

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study)

เรื่อง แนวทางการนำเสนองานเพื่อผู้บริหารพิจารณา
ตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพในทัศนะของ
เจ้าหน้าที่กึ่งกรงงาน

จัดทำโดย นางธีรวรรณ บุญรอด
ตำแหน่ง นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการพิเศษ
ฝ่ายเลขานุการ กองกลาง
สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ ๑๘
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง แนวทางการนำเสนองานเพื่อผู้บริหารพิจารณาตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ
ในทัศนะของเจ้าหน้าที่กลั่นกรองงาน

จัดทำโดย นางธีรวรรณ บุญรอด
ตำแหน่ง นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการพิเศษ
ฝ่ายเลขานุการ กองกลาง
สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร

หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ ๑๘
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙

รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา

ลงชื่อ.....อาจารย์ที่ปรึกษา
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วันชัย บุญรอด)

รองคณบดี (ฝ่ายบริหาร)
คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
วันที่.....

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	
กิตติกรรมประกาศ	
หลักการและเหตุผล.....	๑
วัตถุประสงค์.....	๕
เป้าหมาย.....	๕
ปัจจัยความสำเร็จ.....	๕
ขั้นตอนการปฏิบัติและผู้รับผิดชอบ.....	๕
งบประมาณ.....	๖
ระยะเวลาดำเนินการ.....	๕-๖
แนวทางการบริหารความเสี่ยง.....	๑๒
การประเมินผล.....	๑๒
ข้อเสนอแนะ.....	๑๓
บรรณานุกรม.....	๑๔
ภาคผนวก	
ประวัติผู้เขียนเอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคล	

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study) เรื่อง แนวทางการนำเสนองานต่อผู้บริหารเพื่อการพิจารณาตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ในทัศนะของเจ้าหน้าที่กัลนกรองงาน จัดทำขึ้นโดยมุ่งหมายให้หน่วยงานของกรุงเทพมหานคร นำเสนองานต่อผู้บริหารได้สมบูรณ์ ถูกต้อง รวดเร็ว ทำให้ผู้บริหารกรุงเทพมหานครพิจารณาตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีขอบเขตการศึกษาเฉพาะหน่วยงานในกำกับดูแลของรองปลัดกรุงเทพมหานคร ที่ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะหัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านการสาธารณสุขปโภค โครงสร้างพื้นฐานและการพัฒนาเมือง ประกอบด้วย สำนักการโยธา สำนักการระบายน้ำ สำนักผังเมือง สำนักการจราจรและขนส่ง และสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพตะวันออก เนื่องจากสภาพปัจจุบันงานที่หน่วยงานเสนอผ่านรองปลัดกรุงเทพมหานครในภารกิจสำคัญ เร่งด่วนหลายๆ เรื่อง มีความไม่สมบูรณ์ ไม่ชัดเจน ขาดความสัมพันธ์สอดคล้องของเรื่องที่กำลังกล่าวถึง ข้อเท็จจริงและสิ่งที่ต้องการเสนอแนะ และบางครั้งมีความล่าช้าทำให้ผู้บริหารไม่สามารถพิจารณาตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการศึกษา เพื่อศึกษาสาเหตุและหาแนวทางแก้ไขการนำเสนอของหน่วยงานในลักษณะดังกล่าว โดยใช้ทฤษฎีแนวคิดหลักการคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) การคิดวิเคราะห์ปัญหาแบบก้างปลา (Cause and Effect Analysis) การสำรวจ จัดทำสถิติการนำเสนอและการแก้ไข แล้วนำผลที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์มาออกแบบสร้างคู่มือแนวทางในการนำเสนอเพื่อผู้บริหารตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักวิชาการสร้างคู่มือการปฏิบัติงาน ดำเนินการโดยคณะทำงานที่ผู้บริหารแต่งตั้งจากผู้แทนของหน่วยงานผู้เสนองานและผู้กัลนกรองงาน งบประมาณ ๑๓,๐๐๐ บาท ระยะเวลาดำเนินการ เริ่มตั้งแต่เดือนพฤษภาคม – ธันวาคม ๒๕๕๙ เพื่อให้หน่วยงานนำคู่มือดังกล่าวไปใช้ได้ภายใน ปี พ.ศ.๒๕๕๙ เมื่อหน่วยงานนำคู่มือฯ ไปใช้แล้วจะติดตามประเมินผลในระยะเวลา ๓ เดือน และ ๖ เดือน เพื่อประเมินผลความสำเร็จในระดับผลลัพธ์ กำหนดตัวชี้วัด (KPI) ๓ ตัว คือ ๑) ร้อยละของปริมาณงานที่หน่วยงานนำเสนอต่อผู้บริหารและเจ้าหน้าที่กัลนกรองแล้วนำเสนอได้ทันที โดยไม่ต้องแก้ไข เพิ่มเติม เป้าหมาย ร้อยละ ๙๕ ๒) ระยะเวลาในการดำเนินการของงานแต่ละชิ้นงาน ลดลงจากมาตรฐานที่กำหนด ร้อยละ ๕๐ ๓) ร้อยละของความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ และหัวหน้าหน่วยงานผู้เสนองานที่มีต่อการกัลนกรองงาน เพื่อนำเสนอผู้บริหาร เป้าหมาย ร้อยละ ๙๕

ประโยชน์ของการศึกษาเรื่องนี้ คาดว่าจะทำให้หน่วยงานมีแนวทางปฏิบัติในการนำเสนองานต่อผู้บริหารได้สมบูรณ์ ถูกต้องและรวดเร็ว ซึ่งมีผลทำให้ผู้บริหารได้รับข้อมูล ข้อเท็จจริงที่ถูกต้อง แม่นยำ ตรงประเด็น ชัดเจน และสมบูรณ์เพียงพอทำให้พิจารณาตัดสินใจได้ทันต่อเหตุการณ์และมีประสิทธิภาพสนองตอบต่อนโยบายและการบริหารราชการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ได้มากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ เพื่อเป็นการขยายผลของการศึกษานี้ให้เกิดประโยชน์ในวงกว้างและยั่งยืนต่อไป ควรมีการศึกษาในลักษณะเดียวกันนี้ ในหน่วยงานกลุ่มภารกิจด้านอื่นๆ อีก ๕ ด้านด้วย คือ ๑) ด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิต ๒) ด้านการปกครอง จัดระเบียบเมืองและป้องกันบรรเทาสาธารณภัย ๓) ด้านการคลังและการบริหารงานบุคคล ๔) ด้านการศึกษาและสิ่งแวดล้อม และ ๕) ด้านยุทธศาสตร์และการสาธารณสุข และควรจัดให้มีการถ่ายทอดประสบการณ์การเรียนรู้ การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) และการสอนงาน (Coaching) ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานรุ่นต่อไปด้วย

กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study : IS) เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ ๑๘ ที่มีเจตนารมณ์เพื่อพัฒนานักบริหารระดับกลาง ให้สามารถบูรณาการความรู้ ความเข้าใจที่ได้รับจากการฝึกอบรม และแปลงองค์ความรู้ต่างๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ และต่อยอดไปถึงองค์กร รวมถึงสังคมโดยรวมต่อไป

