

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การพัฒนาแนวทางการประสานงานการดำเนินงาน
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น

จัดทำโดย นายสายฟ้า มุลทะลา
ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
สังกัด สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๒๘
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๙

๑. ชื่อเรื่อง การพัฒนาแนวทางการประสานงานการดำเนินงานหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น

๒. หลักการและเหตุผล

กรุงเทพมหานครเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการบริหารจัดการเมือง ดูแลทุกข์สุขและให้บริการประชาชนซึ่งมีเป็นจำนวนมาก เพื่อให้การบริหารกรุงเทพมหานครบรรลุตามเป้าหมาย จึงต้องมีการพัฒนาข้าราชการระดับผู้บริหารให้เป็นนักบริหารมหานคร ที่มีวิสัยทัศน์ในการบริหาร ทนต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง และเกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนจึงได้กำหนดให้มีการพัฒนานักบริหารที่ดำรงตำแหน่งทางการบริหาร โดยจัดโครงการฝึกอบรมนักบริหารมหานครระดับต้น นักบริหารมหานครระดับกลาง และนักบริหารมหานครระดับสูง อย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ๑๒ ปี พ.ศ.๒๕๕๒ – ๒๕๖๓ ยุทธศาสตร์ที่ ๕.๓ การเสริมสร้างให้บุคลากรของกรุงเทพมหานครมีความพร้อมด้านศักยภาพ คุณภาพชีวิต และความภาคภูมิใจเพื่อร่วมพัฒนามหานครให้น่าอยู่อย่างยั่งยืน ประกอบกับสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร เป็นส่วนราชการที่มีการกิจในการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรของกรุงเทพมหานคร ซึ่งการจัดโครงการฝึกอบรมนักบริหารมหานครดังกล่าว เป็นไปตามแผนพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร พ.ศ.๒๕๕๖ – ๒๕๕๙

การฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานครของกรุงเทพมหานคร แบ่งหมวดวิชาการของหลักสูตร แบ่งออกเป็น ๕ หมวดวิชา ประกอบด้วย หมวดวิชาที่ ๑ การพัฒนาภาวะผู้นำ หมวดวิชาที่ ๒ การบริหารมหานคร หมวดวิชาที่ ๓ การบริหารทรัพยากรบุคคล หมวดวิชาที่ ๔ คุณธรรม จริยธรรม และคุณภาพชีวิต และหมวดวิชาที่ ๕ การเสริมสร้างประสบการณ์และบูรณาการความรู้ โดยหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น มีฝ่ายพัฒนานักบริหารวิชาชีพเป็นผู้รับผิดชอบเป็นหลักสูตรที่มุ่งพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ ประเภทวิชาการระดับชำนาญการ และประเภททั่วไประดับชำนาญงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ เสริมสร้างภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ และประสบการณ์ในการบริหาร เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และทัศนคติที่ดีสำหรับการนำไปปรับใช้ในการพัฒนาคุณภาพชีวิต และการปฏิบัติงาน รวมทั้งเสริมสร้างสัมพันธภาพระหว่างข้าราชการและเครือข่ายการทำงานของหน่วยงานกรุงเทพมหานคร โดยในหมวดวิชาที่ ๕ การเสริมสร้างประสบการณ์และบูรณาการความรู้ กลุ่มวิชาที่ ๑๑ กิจกรรมพัฒนาประสบการณ์ทางการบริหาร กำหนดให้มีการดูงานในประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ศึกษาเปรียบเทียบองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการในหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชนที่ได้รับการยอมรับในประเทศ

การดูงานในประเทศของหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น คณะกรรมการหลักสูตรนักบริหารมหานคร กำหนดให้เป็นการดูงานต่างจังหวัด โดยพิจารณาเลือกสถานที่ดูงานที่ได้รับรางวัลหรือเป็นหน่วยงานที่มีความโดดเด่นในผลงาน เช่น รางวัลพระปกเกล้าทองคำ รางวัลการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม รางวัลการมีส่วนร่วมของประชาชนแบบยั่งยืน เป็นต้น การดูงานต่างจังหวัดของหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น กำหนดระยะเวลาดูงาน ๓ วัน ซึ่งกิจกรรมในการดูงานมีทั้งภาคที่เป็นวิชาการ และกิจกรรมนันทนาการ ในการดูงานจึงมีขั้นตอนในการดำเนินการที่ต้องประสานงานหลายอย่าง เช่น การกำหนดหัวข้อดูงาน การสรรหาประสานสถานที่ดูงาน การสรรหาประสานโรงแรมที่พัก และแบ่งกลุ่มผู้รับผิดชอบในการดูงานให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ฯลฯ ซึ่งต้องจัดทำรายงานการดูงานเพื่อเสนอผู้บริหารกรุงเทพมหานคร ซึ่งในการดูงานหลายครั้งที่ผ่านมา พบว่า ยังมีปัญหาในด้านการสร้างความเข้าใจระหว่างเจ้าหน้าที่โครงการไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ทั้งกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

และกับหน่วยงานที่ไปดูงาน ดังนั้น เพื่อให้การดูงานต่างจังหวัดของหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่หลักสูตรกำหนด และคุ้มค่ากับงบประมาณ เห็นควรมีการพัฒนาแนวทางการ ประสานงานการดูงานต่างจังหวัดของหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น อย่างเป็นรูปธรรม

๓. วัตถุประสงค์

๓.๑ เพื่อให้ฝ่ายพัฒนานักบริหารวิชาชีพมีแนวทางวิธีการประสานงานกิจกรรมการดูงานต่างจังหวัดที่ชัดเจน เป็นไปตามขั้นตอนที่ถูกต้อง

๓.๒ เพื่อให้การดูงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่หลักสูตรกำหนด

๓.๓ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้นมีความพึงพอใจต่อการเข้าร่วมกิจกรรมการดูงาน

๔. เป้าหมาย

จัดทำคู่มือการพัฒนาแนวทางการประสานงานการดูงานต่างจังหวัดของหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้นของฝ่ายพัฒนานักบริหารวิชาชีพ สถาบันพัฒนากรุงเทพมหานคร ให้สามารถนำไปใช้ได้ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐

๕. ความรู้ที่นำมาใช้ในการจัดทำรายงาน

ผู้จัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคลได้นำวิธีการ SWOT Analysis มาใช้ ดังนี้

๕.๑ การวิเคราะห์องค์กร (SWOT Analysis) ของ อัลเบิร์ต ฮัมฟรีย์ (Albert Humphrey) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพภายใน และภายนอกองค์กร โดยกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อน สภาพแวดล้อมภายใน โอกาส และอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบต่อการ ทำงานขององค์กร SWOT มาจากตัวย่อภาษาอังกฤษ ๔ ตัว ดังนี้

- S (Strengths) หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็ง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก องค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อ บรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี เป็นข้อดีที่เกิดจาก สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน เช่น จุดแข็งด้านงบประมาณ จุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็งด้าน ทรัพยากรบุคคล องค์กรจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์

- W (Weaknesses) หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อน ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบและด้อยความสามารถ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ใน การทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ไม่ดีเป็นปัญหาหรือ ข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่าง ๆ ของหน่วยงาน ซึ่งจะต้องแก้ปัญหานั้น

- O (Opportunities) หมายถึง โอกาส ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก ปัจจัยและ สถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร เป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อม ภายนอกของหน่วยงานเอื้ออำนวยประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โอกาสแตกต่างจาก จุดแข็งตรงที่โอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งนั้นเป็นผลมาจาก สภาพแวดล้อมภายใน

- T (Threats) หมายถึง อุปสรรค ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ใหบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์กร บางครั้งการจำแนกโอกาสและอุปสรรคเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เพราะทั้งสองสิ่งนี้สามารถเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้สถานการณ์ที่เคยเป็นโอกาสกลับกลายเป็นอุปสรรคได้ และในทางกลับกัน อุปสรรคอาจกลับกลายเป็นโอกาสได้เช่นกัน ด้วยเหตุนี้องค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของตนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์แวดล้อม เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก

จากแนวคิดดังกล่าว ผู้จัดทำรายงานการศึกษาได้นำมาใช้วิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก พิจารณาแก้ไขการประสานงานซึ่งพิจารณาได้ ดังนี้

<u>จุดแข็ง (Strength)</u> ๑. บุคลากร มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ๒. บุคลากรมีความรับผิดชอบต่องานหน้าที่ ๓. บุคลากรมีความอดทนสูงในการปฏิบัติงาน ๔. มีการทำงานเป็นทีม ๕. ระบบการบริหารจัดการในองค์กรมีความเป็นเอกภาพ	<u>จุดอ่อน (Weakness)</u> ๑. บุคลากรมีภาระงานหลายด้านหลายหน้าที่ ๒. บุคลากรมีโอกาสเข้าร่วมฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอกน้อย ๓. บุคลากรขาดมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานที่ดี ๔. ศักยภาพของบุคลากรแตกต่างกัน ๕. ขาดความเชื่อมั่นในตัวเอง ไม่กล้าตัดสินใจ
<u>โอกาส (Opportunity)</u> ๑. มีงบประมาณที่เอื้อต่อการบริหารงาน ๒. มีเทคโนโลยีช่วยสนับสนุนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ๓. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร	<u>อุปสรรค (Threat)</u> ๑. บุคลากรมีงานหรือภารกิจเร่งด่วนเข้ามาแทรกทำให้งาน/กิจกรรมที่กำหนดไว้ถูกชะลอหรือยกเลิก ๒. บุคลากรไม่ปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ ๓. บุคลากรขาดความเข้าใจในการทำงานของหน่วยงานที่จะไปดูงาน

ผลจากการพิจารณาวิเคราะห์ เห็นว่า

๕.๒ ศึกษาจากการวิเคราะห์ SWOT (ตามข้อ ๕.๑) พบว่า

- บุคลากรมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์แต่ไม่ปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ ทำตามอำเภอใจ

- บุคลากรมีความรับผิดชอบในภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายแต่ขาดความเชื่อมั่นในตัวเอง ซึ่งบางครั้งเป็นเรื่องเล็กน้อยแต่ไม่กล้าตัดสินใจกลัวโดนตำหนิจากผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน หรือผู้เข้ารับการฝึกอบรม

- บุคลากรมีศักยภาพในการประสานงานที่แตกต่างกันทำให้มีการก้าวภายในหน้าที่งานที่รับผิดชอบ ทำให้เกิดข้อโต้แย้งหรือช่องว่างในการประสานงาน

- การประสานงานขาดความต่อเนื่องในการติดต่อสื่อสาร เช่น บุคลากร
มีงานอื่นที่ต้องรับผิดชอบเพิ่มขึ้น มีการย้าย โอน เปลี่ยนตำแหน่งใหม่ เจ็บป่วย ฯลฯ

- บุคลากรขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการประสานงานระหว่างหน่วยงาน
เป็นต้น

๕.๓ แนวคิดการประสานงาน

นายสมิต สัจฉกร (๒๕๕๑) ได้สรุปความหมายของการประสานงานไว้ว่า หมายถึง
การจัดระเบียบวิธีทำงานเพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ ร่วมมือทำงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่ทำงาน
ซ้ำซ้อนกัน ขัดแย้งกันหรือเหลื่อมล้ำกันเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และ
นโยบายขององค์กรอย่างสมานฉันท์และมีประสิทธิภาพ การประสานงาน (Coordination) หมายถึง
วิธีการ (how to) ในการติดต่อสื่อสารเรื่องงานกับบุคคล หรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องในเรื่องใดเรื่อง
หนึ่ง ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ

๑. เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้
๒. เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน
๓. เพื่อขอรับการสนับสนุนหรือขอความร่วมมือ
๔. เพื่อขจัดปัญหา อุปสรรคหรือข้อสงสัย
๕. เพื่อเป็นการประหยัดเวลาและทรัพยากรในการปฏิบัติงาน

เทคนิคหรือวิธีการประสานงานนั้น สามารถทำได้หลากหลายรูปแบบ

หลายช่องทาง โดยในที่นี้สามารถทำได้ ๒ ช่องทาง คือ

ช่องทางที่ ๑ การประสานงานแบบทางการ (Formal coordination) เป็นการ
ประสานงานที่เป็นทางการ ลายลักษณ์อักษร เอกสาร หนังสือทางราชการซึ่งมีข้อดี คือ มีหลักฐาน
ชัดเจนสามารถอ้างอิง ตรวจสอบที่มาที่ไปได้และถูกต้องตามแบบแผนทางราชการ

ช่องทางที่ ๒ การประสานงานนอกแบบ (Informal coordination) คือ การ
ประสานงานผ่านช่องทางอย่างไม่เป็นทางการ อาศัยความคุ้นเคยส่วนบุคคล เช่น การโทรศัพท์ การเจรจาทำ
ให้การประสานงานมีความคล่องตัว รวดเร็วเพื่อสร้างความสัมพันธ์ ความเข้าใจอันดีระหว่างกัน

สิ่งที่ต้องประสาน

การประสานงานนั้นมีความหลากหลายในเรื่องที่จะประสานกันซึ่งจะต้องพิจารณา
รูปแบบของการประสานงานให้เหมาะสมโดยทั่วไปมีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงในการประสานงานในแต่ละกรณี
ดังต่อไปนี้

๑. วัตถุประสงค์การประสานงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ต้องอาศัยความร่วมมือ
และจังหวะเวลาในการปฏิบัติจากผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย

๒. กระบวนการการประสานงานในเรื่องที่มีขั้นตอนการปฏิบัติอย่างเป็น
กระบวนการจะต้องกระทำให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องระมัดระวังอย่างยิ่งเพราะงาน
ที่มีวัตถุประสงค์ดีแต่มีการปฏิบัติผิดขั้นตอนก็จะทำให้ไม่ได้รับผลตามต้องการ

๓. เจ้าหน้าที่โครงการกับเจ้าหน้าที่ประสานงานระหว่างหน่วยงานต้องคำนึงถึง
ความเข้าใจและความรู้สึกที่ดีต่อกันในเบื้องต้น จะต้องมีการยอมรับระหว่างกันเพื่อจะได้มีทัศนคติที่ดีต่อ
กัน ความร่วมมือก็จะเกิดตามมา เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในการประสานงานต้องร่วมมือกันทำงานเป็นทีม

ก็จะต้องให้ความร่วมมือกันโดยลักษณะของการทำงานอยู่แล้ว แต่เจ้าหน้าที่ซึ่งอยู่ต่างหน่วยงานกัน มักจะเข้าใจว่าอยู่ต่างทีมงานกันแท้ที่จริงผู้ซึ่งอยู่ต่างหน่วยงานกันแต่ต้องติดต่อประสานงานกันก็คือเป็น ทีมงานเดียวกันได้ ทั้งนี้จะต้องทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ให้ตรงกันและรู้บทบาทหน้าที่ของตนในงานที่จะประสานกัน มีความร่วมมือให้แกกัน

๔. การประสานงานระหว่างหน่วยงานต่อหน่วยงาน

๕. นโยบายกับการปฏิบัติ นโยบายถูกกำหนดขึ้นโดยผู้บริหารสูงสุดการปฏิบัติด้วยวิธีการใดๆจะต้องไม่ขัดกับนโยบายแม้จะให้ผลตรงตามวัตถุประสงค์และบรรลุเป้าหมายโดยมีการ ประสานนโยบายอันได้แก่หลักการที่กำหนดไว้ล่วงหน้าเพื่อใช้เป็นกรอบหรือแนวทางปฏิบัติซึ่งจะต้องทำให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้รับรู้มีความเข้าใจและปฏิบัติได้ถูกต้องตรงกัน เป็นการประสานนโยบายกับการ ปฏิบัติ

๖. การปฏิบัติกับการปฏิบัติในการประสานงานใดๆจะมีการปฏิบัติหลายกิจกรรม ซึ่งแต่ละกิจกรรมก็จะดำเนินไปในแนวทางที่จะให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพและประหยัดแต่ ถ้าไม่มีการประสานการปฏิบัติก็อาจจะไม่สอดคล้องกันไม่ถูกจังหวะเวลาและเป็นผลให้งานโดยส่วนรวม เสียหายได้

ปัจจัยที่จำเป็นต่อการประสานงาน (๔Ms) ได้แก่

๑ คน หมายถึง ผู้ซึ่งจะทำให้งานเป็นผลสำเร็จขึ้นมา

๒ เงิน หมายถึง ตัวเงินและสิ่งอื่นซึ่งสามารถใช้เป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนได้ ในการประสานงานจะต้องมีกำลังเงินสนับสนุนการปฏิบัติงาน

๓. วัสดุ หมายถึง สิ่งของเครื่องมือและเครื่องใช้ต่าง ๆ ในการประสานจะต้องมี วัสดุอุปกรณ์ช่วยในการประสานงานอย่างพอเพียง

๔. วิธีการทำงาน หมายถึง การบริหารงานให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตาม จุดประสงค์ที่กำหนดเป็นเป้าหมายไว้ มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจนมีการ มอบหมายงานและการควบคุมงาน การติดต่อสื่อสารที่ดี

๕.๔ แนวคิดทฤษฎีวงล้อเดมมิง

วงล้อเดมมิงพัฒนาขึ้นโดยวอลท์เตอร์ชีวฮาร์ท (Walter Shewhart)

นักวิทยาศาสตร์ชาวอเมริกัน ต่อมาเอ็ดวาร์ดเดมมิง (W.Edwards Deming) ได้นำไปเผยแพร่ที่ประเทศ ญี่ปุ่นจนประสบความสำเร็จเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย โดยมีกิจกรรม ๔ ขั้นตอน คือ

๑. Plan คือการวางแผน จะครอบคลุมในเรื่องการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการแก้ไขและจัดทำแผนดำเนินงาน

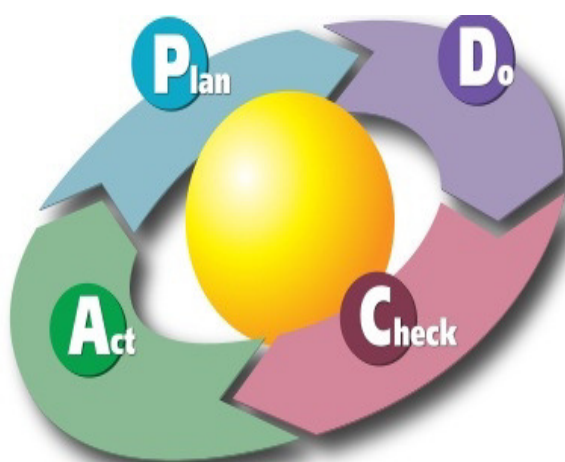
๒. Do คือการลงมือปฏิบัติ หลังจากจบจากการวางแผนแล้วก็เข้าสู่ขั้นตอนการ ปฏิบัติงานหรือดำเนินงานขั้นตอนต่าง ๆ ที่เสนอไว้ ควรนำไปปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่ามีการปฏิบัติตาม แผนที่วางไว้ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในขั้นตอนนี้คือ

๓. Check คือการตรวจสอบผลการปฏิบัติ เมื่อทำการตรวจสอบผลการ ดำเนินงานตามแผน เพื่อให้สามารถเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้น และดำเนินการแก้ไขจนได้กระบวนการหรือ วิธีการปฏิบัติงานที่สามารถกำหนดเป็นมาตรฐาน ควรมีการประเมินสองด้านและเป็นอิสระซึ่งกันและกัน

คือ ๑. มีการดำเนินงานตามแผนอย่างถูกต้องหรือไม่ ๒. เนื้อหาของแผนมีสาระเพียงพอหรือไม่ถ้า
วัตถุประสงค์ของงานไม่บรรลุ นั่นหมายความว่าสภาพเงื่อนไขไม่เป็นไปตามข้อ ๑ หรือข้อ ๒ หรือทั้งสอง
ข้อเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องพิจารณาว่าอยู่ในกรณีใด เพราะการแก้ไขที่ต้องการในแต่ละข้อจะแตกต่าง
กันอย่างสิ้นเชิง

๔. Act คือการปฏิบัติตามผลการตรวจสอบ หรือแก้ไข การปฏิบัติการใด ๆ ที่
เหมาะสมตามผลลัพธ์ที่ได้จากขั้นตอนการตรวจสอบหากผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมายจะต้องทำการ
ปรับปรุงแก้ไข ในกรณีผลลัพธ์เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ให้จัดทำเป็นมาตรฐานซึ่งเรียกขั้นตอนนี้ว่าการ
นำไปปฏิบัติและกำหนดเป็นมาตรฐาน (Action)

ภาพวงล้อเดมมิง (The Deming Cycle)



จากทฤษฎีการมีส่วนร่วม และทฤษฎีวงล้อของเดมมิง ผู้จัดทำรายงานการศึกษาได้
นำมาปรับใช้ในข้อ ๖. แนวทางการดำเนินกิจกรรมและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อไป

๖. กรอบแนวทางการดำเนินการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

กรอบแนวทางการดำเนินงานผู้จัดทำรายงานฯ ได้นำทฤษฎี PDCA หรือ วงจรเดมมิง
(Deming Cycle) ของ W.Edwards Deming ในข้อ ๕.๓ มาประยุกต์ใช้ดังนี้

๖.๑ P : PLAN วางแผนการดำเนินงาน

รวบรวม ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุประสงค์การดำเนินงานของหลักสูตร สภาพปัญหา
ของการดำเนินงานที่ผ่านมา ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลกำหนดแนวทางการประสานงานให้มี
เหมาะสม และสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริงดังนี้

๖.๑.๑ ศึกษาจากหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น พบว่าวัตถุประสงค์เพื่อให้
ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีโอกาสศึกษาเปรียบเทียบองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ได้จากการ
ฝึกอบรม กับการบริหารจัดการที่ปฏิบัติจริงของหน่วยงานต่างๆ ทั้งในภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน
ที่ได้รับการยอมรับในประเทศ ตลอดจนได้มีโอกาสทำกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้เข้า
รับการฝึกอบรมร่วมกัน

๖.๑.๒ ศึกษาสภาพปัญหาจากการทำงานที่ผ่านมา โดยการสอบถามจากเจ้าหน้าที่ที่เคยเป็นผู้รับผิดชอบประสานงานโดยตรงในกิจกรรมการดำเนินงาน จากรายงานประเมินผลโครงการหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้นในรุ่นที่ผ่านมา มา และจากประสบการณ์โดยตรงพบว่า

- บุคลากรขาดความเข้าใจในสภาพแวดล้อมและสิ่งแวดล้อมของหน่วยงานที่ไปดำเนินงาน
- ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับผู้ประสานงานโดยตรงเท่าที่ควร
- ขาดการวางแผนการปฏิบัติงานที่ดี
- มีการก้าวร้าวหน้าที่การทำงานกัน
- ขาดการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานที่ดี
- ขาดการกำกับดูแลหรือนิเทศงานที่ดี
- เทคนิคและวิธีการประสานงานของแต่ละหน่วยงานต่างกัน
- บุคลากรขาดความเชื่อมั่นในตัวเอง ไม่กล้าตัดสินใจหรือแสดงออก
- ประสิทธิภาพของหน่วยงานแตกต่างกัน เป็นต้น

๖.๑.๓ ศึกษาแนวความคิดการประสานงาน (ตามข้อ ๕.๓) พบว่า ในการประสานงาน การดำเนินงานของหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น ควรกำหนดสิ่งที่ต้องประสานไว้ก่อน แล้วดำเนินการประสานงานออกเป็น ๒ ด้าน คือ

๑. ด้านหน่วยงานที่จะขอจัดงาน ควรประสานงานทั้งแบบเป็นทางการ และแบบไม่เป็นทางการ

- แบบเป็นทางการ จัดทำเป็นหนังสือราชการขอความร่วมมือในการจัดงาน
- แบบไม่เป็นทางการ ประสานโดยติดต่อทางโทรศัพท์ โลกซ์ อีเมลล์

เพื่อประสานรายละเอียดต่าง ๆ

๒. ด้านผู้เข้ารับการฝึกอบรม ควรประสานทั้งแบบเป็นทางการ และแบบไม่เป็นทางการ

- แบบเป็นทางการ จัดทำเป็นเอกสารแนวทางในการจัดงาน โดยระบุรายละเอียดการดำเนินงานให้ครบถ้วนแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

- แบบไม่เป็นทางการ เช่น ประกาศแจ้งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบในห้องฝึกอบรมก่อนไปดำเนินงาน หรือทางไลน์กลุ่ม เพื่อเป็นการยืนยันและสร้างความเข้าใจให้ตรงกันเกี่ยวกับรายละเอียดต่างๆ ในการดำเนินงาน เช่น เวลารับหมายในการเดินทาง การแต่งกาย เป็นต้น

๖.๑.๔ วางแผนการดำเนินงาน

โดยกำหนดกรอบระยะเวลา การดำเนินงาน กำหนดสิ่งที่ต้องดำเนินการ
กำหนดผู้รับผิดชอบหรือผู้ดำเนินการ ผู้จัดทำรายงานฯ ได้วางแผนการดำเนินงานไว้ ดังนี้

แผนการดำเนินการจัดทำคู่มือการพัฒนาแนวทางการประสานงานการดำเนินงานหลักสูตรนักบริหารระดับต้น

ลำดับ ที่	การดำเนินงาน	ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐				ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
๑.	Plan : วางแผนการดำเนินงาน	ต.ค.- ธ.ค. ๕๙	ม.ค.- มี.ค. ๖๐	มี.ค.- เม.ย. ๖๐	เม.ย.- พ.ค. ๖๐		
	๑.๑ รวบรวม ศึกษา และวิเคราะห์ ข้อมูลศึกษาวิเคราะห์ ความเป็นมา ความสำคัญ และหรือความจำเป็น ในการจัดทำแนวทาง	↔					
	๑.๒ จัดทำปฏิทินหรือแผนการ ดำเนินงาน โดยกำหนดกรอบ ระยะเวลาการดำเนินงานกำหนด ประเด็น/เรื่องที่ต้องดำเนินการ กำหนดผู้รับผิดชอบหรือ ผู้ดำเนินการ	↔					
๒.	Do : ดำเนินการ / ปฏิบัติตามแผน ๒.๑ จัดทำร่างคู่มือการพัฒนา แนวทางทางการประสานงานการดู งานฯ		↔				
	๒.๒ ขอความเห็นชอบในการพัฒนา แนวทางการดูงานฯ ไปใช้ในการ ดำเนินโครงการหลักสูตรนักบริหาร มหานครระดับต้น		↔				
	๒.๓ ทดลองนำไปใช้		↔				
๓.	Check : ประเมินผลการพัฒนาแนว ทางการดูงานฯ ไปใช้ในการดำเนิน โครงการหลักสูตรนักบริหารมหา นครระดับต้น			↔			
๔.	Action : ปรับปรุง/ พัฒนา				↔		

๖.๒ D : DO ดำเนินการ / ปฏิบัติตามแผน

๖.๒.๑ จัดทำร่างการพัฒนาแนวทางทางการประสานงานการดำเนินงานฯ ดังนี้

๑) ก่อนดูงาน

- การจัดทำกำหนดการดูงาน ต้องคำนึงถึงเงื่อนไขเวลาที่เหมาะสมและไม่ทำให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานหรือกรุงเทพมหานครเสียหาย หลีกเลี่ยงการดูงานในช่วงเทศกาลวันสำคัญ หรือวันหยุดยาว รวมทั้งช่วงที่มีเหตุการณ์ภัยพิบัติต่าง ๆ
- เรื่องที่ไปดูงานต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ และต้องระบุวัน เวลา และสถานที่ให้ชัดเจน รวมทั้งต้องจัดวันดูงานให้เหมาะสมกับระยะเวลา
- สถานที่ดูงาน ต้องเป็นหน่วยงานที่สามารถนำรูปแบบการดำเนินงานกลับมาใช้ประโยชน์ต่อการบริหารจัดการเมือง การให้บริการประชาชน หรือการพัฒนางานได้ โดยจะต้องมีการดูงานไม่น้อยกว่า ๒ หน่วยงาน
- จัดทำหนังสือขอดูงานอย่างเป็นทางการจากหัวหน้าหน่วยงานถึงหัวหน้าหน่วยงานที่จะขอดูงาน
- หน่วยงานต้องได้รับการตอบรับการดูงานจากหน่วยงานที่ขอดูงานอย่างเป็นทางการก่อนเดินทางไปดูงาน

๒) ขณะดูงาน

- ผู้ประสานงานต้องประสานงานอย่างไม่เป็นทางการก่อนไปดูงานอย่างน้อย ๒ – ๓ วัน เพื่อให้หน่วยงานที่จะไปดูงานได้เตรียมความพร้อมในการต้อนรับ และในวันเดินทางไปดูงานควรโทรศัพท์แจ้งหน่วยงานที่ไปดูงานก่อนถึง ๑ - ๒ ชั่วโมง
- ต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับและให้ความเคารพต่อสถานที่ดูงานอย่างเคร่งครัด
- ต้องดูงานตามที่กำหนดและตรงต่อเวลานัดหมายเสมอ ห้ามยกเลิกการดูงานกะทันหัน หรือเปลี่ยนแปลงเวลาดูงาน ควรมาถึงสถานที่ดูงานก่อนอย่างน้อย ๑๕ นาที
- ระหว่างดูงานต้องให้เกียรติต่อสถานที่ดูงาน และผู้บรรยาย การแต่งกายให้สุภาพเรียบร้อย รวมทั้งให้ความสนใจต่อการดูงานจนกว่าการดูงานจะแล้วเสร็จ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงอีกอย่าง คือไม่ควรถามคำถามที่ไม่เกี่ยวข้องหรือนอกเหนือจากประเด็นการบรรยาย

๓) หลังดูงาน

- หน่วยงานเจ้าของโครงการต้องจัดทำรายงานที่มีสาระเชิงวิชาการโดยมอบหมายให้เป็นหน้าที่ของคณะผู้เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรเป็นผู้จัดทำ พร้อมข้อเสนอแนะในการปรับปรุงพัฒนางานตามแบบรายงานที่กำหนดไว้ นำเสนอต่อผู้บริหารกรุงเทพมหานคร หลังเสร็จสิ้นการเดินทาง

๔) เรื่องอื่นๆ สำหรับการเตรียมการอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการดูงานนั้น เป็นบทบาทของเจ้าหน้าที่โครงการและผู้ประสานงานที่ต้องช่วยกันวางแผน เตรียมข้อมูลและดำเนินการให้เรียบร้อยก่อนวันเดินทางไปดูงาน โดยส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องปลีกย่อย แต่มีความสำคัญและจะทำให้การดูงานมีประสิทธิภาพ และเสริมสร้างบทบาทเจ้าหน้าที่ประสานงานโครงการอย่างมืออาชีพ เช่น

- การกล่าวขอบคุณ เมื่อผู้บรรยายสรุปการดำเนินงานเรียบร้อยแล้ว ผู้ประสานงานควรเชิญหัวหน้าคณะ หรือผู้แทนที่ได้รับมอบหมายกล่าวขอบคุณ คำกล่าวขอบคุณควรจะกล่าวถึงเรื่องสำคัญของเนื้อหาที่ผู้พูดได้พูดไว้อย่างสั้น ๆ พร้อมทั้งเน้นให้เห็นว่าคณะผู้จัดงานหรือผู้ฟังได้รับประโยชน์จากการจัดงานในครั้งนี้

- ของที่ระลึก เป็นแนวปฏิบัติสำหรับคณะจัดงาน เมื่อหน่วยงานได้ให้ความอนุเคราะห์การดำเนินงาน และความสะดวก ตลอดจนความร่วมมือต่างๆแก่คณะ จึงเป็นมารยาททางสังคมในการมอบของขวัญที่ระลึกเพื่อเป็นการแสดงความขอบคุณ และเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกันระหว่างหน่วยงาน

๖.๒.๒ ขอความเห็นชอบในการนำการพัฒนาแนวทางการประสานงานการดำเนินงานฯ ไปใช้ในการดำเนินโครงการหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น ดังนี้

- แต่งตั้งคณะทำงานการพัฒนาแนวทางการประสานงานการดำเนินงานหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น โดยเชิญผู้บริหาร ผู้อำนวยการส่วน หัวหน้าฝ่าย และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดฝึกอบรมมาพิจารณาวิเคราะห์ปัญหาหารือร่วมกัน แล้วสรุปผลวิเคราะห์ที่ชัดเจน

- สรุปข้อมูลรายละเอียดที่ชัดเจน สะดวก คล่องตัวประกอบการพิจารณาในการตัดสินใจเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

- จัดประชุมคณะทำงานการจัดทำคู่มือการพัฒนาแนวทางการประสานงานการดำเนินงานหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้นต่อไป

๖.๒.๓ ทดลองนำไปใช้ นำคู่มือการพัฒนาแนวทางการทางการประสานงานการดำเนินงานฯ ไปใช้ในรุ่นถัดไป

๖.๓ C : CHECK ประเมินผลการดำเนินกิจกรรมประเมินผลการนำคู่มือการพัฒนาแนวทางการประสานงานการดำเนินงานฯ ไปใช้ในการดำเนินโครงการหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น

๑) ประเด็นการประเมิน

- ความสอดคล้องและเป็นไปตามตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่
- ทักษะคติในการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร
- ความคุ้มค่าของการปฏิบัติงาน
- การนำความรู้หรือประโยชน์ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้หรือไม่
- หาข้อบกพร่องและอุปสรรคมาปรับปรุงในครั้งต่อไป

๒) วิธี/เครื่องมือการประเมิน

- การสัมภาษณ์
- แบบสอบถาม
- การอภิปราย

๖.๔ A : ACTION : ปรับปรุง/ พัฒนา

นำผลการประเมินในข้อ ๖.๓ มาปรับปรุงคู่มือการพัฒนาแนวทางการประสานงานการดำเนินงานหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

