘, ๒๕๔๖.**

กรุงเทพมหานคร. **คู่มือประชาชนในการติดต่อราชการสำนักงานเขต.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, ๒๕๓๐.

กรุงเทพมหานคร. **ระเบียบว่าด้วยการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชน พ.ศ. ๒๕๓๒.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์กรมการศาสนา, ๒๕๓๒.

ณัฐพงศ์ ดิษยบุตร. **เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่อง ระบบสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล.** กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, ๒๕๔๐.

ณัฐพงศ์ ดิษยบุตร. **สรรสาระสำหรับนักบริหาร.** กรุงเทพมหานคร : ม.ป.ท., ๒๕๔๖.

ดำรงค์ วัฒนา. **การนำระบบสารสนเทศไปใช้ในการปรับปรุงการบริการภาครัฐ.** กรุงเทพมหานคร : คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ สำนักงานนายกรัฐมนตรี, ๒๕๓๙.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. **รีเอ็นจิเนียริ่ง : มิติใหม่ของการบริหาร.** กรุงเทพมหานคร : สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในระบบราชการ, ๒๕๓๖.

ทองต่อ กล้วยไม้ ณ ออยุธยา. **สภาพทั่วไปของกรุงเทพมหานคร.** กรุงเทพมหานคร : เอ็ม ไอ ซี ครีเอชั่น จำกัด, ๒๕๓๗.

พิสิทธิ์ พิพัฒน์โกศากุล. **เทคนิคการสร้างระบบบริการให้เป็นเลิศ.** กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๔๙.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, สาขาวิชารัฐศาสตร์. **รายงานฉบับสมบูรณ์ “โครงการวิจัยการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารกรุงเทพมหานคร.”**, ๒๕๕๓.

วุฒิสาร ตันไชย. **รายงานฉบับสมบูรณ์ เรื่อง แนวทางการบริหารจัดการที่ดีในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : การตรวจสอบ และการมีส่วนร่วม.** กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๔๕.

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. **เอกสารแผ่นพับ เรื่อง CRM Checklist : คู่มือจับลูกค้าให้อยู่หมัด.** กรุงเทพมหานคร : บริษัท สีสันกราฟฟิกส์ จำกัด, ๒๕๔๗.

สมิต สัชฌุกร. **ศิลปะการให้บริการ.** พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : สายธาร, ๒๕๕๒.

สุวิทย์ เมษินทรีย์. **การบริหารราชการแบบบูรณาการ.** พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ๒๕๔๙.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร. **คำอธิบายข้อบังคับว่าด้วยจรรยาบรรณของข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๗.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, ๒๕๔๐.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร, กองระบบงาน. **รายงานผลการศึกษาโครงการประเมินการบริการของศูนย์บริการกรุงเทพมหานคร (Bangkok Service Center) สำนักงานเขต.** กรุงเทพมหานคร : ม.ป.ท., ๒๕๔๖.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร, กองอัตรากำลัง. **การจัดโครงสร้างการบริหารราชการกรุงเทพมหานคร.** กรุงเทพมหานคร : ม.ป.ท., ๒๕๕๕.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. **เครื่องมือบริหารคน.** กรุงเทพมหานคร : บริษัท แอร์บอร์น พรินซ์ จำกัด, ๒๕๔๙.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน , คณะกรรมการว่าด้วยการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนของ หน่วยงาน  
ของรัฐ (ปปร.). **คู่มือการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนของหน่วยงานของรัฐ.**  
กรุงเทพมหานคร : ม.ป.ท., ๒๕๔๒.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, ศูนย์ส่งเสริมจริยธรรม.

**ค่านิยมสร้างสรรค์ของเจ้าหน้าที่ของรัฐ.** พิมพ์ครั้งที่ ๓, กรุงเทพมหานคร : บริษัท พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด,  
๒๕๔๖.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, ศูนย์ส่งเสริมจริยธรรม.

**คู่มือการจัดทำมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรม.** ม.ป.ท. , ๒๕๔๔.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักพัฒนาโครงสร้างส่วนราชการและอัตรากำลัง. **รูปแบบ  
การบริหารราชการส่วนภูมิภาคในอนาคต.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สมมิตรพรินต์ติ้ง, ๒๕๔๔.

สำนักนโยบายและแผนกรุงเทพมหานคร. **ความพึงพอใจของประชาชนต่อระบบและกระบวนการให้บริการของ  
กรุงเทพมหานคร : ศึกษากรณีสำนักงานเขต.** กรุงเทพมหานคร : คณะพัฒนาสังคมร่วมกับสมาคมพัฒนา  
สังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๓๘.

สำนักนโยบายและแผนกรุงเทพมหานคร. **รายงานผลการศึกษาระดับสมบูรณ์ โครงการการศึกษาเพื่อกำหนด  
กรอบการวางแผนพัฒนากรุงเทพมหานครฉบับที่ ๕.** กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,  
๒๕๓๙.