ความสำเร็จของการจัดทำรายงานฉบับนี้ เกิดขึ้นจากสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ที่เป็นผู้จัดการฝึกอบรม กำหนดเส้นทาง วิธีการในการทำรายงาน ดร.รัฐ ธนาดีเรก วิทยากรผู้ให้ความรู้ แนวคิด และหลักวิชาการ รวมทั้งวิทยากรท่านอื่นๆ ที่ให้เกียรติมาบรรยายในหลักสูตร ทำให้มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถประมวลวิทยากรทั้งหลายมาเป็นรายงานการศึกษานี้ได้ และอาจารย์ที่ปรึกษา ผศ.ดร.วันชัย บุญรอด รองคณบดี (ฝ่ายบริหาร) คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้ให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุน ช่วยเหลือให้รายงานฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ได้ทันเวลาตรงตามที่หลักสูตรกำหนด นอกจากนี้ คุณเจริญลักษณ์ เทพหัสดิน ณ อยุธยา กัลยาณมิตร ผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ ๑๗ ที่ถ่ายทอดประสบการณ์ให้คำชี้แนะที่เป็นประโยชน์ จึงขอกราบขอบพระคุณ และขอขอบคุณทุกท่านไว้ ณ ที่นี้

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณกรุงเทพมหานคร องค์กรที่สร้างคน สร้างงาน สร้างอาชีพ สร้างบริการดีๆ แก่ประชาชน และที่สำคัญสร้างการพัฒนาคุณภาพชีวิตให้แก่ผู้เขียนได้เจริญองงามทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์และสังคม

ธีรวรรณ บุญรอด

เมษายน ๒๕๕๙

เรื่อง แนวทางการนำเสนองานต่อผู้บริหารเพื่อการพิจารณาตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ในทัศนะของเจ้าหน้าที่กลั่นกรองงาน

หลักการและเหตุผล

กรุงเทพมหานครเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่น มีฐานะเป็นนิติบุคคล มีระเบียบการบริหารตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๒๘ ซึ่งกำหนดไว้ใน มาตรา ๖๐ ให้จัดระเบียบราชการของกรุงเทพมหานครดังนี้

- (๑) สำนักงานเขานุกการสภากรุงเทพมหานคร
- (๒) สำนักงานเลขานุการผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร
- (๓) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร
- (๔) สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร
- (๕) สำนักหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นซึ่งมีฐานะเป็นสำนัก
- (๖) สำนักงานเขต

มาตรา ๖๔ สำนักปลัดกรุงเทพมหานครมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการประจำทั่วไปของกรุงเทพมหานคร และราชการที่มีได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการใดโดยเฉพาะ มีปลัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการกรุงเทพมหานครและลูกจ้างกรุงเทพมหานคร รับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร และจะให้มีรองปลัดกรุงเทพมหานครซึ่งเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญคนหนึ่งหรือหลายคนเป็นผู้ช่วยสั่งหรือปฏิบัติราชการแทนปลัดกรุงเทพมหานครก็ได้

มาตรา ๖๕ นอกจากอำนาจหน้าที่ตามที่บัญญัติไว้ในมาตรา ๖๔ ให้ปลัดกรุงเทพมหานครมีอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดและตามคำสั่งของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร และรับผิดชอบควบคุมดูแลราชการประจำของกรุงเทพมหานครให้เป็นไปตามนโยบายของกรุงเทพมหานคร กำกับ เร่งรัด ติดตามผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในกรุงเทพมหานคร รวมทั้งเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการกรุงเทพมหานคร และลูกจ้างกรุงเทพมหานครรองจากผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร

มาตรา ๖๖ สำนักตามมาตรา ๖๐ (๕) มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการตามที่กำหนดไว้ในประกาศกรุงเทพมหานคร โดยมีผู้อำนวยการสำนักซึ่งเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการกรุงเทพมหานคร และลูกจ้างกรุงเทพมหานครรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของสำนัก และจะให้ มีรองผู้อำนวยการสำนักซึ่งเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญคนหนึ่งหรือหลายคนเป็นผู้ช่วยสั่งหรือปฏิบัติราชการแทนผู้อำนวยการสำนักก็ได้

มาตรา ๖๗ นอกจากอำนาจหน้าที่ตามที่บัญญัติไว้ในมาตรา ๖๖ ให้ผู้อำนวยการสำนักมีอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนด และตามคำสั่งของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร และปลัดกรุงเทพมหานคร และรับผิดชอบควบคุมดูแลราชการประจำของสำนักที่รับผิดชอบให้เป็นไปตามนโยบายของกรุงเทพมหานคร กำกับ เร่งรัด ติดตามผลการปฏิบัติราชการของสำนักที่รับผิดชอบ

มาตรา ๖๘ ให้ผู้อำนวยการเขตมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

(๑) อำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายบัญญัติให้เป็นอำนาจหน้าที่ของนายอำเภอ เว้นแต่พระราชบัญญัตินี้จะบัญญัติไว้เป็นอย่างอื่น

(๒) อำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของผู้ว่าราชการเขต

(๓) อำนาจหน้าที่ซึ่งผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร หรือปลัดกรุงเทพมหานครมอบหมาย และในหมวด ๔ การรักษาราชการแทน และการปฏิบัติราชการแทน แห่งพระราชบัญญัติฉบับนี้ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของปลัดกรุงเทพมหานครที่จะมีคำสั่งมอบหมายให้รองปลัดกรุงเทพมหานครไว้ ดังนี้

มาตรา ๘๒ ในกรณีที่มีรองปลัดกรุงเทพมหานคร การสั่งหรือการปฏิบัติราชการของรองปลัดกรุงเทพมหานคร ให้เป็นไปตามที่ปลัดกรุงเทพมหานครมีคำสั่งมอบหมาย

ในกรณีที่ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งปลัดกรุงเทพมหานครหรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้รองปลัดกรุงเทพมหานครเป็นผู้รักษาราชการแทน ถ้ามีรองปลัดกรุงเทพมหานครหลายคน ให้รองปลัดกรุงเทพมหานครผู้มีอาวุโสตามระเบียบแบบแผนของทางราชการเป็นผู้รักษาราชการแทน ถ้าไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งรองปลัดกรุงเทพมหานครหรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครแต่งตั้งผู้อำนวยการสำนักหรือหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นซึ่งมีฐานะเป็นสำนักคนใดคนหนึ่ง เป็นผู้รักษาราชการแทน

อำนาจในการสั่ง การอนุญาต การอนุมัติ หรือการปฏิบัติราชการที่ปลัดกรุงเทพมหานครจะพึงปฏิบัติหรือดำเนินการตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อบัญญัติ หรือคำสั่งใด หรือมติของคณะรัฐมนตรีในเรื่องใด ถ้ากฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อบัญญัติ หรือคำสั่งนั้น หรือมติของคณะรัฐมนตรีในเรื่องนั้นมีได้บัญญัติในเรื่องการมอบอำนาจไว้เป็นอย่างอื่น ปลัดกรุงเทพมหานครจะมอบอำนาจโดยทำเป็นหนังสือให้รองปลัดกรุงเทพมหานครเป็นผู้ปฏิบัติราชการแทนปลัดกรุงเทพมหานครก็ได้ แต่ถ้าจะมอบให้ผู้อำนวยการสำนักหรือหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นซึ่งมีฐานะเป็นสำนัก ผู้อำนวยการเขต ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากองหรือผู้ดำรงตำแหน่งเทียบเท่าปฏิบัติราชการแทนในนามปลัดกรุงเทพมหานคร ให้ทำเป็นคำสั่งและประกาศในราชกิจจานุเบกษา