๗. ระยะเวลาดำเนินการ

- ระยะเวลาในการดำเนินการ ตั้งแต่เดือนตุลาคม ๒๕๕๙ - พฤษภาคม ๒๕๖๐ แบ่งเป็น
- ๗.๑ ระยะเวลาวางแผนการดำเนินการ ตั้งแต่เดือนตุลาคม - ธันวาคม ๒๕๕๙
 - ๗.๒ ระยะดำเนินการ/ปฏิบัติตามแผน ตั้งแต่เดือนมกราคม - มีนาคม ๒๕๖๐
 - ๗.๓ ระยะประเมินผลการดำเนินกิจกรรมตั้งแต่เดือนมีนาคม - เมษายน ๒๕๖๐
 - ๗.๔ ระยะปรับปรุงและพัฒนากิจกรรมตั้งแต่เมษายน - พฤษภาคม ๒๕๖๐

๘. งบประมาณ

ไม่ใช้งบประมาณทางราชการ

๙. แนวทางการติดตามและประเมินผล

เป้าหมาย/วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด (KPI)	วิธีการ/เครื่องมือ
เป้าหมาย (Output) - จัดทำคู่มือการพัฒนาแนวทางการ ประสานงานการดำเนินงานหลักสูตรนัก บริหารมဟานครระดับต้นของฝ่าย พัฒนานักบริหารวิชาชีพ สถาบัน พัฒนากรุงเทพมหานคร ให้สามารถ นำไปใช้ได้ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐	- ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ ฝ่ายพัฒนานักบริหารวิชาชีพ สถาบันพัฒนากรุงเทพมหานครมี คู่มือการพัฒนาแนวทางการ ประสานงานการดำเนินงานหลักสูตร นักบริหารมahanครระดับต้น อย่างเป็นรูปธรรม	- คู่มือการพัฒนาแนวทางการ ประสานงานการดำเนินงานหลักสูตร นักบริหารมahanครระดับต้น
วัตถุประสงค์ (Outcome) ๑. เพื่อให้ฝ่ายพัฒนานักบริหารวิชาชีพ มีแนวทางวิธีการประสานงานกิจกรรม การดำเนินงานต่างจังหวัดที่ชัดเจนเป็นไป ตามขั้นตอน	- ร้อยละ ๙๐ ของเจ้าหน้าที่ฝ่าย พัฒนานักบริหารวิชาชีพมีวิธีการ ประสานงานกิจกรรมการดำเนินงาน ต่างจังหวัดเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	- รายงานผลการปฏิบัติงาน
๒. เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตาม วัตถุประสงค์ที่หลักสูตรกำหนด	- ร้อยละ ๙๐ ของการดำเนินงานเป็นไป ตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรที่ กำหนด	- รายงานประเมินโครงการฝึกอบรม หลักสูตรนักบริหารมahanครระดับต้น
๓. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร นักบริหารมahanครระดับต้น มีความพึงพอใจต่อการเข้าร่วม กิจกรรมการดำเนินงาน	- ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมahanคร ระดับต้นมีความพึงพอใจต่อการเข้า ร่วมกิจกรรมการดำเนินงาน	- รายงานประเมินโครงการฝึกอบรม หลักสูตรนักบริหารมahanครระดับต้น

๑๐. ข้อเสนอแนะ

การประสานงานเป็นเครื่องมือหรือกลไกที่สำคัญมากในการที่จะให้มีการปฏิบัติงานที่สอดคล้อง สนับสนุน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อันจะส่งผลให้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ผู้ศึกษาได้มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

๑. การประสานงานของเจ้าหน้าที่โครงการกับฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์กร และผู้มาติดต่อจากภายนอก การติดต่อสื่อสาร แสดงความคิดเห็นทั้งการพูด การเขียน กิริยาท่าทางที่ดีเหมาะสมจะเป็นสิ่งที่สนับสนุนให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน ผู้ประสานงานจึงต้องรู้จักสังเกต เอาใจเขามาใส่ใจเรา มีทัศนคติที่ดี ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เข้าใจและให้อภัย มีน้ำใจช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความยืดหยุ่นและมีวุฒิภาวะทางอารมณ์สามารถแสดงออกได้อย่างเหมาะสมในทุกสถานการณ์

๒. การจัดระบบการทำงาน โดยการวิเคราะห์งานที่ได้รับมอบหมาย วางแผนการทำงาน จัดลำดับความสำคัญของงานและบริหารเวลาอย่างเหมาะสม เพื่อการทำงานที่รวดเร็วและถูกต้อง

๓. การใช้เทคโนโลยีในการทำงาน เพื่อช่วยให้การทำงานสะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ การใช้เครื่องมือสื่อสารต่าง ๆ ให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานมากที่สุด เป็นต้น

๔. การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน นักทรัพยากรบุคคลต้องรู้จักปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในองค์กร ผู้มาติดต่อและผู้ที่เราต้องประสานงานด้วย ซึ่งจะทำให้การทำงานประสบผลสำเร็จได้ดี

๕. การทำงานเป็นทีม เป็นการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยผู้ร่วมงานมีเป้าหมายร่วมกัน ทุกคนในกลุ่มมีบทบาทช่วยดำเนินงานของกลุ่ม มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน มีการติดต่อสื่อสารและประสานงานที่ดีต่อกัน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
