

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง การพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการ  
ปฏิบัติงานด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี  
ของสำนักผังเมือง

จัดทำโดย นางสาวภัทราวดี โรจนสัมพันธ์

ตำแหน่ง นักวิเคราะห์ผังเมืองชำนาญการ

สังกัด กลุ่มงานแผนงาน กองนโยบายและแผนงาน

สำนักผังเมือง

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๒๐  
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗

## บทสรุปผู้บริหาร

รายงานการศึกษาเรื่องการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักผังเมือง ได้จัดทำขึ้นเนื่องจากแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักผังเมือง ใช้เป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติราชการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด แต่จากการปฏิบัติงานตามแผนที่ผ่านมาได้พบปัญหาและอุปสรรคในการขับเคลื่อนแผนฯ มากมาย และปัญหาที่พบได้บ่อยครั้งคือบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนฯ ขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนฯ การดำเนินงานตามแผนฯ การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนฯ ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ดังนั้นเพื่อให้การจัดทำแผนฯ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงควรพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนฯ โดยจัดให้มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนฯ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานด้านการจัดทำแผนฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ในการจัดทำรายงานครั้งนี้ ๑. เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนฯ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักผังเมืองเพิ่มขึ้น ๒. เพื่อให้การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักผังเมืองได้มีการปรับปรุงแก้ไขตามความเหมาะสมในระหว่างดำเนินโครงการหรือระหว่างที่นำโครงการไปปฏิบัติ ส่งผลให้โครงการสำเร็จตามกำหนดเวลา ๓. เพื่อให้การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักผังเมือง ณ สิ้นปีงบประมาณ ได้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

ภารกิจที่ต้องดำเนินงานประกอบด้วย ๑. ให้ความรู้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ด้วยวิธีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ๒. จัดทำคู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักผังเมือง ๓. ติดตามความก้าวหน้ารายตัวชี้วัด โดยจัดประชุมคณะทำงานจัดทำแผนปฏิบัติการจากทุกส่วนราชการ เพื่อตรวจสอบติดตามความก้าวหน้าตัวชี้วัดที่ปรากฏในแผนฯ ทุกไตรมาส รวบรวมนำเสนอที่ประชุมผู้บริหารเพื่อรับทราบความก้าวหน้าของตัวชี้วัด

เป้าหมายที่ได้รับ คือ จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักผังเมืองให้กับบุคลากร จำนวน ๕๕ คน ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนฯ

ข้อเสนอแนะ มีดังนี้ ๑. ผู้บริหารสำนักผังเมืองต้องให้ความสำคัญในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของแผนงาน โครงการที่อยู่ในแผนปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง ๒. บุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมควรนำความรู้ความเข้าใจจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง ๓. ควรจัดการฝึกอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนฯ การดำเนินงานตามแผนฯ การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนฯ เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

๑. ชื่อเรื่อง การพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักผังเมือง

## ๒. หลักการและเหตุผล

กรุงเทพมหานครมีแผนพัฒนากรุงเทพมหานครที่ใช้อยู่ในปัจจุบันคือ แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๖ - ๒๕๗๕) แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๕๖ - ๒๕๖๐) แผนการบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๕๖ - ๒๕๖๐ แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ๑๒ ปี ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๕๖ - ๒๕๕๙) และแผนปฏิบัติราชการกรุงเทพมหานคร ประจำปี พ.ศ. ๒๕๕๗ ที่ทุกหน่วยงานต้องนำมาใช้เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี

แผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงานแสดงให้เห็นถึงภารกิจที่จะดำเนินการในปีใดปีหนึ่งที่กำหนด ภายใต้แผนปฏิบัติราชการประจำปีของกรุงเทพมหานคร โดยจะมีสาระสำคัญเช่นเดียวกับแผนการบริหารราชการกรุงเทพมหานคร ระยะ ๔ ปี แต่การจัดทำเป็นแผนปฏิบัติราชการประจำปีจะต้องมีความละเอียดและชัดเจน เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและเป็นกรอบในการจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปี ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน รวมถึงการรายงานผลการปฏิบัติราชการเมื่อสิ้นปีงบประมาณ

แผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักผังเมือง ใช้เป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติราชการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด แต่จากการปฏิบัติงานตามแผนที่ผ่านมาได้พบปัญหาและอุปสรรคในการขับเคลื่อนแผนฯมากมาย และปัญหาที่พบได้บ่อยครั้งคือบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนฯขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนฯ การดำเนินงานตามแผนฯ การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนฯให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ตัวอย่างเช่น มีการวางแผนที่กำหนดรายละเอียดไม่ชัดเจน บุคลากรไม่เข้าใจเกี่ยวกับแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ไม่เข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดตัวชี้วัดในการจัดทำโครงการ/กิจกรรม ไม่ดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ ไม่ให้ความสำคัญกับการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนฯให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และบุคลากรที่ทำข้อมูลด้านแผนมีการเปลี่ยนผู้รับผิดชอบใหม่จึงทำให้ต้องมีการเรียนรู้การทำงานใหม่เกิดการทำงานไม่ต่อเนื่องและทำให้การทำงานเกิดความผิดพลาดได้ง่าย ดังนั้นเพื่อให้การจัดทำแผนฯเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงควรพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนฯโดยจัดให้มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนฯ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานด้านการจัดทำแผนฯได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### ๓. วัตถุประสงค์

๓.๑ เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนฯมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักผังเมืองเพิ่มขึ้น

๓.๒ เพื่อให้การดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักผังเมืองได้มีการปรับปรุงแก้ไขตามความเหมาะสมในระหว่างดำเนินโครงการหรือระหว่างที่นำโครงการไปปฏิบัติ ส่งผลให้โครงการสำเร็จตามกำหนดเวลา

๓.๓ เพื่อให้การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักผังเมือง ณ สิ้นปีงบประมาณ ได้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

### ๔. เป้าหมาย

จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักผังเมืองให้กับบุคลากร จำนวน ๕๕ คน ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักผังเมือง ประกอบด้วย คณะทำงานจัดทำแผนปฏิบัติราชการของสำนักผังเมือง และข้าราชการระดับหัวหน้าฝ่าย/กลุ่มงาน หัวหน้างานธุรการ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนฯ

### ๕. ปัจจัยความสำเร็จ

การพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักผังเมือง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยมีปัจจัยความสำเร็จหลายประการดังนี้

๕.๑ SWOT ANALYSIS หมายถึง การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร เพื่อการวางแผนป้องกันความผิดพลาดและปรับปรุงพัฒนาให้การดำเนินการขององค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดย SWOT เป็นอักษร ๔ ตัว ที่ย่อมาจากคำที่มีความหมายสำคัญดังนี้

๑. การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน

S: Strength (จุดแข็ง) หมายถึง การพิจารณาปัจจัยภายในหน่วยงาน โดยวิเคราะห์จากสิ่งแวดล้อมภายใน ว่ามีส่วนดี ความเข้มแข็ง ความสามารถ ศักยภาพ ส่วนที่ส่งเสริมความสำเร็จซึ่งจะพิจารณาในด้านต่างๆ เช่น การบริหารระบบข้อมูล กำลังคน การเงิน ภาพลักษณ์ ภูมิปัญญาท้องถิ่น

W : Weakness (จุดอ่อน) หมายถึง การพิจารณาปัจจัยภายในหน่วยงาน โดยวิเคราะห์จากสิ่งแวดล้อมภายในว่ามีส่วนเสียความอ่อนแอ ข้อด้อยข้อจำกัด ความไม่พร้อม ซึ่งพิจารณาในด้านต่างๆ เช่นเดียวกับจุดแข็ง

## ๒. การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก

O : Opportunity (โอกาส) หมายถึง การศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกที่สภาพเช่นไรเหตุการณ์สถานการณ์ที่เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ หรือเป็นโอกาสอันดีต่อองค์กร โดยจะต้องพิจารณาทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี

T : Threat (อุปสรรค) หมายถึง การศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นภัยคุกคามก่อให้เกิดผลเสีย หรือข้อจำกัดต่อองค์กร โดยจะต้องพิจารณาทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี จากสภาพปัจจุบัน จึงนำหลักการวิเคราะห์สภาวะขององค์กร (SWOT ANALYSIS) มาพิจารณา ดังนี้

### ๕.๑.๑ จุดแข็ง (Strength)

๕.๑.๑.๑ ผู้อำนวยการสำนักผังเมือง มีนโยบายในการควบคุม กำกับ ติดตามงานและประเมินผลงานอย่างเข้มงวดและต่อเนื่อง

๕.๑.๑.๒ ผู้บังคับบัญชา เห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร และส่งเสริมให้มีการพัฒนา ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความรู้ใหม่ ๆ ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดแรงกระตุ้นในการทำงาน ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นผลดีต่อองค์กรในภาพรวม

### ๕.๑.๒ จุดอ่อน (Weakness)

๕.๑.๒.๑ บุคลากรในสำนักผังเมือง ขาดความรู้ ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงานด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการ บางคนมีความรู้ไม่ครอบคลุม ทำให้การปฏิบัติงานเกิดความผิดพลาดบ่อยครั้ง

๕.๑.๒.๒ บุคลากรในสำนักผังเมืองส่วนใหญ่ขาดความสนใจใฝ่รู้ หรือความกระตือรือร้นที่จะศึกษา ค้นคว้าเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการ

๕.๑.๒.๓ บุคลากรภายในหน่วยงานปัจจุบันมีการโอนย้าย ลาออก ทำให้ขาดความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ โดยบุคลากรใหม่ที่มาทดแทน ขาดความรู้ ความสามารถ และความพร้อมประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานการจัดทำแผนปฏิบัติการ ทำให้เกิดผลกระทบต่อภารกิจ ส่งผลให้การจัดทำแผนปฏิบัติการ ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

๕.๑.๒.๔ บุคลากรส่วนใหญ่ไม่ใส่ใจและไม่เห็นความสำคัญของการจัดทำแผนปฏิบัติการ เพราะคิดว่าเป็นเรื่องที่ยุ่งยาก

### ๕.๑.๓ โอกาส (Opportunity)

๕.๑.๓.๑ กรุงเทพมหานครมีนโยบายการบริหารราชการที่ชัดเจน โดยได้กำหนดไว้ในแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ๑๒ ปี ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๕๙) ในยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานแบบบูรณาการเพื่อมุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางภูมิภาค ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาการใช้ประโยชน์ที่ดินให้สอดคล้องกับผังเมืองรวมกรุงเทพมหานคร กลยุทธ์หลัก ประกอบด้วย จัดรูปที่ดินในพื้นที่ที่มีศักยภาพในการพัฒนา และบูรณาการแผนพัฒนาด้านสาธารณูปโภคและสาธารณูปการกับการพัฒนาเมืองตามผังเมืองรวมและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับภาคมหานคร

๕.๑.๓.๒ กรุงเทพมหานครให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร โดยมีแผนพัฒนา กรุงเทพมหานคร ๑๒ ปี ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๕๙) ในยุทธศาสตร์ที่ ๕ พัฒนาระบบบริหารจัดการ เพื่อเป็นต้นแบบด้านการบริหารมหานคร โดยมีเป้าประสงค์เพื่อเสริมสร้างให้บุคลากรของ กรุงเทพมหานครมีความพร้อมทั้งด้านศักยภาพ คุณภาพชีวิต ความภูมิใจ เพื่อร่วมพัฒนามหานครให้ น่ายั่งยืน โดยใช้กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร

#### ๕.๑.๔ ข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threat)

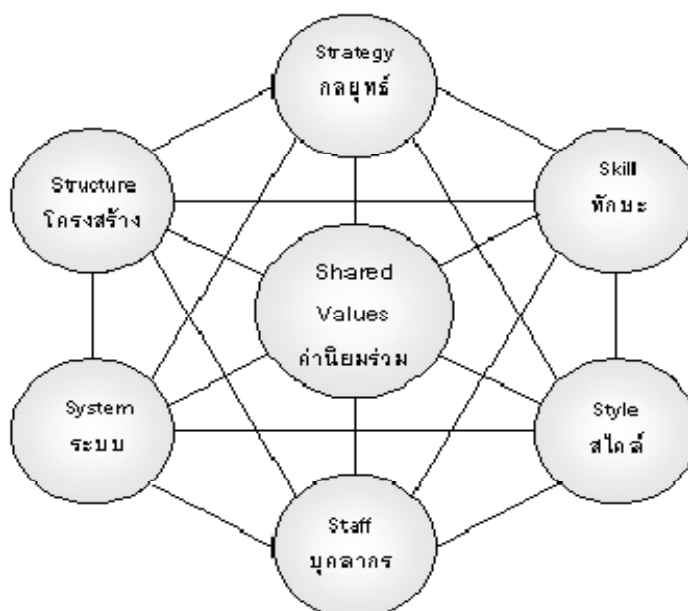
๕.๑.๔.๑ กฎหมาย ระเบียบในการปฏิบัติมีมากเกินไป

๕.๑.๔.๒ ขั้นตอนดำเนินการ มีความละเอียดและซับซ้อน

๕.๑.๔.๓ งบประมาณในการดำเนินการของกรุงเทพมหานคร ต้องดำเนินการให้เกิด ประโยชน์อย่างสูงสุด และเนื่องจากมีอยู่อย่างจำกัด จึงจำเป็นต้องพิจารณาการใช้งบประมาณอย่าง รอบคอบและให้เกิดประโยชน์สูงสุด ส่งผลทำให้งาน/โครงการเกิดปัญหาเป็นอย่างมาก

๕.๒ ใช้กรอบแนวคิดปัจจัย 7 ประการ (McKinney 7-S Framework) ในการ ประเมินปัจจัยภายในของการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักผังเมืองดังนี้

แผนภาพ Model ของ McKinney 7-S Framework



ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง	จุดอ่อน
<p>๑. โครงสร้างขององค์กร (Structure)</p> <p>โครงสร้างขององค์กรที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาดการควบคุม การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจของผู้บริหาร</p>	<p>๑. ผู้อำนวยการสำนักผังเมือง มีนโยบายในการควบคุม กำกับ ติดตามงานและประเมินผลงาน อย่างเข้มงวดและต่อเนื่อง</p> <p>๒. มีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ อย่างชัดเจน</p>	-ไม่มี-
<p>๒. ระบบงาน (System)</p> <p>กระบวนการและลำดับขั้น การปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับ</p>	การปฏิบัติงานเป็นระบบตามขั้นตอนกฎหมาย	ขาดการเชื่อมต่อข้อมูลระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโครงการกับเจ้าหน้าที่กลุ่มงานแผนงาน
<p>๓. กลยุทธ์ (Strategy)</p> <p>การวางแผนเพื่อตอบสนอง การเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อม การพิจารณา จุดแข็งจุดอ่อนของการดำเนินงาน</p>	มีแผนนโยบายกำหนด โครงการที่จะดำเนินการตาม แผนปฏิบัติราชการ	<p>๑. มีการวางแผนงานแต่การดำเนินการไม่ต่อเนื่อง</p> <p>๒. ไม่มีการวางแผนเชิงรุก</p> <p>๓. มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายบ่อย</p>
<p>๔. รูปแบบ (Style)</p> <p>รูปแบบบริการ การจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสม เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร</p>	<p>๑. ข้าราชการในองค์กรมีการทำงานร่วมกันแบบพี่น้อง</p> <p>๒. มีการควบคุมดูแลเป็นลำดับขั้น</p>	<p>๑. แรงจูงใจในความก้าวหน้ามีน้อย</p> <p>๒. การทำงานแบบเรื่อยๆ</p> <p>๓. รูปแบบบริหารเหมือนพี่น้องมากกว่าที่จะเป็นลูกน้องกับเจ้านาย</p> <p>๔. การสั่งการของผู้บังคับบัญชาไม่เด็ดขาด</p>

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง	จุดอ่อน
๕.การจัดการบุคคลเข้าทำงาน (Staff) บุคลากรมีความสามารถ มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	๑.บุคลากรมีคุณวุฒิทั้งระดับปริญญาตรี และปริญญาโท ๒.บุคลากรมีการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง	๑.บุคลากรมีหน้าที่รับผิดชอบงานหลายด้าน ๒.บุคลากรขาดทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่
๖.ทักษะ (Skill) ความโดดเด่นความเชี่ยวชาญในการดำเนินงาน การเป็นมืออาชีพ	-ไม่มี-	บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ ขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนฯ การดำเนินงานตามแผนฯ การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนฯ ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
๗.ค่านิยมร่วม(Shared Value) มีค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์กร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	๑.บุคลากรมีความผูกพันพร้อมที่จะช่วยเหลือกัน ๒.บุคลากรมีอัธยาศัยดี	บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการไม่ให้ความสำคัญในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ

จากผลการวิเคราะห์สภาพภายในของสำนักผังเมืองพบว่าจุดอ่อนที่ทำให้เกิดปัญหาในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักผังเมือง ในข้อสำคัญคือเรื่องของบุคลากรที่ขาดทักษะขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนฯ การดำเนินงานตามแผนฯ การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนฯ ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการไม่ให้ความสำคัญในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ จึงเห็นควรที่จะพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในเรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติราชการเพื่อแก้ไขจุดอ่อนดังกล่าวโดยการจัดอบรมให้ความรู้ซึ่งปัจจัยที่จะส่งผลสำเร็จในการฝึกอบรมมีดังนี้

๑. ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรและให้ความสำคัญต่อการอบรม
๒. หลักสูตรฝึกอบรมต้องสอดคล้องกับปัญหา
๓. การเลือกวิทยากรที่มีความถนัดในหลักสูตรที่ต้องการอบรม

๔. การจัดสถานที่อบรมที่เหมาะสม
๕. อุปกรณ์ที่ใช้ในการอบรมต้องมีคุณภาพ
๖. ผู้เข้าอบรมต้องมีความพร้อมที่จะเข้ารับอบรม
๗. การจัดการอบรมที่มีประสิทธิภาพ
๘. ต้องมีเป้าหมายการฝึกอบรมที่ชัดเจน

## ๖. ภารกิจที่ดำเนินการ

๖.๑ ให้ความรู้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี ด้วยวิธีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยมีขั้นตอนดังนี้

๖.๑.๑ สืบค้นหาความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ หรือประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนเพื่อใช้ประกอบการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการและเนื้อหาที่เหมาะสม โดยใช้แบบสอบถามกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักผังเมือง

๖.๑.๒ สร้างหลักสูตรฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม หัวข้อวิชา เช่น หลักสูตรการจัดทำแผน การกำหนดตัวชี้วัด การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการติดตามประเมินผล รวมทั้งการบริหารจัดการแผนงาน/โครงการ การติดตามและประเมินผลแผนงาน/โครงการ การสร้างเครื่องมือในการประเมินผล ฯลฯ วัตถุประสงค์ของแต่ละหัวข้อวิชา เนื้อหาสาระหรือแนวการอบรม เทคนิคหรือวิธีการอบรม ระยะเวลา การเรียงลำดับหัวข้อวิชาที่ควรจะเป็น ตลอดจนการกำหนดลักษณะของวิทยากรผู้ดำเนินการฝึกอบรม

๖.๑.๓ กำหนดโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นการระบุนรายละเอียดที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ตั้งแต่เหตุผลความเป็นมา หรือความจำเป็นในการฝึกอบรม หลักสูตร หัวข้อวิชาต่างๆ วิทยากร คุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ารับการอบรม วันเวลา สถานที่อบรม ตลอดจนรายละเอียดด้านการบริหารและธุรการต่างๆของการฝึกอบรม

๖.๑.๔ ดำเนินการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ณ ห้องประชุมสำนักผังเมือง ชั้น ๔ การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการจะแบ่งออกเป็น ๒ ส่วน คือ

- การให้ความรู้ของวิทยากร ส่วนนี้จัดเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมให้สามารถแก้ไขข้อขัดข้องในการทำงาน กำหนดแนวทางในการปฏิบัติและปรับปรุงงานได้

- การปฏิบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เลือกกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ (Classroom Activities) เป็นกิจกรรมลักษณะของเกม ที่เน้นสาระรวบยอดเกี่ยวกับการจัดทำแผนฯ ลักษณะของกิจกรรมจะเน้นการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความรู้ความเข้าใจและก่อให้เกิดทักษะใหม่ๆ อันจะนำไปประยุกต์ใช้กับการจัดทำแผนฯ

๖.๑.๕ ติดตามและประเมินผลการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยทำแบบทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรมฯ เพื่อให้ทราบว่าบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนัก ผังเมืองมีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนฯ เพิ่มขึ้นหรือไม่

๖.๑.๖ สรุปประเมินผลการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการและจัดทำรายงานเสนอให้ผู้อำนวยการสำนักผังเมืองได้พิจารณาถึงผลของการฝึกอบรม

๖.๒ จัดทำคู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักผังเมือง เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักผังเมือง สามารถนำขั้นตอนตามคู่มือฯ มาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานจัดทำแผนฯ โดยสาระสำคัญของคู่มือประกอบด้วย

๖.๒.๑ องค์กรความรู้ที่เกี่ยวกับการจัดทำแผน โดยสรุปจากการฝึกอบรมและสร้างความรู้ความเข้าใจโดยวิธีปฏิบัติ

๖.๒.๒ แนวทางในการดำเนินการตามขั้นตอนและรายละเอียดแต่ละขั้นตอนในการจัดทำแผนฯ ได้แก่

- ประชุมคณะทำงานจัดทำแผนปฏิบัติการ เพื่อชี้แจงแนวทางการจัดทำแผนตามคู่มือการจัดทำแผนฯ

- ประสานทุกส่วนราชการตรวจสอบประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดจากแผนปฏิบัติการกรุงเทพมหานคร และนำเป้าหมายจากแผนฯ มาบรรจุในแผนปฏิบัติการประจำปี รวมทั้งตรวจสอบผลการปฏิบัติงานและวิเคราะห์โครงการ/กิจกรรมรองรับตัวชี้วัดในปีที่ผ่านมา เพื่อนำมาประเมินความเป็นไปได้ในการดำเนินการที่จะไปสู่เป้าหมาย และกำหนดโครงการ/กิจกรรมรองรับตัวชี้วัดในแผนฯ ในปีปัจจุบัน

- ดำเนินการตรวจสอบร่างแผนฯ ในเบื้องต้น ก่อนส่งสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล

- เมื่อผ่านการพิจารณาจากสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลแล้ว จะดำเนินการประสานให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องดำเนินการและติดตามประเมินผลต่อไป

๖.๒.๓ การประเมินผลผลความก้าวหน้าตัวชี้วัดโดยพิจารณาจากการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้

๖.๒.๔ การติดตามประเมินผลโครงการด้วยระบบติดตามประเมินผลโครงการ (Daily Plans)

๖.๓ ติดตามความก้าวหน้ารายตัวชี้วัด โดยจัดประชุมคณะทำงานจัดทำแผนปฏิบัติการจากทุกส่วนราชการ เพื่อตรวจสอบติดตามความก้าวหน้าตัวชี้วัดที่ปรากฏในแผนฯ ทุกไตรมาส โดยพิจารณาจากการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ และให้กลุ่มงานแผนงานกองนโยบายและแผนงาน รวบรวมนำเสนอที่ประชุมผู้บริหารเพื่อรับทราบความก้าวหน้าของตัวชี้วัด

## ๗. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

สามารถแบ่งได้เป็น ๒ กลุ่ม คือ

๑. กลุ่มเป้าหมายที่เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการประกอบด้วย คณะทำงานจัดทำแผนปฏิบัติราชการของสำนักผังเมือง และข้าราชการระดับหัวหน้าฝ่าย/กลุ่มงาน หัวหน้างานธุรการ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนฯ ดังนี้

๑. ผู้อำนวยการสำนักผังเมือง
๒. รองผู้อำนวยการสำนักผังเมือง
๓. ผู้อำนวยการส่วนราชการของสำนักผังเมือง
๔. เลขานุการสำนักผังเมือง
๕. หัวหน้าฝ่ายและหัวหน้ากลุ่มงาน
๖. นักผังเมืองชำนาญการพิเศษ
๗. นักวิเคราะห์ผังเมืองชำนาญการพิเศษ
๘. นักวิชาการแผนที่ชำนาญการพิเศษ
๙. หัวหน้างานธุรการ
๑๐. บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักผังเมือง

๒. ผู้ดำเนินการ หมายถึง บุคลากรของกลุ่มงานแผนงาน กองนโยบายและแผนงาน สำนักผังเมือง ผู้รับผิดชอบในการประสาน รวบรวม ตรวจสอบ และจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักผังเมือง และรับผิดชอบในการจัดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ

## ๘. ระยะเวลาการดำเนินการ

จัดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี ณ ห้องประชุมสำนักผังเมือง ชั้น ๔ ให้แก่บุคลากรจากทุกส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักผังเมือง จำนวน ๕๕ คน

## ๙. แนวทางการประเมิน

๙.๑ ตัวชี้วัดความสำเร็จ

๙.๑.๑ จัดการฝึกอบรม อย่างน้อย ๑ ครั้งต่อปี (ผลผลิต)

๙.๑.๒ บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักผังเมือง ที่ผ่านการฝึกอบรมแล้วมีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนฯ เพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๕ (ผลลัพธ์)

๙.๑.๓ การรายงานองค์ประกอบของตัวชี้วัดตามแผนฯก่อนรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีปรากฏข้อผิดพลาดไม่เกิน ร้อยละ ๑๐

๙.๑.๔ สำนักผังเมืองสามารถรายงานองค์ประกอบของตัวชี้วัดตามแผนฯได้ถูกต้อง ครบถ้วนตามระยะเวลาที่กำหนด (สิ้นปีงบประมาณ) ร้อยละ ๑๐๐

#### ๙.๒ วิธีการประเมินผล

๙.๒.๑ ดำเนินการฝึกอบรมแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด (ผลผลิต)

๙.๒.๒ มีการทดสอบความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนฯ การดำเนินงานตามแผนฯ การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนฯ ก่อน และหลังการอบรม (ผลลัพธ์)

๙.๒.๓ ติดตามความก้าวหน้ารายตัวชี้วัด โดยจัดประชุมคณะทำงานจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักผังเมือง เพื่อตรวจสอบติดตามความก้าวหน้าตัวชี้วัดที่ปรากฏในแผนฯ ทุกไตรมาสโดยพิจารณาจากการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้

๙.๒.๔ ติดตามความก้าวหน้ารายตัวชี้วัด โดยจัดประชุมคณะทำงานจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักผังเมือง เพื่อตรวจสอบติดตามความก้าวหน้าตัวชี้วัดที่ปรากฏในแผนฯ ไตรมาสสุดท้าย โดยพิจารณาจากการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้

#### ๙.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล

๙.๓.๑ จัดทำแบบทดสอบความรู้ความเข้าใจการจัดทำแผนฯ การดำเนินงานตามแผนฯ การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนฯ

๙.๓.๒ จัดทำแบบการติดตามความก้าวหน้ารายตัวชี้วัด โดยคณะทำงานจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักผังเมืองเป็นผู้ประเมิน

### ๑๐. ข้อเสนอแนะ

๑๐.๑ ผู้บริหารสำนักผังเมืองต้องให้ความสำคัญในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของแผนงาน โครงการที่อยู่ในแผนปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง

๑๐.๒ บุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมควรนำความรู้ความเข้าใจจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง

๑๐.๓ ควรจัดการฝึกอบรมให้ความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนฯ การดำเนินงานตามแผนฯ การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนฯ เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

แนวทางฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี ให้แก่บุคลากรจากทุกส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักผังเมือง เป็นการดำเนินการโดยอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องในองค์กรให้สามารถพัฒนาการทำงานได้อย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาและพัฒนางานใน

หน้าที่ หากหน่วยงานส่งเสริมให้มีการจัดฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง จะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานและกรุงเทพมหานครอย่างยั่งยืน