ปลัดกรุงเทพมหานครจึงมีคำสั่งมอบหมายและมอบอำนาจให้รองปลัดกรุงเทพมหานครปฏิบัติราชการแทน ตามคำสั่งกรุงเทพมหานครที่ ๓๖๖๐/๒๕๕๘ ลงวันที่ ๑๑ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๕๘ ซึ่งความในข้อ ๒. ระบุไว้ ดังนี้

๒. มอบหมายและมอบอำนาจของปลัดกรุงเทพมหานครตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อบัญญัติ หรือคำสั่งใด หรือมติคณะรัฐมนตรีในเรื่องใด ถ้ากฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อบัญญัติ หรือคำสั่งนั้น หรือมติคณะรัฐมนตรีในเรื่องนั้น มีได้บัญญัติในเรื่องการมอบอำนาจไว้เป็นอย่างอื่น ให้รองปลัดกรุงเทพมหานครปฏิบัติราชการแทนในฐานะหัวหน้ากลุ่มภารกิจตามที่ปลัดกรุงเทพมหานครมอบหมายใน ๒ ลักษณะ ดังนี้

(ก) “กำกับการบริหารราชการ” หมายความว่า การกำกับโดยทั่วไปซึ่งเป็นการบริหารราชการและการพาณิชย์ของกรุงเทพมหานคร เพื่อให้เป็นไปตามกฎหมายและนโยบายของกรุงเทพมหานคร หรือนโยบายของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร รวมทั้งสั่งให้หน่วยงานชี้แจงแสดงความเห็นหรือรายงานเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการหรือการปฏิบัติงาน สั่งสอบสวนข้อเท็จจริง ตลอดจนพิจารณาเสนอความเห็นในนโยบายหรือภารกิจที่เป็นอำนาจของปลัดกรุงเทพมหานคร ให้ปลัดกรุงเทพมหานครเป็นผู้พิจารณาสั่งการ เว้นแต่คำสั่งนี้จะกำหนดเป็นอย่างอื่น

(ข) “สั่งและปฏิบัติราชการ” หมายความว่า การสั่ง อนุญาต อนุมัติหรือปฏิบัติราชการที่ปลัดกรุงเทพมหานครจะพึงปฏิบัติหรือดำเนินการตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อบัญญัติ หรือคำสั่งใด หรือมติคณะรัฐมนตรีในเรื่องใด และตามที่ได้กำหนดไว้ในคำสั่งนี้ ให้รองปลัดกรุงเทพมหานครเป็นผู้รับผิดชอบในการสั่งและปฏิบัติราชการแทนได้.....

๒.๖ นายภัทรุตม์ ทรรทรานนท์ รองปลัดกรุงเทพมหานคร ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะหัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านการสาธารณสุข โคร่งสร้างพื้นฐานและการพัฒนาเมือง รับผิดชอบหน่วยงานและส่วนราชการ ดังนี้

- (๑) สำนักการโยธา
- (๒) สำนักการระบายน้ำ
- (๓) สำนักผังเมือง
- (๔) สำนักการจราจรและขนส่ง
- (๕) สำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพตะวันออก

ประกอบกับความในข้อ ๘ และข้อ ๙ ของคำสั่งดังกล่าวระบุไว้ว่า

๘. ในเรื่องต่อไปนี้ ให้รองปลัดกรุงเทพมหานครเสนอปลัดกรุงเทพมหานครพิจารณาสั่งการ โดยให้เสนอความเห็น ข้อพิจารณาเสนอแนะ โดยมีข้อเท็จจริง ข้อกฎหมาย และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องแล้วแต่กรณี เพื่อประกอบการพิจารณาสั่งการ

๘.๑ เรื่องที่ต้องเสนอคณะรัฐมนตรี นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี ยกเว้นการดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ สภากรุงเทพมหานคร คณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร คณะอนุกรรมการสามัญประจำกรุงเทพมหานคร หรือคณะอนุกรรมการสามัญประจำสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร

๘.๒ หนังสือสั่งการหรือกำหนดแนวทางให้ทุกหน่วยงานถือปฏิบัติ หรือเรื่องที่มีความจำเป็นหรือสมควรสั่งการเพื่อให้ทุกหน่วยงานถือปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน

๘.๓ การอนุญาตและรับทราบการอนุญาตให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครตำแหน่งประเภทอำนวยการระดับสูง และตำแหน่งประเภทบริหารเดินทางไปต่างประเทศตามระเบียบว่าด้วยการลาของข้าราชการ

๘.๔ การบริหารงานบุคคลข้าราชการกรุงเทพมหานคร ยกเว้นการโอน การดเนินการทางวินัย การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

๙. เรื่องสำคัญหรือเรื่องนโยบาย เมื่อรองปลัดกรุงเทพมหานครได้สั่งการหรือดำเนินการตามที่ได้รับมอบหมายหรือมอบอำนาจไปแล้ว ให้สำเนารายงานให้ปลัดกรุงเทพมหานครทราบโดยเร็ว

ดังนั้น หน่วยงานของกรุงเทพมหานครทั้งสำนักและสำนักงานเขตที่จะต้องเสนองานมายังผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครหรือปลัดกรุงเทพมหานคร จึงต้องเสนองานผ่านมาตามสายการบังคับบัญชา โดยเสนอผ่านรองปลัดกรุงเทพมหานครที่กำกับดูแลหน่วยงานนั้นๆ และสภาพปัจจุบันที่เกิดขึ้นจากงานที่เสนอมาที่รองปลัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ภารกิจสำคัญ เร่งด่วน หลายๆ เรื่อง ไม่สามารถนำเสนอผู้บริหารให้พิจารณาตัดสินใจได้ทันที เนื่องจากเหตุผลหลายประการ เช่น ข้อมูล ข้อเท็จจริงไม่ครบถ้วน เนื้อหาสาระไม่สอดคล้องสัมพันธ์กัน ขาดข้อกฎหมายที่ใช้ในการพิจารณา เสนอการใช้อำนาจในการลงนามไม่ถูกต้องตามระเบียบ เป็นต้น

และบางครั้งเสนอเรื่องมากกระชั้นชิดเกินไป จนผู้บริหารไม่มีเวลาในการพิจารณาตัดสินใจ หรือเอกสารประกอบเรื่องเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจมีไม่เพียงพอ ซึ่งสาเหตุเหล่านี้ทำให้เกิดโอกาสของความผิดพลาด และการตัดสินใจที่ไม่มีประสิทธิภาพ อาจทำให้มีผลก่อให้เกิดความเสียหายต่อทางราชการ และกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารราชการโดยรวม

ตามหลักวิชาการได้กล่าวถึงอุปสรรคของการตัดสินใจไว้เช่นเดียวกันกับสภาพปัจจุบันของการนำเสนองานดังกล่าวนี้ คือ