อรุณ รักรธรรม. **การพัฒนาและการฝึกอบรมบุคคล : ศึกษาเชิงพฤติกรรม.** กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิต  
พัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๓๕.

อรรถพร สุวัจนเดชา. “ข้อคิดเห็นและมาตรการบางประการในการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการประชาชน  
ของสำนักงานเขต”. **วารสารข้าราชการ กรุงเทพมหานคร ปีที่ ๕ ฉบับที่ ๑ (มกราคม ๒๕๓๗) :**  
หน้า ๓๗ - ๔๐.

อุทัย เลหาวิเชียร. **REINVENTING GOVERNMENT.** กรุงเทพมหานคร : เอกสารทางวิชาการประกอบการบรรยาย  
คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๓๘.

เอนก เหล่าธรรมทัศน์. **วิสัยทัศน์การปกครองท้องถิ่นและแผนการกระจายอำนาจ.** กรุงเทพมหานคร : มิติใหม่, :  
๒๕๔๓.

อื่น ๆ ได้แก่

- พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ.๒๕๔๕
- พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๒๘ และฉบับที่แก้ไขเพิ่มเติม
- พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๕๔
- พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
พ.ศ. ๒๕๔๒
- พระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. ๒๕๓๙
- พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. ๒๕๔๐
- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖
- ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒

- มติคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ ๒๔ เมษายน ๒๕๕๕
- แผนและยุทธศาสตร์การพัฒนกรุงเทพมหานคร
- รายงานการประชุม ก.ก. รายงานการประชุม อ.ก.ก. วิสามัญเกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งอัตราเงินเดือนและการสอบ และรายงานการประชุม อ.ก.ก. วิสามัญเกี่ยวกับการจัดส่วนราชการ การกำหนดตำแหน่งและค่าตอบแทนที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงโครงสร้างและการจัดอัตรากำลังของหน่วยงานในสังกัดกรุงเทพมหานครและสำนักงานเขต ระหว่างปี พ.ศ. ๒๕๔๙ - ๒๕๕๗
- รายงานการประชุมของคณะกรรมการและคณะทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงโครงสร้างและการจัดอัตรากำลังของหน่วยงานในสังกัดกรุงเทพมหานครและสำนักงานเขต ระหว่างปี พ.ศ. ๒๕๔๙ - ๒๕๕๗
- บทความและรายงานการวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงโครงสร้างและการจัดอัตรากำลังของหน่วยงานในสังกัดกรุงเทพมหานครและสำนักงานเขต ระหว่างปี พ.ศ. ๒๕๔๙ - ๒๕๕๗
- เอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

# สารบัญ

หน้า

คำนำ

บทคัดย่อ

บทที่ ๑ บทนำ

๑

๑. สภาพและความสำคัญของปัญหา

๑

๒. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

๑

๓. ขอบเขตและข้อจำกัดการศึกษา

๒

๔. นิยามศัพท์

๒

๕. วิธีการศึกษา

๒

๖. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๓

บทที่ ๒ กรอบนโยบายและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง

๔

๑. แผนและยุทธศาสตร์การพัฒนกรุงเทพมหานคร

๔

๒. รูปแบบการจัดองค์กรภาครัฐสมัยใหม่

๗

๓. แนวคิดเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะ

๑๑

๔. การกิจและอำนาจหน้าที่ของกรุงเทพมหานครในปัจจุบันและอนาคต

๒๙

๕. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารราชการกรุงเทพมหานคร

๓๐

๖. การกิจและการให้บริการสาธารณะของสำนักงานเขต

๓๕

๗. การจัดโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ อำนาจหน้าที่ และการกำหนดกรอบอัตรากำลัง  
ของสำนักงานเขตในปัจจุบัน

๓๗

๘. กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

๔๘

บทที่ ๓ ผลการศึกษา : แนวทางและกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

๔๙

๑. รูปแบบการจัดองค์กรและการกำหนดกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมกับการกิจของ  
สำนักงานเขต

๔๙

๒. กลยุทธ์ที่เป็นไปได้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะของสำนักงานเขต

๕๘

๓. ข้อเสนอแนะบางประการที่มีต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะของ  
สำนักงานเขต

๖๗

บทที่ ๔ บทสรุปและข้อเสนอแนะ

๗๐

๑. ข้อค้นพบ

๗๐

๒. ข้อเสนอแนะ

๗๑

บรรณานุกรม

๗๓

ภาคผนวก

## สารบัญแผนภาพ

	หน้า
แผนภาพที่ ๑ แสดงผังแสดงหลักการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชน	๒๕
แผนภาพที่ ๒ แสดงกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษารูปแบบการจัดองค์กรที่เหมาะสมและการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะของสำนักงานเขต	๔๘