

๑. ชื่อเรื่อง การปฏิรูปฝ่ายปกครองสำนักงานเขตหนองแขมตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ

๒. หลักการและเหตุผล

ฝ่ายปกครอง สำนักงานเขตหนองแขม เป็นส่วนราชการระดับฝ่ายที่มีหน้าที่สำคัญในการบริการประชาชน การช่วยอำนวยความสะดวกและเป็นฝ่ายเลขานุการผู้อำนวยความสะดวก จึงเป็นศูนย์กลางของการบริการและการประสานงานทั้งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตหนองแขม สำนักงานเขตอื่นๆ ส่วนราชการอื่นๆ ของกรุงเทพมหานคร หน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานภาคเอกชน และภาคพลเมืองเหล่านี้ นับว่าเป็นผู้รับบริการจากฝ่ายปกครองทั้งสิ้นและเป็นธรรมดาที่ผู้รับบริการโดยเฉพาะภาคเอกชนและภาคพลเมือง จะต้องคาดหวังกับการให้บริการของฝ่ายปกครองว่าจะต้องมีความรวดเร็ว สะดวก ถูกต้อง เป็นธรรม ทันสมัย และไม่มีขั้นตอนที่ซับซ้อน แต่ปัจจุบันสภาพแวดล้อมภายในของฝ่ายปกครอง ทั้งด้านโครงสร้างด้านระบบบริหารงาน ด้านทรัพยากรบุคคล และด้านเทคโนโลยี ยังไม่อาจตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้รับบริการดังกล่าวได้เท่าที่ควร

จากกระแสการปฏิรูประบบราชการตามนโยบายของรัฐบาลตั้งแต่อดีตที่ผ่านมาจนถึงรัฐบาลปัจจุบัน ระบบราชการไทยได้มีการปฏิรูปมาเป็นระยะ โดยเฉพาะกรุงเทพมหานครได้มีการปฏิรูปการให้บริการของสำนักงานเขตให้เป็นศูนย์บริการจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) ศูนย์บริการกรุงเทพมหานคร (Bangkok Service Center: BSC) จุดบริการด่วนมหานคร (Bangkok Express Service) และศูนย์บริหารราชการฉับไวใสสะอาด (Bangkok Fast & Clear : BFC) มาเป็นลำดับ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน โดยการปฏิรูปดังกล่าวมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการให้บริการประชาชนเป็นหลัก แต่ระบบราชการส่วนอื่นๆ ยังไม่มีการปฏิรูปที่ชัดเจนโดยเฉพาะฝ่ายปกครอง สำนักงานเขตหนองแขม ยังไม่มีความเปลี่ยนแปลงที่แสดงถึงการปฏิรูปอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งมีความจำเป็นต้องดำเนินการปฏิรูปตามนโยบายของรัฐบาลปัจจุบัน ที่กำหนดให้มีการปฏิรูประบบราชการ นอกจากนั้น แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๖ - ๒๕๗๕) ประเด็นยุทธศาสตร์ ๗ การบริหารจัดการได้กำหนดให้มีการพัฒนาด้านกฎหมาย ด้านการบริหารแผนและประเมินผล ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการคลังและงบประมาณ และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อจะก้าวขึ้นสู่การเป็น “มหานครแห่งเอเชีย” แต่ปัจจุบันทั้งโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ อัตรากำลัง ระบบงาน และเทคโนโลยีของฝ่ายปกครอง สำนักงานเขตหนองแขม ยังคงเป็นจุดอ่อนสำคัญที่ไม่สามารถตอบสนองต่อความคาดหวังและนโยบายดังกล่าวได้ มีความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการปฏิรูปต่อไป

ดังนั้น ในฐานะที่ผู้จัดทำรายงานเป็นข้าราชการในสังกัดฝ่ายปกครอง สำนักงานเขตหนองแขม ซึ่งได้รับมอบหมายให้เป็นหัวหน้ากลุ่มงานปกครอง ทำหน้าที่ปฏิบัติงานและควบคุมกำกับดูแลงานของกลุ่มงานปกครอง และเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับปัญหาดังกล่าว จึงขอเสนอให้มีการปฏิรูปฝ่ายปกครอง สำนักงานเขตหนองแขม ตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ เพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้รับบริการ เพื่อดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาลปัจจุบัน และเพื่อดำเนินการตามแผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๖ - ๒๕๗๕) ประเด็นยุทธศาสตร์ ๗ การบริหารจัดการ

๓. วัตถุประสงค์

- ๓.๑ เพื่อให้ฝ่ายปกครอง สำนักงานเขตหนองแขม มีแผนปฏิรูประบบราชการ
- ๓.๒ เพื่อให้การปฏิรูปฝ่ายปกครอง สำนักงานเขตหนองแขม สำเร็จตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการของรัฐบาลปัจจุบัน
- ๓.๓ เพื่อดำเนินการตามแผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๖ - ๒๕๗๕) ประเด็นยุทธศาสตร์ ๗ การบริหารจัดการ

๔. เป้าหมาย

- ดำเนินการปฏิรูปฝ่ายปกครอง สำนักงานเขตหนองแขม ใน ๔ ด้าน ดังต่อไปนี้
๑. ปฏิรูปด้านโครงสร้าง ให้มีความทันสมัย กะทัดรัด เรียบง่าย คล่องตัว
 ๒. ปฏิรูปด้านทรัพยากรบุคคลให้เป็นผู้ปฏิบัติงานแบบมืออาชีพและมีสมรรถนะสูง มีคุณธรรม จริยธรรมเป็นที่เชื่อมั่นศรัทธาของพลเมือง
 ๓. ปฏิรูปด้านระบบงานให้เป็นระบบการบริหารงานแบบบูรณาการ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การมีส่วนร่วมตามแนวทางประชารัฐ และยึดหลักธรรมาภิบาล
 ๔. ปฏิรูปด้านเทคโนโลยีให้มีความทันสมัยรองรับการก้าวสู่ไทยแลนด์ ๔.๐

๕. ความรู้ที่นำมาใช้ในการจัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคล

๕.๑ แนวคิด ทฤษฎี หรือเครื่องมือทางการบริหาร

๕.๑.๑ การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กร หรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต SWOT เป็นตัวย่อที่มีความหมายดังนี้

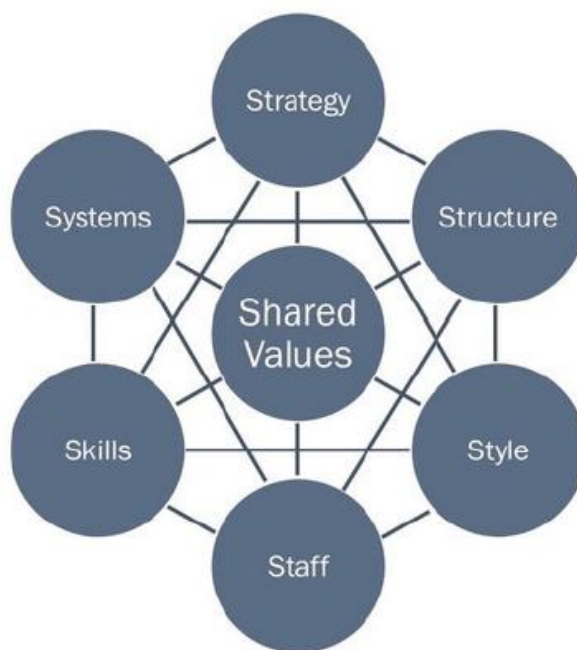
- ๑) Strengths - จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ
- ๒) Weaknesses - จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ
- ๓) Opportunities - โอกาสที่จะดำเนินการได้
- ๔) Threats - อุปสรรค ข้อจำกัด หรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงาน

หลักการสำคัญของ SWOT ก็คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ ๒ ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็น การวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถ ด้านต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป

ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT คือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่างจะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายในที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงานโอกาสทาง

สภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายองค์กร ในทางกลับกันอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลจากการวิเคราะห์ SWOT นี้จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม

๕.๑.๒ McKinsey 7 S Framework โดย ดร.โรมัส เจ ปีเตอร์ส และโรเบิร์ตเอช วอเตอร์แมน ได้เผยแพร่ผลการวิจัยการเทียบเคียงข้อมูลของบริษัทชั้นนำกว่า ๖๐ บริษัทด้วยเกณฑ์การประเมินเดียวกัน ซึ่งปรากฏผลว่ามีบริษัทเพียงจำนวนหนึ่งที่ได้ชื่อว่าเป็นบริษัทชั้นนำเลิศ (Excellence companies) ซึ่งมีความโดดเด่นอย่างยิ่งโดยเฉพาะในด้านนวัตกรรม และการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ โดยกรอบแนวคิดพื้นฐานที่นำมาใช้ในการคัดสรรบริษัทต่าง ๆ นั้น เรียกว่า McKinsey 7 S Framework ซึ่งกรอบแนวคิดประกอบด้วยปัจจัย ๗ ประการในการประเมินองค์กร โดยในระยะต่อมาได้รับการยอมรับและนำไปใช้อย่างกว้างขวาง และในปัจจุบันได้มีการนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์องค์กรในส่วนของ SWOT ในด้านของปัจจัยภายในว่าองค์กรนั้น ๆ มีจุดแข็งและจุดอ่อนในปัจจัยทั้ง ๗ อย่างไร แผนภาพข้างล่างนี้เป็น Model ของ McKinsey 7 S Framework ซึ่งจะเห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้



๑) กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถาม ที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้ องค์กร กำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายใน องค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

๒) โครงสร้างองค์กร (Structure) คือโครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุ เป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่

เป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์การที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงาน ความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

๓) ระบบการปฏิบัติงาน (System) ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) ฯลฯ

๔) บุคลากร (Staff) ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงาน ขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับจัดการทรัพยากร มนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของ กลยุทธ์องค์กรที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึง ซึ่งจะส่งผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะ และการคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

๕) ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยก ทักษะออกเป็น ๒ ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะ ความถนัด หรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and special talents) นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้น ๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่า และเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์กรต้องมุ่งเน้นทั้ง ๒ ด้านไปควบคู่กัน

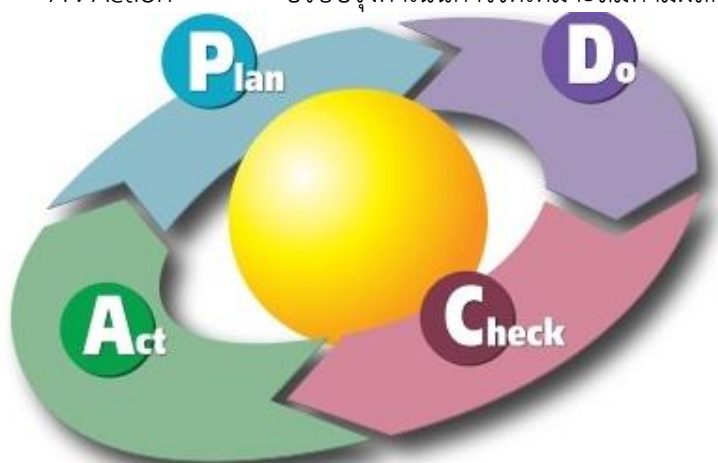
๖) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยง ระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

๗) ค่านิยมร่วม (Shared values) ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

๕.๑.๓ PDCA คือ วงจรที่พัฒนามาจากวงจรที่คิดค้นโดยวอลท์เตอร์ชิวฮาร์ท (Walter Shewhart) ผู้บุกเบิกการใช้สถิติสำหรับวงการอุตสาหกรรมและต่อมาวงจรนี้เริ่มเป็นที่รู้จักกัน

มากขึ้นเมื่อ เอดวาร์ดเดมมิ่ง (W.Edwards Deming) ปรมาจารย์ด้านการบริหารคุณภาพเผยแพร่ให้เป็นเครื่องมือสำหรับการปรับปรุงกระบวนการทำงานของพนักงานภายในโรงงานให้ดียิ่งขึ้น และช่วยค้นหาปัญหาอุปสรรคในแต่ละขั้นตอนการผลิตโดยพนักงานเอง จนวงจรมีเป็นที่รู้จักกันในอีกชื่อว่า “วงจรเดมมิ่ง” ต่อมาพบว่า แนวคิดในการใช้วงจร PDCA นั้นสามารถนำมาใช้ได้กับทุกกิจกรรม จึงทำให้เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายมากขึ้นทั่วโลก PDCA เป็นอักษรนำของศัพท์ภาษาอังกฤษ ๔ คำคือ

P : Plan	=	วางแผน
D : DO	=	ปฏิบัติตามแผน
C : Check	=	ตรวจสอบ / ประเมินผลและนำผลประเมินมาวิเคราะห์
A : Action	=	ปรับปรุงดำเนินการให้เหมาะสมตามผลการประเมิน



๑) การวางแผน (Plan: P) เป็นส่วนประกอบของวงจรที่มีความสำคัญ เนื่องจากการวางแผนเป็นจุดเริ่มต้นของงานและเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การทำงานในส่วนอื่น เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนในวงจรเดมมิ่ง เป็นการหาองค์ประกอบของปัญหา โดยวิธีการระดมความคิด การหาสาเหตุของปัญหา การหาวิธีการแก้ปัญหา การจัดทำตารางการปฏิบัติงาน การกำหนดวิธีดำเนินการ การกำหนดวิธีการตรวจสอบ และประเมินผลในขั้นตอนนี้ มีการดำเนินการดังนี้

(๑) ตระหนักและกำหนดปัญหาที่ต้องการแก้ไข หรือปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยสมาชิกแต่ละคนร่วมมือและประสานกันอย่างใกล้ชิด ในการระบุปัญหาที่เกิดขึ้น ในการดำเนินงานเพื่อที่จะร่วมกันทำการศึกษาและวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไขต่อไป

(๒) เก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับการวิเคราะห์และตรวจสอบการดำเนินงานหรือหาสาเหตุของปัญหา เพื่อใช้ในการปรับปรุง หรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งควรจะวางแผนและดำเนินการเก็บข้อมูลให้เป็นระบบระเบียบ เข้าใจง่ายและสะดวกต่อการใช้งาน เช่น ตารางตรวจสอบแผนภูมิ แผนภาพ หรือแบบสอบถาม เป็นต้น

(๓) อธิบายปัญหาและกำหนดทางเลือก วิเคราะห์ปัญหา เพื่อใช้กำหนดสาเหตุของความบกพร่อง ตลอดจนแสดงสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งนิยมใช้วิธีการเขียนและวิเคราะห์แผนภูมิหรือแผนภาพ เช่น แผนภูมิแก้มปลา แผนภูมิพาเรโต และแผนภูมิการควบคุม เป็นต้น เพื่อให้สมาชิกทุกคน ในทีมงานคุณภาพเกิดความเข้าใจในสาเหตุและปัญหาอย่างชัดเจน แล้วร่วมกันระดมความคิด (Brainstorm) ในการแก้ปัญหา โดยสร้างทางเลือกต่างๆ ที่เป็นไปได้ ในการตัดสินใจแก้ปัญหา เพื่อมาทำการวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกที่เหมาะสมที่สุดมาดำเนินงาน

(๔) เลือกวิธีการแก้ไขปัญหา หรือปรับปรุงการดำเนินงาน โดยร่วมกันวิเคราะห์ และวิจารณ์ทางเลือกต่างๆ ผ่านการระดมความคิด และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของสมาชิก เพื่อตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ไขที่เหมาะสมที่สุดในการดำเนินงาน ให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจจะต้องทำวิจัยและหาข้อมูลเพิ่มเติม หรือกำหนดทางเลือกใหม่ที่มีความน่าจะเป็นในการแก้ปัญหาได้มากกว่าเดิม

๒) การปฏิบัติตามแผน (Do: D) เป็นการลงมือปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ในตารางการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ สมาชิกกลุ่มต้องมีความเข้าใจถึงความสำคัญและความจำเป็นในแผนนั้นๆ ความสำเร็จของการนำแผนมาปฏิบัติต้องอาศัยการทำงานด้วยความร่วมมือเป็นอย่างดี จากสมาชิกตลอดจนการจัดการทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามแผนนั้นๆ ในขั้นตอนนี้ ขณะที่ลงมือปฏิบัติจะมีการตรวจสอบไปด้วย หากไม่เป็นไปตามแผนอาจจะต้องมีการ ปรับแผนใหม่และเมื่อแผนนั้นใช้งานได้ก็นำไปใช้เป็นแผนและถือปฏิบัติต่อไป

๓) การตรวจสอบ (Check: C) หมายถึง การตรวจสอบดูว่าเมื่อปฏิบัติงานตามแผน หรือการแก้ปัญหางานตามแผนแล้ว ผลลัพธ์เป็นอย่างไร สภาพปัญหาได้รับการแก้ไขตรงตามเป้าหมายที่กลุ่มตั้งใจหรือไม่ การไม่ประสบผลสำเร็จอาจจะเกิดจากสาเหตุหลายประการ เช่น ไม่ปฏิบัติตามแผน ความไม่เหมาะสมของแผน การเลือกใช้เทคนิคที่ไม่เหมาะสม เป็นต้น

๔) การดำเนินการให้เหมาะสม (Action : A) เป็นการกระทำภายหลังจากที่กระบวนการ ๓ ขั้นตอน ตามวงจรได้ดำเนินการเสร็จแล้ว ขั้นตอนนี้เป็นการนำเอาผลจากขั้นการตรวจสอบ (C) มาดำเนินการให้เหมาะสมต่อไป

ประโยชน์ของ PDCA

๑) เพื่อป้องกัน

(๑) การนำวงจร PDCA ไปใช้ ทำให้ผู้ปฏิบัติมีการวางแผน การวางแผนที่ดีช่วยป้องกันปัญหาที่ไม่ควรเกิด ช่วยลดความสับสนในการทำงาน ลดการใช้ทรัพยากรมากหรือน้อยเกินความพอดี และลดความสูญเสียในรูปแบบต่างๆ

(๒) การทำงานที่มีการตรวจสอบเป็นระยะ ทำให้การปฏิบัติงานมีความรัดกุมขึ้น และแก้ไขปัญหาคือได้อย่างรวดเร็วก่อนจะลุกลาม

(๓) การตรวจสอบที่นำไปสู่การแก้ไขปรับปรุง ทำให้ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วไม่เกิดซ้ำหรือลดความรุนแรงของปัญหา ถือเป็น การนำความผิดพลาดมาใช้ให้เกิดประโยชน์

๒) เพื่อแก้ไขปัญหา

(๑) ถ้าเราประสบสิ่งที่ไม่เหมาะสม ไม่สะอาด ไม่สะดวก ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่ประหยัด เราควร แก้ปัญหา

(๒) การใช้ PDCA เพื่อการแก้ปัญหา ด้วยการตรวจสอบว่ามีอะไรบ้างที่เป็นปัญหา เมื่อหาปัญหาได้ ก็นำมาวางแผนเพื่อดำเนินการตามวงจร PDCA ต่อไป

๓) เพื่อปรับปรุง

PDCA เพื่อการปรับปรุง คือ ไม่ต้องรอให้เกิดปัญหา แต่เราต้องเสาะแสวงหาสิ่งต่างๆ หรือวิธีการที่ดีกว่าเดิมอยู่เสมอ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและสังคม เมื่อเราคิดว่าจะปรับปรุงอะไร ก็ให้ใช้วงจร PDCA เป็นขั้นตอนในการปรับปรุง ข้อสำคัญ ต้องเริ่มที่ตัวเองก่อนมุ่งไปที่คนอื่น

๕.๑.๔ POSDCoRB ลูเธอร์ กุลิก และ ลินดัล เออร์วิก (Luther Gulick and Lyndal Urwick) เป็นนักทฤษฎีที่อยู่ในกลุ่มการศึกษาการจัดการตามหลักการบริหาร ได้เสนอหลักที่

เกี่ยวกับการบริหาร ซึ่งคนที่เป็นผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่สำคัญอยู่ ๗ ประการ คือ การวางแผนการจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ การประสานงาน การรายงานและการงบประมาณ หรือเรียกสั้น ๆ ว่า “POSDCoRB” ซึ่งประกอบด้วย รายละเอียดดังต่อไปนี้

๑) การวางแผน (Planning) คือ หน้าที่หรือบทบาท ในการกำหนดการทำงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคตว่า จะทำอะไร จะทำอย่างไร จะทำเมื่อไร ใครเป็นผู้ทำ จะใช้งบประมาณเท่าไร

๒) การจัดองค์การ (Organizing) คือ การจัดโครงสร้างองค์การที่เกี่ยวกับเรื่องการกำหนดภารกิจหน้าที่ การแบ่งงานกันทำ การกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ การจัดสายการบังคับบัญชา การกำหนดขนาดของการควบคุม การจัดตั้งหน่วยงานหลัก (Line) และการจัดตั้งหน่วยงานที่ปรึกษา (Staff)

๓) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) คือ หน้าที่ที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนกำลังคน การสั่งการ การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้น ลดขั้น การโยกย้าย และการให้พ้นจากงาน

๔) การสั่งการ (Directing) คือ การที่ผู้บังคับบัญชาสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามแผนงานหรือตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจจะสั่งการด้วยวาจา หรือเป็นลายลักษณ์อักษรก็ได้

๕) การประสานงาน (Coordinating) คือ หน้าที่ในการประสานกับหน่วยย่อยต่าง ๆ ที่มีอยู่ในองค์การให้ทำงานสอดคล้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งการประสานงานนั้นอาจทำได้โดยการจัดตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองงาน การจัดโครงสร้างองค์การให้มีความชัดเจน การใช้วิธีการงบประมาณ เป็นต้น

๖) การรายงานผลการปฏิบัติงาน (Reporting) คือ การรายงานความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนข่าวสารต่าง ๆ ขององค์การให้ทุกฝ่ายได้ทราบ เพื่อประโยชน์ในการติดตามการแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากการทำงาน

๗) การบริหารงบประมาณ (Budgeting) คือ หน้าที่ในการจัดสรร การวางแผนงบประมาณให้กับองค์การ และหน่วยย่อยต่าง ๆ ให้มีงบประมาณที่เหมาะสมและเพียงพอในการทำงาน

๕.๑.๕ การบริการสาธารณะแนวใหม่ (New Public Service : NPS) คือ ชุดของแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของการบริหารรัฐกิจภายใต้ระบบการปกครองที่ให้ความสำคัญกับการบริการสาธารณะ การบริหารปกครองแบบประชาธิปไตย และการสร้างความผูกพันของพลเมือง ซึ่งปฏิเสธตรรกะที่เน้นตลาดของกลุ่มการจัดการนิยมหรือกลุ่มการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM)

Robert B. Denhardt and Janet Vinzant Denhardt ผู้ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการนำเสนอแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ได้กล่าวไว้ในส่วนบทนำของหนังสือของเขาว่า “ข้าราชการไม่ได้ส่งมอบบริการสู่ลูกค้าแต่เขาส่งมอบประชาธิปไตย” (Denhardt and Denhardt, ๒๐๐๗ : xi) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า NPS เป็นแนวคิดของนักรัฐประศาสนศาสตร์สายรัฐศาสตร์ ที่ให้ความสำคัญกับเรื่องคุณค่าหรืออุดมการณ์ โดยเฉพาะคุณค่าความเป็นประชาธิปไตยมากกว่าเรื่องประสิทธิภาพหรือผลิตภาพ

NPS เป็นแนวคิดที่อยู่บนพื้นฐานของค่านิยมประชาธิปไตย (value of democracy) ความเป็นพลเมือง (citizenship) และผลประโยชน์สาธารณะ (public interest)

สำหรับแนวคิดพื้นฐานหรือรากฐานของแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่นั้น ประกอบด้วยรากฐาน ๔ ประการหลัก คือ

- ๑) ทฤษฎีประชาธิปไตยพลเมือง (Theories of Democratic Citizenship)
- ๒) ตัวแบบชุมชนและประชาสังคม (Models of Community and Civil Society)
- ๓) มนุษย์นิยมองค์การและรัฐประศาสนศาสตร์แนวใหม่ (Organizational Humanism and the New Public Administration)
- ๔) รัฐประศาสนศาสตร์หลังสมัยใหม่ (Postmodern Public Administration)

ในส่วนสาระสำคัญของแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ (NPS) นั้น พบว่า NPS เป็นแนวคิดที่ดีความและวิพากษ์แนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์ในอดีต โดยเฉพาะการวิพากษ์แนวคิดการจัตุการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) ตามทัศนะของ David Osborne และ Ted Gaebler ในเรื่อง Reinventing Government ซึ่งได้ถูกหยิบยกมาทำการวิพากษ์ ดีความ และสรุปออกมาเป็นสาระสำคัญของแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ (NPS) ๗ ประการ คือ

- ๑) บริการรับใช้พลเมือง ไม่ใช่ลูกค้า (Serve Citizens, Not Customers)
- ๒) เน้นการค้นหาผลประโยชน์สาธารณะ (Seek the Public Interest)
- ๓) เน้นคุณค่าความเป็นพลเมืองมากกว่าการเป็นผู้ประกอบการ (Value Citizenship over Entrepreneurship)

(๔) คิดเชิงกลยุทธ์ ปฏิบัติแบบประชาธิปไตย (Think Strategically, Act Democratically)

(๕) การตระหนักในความรับผิดชอบไม่ใช่เรื่องง่าย (Recognize that Accountability Is Not Simple)

(๖) การให้บริการมากกว่าการกำกับทิศทาง (Serve Rather than Steer)

(๗) ให้คุณค่ากับคน ไม่ใช่แค่ผลผลิตภาพ (Value People, Not Just Productivity)

๖. กรอบแนวทางการดำเนินการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา	พ.ศ. ๒๕๖๑						ผู้รับผิดชอบ	
			ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.		
๑	ร่างคำสั่งแต่งตั้ง คณะกรรมการปฏิรูป ฝ่ายปกครอง สำนักงานเขต หนองแขม จำนวน ๑ คณะ ประกอบด้วย ๑) ผู้บริหาร สำนักงานเขต หนองแขม เป็น คณะกรรมการฝ่าย อำนวยการ ๒) ผู้แทนผู้รับบริการ เป็นคณะที่ปรึกษา ๓) เจ้าหน้าที่ คณะทำงาน แบ่งเป็น ๓.๑ ฝ่ายวิชาการ ๓.๒ ฝ่ายดำเนินการ ปฏิรูป ๓.๓ ฝ่ายประเมินผล	๒ - ๕ ก.ค. ๒๕๖๑	■							- หัวหน้าฝ่าย ปกครอง - หัวหน้ากลุ่ม งานในฝ่าย ปกครอง
๒	พิจารณาแต่งตั้ง คณะกรรมการปฏิรูป ฝ่ายปกครอง สำนักงานเขต หนองแขม	๖ ก.ค. ๒๕๖๑	■							ผู้อำนวยการ เขต หนองแขม

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา	พ.ศ. ๒๕๖๑						ผู้รับผิดชอบ
			ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	
๓	แจ้งคำสั่งและจัดประชุม คณะกรรมการปฏิรูป ฝ่ายปกครอง สำนักงานเขตหนองแขม ครั้งที่ ๑/๒๕๖๑ เพื่อ ชักซ้อมทำความเข้าใจและ มอบหมายหน้าที่ รับผิดชอบ	๙ - ๑๓ ก.ค. ๒๕๖๑	■						- หัวหน้าฝ่ายปกครอง - หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานทั่วไป
๔	ศึกษาทบทวนผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของฝ่ายปกครอง สำนักงานเขตหนองแขม และแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และ จัดทำรายงานสรุป	๑๖ - ๒๐ ก.ค. ๒๕๖๑	■						- เจ้าหน้าที่คณะทำงานฝ่ายวิชาการ
๕	แจ้งนัดประชุม คณะกรรมการปฏิรูป ฝ่ายปกครอง สำนักงานเขตหนองแขม ครั้งที่ ๒/๒๕๖๑ เพื่อ พิจารณาผลการศึกษา และ กำหนดแผนการปฏิรูปฝ่ายปกครอง สำนักงานเขตหนองแขม	๑๖ - ๒๐ ก.ค. ๒๕๖๑	■						- หัวหน้าฝ่ายปกครอง - หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานทั่วไป

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา	พ.ศ. ๒๕๖๑						ผู้รับผิดชอบ	
			ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.		
๖	กำหนดรูปแบบ (Model) สำหรับการปฏิรูปฝ่ายปกครอง สำนักงาน เขตหนองแขม จำนวน ๑ รูปแบบ และจัดทำ แผนปฏิบัติการ ปฏิรูปฝ่ายปกครอง สำนักงานเขต หนองแขม	๒๓ ก.ค. – ๑๐ ส.ค. ๒๕๖๑	■						- เจ้าหน้าที่ คณะทำงาน ฝ่ายวิชาการ	
๗	ดำเนินการปฏิรูป	๑๔ ส.ค. – ๑๔ ธ.ค. ๒๕๖๑		■						- หัวหน้าฝ่าย ปกครอง - หัวหน้ากลุ่ม งานในฝ่าย ปกครอง - เจ้าหน้าที่ ฝ่ายปกครอง - เจ้าหน้าที่ คณะทำงาน ฝ่าย ดำเนินการ ปฏิรูป
๘	ดำเนินการตรวจสอบ แก้ไขปรับปรุง กระบวนการปฏิรูป	๑๔ ส.ค. – ๑๔ ธ.ค. ๒๕๖๑		■						- เจ้าหน้าที่ คณะทำงาน ฝ่าย ประเมินผล
๙	สำรวจความพึงพอใจ ของผู้รับบริการจาก ๑ ครั้ง ภายหลังการ ปฏิรูป	๑๗ ธ.ค. – ๒๑ ธ.ค. ๒๕๖๑						■	- เจ้าหน้าที่ คณะทำงาน ฝ่าย ประเมินผล	
๑๐	ประเมินผลการ ปฏิรูปและจัดทำ รายงานเสนอต่อ คณะกรรมการ ปฏิรูป	๒๔ – ๒๘ ธ.ค. ๒๕๖๑						■	- เจ้าหน้าที่ คณะทำงาน ฝ่าย ประเมินผล	

๗. ระยะเวลาดำเนินการ

ระหว่างวันที่ ๑ กรกฎาคม ๒๕๖๑ ถึงวันที่ ๓๑ ธันวาคม ๒๕๖๑ รวมระยะเวลา
ดำเนินการ ๖ เดือน

๘. งบประมาณ

ไม่ใช้งบประมาณ

๙. แนวทางการติดตามและประเมินผล

เป้าหมาย/วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI)	วิธีการ/เครื่องมือในการติดตามและการประเมินผลสำเร็จ
<p>เป้าหมาย (Output) ดำเนินการปฏิรูปฝ่ายปกครอง สำนักงานเขตหนองแขม ใน ๔ ด้าน ให้สามารถเห็นผลการปฏิรูปที่เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจนจากการสำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการเปรียบเทียบก่อนและหลังการปฏิรูป ให้สำเร็จภายในระยะเวลา ๖ เดือน ดังต่อไปนี้</p>		
<p>๑. ปฏิรูปด้านโครงสร้างให้มีความทันสมัย กะทัดรัด เรียบง่าย คล่องตัว</p>	<p>- ร้อยละ ๘๐ ของโครงการ/กิจกรรม/งานประจำ ของฝ่ายปกครอง สำนักงานเขตหนองแขม ที่มีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานและมอบอำนาจการตัดสินใจให้คณะทำงานตามความรู้ความสามารถ โดยไม่ยึดติดกับกลุ่มงานหรือตำแหน่งงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติในคณะทำงาน</p>	<p>- แบบประเมินผลโครงการ/กิจกรรม/งานประจำ ของฝ่ายปกครอง สำนักงานเขตหนองแขม</p>
<p>๒. ปฏิรูปด้านทรัพยากรบุคคลให้เป็นผู้ปฏิบัติงานแบบมืออาชีพและมีสมรรถนะสูง มีคุณธรรม จริยธรรมเป็นที่เชื่อมั่นศรัทธาของพลเมือง</p>	<p>- ร้อยละ ๘๐ ของข้าราชการและบุคลากรสังกัดฝ่ายปกครอง สำนักงานเขตหนองแขม ที่ได้รับการพัฒนาตามสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานภายในระยะเวลา ๔ เดือน</p>	<p>- แบบประเมินผลการพัฒนาข้าราชการและบุคลากรสังกัดฝ่ายปกครอง สำนักงานเขตหนองแขมตามสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงาน</p>

เป้าหมาย/วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI)	วิธีการ/เครื่องมือในการติดตามและการประเมินผลสำเร็จ
๓. ปฏิรูปด้านระบบงานให้เป็นระบบการบริหารงานแบบบูรณาการ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การมีส่วนร่วมตามแนวทางพระราชรัฐ และยึดหลักธรรมาภิบาล	- ร้อยละ ๘๐ ของโครงการ/กิจกรรม/งานประจำ ของฝ่ายปกครอง สำนักงานเขตหนองแขมที่มีผู้แทนภาครัฐ ภาค เอกชน และภาคพลเมือง ที่เกี่ยวข้อง ได้เข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน	- แบบประเมินผลโครงการ/กิจกรรม/งานประจำ ของฝ่ายปกครอง สำนักงานเขตหนองแขม
๔. ปฏิรูปด้านเทคโนโลยีให้มีความทันสมัยรองรับการก้าวสู่ไทยแลนด์ ๔.๐	- ร้อยละ ๘๐ ของโครงการ/กิจกรรม/งานประจำ ของฝ่ายปกครอง สำนักงานเขตหนองแขมที่มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยดำเนินการ	- แบบประเมินผลโครงการ/กิจกรรม/งานประจำ ของฝ่ายปกครอง สำนักงานเขตหนองแขม
วัตถุประสงค์ (Outcome) ๑. เพื่อให้ฝ่ายปกครองสำนักงานเขตหนองแขม มีแผนปฏิรูประบบราชการ	- ร้อยละ ๑๐๐ ความสำเร็จของการจัดทำแผนปฏิรูปฝ่ายปกครอง สำนักงานเขตหนองแขม	- แบบประเมินผลความสำเร็จของการจัดทำแผนปฏิรูปฝ่ายปกครอง สำนักงานเขตหนองแขม
๒. เพื่อให้การปฏิรูปฝ่ายปกครอง สำนักงานเขตหนองแขม สำเร็จตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการของรัฐบาลปัจจุบัน	- ร้อยละ ๑๐๐ ความสำเร็จของการปฏิรูปฝ่ายปกครอง สำนักงานเขตหนองแขม ตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการของรัฐบาลปัจจุบัน	- แบบประเมินผลความสำเร็จของการปฏิรูปฝ่ายปกครอง สำนักงานเขตหนองแขม
๓. เพื่อดำเนินการตามแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๖ - ๒๕๗๕) ประเด็นยุทธศาสตร์ ๗ การบริหารจัดการ	- ร้อยละ ๘๐ ของการปฏิรูปฝ่ายปกครอง สำนักงานเขตหนองแขม ที่มีความสอดคล้องกับแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๖ - ๒๕๗๕) ประเด็นยุทธศาสตร์ ๗ การบริหารจัดการ	- แบบประเมินผลความสำเร็จของการปฏิรูปฝ่ายปกครอง สำนักงานเขตหนองแขม

๑๐. ข้อเสนอแนะ

๑๐.๑ ผู้บริหารสำนักงานเขตหนองแขม ควรให้ความสำคัญและสนับสนุนการปฏิรูปฝ่ายปกครองสำนักงานเขตหนองแขม

๑๐.๒ ข้าราชการและบุคลากร สังกัดฝ่ายปกครอง สำนักงานเขตหนองแขม ทุกคนต้องให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิรูป

๑๐.๓ ฝ่ายปกครอง สำนักงานเขตหนองแขม ต้องยอมรับฟังความคิดเห็นและ
ข้อเสนอแนะ ตลอดจนเปิดโอกาสให้ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคพลเมือง ที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วน
ร่วมในการปฏิรูปฝ่ายปกครอง