๑. ปัญหาข้อขัดข้องเกี่ยวกับการตัดสินใจ ได้แก่
 - ๑.๑ ขาดข้อมูลและข่าวสารที่เชื่อถือได้
 - ๑.๒ ขาดความรู้และประสบการณ์ในสิ่งที่จะตัดสินใจหากผู้บริหารไม่มีความรู้และประสบการณ์มากพอ อาจทำให้เกิดการตัดสินใจผิดพลาดได้
 - ๑.๓ มีเวลาไม่เพียงพอสำหรับการวินิจฉัย
 - ๑.๔ มีความยากลำบากในการคาดการณ์ในอนาคต
 - ๑.๕ มีอำนาจหน้าที่ไม่เพียงพอในการตัดสินใจ
 - ๑.๖ มีความล่าช้าในการดำเนินงาน
๒. สาเหตุที่ทำให้การตัดสินใจผิดพลาด มีดังนี้
 - ๒.๑ ตัดสินใจและวินิจฉัยโดยไม่ยึดถือเหตุผลเป็นสำคัญ
 - ๒.๒ สั่งการ โดยใช้เหตุผลไม่ถูกต้อง
 - ๒.๓ บิดเบือนความจริงเพื่อผลประโยชน์อย่างใดอย่างหนึ่ง
 - ๒.๔ ถูกอิทธิพลครอบงำ
 - ๒.๕ ใช้ข้อความกำกวม ไม่ชัดเจน
 - ๒.๖ ขาดข้อมูลที่จำเป็นในการตัดสินใจ
 - ๒.๗ วินิจฉัยสั่งการโดยระมัดระวังมากเกินไป
 - ๒.๘ วินิจฉัยสั่งการด้วยความรีบร้อนเกินไป

ไม่ว่าการตัดสินใจจะเป็นไปในลักษณะใด สิ่งที่จะทำให้การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดนั้นควรมีกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งสามารถดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังนี้

๑. การหาข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ กระบวนการรวบรวมข่าวสารข้อมูลจากสภาพแวดล้อมหรือสิ่งที่เกี่ยวข้องกับปัญหา แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการตัดสินใจ ยิงได้ข้อมูลมากเท่าไรยิ่งดีเท่านั้น เพราะจะทำให้การตัดสินใจถูกต้อง ไม่ผิดพลาด หรือผิดพลาดน้อยที่สุด
๒. คาดคะเนผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
๓. การพิจารณาแนวทางปฏิบัติที่จะนำไปใช้ รวมทั้งการคิดค้นหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อพิจารณาแก้ปัญหา รวมทั้งวิเคราะห์ประเมินค่าสำหรับแนวทางปฏิบัตินั้นๆ ควรพิจารณาหาทางเลือกไว้หลายๆ ทาง
๔. เลือกทางปฏิบัติทางใดทางหนึ่งจากแนวทางปฏิบัติที่อาจจะเป็นไปได้หลายๆ ทาง โดยเลือกแนวทางที่จะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน
๕. ตัดสินใจสั่งการให้ปฏิบัติ
๖. วัดผลการปฏิบัติ โดยนำไปเปรียบเทียบกับการคาดคะเนที่ตั้งไว้

จากหลักการและเหตุผลประกอบกับสภาพปัจจุบันที่อาจก่อให้เกิดปัญหาดังได้กล่าวข้างต้นแล้ว ทำให้ตระหนักได้ดีว่าการนำเสนอของหน่วยงานเพื่อให้ผู้บริหารได้พิจารณาตัดสินใจนั้น มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร การบริหารราชการ และการสนองตอบต่อนโยบาย จึงควรแสวงหาแนวทางในการนำเสนองานให้หน่วยงานได้นำไปปฏิบัติเพื่อตัดสินใจในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อศึกษาสาเหตุของการนำเสนอของหน่วยงานที่มีความไม่สมบูรณ์ ไม่ชัดเจน ขาดความสัมพันธ์สอดคล้องของเรื่องที่ต้องการนำเสนอ และมีความล่าช้า
๒. เพื่อหาแนวทางแก้ไขให้หน่วยงานสามารถนำเสนองานให้ผู้บริหารพิจารณาตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าหมาย

จัดทำคู่มือสำหรับให้หน่วยงานในกำกับดูแลของรองปลัดกรุงเทพมหานคร ที่ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะหัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านการสาธารณสุขโรค โครงสร้างพื้นฐานและการพัฒนาเมือง ประกอบด้วย สำนักการโยธา สำนักการระบายน้ำ สำนักผังเมือง สำนักการจราจรและขนส่ง และสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพตะวันออก ใช้เป็นแนวทางในการนำเสนองาน เพื่อให้ผู้บริหารพิจารณาตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถใช้งานได้ภายในปี พ.ศ. ๒๕๕๙

ปัจจัยความสำเร็จ

๑. การสนับสนุนของผู้บริหาร
๒. การยอมรับของหน่วยงานในกำกับดูแล
๓. การวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริง เพื่อออกแบบ กำหนดเนื้อหาของคู่มือ
๔. การมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ผู้ก่ลั่นกรองงานและผู้เสนองาน

ขั้นตอนการปฏิบัติและผู้รับผิดชอบ

ขั้นตอนการวางแผนปฏิบัติงาน (Action Plan)

กิจกรรม	ระยะเวลา ปี พ.ศ. ๒๕๕๙								งบ ประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.		
๑.เสนอโครงการต่อผู้บริหาร	↔								-	เจ้าของโครงการ
๒.แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำคู่มือแนวทางในการนำเสนองานเพื่อผู้บริหารตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ		↔							-	เจ้าของโครงการ

ขั้นตอนการวางแผนปฏิบัติงาน (Action Plan)

กิจกรรม	ระยะเวลา ปี พ.ศ. ๒๕๕๙							งบ ประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
๓.ศึกษาข้อมูลการนำเสนองาน ของหน่วยงาน โดยการสำรวจ จัดทำสถิติ คิดเชิงวิเคราะห์และ วิเคราะห์ปัญหาแบบก้างปลา		↔						-	-เจ้าหน้าที่ กลั่นกรองงาน -เจ้าหน้าที่ธุรการ -คณะทำงานฯ
๔.กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาใน การนำเสนอของหน่วยงาน		↔						-	คณะทำงานฯ
๕.กำหนดเนื้อหาของคู่มือฯ ตาม ผลการศึกษาวิเคราะห์ และ แนวทางแก้ไขปัญหา			↔					-	คณะทำงานฯ
๖.จัดทำคู่มือฯ ฉบับร่าง				↔				-	คณะทำงานฯ
๗.เสนอร่างคู่มือฯ ต่อผู้บริหาร					↔			-	คณะทำงานฯ และ เจ้าของโครงการ
๘.ทดลองใช้คู่มือฯ ฉบับร่าง					↔			-	-คณะทำงาน -เจ้าหน้าที่ กลั่นกรองงาน
๙.ปรับปรุงคู่มือฯ หลังการทดลอง ใช้						↔		-	คณะทำงานฯ
๑๐.เสนอคู่มือฯ ฉบับสมบูรณ์ต่อ ผู้บริหาร						↔		-	คณะทำงาน และ เจ้าหน้าที่โครงการ
๑๑.ประชุมหน่วยงานผู้เสนองาน เพื่อทำความเข้าใจการใช้คู่มือฯ						↔		๑๓,๐๐๐	-เจ้าของโครงการ -เจ้าหน้าที่ กลั่นกรองงาน -เจ้าหน้าที่ธุรการ
๑๒.ติดตาม-ประเมินผล หลังการ ใช้คู่มือฯ ๓ เดือนและ ๖ เดือน									คณะทำงานฯ และ เจ้าของโครงการ

กิจกรรมการแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำคู่มือแนวทางในการนำเสนองานเพื่อผู้บริหารตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพในขั้นตอนที่ ๒. นั้น เป็นขั้นตอนที่ช่วยลดความเสี่ยงของโครงการนี้และจะนำไปสู่ความสำเร็จได้ โดยคณะทำงานนี้ต้องมีองค์ประกอบมาจากผู้เกี่ยวข้องในการนำเสนองานและการกลั่นกรองงาน ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางภารกิจ (Stakeholder) โดยผู้บริหาร (ซึ่งเป็นกลุ่มของ Stakeholder) เป็นผู้แต่งตั้ง และ

ร่วมในการพิจารณาผลผลิต (คู่มือ) เมื่อองค์ประกอบของคณะทำงานครอบคลุมผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายแล้วจะทำให้ได้ข้อมูลที่แม่นยำ สร้างความร่วมมือ และเกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน

ในขั้นตอนการปฏิบัตินี้มีแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และได้นำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้กิจกรรมแต่ละขั้นตอนบรรลุผล กล่าวคือ กิจกรรมศึกษาข้อมูลการนำเสนอของหน่วยงาน โดยการสำรวจ จัดทำสถิติ การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) และเทคนิคการวิเคราะห์ปัญหาแบบก้างปลา (Cause and Effect Analysis) เพื่อวิเคราะห์ว่า ปัญหา อุปสรรค สภาพปัจจุบันที่เกิดขึ้นตามสถิติที่เก็บรวบรวมได้ในการนำเสนอของหน่วยงานและการกลั่นกรองของเจ้าหน้าที่พบจุดอ่อนด้อยที่ต้องแก้ไข ปรับปรุงในส่วนใด โดยจำแนกสาระสำคัญของส่วนที่แก้ไข ดังนี้

- ๑) ความถูกต้อง ครบถ้วนของเนื้อหา ข้อเท็จจริง
- ๒) ความถูกต้อง ครบถ้วนของข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหา
- ๓) ความถูกต้องของการใช้อำนาจในการพิจารณาวินิจฉัยสั่งการหรือตัดสินใจ
- ๔) ความถูกต้อง ครบถ้วนของเอกสารประกอบเรื่อง
- ๕) ความถูกต้องตามระเบียบว่าด้วยงานสารบรรณ
- ๖) ความทันเวลา

เมื่อได้ผลการวิเคราะห์ที่ทำให้ทราบสาเหตุที่แท้จริง ของการนำเสนอของหน่วยงานที่ไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง หรือต้องการเสนอผู้บริหารพิจารณาตัดสินใจ จึงนำผลการศึกษาวิเคราะห์มากำหนดแนวทางแก้ไข และออกแบบกำหนดเนื้อหาในการสร้างคู่มือ โดยใช้หลักวิชาการสร้างคู่มือการปฏิบัติงานดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

๑) การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)

การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) เป็นการคิดในลักษณะที่เป็นการคิดในเชิงลึกและคิดอย่างละเอียดถี่ถ้วน จากเหตุไปสู่ผล มีการคิดหาทางเลือกในรูปแบบต่างๆ ไปจนถึงการวิเคราะห์เปรียบเทียบ เพื่อตัดสินใจในทางเลือกกรณีที่จะมีความเหมาะสมและคุ้มค่าสูงสุด การคิดเชิงวิเคราะห์จึงเป็นการคิดที่มีทั้งความสมบูรณ์ ความสุขุม และความรอบคอบ มีเทคนิคง่ายๆ คือการตั้งคำถาม ๕W๑H

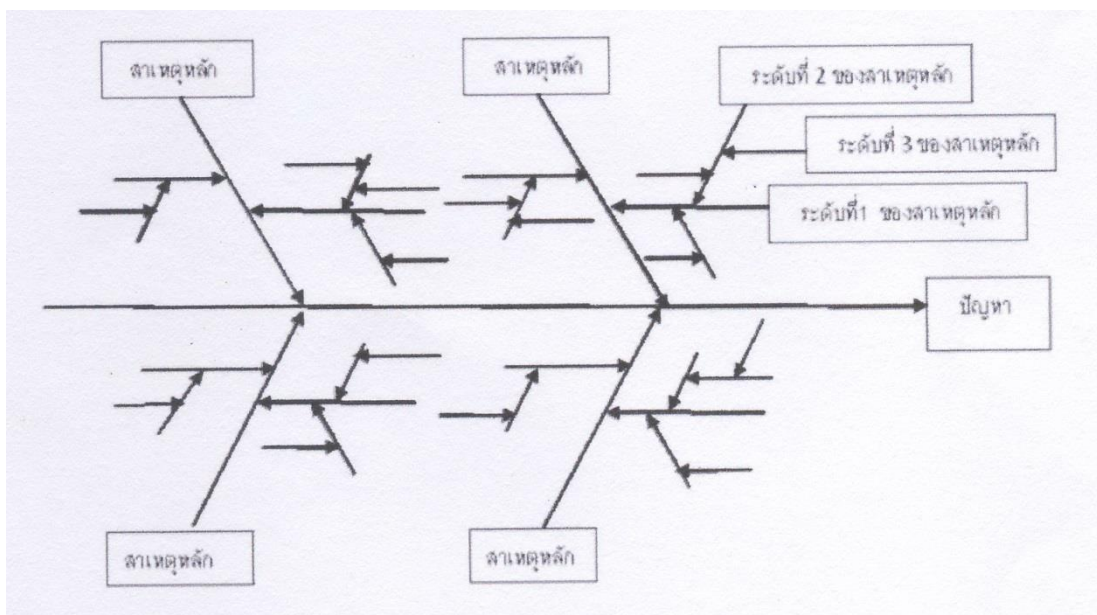
WHAT (อะไร)	เกิดอะไรขึ้น
WHO (ใคร)	ใครเป็นสาเหตุ ใครเป็นเจ้าของเรื่อง ใครเป็นบุคคลสำคัญ ใครเป็นตัวประกอบ หรือใครเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องที่จะได้รับผลกระทบ
WHERE (ที่ไหน)	เกี่ยวกับสถานที่ หรือตำแหน่งของสิ่งที่เกิดขึ้นที่ชัดเจน
WHEN (เมื่อใด)	เหตุการณ์นั้นเกิดขึ้น หรือจะเกิดขึ้นเวลาใด
WHY (ทำไม)	เกี่ยวกับสาเหตุว่าทำไม หรือเพราะเหตุใดเรื่องนี้จึงเกิดขึ้น
HOW (อย่างไร)	เป็นรายละเอียดในสิ่งที่ได้เกิดไปแล้ว หรือกำลังจะเกิดขึ้น ว่าจะมีความเป็นไปได้ในลักษณะใด

วิธีการคิดตามหลัก ๕W๑H จะช่วยให้เราสามารถลำดับความชัดเจนในแต่ละเรื่องที่เรากำลังคิดได้เป็นอย่างดี และทำให้เราสามารถทราบสาเหตุ-ผลกระทบในเหตุการณ์นั้นได้อย่างสมบูรณ์ครบถ้วนทุกองค์ประกอบ การคิดเชิงให้ลึกเชิงวิเคราะห์นี้เป็นส่วนหนึ่งของกรรมวิธีการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพของบุคคลที่จะสามารถวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา รวมถึงการตัดสินใจอย่างเป็นระบบในเชิงวิทยาศาสตร์ที่นิยมเรียกว่า “Scientific Problem Solving and Decision Making)

๒) เทคนิคการวิเคราะห์ปัญหาแบบก้างปลา

ผังก้างปลา หรือ ผังแสดงเหตุและผล (Cause and Effect Diagram หรือ Fish – Bone หรือ Leaf Diagram) แผนภาพที่แสดงถึงความสัมพันธ์อย่างมีระบบระหว่างผลที่แน่นอนประการหนึ่ง (อาการของปัญหา) และสาเหตุที่เกี่ยวข้อง เมื่อเราต้องการเลือกปัญหาที่ต้องมีการระดมสมองและช่วยกันคิดเสนอแนวความคิดออกมาเมื่อเลือกแก้ปัญหาจากแผนภูมิพาเรโตแล้วก็นำปัญหานั้นมาแจกแจงหาสาเหตุของปัญหาเป็น ๔ ประการ คือ คน เครื่องจักร วิธีการ วัสดุ

ดังนั้น ผังผังก้างปลาจึงมีความเหมาะสมกับปัญหาที่มีความผันแปร สามารถระดมสมองหาสาเหตุได้อย่างกว้างขวางและครบถ้วน ทำให้ทราบสาเหตุของปัญหาพร้อมที่จะนำไปแก้ไขต่อไป



๓) แนวทางการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน ๔ ชั้น

ชั้นที่ ๑ วิเคราะห์งานที่ปฏิบัติ

ชั้นที่ ๒ วิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุ

ชั้นที่ ๓ วิเคราะห์แนวทางแก้ไข

ชั้นที่ ๔ ชั้นวางแผนกำหนดโครงร่าง (Outline)

ชั้นที่ ๑ วิเคราะห์งานที่ปฏิบัติ

๑. นำเอางานที่ได้รับมอบหมายมาพิจารณาว่ามีงานอะไรบ้าง แยกออกเป็นงานๆ งานอะไรเป็นงานหลัก งานอะไรเป็นงานรอง เพื่อให้เห็นภาระหน้าที่ความรับผิดชอบที่เป็นรูปธรรม

๒. นำเอางานที่แยกไว้แล้วตามข้อ ๑ มาเขียนเป็นขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Flow chart) ว่าต้องมีขั้นตอนอย่างไร ก็ขั้นตอน ต้องผ่านการพิจารณาตัดสินใจใครบ้าง จนถึงการส่งมอบงานให้ผู้รับบริการหรือลูกค้า

๓. ปัจจัยที่ใช้ในการทำงานแต่ละขั้นตอน (Input) พิจารณาได้ว่า แต่ละขั้นตอนต้องใช้ปัจจัยการผลิตผลงานอะไร กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือเวียน มติ ทั้งกำหนดจากหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง หรือที่กำหนดขึ้นภายในหน่วยงานเอง

แยกแยะปัจจัยในการผลิตงานแต่ละขั้นงานให้ชัดเจนที่สำคัญ ๓ ประการ คือ

- ๓.๑ มีหลักเกณฑ์กำหนดไว้อย่างไร
- ๓.๒ มีวิธีการกำหนดไว้อย่างไร
- ๓.๓ มีเงื่อนไขอะไรบ้าง

ขั้นที่ ๒ วิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุ

๑. วิเคราะห์หาปัญหาในการปฏิบัติมีอะไรบ้าง แล้วนำเอาปัญหามาจัดหมวดหมู่ว่าปัญหาเหล่านี้เกิดจากตรงไหน โดยแยกปัญหาออกเป็นขั้นเป็นตอน ดำเนินการ ๓ ขั้น ดังนี้

๑.๑ แยกปัญหาออกเป็น ๒ ระดับ คือ ปัญหาที่เกิดจากระดับคน (ผู้ปฏิบัติ ผู้รับบริการ ผู้มีอำนาจ หรือองค์คณะ) หรือปัญหาที่เกิดจากกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือเวียน

๑.๒ นำเอาปัญหาที่แยกออกตามข้อ ๑ มาแยกจัดระดับของปัญหาออกเป็น ๒ ระดับ อีก ๑ รอบว่าอะไรเป็นปัญหาที่มาจากภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ หรือปัญหาอะไรที่เกิดจากภายในที่สามารถบริหารจัดการได้

๑.๓ นำเอาปัญหาที่แยกจัดระดับของปัญหาตามข้อ ๒ มาแยกย่อยออกเป็น ๔ เงื่อนไข เป็นรอบที่ ๓ ว่า

- ๑.๓.๑ อะไรคือปัญหาของขั้นตอน
- ๑.๓.๒ อะไรคือปัญหาของหลักเกณฑ์
- ๑.๓.๓ อะไรคือปัญหาของวิธีการ
- ๑.๓.๔ อะไรคือปัญหาของเงื่อนไข

ขั้นที่ ๓ วิเคราะห์แนวทางแก้ไข

เมื่อเรารู้ ชัดเจนจากการวิเคราะห์ แต่ละขั้นตอนดังกล่าวข้างต้น ว่า

๑. ปัญหามีอะไรบ้าง
๒. ปัญหาเกิดจากคน หรือกฎ ระเบียบฯ
๓. ปัญหามาจากภายนอก หรือภายใน
๔. ปัญหาเกิดตรงไหนเป็นอะไร
 - ๔.๑ ขั้นตอน
 - ๔.๒ หลักเกณฑ์
 - ๔.๓ วิธีการ
 - ๔.๔ เงื่อนไข

การวิเคราะห์เสนอแนวทางแก้ไขต้องเสนอวิธีการแก้ไขตามหัวข้อ ๓.๔ ก่อน แล้วจึงแยกออก ถ้าเป็นกฎระเบียบฯ ภายในจะแก้ไขอย่างไรและถ้าเป็นคนภายนอกจะแก้ไขอย่างไร ถ้าเป็นกฎ ระเบียบฯ ภายนอกจะมีวิธีการแก้ไขอย่างไร

ทั้งนี้การเสนอวิธีการแก้ไข ต้องระลึกอยู่เสมอว่าจะใช้เทคนิควิชาชีพเฉพาะอย่างไร หรือจะพัฒนาคุณภาพของการปฏิบัติงานอย่างไร หรือจะพัฒนางานในหน้าที่อย่างไร หรือจะพัฒนาเชิงระบบอย่างไร หรือจะ

ประยุกต์นวัตกรรมมาใช้แก้ไขปัญหาอย่างไร หรือต้องใช้วิธีการแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่าง ผสมผสานกัน เพื่อแสดงความเป็นผู้ชำนาญการ และผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นที่ ๔ ขั้นวางแผนกำหนดโครงสร้าง (Outline)

๑. จัดทำสารบัญวางโครงสร้าง
๒. สอดแทรกเนื้อหาสาระ ๗ ประการ

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Flow chart)

เป็นการอธิบายถึงขั้นตอนการทำงานอย่างละเอียดว่าทำอะไร ที่ไหน อย่างไร เมื่อไร ช่วยให้เห็นภาพความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและงาน เพื่อวางขั้นตอนการทำงาน โดยเขียนออกมาในรูปของ Flow chart ทำให้เกิดความเข้าใจง่าย มีการสื่อความหมายที่ดี โดยไม่ลงลึกในรายละเอียด เพื่อนำไปใช้เขียนเป็นคำอธิบายอีกครั้งหนึ่ง

Flow chart เป็นแผนภูมิแสดงการไหลของงาน เพื่อวางขั้นตอนการทำงานด้วยการนำกิจกรรมต่างๆ (Activity) ที่จะต้องเกิดขึ้นมาใส่ลงในกรอบรูปทรงเรขาคณิต ตามประเภทกิจกรรมนั้นๆ แล้วนำมาเรียงต่อกันตามลำดับขั้นตอน เชื่อมด้วยลูกศร แบบทำละขั้นตอน (Step by step) ความละเอียดของงานขึ้นอยู่กับระดับของคุณภาพของงานที่จะต้องปฏิบัติ ถ้าต้องการมีคุณภาพสูงก็จะต้องมีรายละเอียดมากขึ้นตามลำดับ เพื่อที่จะควบคุมให้ผู้ปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง โดยจะมีการอธิบายรายละเอียดของแต่ละกิจกรรมว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบ แล้วต้องปฏิบัติอย่างไร ต้องเก็บบันทึกหรือไม่ อย่างไร มีเอกสารใดบ้างที่เกี่ยวข้อง ตามแต่ระดับความซับซ้อนของงาน Flow Chart จะทำให้ผู้ปฏิบัติไม่หลงทาง หรือข้ามขั้นตอน แต่ยังเป็นประโยชน์ในการสื่อความเข้าใจสามารถเข้าใจได้ง่ายขึ้น Flow Chart มีการเขียนกันหลายรูปแบบ อาจจะเขียนในรูปของตารางแล้วใช้สัญลักษณ์เชื่อมด้วยลูกศร แต่ที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายมากที่สุดคือ ใช้สัญลักษณ์ แล้วเขียนเป็น Flow Chart โดยไม่ต้องทำตาราง

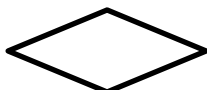
สัญลักษณ์ที่นิยมใช้ในการเขียน Flow Chart คือ



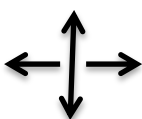
จุดเริ่มต้น และสิ้นสุดของกระบวนการ



กิจกรรมและการปฏิบัติงาน



การตัดสินใจ การตรวจสอบ การอนุมัติ



แสดงทิศทาง หรือการเคลื่อนไหวของงาน



จุดเชื่อมต่อ Flow จากหน้าหนึ่งไปยังหน้าต่อไป

การสอดแทรกเนื้อหา ๗ ประการสำคัญ

เมื่อวางโครงร่างไว้แล้ว การค้นหาข้อมูลประกอบการเขียน และการเขียนต้องระลึกลักษณะของเนื้อหาที่ต้องให้มีสาระใน ๗ ประการ ดังนี้

๑. ความถูกต้องและความทันสมัยของเนื้อหา หมายถึง ต้องถูกต้องตามหลักวิชา หลักการปฏิบัติงานของสาขานั้น และความถูกต้องนั้นเป็นที่ยอมรับกันว่าถูกต้องในปัจจุบัน

๒. ความสมบูรณ์และความลึก หมายถึง ความครบถ้วนของเนื้อหา หรือเรื่องที่ถือว่าเป็นขอบข่ายของคู่มือการปฏิบัติงาน แต่ละบทแต่ละตอน ประกอบด้วย รายละเอียดซึ่งเป็นหลักวิชา หลักการปฏิบัติงานของสาขานั้นๆ มีคำอธิบายและยกตัวอย่างเพื่อขยายหลักวิชา หลักการปฏิบัติงานอย่างละเอียดถี่ถ้วน มีการนำเสนอกฎหมาย พระราชบัญญัติ หนังสือเวียน มติต่างๆ ตำรา งานวิจัย เอกสารอื่นๆ ที่ช่วยให้ผู้อ่านมีความสามารถสืบค้นเพิ่มเติมได้อย่างกว้างขวาง

๓. รูปแบบ หมายถึง การมีส่วนประกอบที่สำคัญของคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่การอ่าน การค้นหาในโอกาสต่อไป มีการอ้างอิงแหล่งวิชาการที่ถูกต้อง และมีแบบแผนในการเขียนส่วนประกอบของการจัดทำรูปเล่มอ้างอิง จัดทำบรรณานุกรม และภาคผนวกตามแบบสากล

๔. การจัดเรียงลำดับเนื้อหา หมายถึง ลำดับขั้นตอนในการเสนอเนื้อหาเพื่อความเข้าใจง่ายของผู้อ่าน

๕. ความเหมาะสมและความถูกต้องในการใช้ภาษา หมายถึง การใช้สำนวนในการเขียนเป็นแบบแผนของภาษาเขียนที่ถูกต้อง ใช้ศัพท์ที่เหมาะสมและสื่อความหมายได้ดี

๖. การเสนอแนวคิดของตนเอง หมายถึง การสอนแทรกความคิด ความเห็นเพิ่มเติมอาจจะเป็นข้อวิพากษ์ วิจารณ์ คำสรุป หรือข้อเสนอแนะอื่นๆ

๗. คุณค่าของคู่มือการปฏิบัติงาน หมายถึง ประโยชน์ ความสำคัญ และความเชื่อถือได้ในการที่นำคู่มือการปฏิบัติงานไปใช้ประกอบการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นสื่อในการศึกษา ค้นคว้าเพิ่มเติม และใช้อ้างอิง

เทคนิคการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานให้น่าสนใจ

๑. การใช้แบบฟอร์ม มีข้อดี คือ มีความชัดเจนในการปฏิบัติงานได้ตามขั้นตอนไม่ผิด ขั้นตอนเก็บรายละเอียดได้ครบ มีความสมบูรณ์เป็นเอกสารอ้างอิงในการพิจารณา มีความยืดหยุ่นในการแก้ไข แก้ไขข้อต่อคือ หากไม่มีการชี้แจงให้เข้าใจอาจผิดพลาดได้ แก้ไขได้ยาก หากพิมพ์จากโรงพิมพ์ ไม่มีรายละเอียดวิธีการใช้

๒. การใช้ภาพการ์ตูน มีข้อดี คือ มีสีสัน สะดุดตาน่าสนใจ เข้าใจได้ง่ายทุกระดับ แต่มีข้อจำกัดอยู่ที่ว่าคู่มือเป็นทางการ ลงรายละเอียดได้ไม่ครบถ้วน และหากคนมีฝีมือทำภาพการ์ตูนได้ค่อนข้างยาก

๓. การใช้ภาพถ่าย มีข้อดี คือ เข้าใจง่าย ประหยัดเนื้อที่ ดูเป็นรูปธรรม และจูงใจให้เกิดการปฏิบัติตามได้ง่าย แต่มีข้อต่อคือ การหาภาพที่เหมาะสม ความสามารถในการถ่ายภาพ ความพร้อมของอุปกรณ์และเทคนิคถ่ายภาพ

๔. การใช้ Multi Media ข้อดีคือ มีความทันสมัย มีพร้อมทั้งภาพและเสียง น่าสนใจ น่าติดตาม มีประสิทธิภาพในการทำความเข้าใจ สะดวกต่อการเผยแพร่ จัดเก็บ แต่มีข้อจำกัด คือ เสียค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง ความสามารถของผู้ใช้งาน ความพร้อมของเครื่องมือและอุปกรณ์และสถานที่

๕. การทดสอบหรือทดลองใช้ปฏิบัติ โดยการให้เพื่อนร่วมงานในสาขาวิชาชีพและผู้ที่เกี่ยวข้องอ่านและทดลองปฏิบัติ บันทึกหาจุดเด่นจุดด้อย แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข และให้ผู้ที่ไม่ได้ปฏิบัติงานโดยตรงกับ

สาขาวิชาชีพ อ่านและให้ข้อเสนอแนะว่าตรงไหนที่เข้าใจยากหรือไม่เข้าใจ ไม่ชัดเจน ควรต้องเพิ่มเติมอะไร ทางไหน หรือตรงไหน สับสน วกวนเกินไป หรือซ้ำซ้อน เป็นต้น แล้วนำมาปรับปรุงพัฒนาอีกครั้ง

แนวทางการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในการศึกษาเรื่องนี้ และจะมีผลกระทบต่อเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และ ผลสัมฤทธิ์ของการนำเสนองานต่อผู้บริหารเพื่อการพิจารณาตัดสินใจ ทำให้ประสิทธิภาพลดลง อาจเกิดได้ดังนี้

๑. หน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลงเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการนำเสนองาน ทำให้ได้เจ้าหน้าที่ที่ไม่ได้ ผ่านกระบวนการเรียนรู้ตามโครงการ ซึ่งอาจไม่มีความรู้ ความเข้าใจในแนวทางการนำเสนองาน ตามคู่มือที่ สร้างขึ้น

๒. ไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร

๓. ไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่นำเสนองาน

การดำเนินกิจกรรมของการศึกษาเรื่องนี้จึงกำหนดไว้เพื่อควบคุม และพยายามลดปัจจัยเสี่ยงดังกล่าว โดยเริ่มต้น จากการเสนอโครงการต่อผู้บริหาร และในขั้นตอนสำคัญทุกขั้นตอนผ่านการพิจารณาของผู้บริหาร ก่อนดำเนินการ เช่น การพิจารณาคู่มือฯ ฉบับร่าง และฉบับสมบูรณ์ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้ได้รับการสนับสนุน จากผู้บริหาร และได้รับความร่วมมือจากหน่วยงาน นอกจากนี้การดำเนินกิจกรรมหลัก เช่น การวิเคราะห์ สาเหตุของปัญหา การออกแบบคู่มือ การติดตาม-ประเมินผล เป็นต้น จัดทำในรูปของคณะกรรมการ ที่แต่งตั้ง โดยผู้บริหาร และมีผู้เกี่ยวข้องที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมเป็นคณะกรรมการ เป็นการกระจายกิจกรรมและมีผู้ ร่วมรับความเสี่ยง ส่วนการเปลี่ยนแปลงเจ้าหน้าที่ ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้มาก แต่สามารถ บริหารจัดการให้ลดความเสี่ยงลงได้ด้วยการติดตาม-ประเมินผลและประชุมหน่วยงาน ซึ่งได้กำหนดไว้เป็น ขั้นตอนหนึ่งของการดำเนินกิจกรรมเช่นกัน ดังนั้นความเสี่ยงที่เหลืออยู่จึงน่าจะส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย และ วัตถุประสงค์อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การประเมิน

ประเมินได้จากตัวชี้วัดความสำเร็จ ดังนี้

- ตัวชี้วัดความสำเร็จ ในระดับผลผลิต คือ มีคู่มือแนวทางในการนำเสนองานเพื่อให้ผู้บริหาร ตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และหน่วยงานนำไปใช้ภายในปี พ.ศ. ๒๕๕๙

- ตัวชี้วัดความสำเร็จ ในระดับผลลัพธ์ คือ ผลของการใช้คู่มือแนวทางในการนำเสนองานเพื่อให้ ผู้บริหารตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ

๑. ร้อยละของปริมาณงานที่หน่วยงานนำเสนอต่อผู้บริหารและเจ้าหน้าที่กลั่นกรองแล้วนำเสนอ ได้ทันที โดยไม่ต้องแก้ไข เพิ่มเติม เป้าหมาย ร้อยละ ๙๕

๒. ระยะเวลาในการดำเนินการของงานแต่ละชิ้นงาน ลดลงจากมาตรฐานที่กำหนด ร้อยละ ๕๐

๓. ร้อยละของความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ และหัวหน้าหน่วยงานผู้เสนองานที่มีต่อการ กลั่นกรองงาน เพื่อนำเสนอผู้บริหาร เป้าหมาย ร้อยละ ๙๕

วิธีการในการประเมินผล

๑. การสำรวจ จัดทำสถิติการนำเสนองานและการแก้ไข
๒. การตอบแบบสอบถาม และการสำรวจความพึงพอใจ

ข้อเสนอแนะ

รายงานการศึกษานี้ มีขอบเขตเฉพาะหน่วยงานที่อยู่ในกำกับดูแลของรองปลัดกรุงเทพมหานครที่ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะหัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านการสาธารณสุขปโภค โครงสร้างพื้นฐานและการพัฒนาเมือง ประกอบด้วย สำนักการโยธา สำนักการระบายน้ำ สำนักผังเมือง สำนักการจราจรและขนส่ง และสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพตะวันออก จึงมีความเห็นว่ากลุ่มภารกิจด้านอื่นๆ อีก ๕ ด้าน คือ ด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิต ด้านการปกครอง จัดระเบียบเมือง และป้องกันบรรเทาสาธารณภัย ด้านการคลังและการบริหารงานบุคคล ด้านการศึกษาและสิ่งแวดล้อม และด้านยุทธศาสตร์และการสาธารณสุข ควรศึกษาหาแนวทางในการนำเสนองานเพื่อผู้บริหารพิจารณาตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพในลักษณะนี้ เพื่อให้กรุงเทพมหานครมุ่งไปสู่ความเป็นมหานครชั้นนำ ด้วยการบริหารราชการมุ่งผลสัมฤทธิ์ภายใต้การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ การที่จะดำรงผลลัพธ์ไว้ให้ยั่งยืน ขึ้นอยู่กับผู้ใช้งานผลผลิต คือ เจ้าหน้าที่ทั้งของหน่วยงานผู้เสนองานและผู้กลั่นกรองงานมีความเข้าใจและนำคู่มือแนวทางในการนำเสนองานไปใช้ ทั้งนี้ควรจัดให้มีการถ่ายทอดประสบการณ์การเรียนรู้ การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) การสอนงาน (Coaching) ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานรุ่นต่อไปด้วย

บรรณานุกรม

กิติมา ปรีดีดีลิก. (๒๕๒๔). ทฤษฎีการบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

ประชุม รอดประเสริฐ. (๒๕๓๓). นโยบายและการวางแผน : หลักการและทฤษฎี (พิมพ์ครั้งที่ ๓). กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์.

สมคิด บางโม. (๒๕๓๘). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : วิทย์พัฒนา.

สมยศ นาวิการ. (๒๕๒๙). การตัดสินใจของผู้บริหาร. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ.

ALexsungnoen ทฤษฎีกำลังปลา. ๒๕๕๘ ; [screens (๕)] [cited ๐๔/๐๗/๒๕๕๘]

Available from : URL : <http://ir.rmuti.ac.th>

ประวัติผู้เขียนรายงานการศึกษาส่วนบุคคล

ชื่อ-สกุล	นางธีรวรรณ บุญรอด
วันเดือนปีเกิด	๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๐๖
ตำแหน่ง	นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการพิเศษ
สถานที่ทำงาน	ฝ่ายเลขานุการ กองกลาง สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร ศาลาว่าการกรุงเทพมหานคร ๑๗๓ ถนนดินสอ แขวงเสาชิงช้า เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๐๐
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. ๒๕๒๗	ครุศาสตรบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
พ.ศ. ๒๕๓๐	ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสุศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย