

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ
แผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานเขตบางพลัด

จัดทำโดย นางสาวจินดารัตน์ บุญพันธ์
ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
สังกัด ฝ่ายปกครอง สำนักงานเขตบางพลัด

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๒๓
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘

๑. ชื่อเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานเขต บางพลัด

๒. หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันกรุงเทพมหานครได้นำนโยบายของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร แผนพัฒนา กรุงเทพมหานคร ๑๒ ปี ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๕๙) และแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๗๕) เป็นกรอบในการบริหารและพัฒนากรุงเทพมหานคร โดยให้ทุกหน่วยงาน ในสังกัดกรุงเทพมหานคร จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องกับแนวทางของแผนดังกล่าว และแผนปฏิบัติการประจำปีของกรุงเทพมหานคร รวมทั้งจัดให้มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติ ราชการขึ้นทุกปี

ในการปฏิบัติการราชการของสำนักงานเขตบางพลัด จะใช้แผนปฏิบัติการเป็น เครื่องมือในการปฏิบัติงาน บริหารงานและติดตามผลการปฏิบัติการของสำนักงานเขต ซึ่งในการ ปฏิบัติราชการตามแผนปฏิบัติการจะบรรลุผลสำเร็จมากเพียงใดต้องขึ้นอยู่กับกระบวนการบริหาร จัดการแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานเขต อันประกอบด้วย ๓ องค์ประกอบ คือ การวางแผน การแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล

จากผลการดำเนินการในปีงบประมาณที่ผ่านมา พบปัญหาในการดำเนินการในส่วนที่ เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการแผนปฏิบัติการประจำปี เช่น ในการวางแผนในตัวชี้วัดที่เป็นงาน ประจำ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่สำนักงานเขตกำหนดเอง ยังไม่มีความชัดเจนเท่าที่ควร การติดตามและรายงาน ความก้าวหน้าของแต่ละโครงการ/กิจกรรมยังไม่มีอย่างต่อเนื่อง และข้อมูลไม่สอดคล้องกัน เป็นต้น

เพื่อให้การดำเนินการบริหารจัดการแผนปฏิบัติการประจำปีมีประสิทธิภาพมากขึ้น และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติการประจำปีสูงสุด อันจะส่งผลให้ประชาชนในพื้นที่ เขตบางพลัดและประชาชนทั่วไปได้รับการบริการที่ดีและมีความพึงพอใจมากขึ้น จึงควรพัฒนาแนว ทางการดำเนินการให้เป็นระบบมากขึ้น โดยจัดทำคู่มือการบริหารจัดการแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้การปฏิบัติการมีทิศทางดำเนินการในแนวทางเดียวกัน นอกจากนี้ยังเป็นการพัฒนา บุคลากรของสำนักงานเขตบางพลัด ให้มีความรู้ ความเข้าใจในการบริหารจัดการแผนปฏิบัติการ ประจำปีมากขึ้น และมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการปฏิบัติการให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายด้วย

๓. วัตถุประสงค์

๓.๑ เพื่อให้ประชาชนในพื้นที่เขตบางพลัดได้รับการบริการที่ดีตามแผนปฏิบัติการ มุ่งหวัง

๓.๒ เพื่อให้ข้าราชการและบุคลากรของสำนักงานเขตบางพลัดมีความรู้ ความเข้าใจ ในการบริหารจัดการแผนปฏิบัติการประจำปี ทั้งในด้านการวางแผน การแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล และสามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓.๓ เพื่อให้การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานเขตบางพลัดบรรลุผล สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้มากขึ้น

๔. เป้าหมาย

จัดทำคู่มือการบริหารจัดการแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานเขตบางพลัด

๕. ความรู้ที่นำมาใช้ในการจัดทำรายงานฯ

๕.๑ การบริหารจัดการแผนปฏิบัติการประจำปี ประกอบด้วย ๓ องค์ประกอบ ดังนี้

๕.๑.๑ การวางแผน มี ๑๔ องค์ประกอบย่อย คือ

๑) มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีโดยอย่างน้อยองค์ประกอบของคณะกรรมการ/คณะทำงานควรประกอบด้วยผู้แทนจากส่วนราชการในสังกัด ผู้แทนหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง ผู้แทนจากภาคประชาชน

๒) มีการจัดทำข้อมูลหรือระบบข้อมูลสนับสนุนกระบวนการในการวิเคราะห์ สังเคราะห์เพื่อกำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมการพัฒนาตามแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน

๓) มีการประชุมคณะกรรมการ/คณะทำงานเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดมความคิดเห็นต่อการกำหนดทิศทางการพัฒนาและการจัดทำโครงการ/กิจกรรมเพื่อพัฒนาตามแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน

๔) มีการรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน

๕) มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานผ่านช่องทางต่าง ๆ

๖) โครงการ/กิจกรรมสอดคล้องกับข้อมูลจากการวิเคราะห์สถานการณ์ สภาพปัญหา เป้าประสงค์การพัฒนาและภารกิจของหน่วยงาน

๗) โครงการ/กิจกรรมตอบสนองและส่งผลโดยตรงกับตัวชี้วัด

๘) ตัวชี้วัดต้องตอบสนองและส่งผลต่อการพัฒนาพื้นที่ สนับสนุนตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ และยุทธศาสตร์การพัฒนาของกรุงเทพมหานคร

๙) ตัวชี้วัดต้องสนับสนุนแผนปฏิบัติการประจำปีของกรุงเทพมหานคร

๑๐) ตัวชี้วัดต้องสนับสนุนแผนเฉพาะด้าน (ถ้ามี)

๑๑) แผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานต้องระบุรายละเอียดที่สำคัญ คือ สภาพปัญหา หรือสถานการณ์ เป้าประสงค์การพัฒนา กลยุทธ์

๑๒) แผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานต้องระบุรายละเอียดตัวชี้วัด นิยามและคำเป้าหมาย นิยามการเก็บข้อมูล และวิธีการคำนวณ

๑๓) โครงการ/กิจกรรมที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานต้องกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานซึ่งสามารถติดตามผลการดำเนินงานได้ทุกขั้นตอน

๑๔) ต้องนำตัวชี้วัดที่สนับสนุนการพัฒนาในมิติที่ ๒-๔ บรรจุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน

๕.๑.๒ การแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ มี ๓ องค์ประกอบย่อย คือ

- ๑) หน่วยงานมีการบันทึกตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงานครบถ้วนในระบบติดตามประเมินผล
- ๒) มีการรายงานความก้าวหน้าของตัวชี้วัดอย่างต่อเนื่องเป็นรายไตรมาส
- ๓) หน่วยงานมีกระบวนการรายงานติดตามความก้าวหน้าตามข้อ ๒) ต่อหัวหน้าหน่วยงานเป็นรายไตรมาส โดยให้พิมพ์จากระบบติดตามประเมินผล

๕.๑.๓ การติดตามและประเมินผล มี ๒ องค์ประกอบย่อย คือ

- ๑) หน่วยงานมีการบันทึกข้อมูลทุกโครงการ/กิจกรรมในแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน โดยต้องมีรายละเอียดของโครงการ/กิจกรรมลงในระบบติดตามประเมินผลโครงการ (Daily plans) ครบถ้วนทุกรายการ
- ๒) มีการรายงานความก้าวหน้าและปรับปรุงรายละเอียดผลการดำเนินโครงการ/กิจกรรมอย่างชัดเจน โดยสามารถอธิบายได้ว่าโครงการ/กิจกรรมนั้น หน่วยงานทำอะไรกับใคร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไร และรายงานต่อเนื่องเป็นประจำทุกเดือน

๕.๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กรในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส หรือข้อจำกัดที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๕.๒.๑ สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่

- ๑) จุดแข็ง (Strength) เป็นการค้นหาคำตอบว่าในองค์กรมีจุดแข็งหรือจุดเด่น เรื่องใดบ้างที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานในปัจจุบัน
- ๒) จุดอ่อน (Weakness) เป็นการค้นหาคำตอบว่าในองค์กรมีจุดอ่อนหรือมีปัญหาอะไรบ้างที่ทำให้เกิดอุปสรรคหรือความไม่ราบรื่นในการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบัน

๕.๒.๒ สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่

- ๑) โอกาส (Opportunity) เป็นการค้นหาคำตอบว่าองค์กรสามารถนำโอกาสใหม่ ๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กรมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานในองค์กรได้หรือไม่ ถ้ามี มีอยู่ในเรื่องใดบ้าง
- ๒) ข้อจำกัด (Threat) เป็นการค้นหาคำตอบว่าภายนอกองค์กรมีข้อจำกัดอะไรบ้างที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรควบคุมไม่ได้ ถ้ามี มีอยู่ในเรื่องใดบ้าง

ผลจากการวิเคราะห์ SWOT นี้จะใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจและการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม

จากหลักการการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) ดังกล่าว ได้นำมาวิเคราะห์การดำเนินการบริหารจัดการแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานเขต บางพลัด ได้ดังนี้

๑) จุดแข็ง (Strength)

๑.๑) ผู้บริหารของสำนักงานเขตบางพลัดให้ความสำคัญในการควบคุมและติดตามการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

๑.๒) ข้าราชการและบุคลากรของสำนักงานเขตบางพลัดมีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน

๒) จุดอ่อน (Weakness)

๒.๑) ข้าราชการและบุคลากรของสำนักงานเขตบางพลัดขาดความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการบริหารจัดการแผนปฏิบัติการอย่างเป็นระบบ ทำให้การปฏิบัติงานไม่มีความต่อเนื่อง

๒.๒) ข้าราชการและบุคลากรของสำนักงานเขตบางพลัดให้ความสนใจเรื่องการบริหารจัดการแผนปฏิบัติการน้อย เนื่องจากคิดว่าเป็นเรื่องยาก

๒.๓) ส่วนราชการไม่มีการนำข้อมูลมารวมกัน หรือเผยแพร่ต่อกัน

๒.๔) เครื่องคอมพิวเตอร์ที่เชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตได้มีไม่เพียงพอ

๓) โอกาส (Opportunity)

กรุงเทพมหานครมีแผนพัฒนากรุงเทพมหานครที่ชัดเจน ได้แก่ แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ๑๒ ปี ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๕๙) และแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๗๕) เป็นกรอบในการบริหารและพัฒนากรุงเทพมหานคร โดยให้ทุกหน่วยงานจัดทำแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกัน

๔) ข้อจำกัด (Threat)

ตัวชี้วัดบูรณาการบางตัวมีการเปลี่ยนแปลงจากสำนักเจ้าภาพ ทำให้ต้องมีการปรับแผนตาม ทำให้การปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่องหรือต้องยกเลิก

๕.๓ วงจรบริหารงานคุณภาพ (PDCA cycle)

วงจรบริหารงานคุณภาพ (PDCA cycle) เป็นแนวคิดของ W. Edwards Deming เป็นกิจกรรมในการพัฒนาประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน ดังนี้

๕.๓.๑ การวางแผน (Plan) หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์และตั้งเป้าหมาย กำหนดขั้นตอนวิธีการและระยะเวลา เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนา ปรับปรุงที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ซึ่งในการวางแผนจำเป็นต้องกำหนดมาตรฐานของวิธีการทำงานหรือเกณฑ์มาตรฐานต่างๆ และการปฏิบัติเป็นไปตามข้อกำหนดที่เป็นมาตรฐาน และช่วยให้การวางแผนมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

๕.๓.๒ การปฏิบัติ (Do) หมายถึง การปฏิบัติให้เป็นไปตามแผน วิธีการ และ ขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้ และลงมือปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนด

๕.๓.๓ การตรวจสอบ (Check) คือ การติดตามและตรวจสอบความก้าวหน้าของการปรับปรุงข้อมูลการให้บริการให้เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด และดูผลสำเร็จของงานนั้นว่า เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่ ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพ

๕.๓.๔ การปรับปรุงงานหรือการดำเนินกิจกรรม (Act) คือ การดำเนินการให้เหมาะสมตามผลการประเมิน หากการปฏิบัติเป็นที่น่าพอใจ ก็จัดให้เป็นมาตรฐาน เพื่อเป็นแนวทางให้ปฏิบัติต่อไป หากการปฏิบัติมีข้อปรับปรุงให้กำหนดวิธีการปรับปรุงจะช่วยให้มีความสมบูรณ์ และมีคุณภาพเพิ่มขึ้น

จากแนวคิดวงจรบริหารงานคุณภาพ (PDCA cycle) โดยจะนำไปปรับใช้กับการเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารจัดการแผนปฏิบัติราชการประจำปี ดังนี้

๑) การวางแผน (Plan) โดยจัดทำโครงการเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารจัดการแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานเขตบางพลัด การกำหนดวัตถุประสงค์และตั้งเป้าหมาย กำหนดขั้นตอนวิธีการและระยะเวลา

๒) การปฏิบัติ (Do) โดยดำเนินการตามโครงการ และขั้นตอนที่กำหนดไว้ เช่น การประชุมคณะทำงานฯ การจัดทำคู่มือการบริหารจัดการแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานเขตบางพลัด เป็นต้น

๓) การตรวจสอบ (Check) โดยการติดตามและตรวจสอบความก้าวหน้าของการดำเนินการหลังจากที่ได้ปฏิบัติตามคู่มือการบริหารจัดการแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานเขตบางพลัด ว่า เป็นไปตามมาตรฐานหรือแนวทางที่กำหนดหรือไม่

๔) การปรับปรุงงานหรือการดำเนินกิจกรรม (Act) โดยการดำเนินการให้เหมาะสมตามผลการตรวจสอบจากข้อ ๓) หากการปฏิบัติเป็นที่น่าพอใจ ก็จัดให้เป็นมาตรฐานและใช้คู่มือฯ นั้น เป็นแนวทางให้ปฏิบัติต่อไป หากในการปฏิบัติยังพบปัญหา ก็ปรับปรุงคู่มือฯ นั้นให้มีความเหมาะสมมากขึ้น

๕.๔ การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

ตามคำจำกัดความของพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ความรู้ คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจ หรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิดหรือปฏิบัติต้องควิชาในแต่ละสาขา (ราชบัณฑิตยสถาน, ๒๕๕๖ : ๒๔๓)

การจัดการความรู้ในองค์กร หมายถึง “การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด”

ความรู้ จำแนกออกได้เป็น ๒ ประเภท ได้แก่

๑) ความรู้ที่สั่งสมในตน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคล เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่างๆ ซึ่งสื่อสารหรือถ่ายทอดไปในรูปของตัวเลข สูตร

หรือลายลักษณ์อักษรได้ยาก ความรู้ชนิดนี้พัฒนาและแบ่งปันกันได้ และเป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

๒) ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่างๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสารและรายงานต่างๆ ซึ่งทำให้คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย

การจัดการความรู้มีประโยชน์ ดังนี้

- ๑) ปรับปรุงประสิทธิภาพและเพิ่มผลผลิตให้กับทุกภาคส่วนขององค์กร
- ๒) สร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้รวมถึงการส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนความรู้ได้อย่างเต็มที่
- ๓) เพิ่มคุณภาพและลดรอบเวลาในการให้บริการ
- ๔) ลดค่าใช้จ่ายโดยจำกัดกระบวนการที่ไม่สร้างคุณค่าให้กับงาน
- ๕) ให้ความสำคัญกับความรู้ของพนักงานและให้ค่าตอบแทนและรางวัลที่เหมาะสม

การดำเนินการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่จะนำไปสู่การจัดทำคู่มือการบริหารจัดการแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานเขตบางพลัด เป็นการรวบรวมความรู้ทั้งที่มีอยู่ในเอกสารต่างๆ และที่สั่งสมอยู่ในแต่ละบุคคลในองค์กรมาทำให้เป็นความรู้ที่สามารถเข้าถึงได้ง่ายและสามารถเรียนรู้ได้รวดเร็วขึ้น ส่งผลให้การปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานเขตบางพลัดมีประสิทธิภาพมากขึ้น การทำงานเป็นไปอย่างมีระบบ และครบถ้วนตามขั้นตอน

๕.๕ การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (Total Quality Management (TQM))

การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (TQM) หมายถึง แนวทางในการบริหารขององค์กรที่มุ่งเน้นคุณภาพ โดยสมาชิกทุกคนขององค์กรมีส่วนร่วมและมุ่งหมายผลกำไรในระยะยาว ด้วยการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้ารวมทั้งการสร้างผลประโยชน์ตอบแทนแก่หมู่สมาชิก

๕.๕.๑ หลักการสำคัญของ TQM มี ๓ ประการ คือ

๑) การมุ่งเน้นที่ลูกค้า หรือการมุ่งเน้นที่คุณภาพ (Quality Orientation) โดยคุณภาพที่เน้นนั้นก็มุ่งให้เกิดความพึงพอใจต่อสินค้าหรือบริการที่ให้ต่อลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ไม่ว่าจะเป็ลูกค้าภายในหรือลูกค้าภายนอก ซึ่งประการแรกนั้น เราจะต้องทราบความต้องการของลูกค้าให้ถูกต้องและครบถ้วนเสียก่อน เมื่อทราบแล้ว องค์กรก็ต้องทำให้พนักงานในสังกัดได้ทราบและตระหนักถึงความต้องการของลูกค้าที่เรามุ่งตอบสนอง จากนั้นก็จะนำความต้องการนี้มา กำหนดเป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน

๒) การปรับปรุงกระบวนการ (Trouble Service and Continuous Improvement) เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างสอดคล้องกับสถานการณ์ และนำการเปลี่ยนแปลงนั้นมาเป็นข้อมูลเพื่อปรับปรุงงานให้สามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง โดยที่สำคัญจะใช้เป็นข้อมูลสำหรับการกำหนดและปรับปรุงวิธีการทำงานด้วย

๓) ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม (Total Involvement and Teamwork) พนักงานในองค์กรทุกคนจะต้องร่วมกันสร้าง และผู้บริหารต้องมุ่งสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานและทำงานเป็นทีม และผู้บริหารต้องให้ความสำคัญร่วมมือกับพนักงานอย่างจริงจังด้วย

๕.๕.๒ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ของระบบ TQM ประกอบด้วย

- ๑) ความยึดมั่นผูกพันอย่างจริงจังจากผู้บริหารทุกระดับ
- ๒) การให้การศึกษและการฝึกอบรมให้พนักงานทุกคนได้เรียนรู้
- ๓) โครงสร้างขององค์กรที่สนับสนุนวิธีคิดและวิธีทำงานอย่างเป็นกระบวนการ
- ๔) การติดต่อสื่อสารจะต้องทั่วถึงทั้งแนวดิ่งตามสายงาน และแนวนราบของการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ
- ๕) การให้รางวัลและการยอมรับทีมงาน สมควรได้รับจากผลงานที่ปรากฏ
- ๖) การวัดผลงานอย่างเหมาะสม
- ๗) การทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

จากหลักการของการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (TQM) สามารถนำมาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการแผนปฏิบัติการประจำปี คือ

- ๑) การมุ่งเน้นที่ลูกค้าหรือการมุ่งเน้นที่คุณภาพ โดยในกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของหน่วยงาน มีการรับฟังความคิดเห็นจากประชาชนในพื้นที่ เพื่อวางแผนการดำเนินการให้สอดคล้องกับสภาพพื้นที่ และความต้องการของประชาชนในพื้นที่เขต
- ๒) การปรับปรุงกระบวนการ มีการจัดการความรู้ในเรื่องต่าง ๆ เช่น เรื่องแนวทางแก้ไขเรื่องร้องเรียน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในเรื่องที่เกี่ยวกับแผนงานหรือหลักการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายเพื่อให้โครงการสำเร็จ เพื่อให้ฝ่ายอื่นนำไปประยุกต์ใช้ได้หรือพัฒนางานให้ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เป็นต้น
- ๓) ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม โดยผู้บริหารของสำนักงานเขตและข้าราชการของทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมเป็นคณะทำงานฯ เพื่อจัดทำคู่มือการบริหารจัดการแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานเขตบางพลัด

๖. กรอบแนวทางการดำเนินการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

๖.๑ กรอบแนวทางการดำเนินการ

๖.๑.๑ ฝ่ายปกครองเสนอโครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานเขตบางพลัด

๖.๑.๒ ฝ่ายปกครองจัดทำหนังสือขอรายชื่อผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการแผนปฏิบัติการประจำปีจากส่วนราชการของสำนักงานเขตบางพลัด

๖.๑.๓ ฝ่ายปกครองจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานบริหารจัดการแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานเขตบางพลัด เสนอผู้อำนวยการเขตบางพลัดลงนาม

๖.๑.๔ ประธานคณะทำงานจัดประชุมคณะทำงานบริหารจัดการแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานเขตบางพลัดเพื่อวิเคราะห์ห้องค์กร และวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุของ

ปัญหาของการบริหารจัดการแผนในปีที่ผ่านมา ใน ๓ หัวข้อ คือ การวางแผน การแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผลโดยพิจารณาจากผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานเขตบางพลัดในปีที่ผ่านมา

๖.๑.๕ คณะทำงานบริหารจัดการแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานเขตบางพลัดสรุปสาระสำคัญหรือแนวทางการดำเนินการบริหารจัดการแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานเขตบางพลัด แยกเป็น ๓ หัวข้อ คือ การวางแผน การแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล เพื่อนำไปจัดทำคู่มือการบริหารจัดการแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานเขตบางพลัด

๖.๑.๖ คณะทำงานบริหารจัดการแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานเขตบางพลัดจัดทำคู่มือการบริหารจัดการแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานเขตบางพลัด เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน

๖.๑.๗ คณะทำงานบริหารจัดการแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานเขตบางพลัดประกาศใช้คู่มือการบริหารจัดการแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานเขตบางพลัด เพื่อให้ข้าราชการและบุคลากรทุกคนในสำนักงานเขตรับทราบและนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

๖.๑.๘ คณะทำงานบริหารจัดการแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานเขตบางพลัดติดตามผลการดำเนินการโดยจัดประชุมคณะทำงานฯ อย่างต่อเนื่องทุกเดือน

๖.๒ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

๖.๒.๑ ผู้อำนวยการเขตบางพลัด เพื่อเป็นผู้นำในการปฏิบัติ เป็นที่ปรึกษา สนับสนุน ผลักดัน และให้คำแนะนำ

๖.๒.๒ ผู้ช่วยผู้อำนวยการเขตบางพลัด เพื่อสนับสนุน ผลักดัน และให้คำแนะนำ

๖.๒.๓ หัวหน้าฝ่ายทั้ง ๑๐ ฝ่าย ของสำนักงานเขตบางพลัด เพื่อควบคุมดูแล การปฏิบัติงานของแต่ละฝ่าย

๖.๒.๔ คณะทำงานบริหารจัดการแผนปฏิบัติราชการประจำปีที่ได้รับการแต่งตั้ง เพื่อร่วมกันคิด ร่วมกันจัดทำคู่มือการบริหารจัดการแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานเขตบางพลัด

๗. ระยะเวลาการดำเนินการ

ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการ ประมาณ ๗ เดือน (ประมาณเดือนมกราคม-กรกฎาคม ๒๕๕๙) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการ	ระยะเวลาดำเนินการ (เดือน)						
	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗
๗.๑ ฝ่ายปกครองเสนอโครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานเขตบางพลัด							
๗.๒ ฝ่ายปกครองจัดทำหนังสือขอรายชื่อผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการแผนปฏิบัติการประจำปีจากราชการของสำนักงานเขตบางพลัด							
๗.๓ ฝ่ายปกครองจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานเขตบางพลัด เสนอผู้อำนวยการเขตบางพลัดลงนาม							
๗.๔ ประธานคณะกรรมการจัดประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานเขตบางพลัดเพื่อวิเคราะห์องค์กร และวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุของปัญหาของการบริหารจัดการแผนในปีที่ผ่านมา ใน ๓ หัวข้อ คือ การวางแผน การแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผลโดยพิจารณาจากผลการประเมินผลการปฏิบัติการของสำนักงานเขตบางพลัดในปีที่ผ่านมา							
๗.๕ คณะกรรมการบริหารจัดการแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานเขตบางพลัดสรุปสาระสำคัญหรือแนวทางการดำเนินการบริหารจัดการแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานเขตบางพลัด แยกเป็น ๓ หัวข้อ คือ การวางแผน การแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล เพื่อนำไปจัดทำคู่มือการบริหารจัดการแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานเขตบางพลัด							
๗.๖ คณะกรรมการบริหารจัดการแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานเขตบางพลัดจัดทำคู่มือการบริหารจัดการแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานเขตบางพลัด เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน							
๗.๗ คณะกรรมการบริหารจัดการแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานเขตบางพลัดประกาศใช้คู่มือการบริหารจัดการแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานเขตบางพลัด เพื่อให้ข้าราชการและบุคลากรทุกคนในสำนักงานเขตรับทราบและนำไปใช้เป็น							

แนวทางในการปฏิบัติงาน							
ขั้นตอนการดำเนินการ	ระยะเวลาดำเนินการ (เดือน)						
	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗
๗.๘ คณะทำงานบริหารจัดการแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานเขตบางพลัดติดตามผลการดำเนินการโดยจัดประชุมคณะทำงานฯ อย่างต่อเนื่องทุกเดือน							

๘. แนวทางการติดตามและประเมินผล

๘.๑ ตัวชี้วัดความสำเร็จ

๘.๑.๑ คู่มือการบริหารจัดการแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานเขตบางพลัด จำนวน ๑ เล่ม (ระดับผลผลิต (Output))

๘.๑.๒ ทุกฝ่ายส่งข้อมูลเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานเขตให้ฝ่ายปกครองภายในระยะเวลาที่กำหนด (ระดับผลลัพธ์ (Outcome))

๘.๑.๓ ร้อยละ ๑๐๐ ของตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานเขตมีการรายงานความก้าวหน้าในระบบติดตามประเมินผลโครงการ (Daily plans) ครบทุกไตรมาส (ระดับผลลัพธ์ (Outcome))

๘.๑.๔ ร้อยละ ๑๐๐ ของโครงการ/กิจกรรมตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานเขตมีการรายงานความก้าวหน้าในระบบติดตามประเมินผลโครงการ (Daily plans) ครบทุกเดือน (ระดับผลลัพธ์ (Outcome))

๘.๑.๕ ร้อยละ ๙๐ ของข้าราชการและบุคลากรของสำนักงานเขตบางพลัดที่ได้นำคู่มือการบริหารจัดการแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานเขตบางพลัดไปใช้ มีความพึงพอใจต่อการใช้คู่มือการบริหารจัดการแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานเขตบางพลัด (ระดับผลลัพธ์ (Outcome))

๘.๒ วิธีการ/เครื่องมือในการติดตามและการประเมินผล(สำเร็จ)

๘.๒.๑ ข้อมูลจากทุกฝ่ายเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี

๘.๒.๒ แบบรายงานความก้าวหน้าตัวชี้วัดตามแผนฯ และแบบรายงานความก้าวหน้าโครงการ/กิจกรรมตามแผนฯ ในระบบติดตามประเมินผลโครงการ (Daily plans)

๘.๒.๓ แบบสอบถามความพึงพอใจต่อการใช้คู่มือการบริหารจัดการแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานเขตบางพลัด

๙. ข้อเสนอแนะ

๙.๑ คู่มือการบริหารจัดการแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานเขตบางพลัดควรมีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงตามระยะเวลาที่เหมาะสม หรือตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

๙.๒ ผู้บริหารของสำนักงานเขตควรให้การสนับสนุนการดำเนินการพัฒนาคู่มือการบริหารจัดการแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานเขตเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง