

รายงานส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การพัฒนาช่องทางการให้บริการด้านการ
ให้คำปรึกษากฎหมายของกลุ่มงานให้คำปรึกษากฎหมาย
สำนักงานกฎหมายและคดี กระทรวงยุติธรรม
กรุงเทพมหานคร

จัดทำโดย นางสาววิรัชกร จันทน์พิณรัตน์

ตำแหน่ง นิติกรชำนาญการ

สังกัด สำนักงานกฎหมายและคดี สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๓๘
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

๑. หัวข้อ

การพัฒนาช่องทางการให้บริการด้านการให้คำปรึกษากฎหมายของกลุ่มงานให้คำปรึกษา
กฎหมาย สำนักงานกฎหมายและคดี แก่หน่วยงานของกรุงเทพมหานคร

๒. ความสำคัญของการศึกษา / ที่มาของการนำเสนอ

กรุงเทพมหานครเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่นมีภารกิจที่อยู่ในอำนาจหน้าที่หลายประการตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๒๘ เช่น ภารกิจด้านการสาธารณสุข ปลูกสร้างพื้นฐานและพัฒนาเมือง การพัฒนาคุณภาพชีวิต การศึกษาและสิ่งแวดล้อม การปกครอง การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย เป็นต้น ประกอบกับตามแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๖ - ๒๕๗๕) ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๕) กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่ากรุงเทพมหานครจะเป็น “มหานครแห่งเอเชีย” ในปี พ.ศ. ๒๕๗๕ โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์สำคัญที่จะต้องดำเนินการให้สำเร็จ ๗ ด้าน ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์ด้านที่ ๗ การบริหารจัดการเมืองมหานคร ถือเป็นกลไกสนับสนุนการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพในการที่จะทำให้ยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้อีก ๖ ด้าน บรรลุผล เช่น กฎหมายและระเบียบ การบริหารทรัพยากรบุคคล การคลังและงบประมาณ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาท ภารกิจ แยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการ ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า นอกจากนั้น กฎหมายจะต้องมีความชัดเจน มีเพียงเท่าที่จำเป็น มีความทันสมัย มีความเป็นสากล มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำและเอื้อต่อการพัฒนา โดยกระบวนการยุติธรรมมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และการอำนวยความสะดวกตามหลักนิติธรรม ดังนั้น จึงเห็นได้ว่าการดำเนินการต่าง ๆ ตามอำนาจหน้าที่หรือการจัดการแก้ไขปัญหา เพื่อให้บรรลุตามภารกิจหรือวิสัยทัศน์ของกรุงเทพมหานคร แต่ละด้านย่อมมีความยุ่งยากซับซ้อน และมีความเชื่อมโยงถึงประเด็นเกี่ยวกับข้อกฎหมายเสมอ งานด้านนิติการจึงมีส่วนสำคัญในการบริหารราชการกรุงเทพมหานครที่จะต้องควบคุมการดำเนินการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามกรอบของกฎหมาย ระเบียบแบบแผนของทางราชการ

สำนักงานกฎหมายและคดีมีหน้าที่ในการให้ความเห็นเกี่ยวกับกฎหมายที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกรุงเทพมหานคร และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง ให้คำปรึกษา แนะนำการจัดทำร่างกฎหมายแก่หน่วยงานของกรุงเทพมหานคร ดำเนินการด้านนิติกรรมและสัญญา ดำเนินการด้านคดีแพ่ง คดีอาญา คดีภาษี คดีปกครอง ตรวจสอบความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ บังคับคดีตามคำสั่งหรือคำพิพากษาศาล และใช้มาตรการบังคับทางปกครองตามคำสั่งเรียกให้เจ้าหน้าที่ผู้ต้องรับผิดชอบใช้คำสั่งใหม่ทดแทนแก่กรุงเทพมหานคร โดยมีวิสัยทัศน์ ปี ๒๕๖๔ ที่จะป็นองค์กรหลักในการให้บริการด้านกฎหมายแก่ผู้บริหารและหน่วยงานของกรุงเทพมหานคร โดยนักกฎหมายที่มีคุณภาพ ยึดหลักคุณธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีพันธกิจที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็นหน่วยงานมาตรฐานในการให้บริการด้านกฎหมาย โดยมีบุคลากรที่มีศักยภาพ และมีสำนักงานและเทคโนโลยีที่ทันสมัย รวมทั้งพัฒนาองค์กรให้บริการด้านกฎหมายอย่างมี

คุณภาพ เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือได้ ส่งเสริมบุคลากรให้มีความพร้อมทั้งด้านศักยภาพ คุณภาพชีวิต และ ความภาคภูมิใจเพื่อร่วมพัฒนามหานครให้น่าอยู่อย่างยั่งยืน อันเป็นการสอดคล้องเชื่อมโยงกับแผนพัฒนา กรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๖ - ๒๕๗๕) ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๕) ประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ ๗ การบริหารจัดการเมืองมหานคร โดยในปี พ.ศ. ๒๕๖๔ กรุงเทพมหานครยังคงให้ความสำคัญกับการ แก้ไขปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ การบริหารทรัพยากรบุคคล ให้บุคลากรมีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลและระบบราชการ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมีความยืดหยุ่นคล่องตัว การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและการ ให้บริการโดยเทคโนโลยีสารสนเทศ ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานด้วยการนำเทคโนโลยีมาใช้แทนกำลังคน มีการให้บริการที่เน้นความรวดเร็วเป็นส่วนตัวผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ ให้มีระบบบริการประชาชนอย่าง สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

สำหรับในส่วนของกลุ่มงานให้คำปรึกษากฎหมาย สำนักงานกฎหมายและคดี มีหน้าที่ รับผิดชอบหลักคือ ให้คำปรึกษาและแนะนำปัญหากฎหมายแก่หน่วยงานทั้งหมดของกรุงเทพมหานคร พิจารณา ตรวจสอบข้อหาหรือ ข้อกฎหมายตามที่หน่วยงานเสนอ กลั่นกรอง เสนอความเห็นเพื่อประกอบการ พิจารณาของผู้บังคับบัญชา เป็นผู้แทนในการประชุมชี้แจง เสนอความเห็นต่อคณะกรรมการหรือสภา กรุงเทพมหานคร ซึ่งมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์การบริหารจัดการเมืองของกรุงเทพมหานคร อันเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือในการสนับสนุนการดำเนินการตามแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร แต่เนื่องจาก อัตรากำลังตำแหน่งนิติกรของสำนักงานกฎหมายและคดีมีจำนวนน้อย ไม่สอดคล้องกับงานทั้งในด้าน ปริมาณ ความหลากหลาย หรือความยุ่งยากซับซ้อนของงานที่รับผิดชอบ และประสบปัญหาอัตราว่างจาก การย้าย ลาออก และต้องรอบุคลากรมาทดแทนในตำแหน่งที่ว่างเป็นระยะเวลาอันยาวนาน เกิดปัญหาปริมาณงาน ที่เกี่ยวข้องกับด้านการให้คำปรึกษากฎหมายสะสมค้างคั่ง โดยในช่วงระยะเวลาสามปีที่ผ่านมาพบ ว่า หน่วยงานต่าง ๆ มีจำนวนครั้งในการติดตามทวงถามงานด้านการให้คำปรึกษากฎหมายแต่ละเรื่องเพิ่มขึ้น ประกอบกับจากการสอบถามความพึงพอใจของผู้รับบริการพบว่า ร้อยละ ๘๐ ไม่พึงพอใจต่อการให้บริการ ที่ใช้ระยะเวลาอันยาวนาน อันเป็นต้นตอซึ่งถึงความล่าช้าในการปฏิบัติงานด้านการให้คำปรึกษากฎหมาย ซึ่งบางครั้ง อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงานที่หารือ นอกจากนี้ยังพบว่าที่ผ่านมามีประเด็นข้อหาหรือ จากหลายหน่วยงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงเทียบเคียงกันได้ และปัญหาการเสนองานที่มีประเด็นปัญหา ข้อกฎหมายต่อผู้บริหารเพื่อพิจารณาเกิดความล่าช้า อันเนื่องมาจากการขาดความรู้ความเข้าใจในแนวทาง ปฏิบัติ ดังนั้น จึงเป็นเหตุให้ต้องคิดแก้ไขปัญหาล่าช้า ไม่คล่องตัวในการปฏิบัติงาน ที่เกิดขึ้นจริง จากงานในหน้าที่รับผิดชอบของกลุ่มงานให้คำปรึกษากฎหมายดังกล่าว โดยมีแนวคิดที่จะปรับปรุง พัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของกลุ่มงาน ให้คำปรึกษากฎหมายแล้วพบว่า แม้มีบุคลากรจำนวนน้อยแต่มีความรู้ทางวิชาการมีความหลากหลายของ กระบวนการความคิด มีประสบการณ์ และมีลักษณะการทำงานเป็นทีม ประกอบกับสำนักงานกฎหมายและคดี มีวิสัยทัศน์และพันธกิจที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็นหน่วยงานมาตรฐานในการให้บริการด้านกฎหมาย มีสำนักงานและเทคโนโลยีที่ทันสมัย สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์กรุงเทพมหานครที่จะเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารและการให้บริการโดยเทคโนโลยีสารสนเทศ ปรับเปลี่ยนวิธีทำงานด้วยการนำเทคโนโลยีมาใช้ แทนกำลังคน ประกอบกับเป็นยุควิถีใหม่เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (covid - 19) จึงเห็นว่าการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาช่องทางให้การให้

บริการด้านการให้คำปรึกษากฎหมายของกลุ่มงานให้คำปรึกษากฎหมาย สำนักงานกฎหมายและคดี แก่หน่วยงานของกรุงเทพมหานคร เพื่อลดขั้นตอนและวิธีในการปฏิบัติงาน อันเป็นการแก้ไขปัญหาคอขวดขององค์กรจากกรณีที่มีบุคลากรปฏิบัติหน้าที่น้อย และจะช่วยเสริมสร้างจุดแข็งให้แก่บุคลากรที่มีคุณภาพอยู่แล้ว ได้พัฒนาตนเองจากการใช้เทคโนโลยีศึกษารณตัวอย่างของเพื่อนร่วมงาน เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติหน้าที่ทั้งในส่วนของกลุ่มงานให้คำปรึกษากฎหมาย สำนักงานกฎหมายและคดี และอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้รับบริการ ส่งผลต่อการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานในภาพรวม ทั้งนี้ แนวคิดดังกล่าวเป็นการนำวิสัยทัศน์และพันธกิจของสำนักงานกฎหมายและคดีที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของกรุงเทพมหานครมาเป็นโอกาสของความสำเร็จในการดำเนินการ เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในสถานการณ์ปัจจุบัน

๓. วัตถุประสงค์

๑. เพื่อเพิ่มช่องทางการให้คำปรึกษากฎหมายของกลุ่มงานให้คำปรึกษากฎหมาย สำนักงานกฎหมายและคดี ด้วยการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมากขึ้น
๒. เพื่อให้สามารถทำการสืบค้นข้อมูลเกี่ยวกับข้อหารือ สำหรับใช้เป็นแนวทางประกอบการปฏิบัติงานที่มีความเกี่ยวข้องกับข้อกฎหมายได้ด้วยตนเอง อันเป็นการช่วยลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานด้านการให้คำปรึกษากฎหมาย

๔. เป้าหมาย

หน่วยงานต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานครมีช่องทางในการสืบค้นข้อมูลเกี่ยวกับงานซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับข้อกฎหมาย เพื่อนำไปปรับใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงาน ผ่านสื่อออนไลน์ของสำนักงานกฎหมายและคดี จำนวน ๑ ช่องทาง ภายในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

๕. แนวคิด / หลักการที่ใช้ในการศึกษา

สำหรับการพัฒนาช่องทางการให้บริการด้านการให้คำปรึกษากฎหมายของกลุ่มงานให้คำปรึกษากฎหมาย สำนักงานกฎหมายและคดี แก่หน่วยงานของกรุงเทพมหานคร ผู้จัดทำได้นำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรม และแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาใช้ ดังนี้

๕.๑ ความรู้จากหมวดวิชาการบริหารมหานคร วิชาการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาสู่องค์กรดิจิทัล กล่าวถึงเนื้อหาโดยสรุปคือ ปัจจุบันกระแสของการเปลี่ยนแปลงสังคมแบบเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Disruption) ในด้านการให้บริการและการดำเนินธุรกรรมต่าง ๆ มีความสำคัญต่อการดำเนินชีวิตของประชาชนและการประกอบกิจการต่าง ๆ มากขึ้นอย่างก้าวกระโดด การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคมส่งผลให้ภาคส่วนต่าง ๆ จะต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้รับบริการที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (covid - 19) ที่ทำให้สังคมเข้าสู่ยุคของความปกติใหม่ (New Normal) ตามแผนปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดินที่จะต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้คน ต้องเว้นระยะห่าง และลดการสัมผัสร่างกายระหว่างกัน ยิ่งทำให้ความจำเป็นของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้งานสำหรับการให้บริการเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้บริการภาครัฐ ซึ่งที่ผ่านมาผู้รับบริการมักต้องไปรับบริการยังสถานที่ให้บริการซึ่งมีความแออัด ส่งผลให้ผู้รับบริการเสียเวลาในการประกอบอาชีพ เสี่ยงต่อการแพร่ระบาดของโรคได้ง่าย ทำให้ภาครัฐเล็งเห็นความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้หน่วยงานภาครัฐ ซึ่งรวมทั้ง

การให้บริการและกระบวนการทำงานอยู่ในรูปแบบดิจิทัล (Digital Transformation) เพื่อรองรับกับพฤติกรรมและสถานการณ์ในความต้องการรับบริการผ่านช่องทางออนไลน์ของประชาชนและภาคธุรกิจมากยิ่งขึ้น

การปรับโครงสร้างขององค์กรจากโครงสร้างแบบลำดับขั้น เข้าสู่โครงสร้างระบบเครือข่าย ด้วยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้จะช่วยลดขั้นตอนการทำงาน ช่วยให้การตัดสินใจ และการประสานงานระหว่างหน่วยงานมีประสิทธิภาพ จึงไม่ต้องมีการตรวจสอบและควบคุมเป็นลำดับขั้น นอกจากนี้ บุคลากรรุ่นใหม่ยังมีความรู้และทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสูงกว่าในอดีต จึงพร้อมที่จะรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของตนและกลุ่มมากขึ้น หากองค์กรนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการจัดการในระดับต่าง ๆ ตลอดจนการปฏิบัติงานในระดับล่างภายในองค์กรจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ (efficiency) ในการทำงานเพิ่มประสิทธิผล (effectiveness) ให้องค์กร เพิ่มคุณภาพด้านการบริการแก่ลูกค้า (customer service) สามารถประหยัดงบประมาณในบางส่วนลงได้ เช่น ลดปริมาณการใช้กระดาษ ลดเวลาในการทำงาน ช่วยทำให้การประมวลผลข้อมูลมีความรวดเร็ว ทันท่วงการตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น อีกทั้งข้อมูลที่ได้จากการปฏิบัติงานในแต่ละวัน จะถูกจัดเก็บอย่างเป็นระบบ จึงสามารถค้นหา คำนวณ และนำไปสร้างรายงานได้สะดวกมากยิ่งขึ้น สารสนเทศที่ได้จะผ่านไปถึงมือผู้บริหารได้อย่างง่ายดาย และที่สำคัญคือ สารสนเทศที่ได้จะกลายเป็นสารสนเทศที่ดีและมีประโยชน์ต่อการตัดสินใจของผู้บริหารในการกำหนดนโยบายต่อไป

๕.๒ แนวคิดการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ หรือ KM : Knowledge Management คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้มี ๒ ประเภท คือ ๑) ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ ซึ่งบางครั้งจึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม ๒) ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

เป้าหมายของการจัดการความรู้ มี ๓ ประการ ดังนี้

๑) การพัฒนาคน ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารให้มีสมรรถนะ ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ สูงขึ้น ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น โดยที่บุคลากรระดับต้น ระดับกลางจะได้ประโยชน์มากที่สุด

๒) การพัฒนางาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ เช่น ผลิตผลลดน้อยลง รวดเร็วขึ้น มีประสิทธิผล เช่น ลดต้นทุน ผลผลิตสูงขึ้น เกิดนวัตกรรม

๓) การพัฒนาองค์กร ทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ มีศักยภาพในการแข่งขันสูง สามารถเติบโตก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการที่จะช่วยทำให้เกิดพัฒนาการของความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร มีทั้งหมด ๗ ขั้นตอน

๑) การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายคืออะไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายต้องใช้อะไร ปัจจุบันมีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด และอยู่ที่ใคร

๒) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เป็นการสร้าง แสวงหา รวบรวมความรู้ทั้งภายใน/ภายนอก รักษาความรู้เดิม แยกความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้วออกไป

๓.) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นการกำหนดโครงสร้างความรู้ แบ่งชนิด ประเภท เพื่อให้สืบค้น เรียกคืน และใช้งานได้ง่าย

๔) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) เป็นการปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้ครบถ้วนสมบูรณ์

๕) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

๖) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นการแบ่งปัน สามารถทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีที่เป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) จัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

๗) การเรียนรู้ (Learning) เป็นการนำความรู้มาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ปัญหา และทำให้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้ การนำความรู้ไปใช้ เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

๕.๓ แนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) คือ วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์หรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทำให้ผู้บริหารทราบผลความก้าวหน้าของการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ และสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันเวลาที่เป็นการควบคุมทิศทางการดำเนินงานให้มุ่งสู่วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน ซึ่งในอดีตภาครัฐจะเน้นที่การบริหารงานจากปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรต่าง ๆ ที่รัฐจะนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน คือ เงิน คน วัสดุ ครุภัณฑ์ต่าง ๆ โดยเน้นการทำงานตามกฎ ระเบียบ และความถูกต้องตามกฎหมาย และมาตรฐาน แต่การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะเน้นที่ผลลัพธ์ (Outcomes) ของงาน โดยจะให้ความสำคัญที่การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของโครงการ/งาน เป้าหมายที่ชัดเจน การกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องการของทุกโครงการในองค์กรให้สอดคล้องเป็นไปในทางเดียวกับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators - KPI) ไว้อย่างชัดเจน เป็นที่เข้าใจของทุกคนในองค์กร การวัดความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานโดยใช้ตัวบ่งชี้วัดดังกล่าว การยืดหยุ่นทางการบริหารและสนับสนุนทรัพยากรแก่ผู้บริหารระดับล่างอย่างเหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้ค่าตอบแทนตามผลงาน ตลอดจนการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น เพื่อให้สามารถสนองตอบต่อปัญหาและความต้องการของประชาชนในฐานะผู้รับบริการจากองค์กรของรัฐได้เป็นอย่างดี

สรุปได้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) จึงเป็นการบริหารเพื่อการจัดทำให้ได้ทรัพยากรการบริหารมาอย่างประหยัด (Economy) เน้นใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Effectiveness)

๕.๔ ทฤษฎีการวิเคราะห์ (SWOT Analysis)

หลักการสำคัญของ SWOT ก็คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ ๒ ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจ และจุดแข็ง จุดอ่อน ความสามารถด้านต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป

ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่างจะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายในที่อาจจะทำให้สายผลการดำเนินงาน โอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ในทางกลับกันอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลจากการวิเคราะห์ SWOT นี้ จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม ขั้นตอน วิธีการดำเนินการทำ SWOT Analysis การวิเคราะห์ SWOT จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้าง ด้วยการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร ทำให้มีข้อมูลในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะถูกสร้างขึ้นมาจากจุดแข็งขององค์กร และแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อม และสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมหรือลดจุดอ่อนขององค์กรให้มันน้อยที่สุดได้ ภายใต้การวิเคราะห์ SWOT นั้น จะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดยมีขั้นตอนดังนี้

๑) การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร จะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถ ภายในองค์กรทุก ๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร แหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายในคือระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร (คน เงิน วัสดุ การจัดการ) รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ขององค์กรเพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ก่อนหน้านี้ด้วย

- จุดแข็งขององค์กร (S - Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กร ว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรที่ควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร

- จุดอ่อนขององค์กร (W - Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในองค์กรนั้น ๆ เองว่า ปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อยข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

๒) การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก ภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรนั้น สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษา และอัตราผู้หนังสือของประชาชน การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของประชาชน ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มาติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึงกรรมวิธีใหม่ ๆ และพัฒนาการทางด้านเครื่องมืออุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ

- โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O - Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อประโยชน์ ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กรในระดับมหภาค และองค์กรสามารถผนวกข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้หน่วยงานเข้มแข็งขึ้นได้

- อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T - Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อในระดับมหภาค ในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรง และทางอ้อม การประเมินสภาพแวดล้อมสถานการณ์

โดยทั่วไปในการวิเคราะห์ SWOT องค์กรจะอยู่ในสถานการณ์ ๔ รูปแบบดังนี้

๑) จุดแข็ง - โอกาส (SO) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด เนื่องจากองค์กรค่อนข้างจะมีปัจจัยในด้านดีหลายอย่าง ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive-Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และผนวกโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

๒) จุดอ่อน - อุปสรรค (WT) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคต่าง ๆ จากภายนอก และมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ดังนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุดคือกลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด

๓) จุดอ่อน - โอกาส (WO) สถานการณ์นี้องค์กรมีโอกาเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้น ทางออกคือกลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-oriented Strategy) เพื่อขจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะผนวกโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้

๔) จุดแข็ง - อุปสรรค (ST) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นเนื่องจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ ดังนั้น แทนที่จะรอนจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเกิดการเปลี่ยนแปลงไป ก็สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัวหรือขยายขอบข่ายกิจการ (Diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่น ๆ แทน

ผลการวิเคราะห์ SWOT ของกลุ่มงานให้คำปรึกษากฎหมาย สำนักงานกฎหมายและคดี

จุดแข็ง (S - Strength)	จุดอ่อน (W - Weaknesses)
<p>๑. นิติกรส่วนใหญ่มีความรู้ในระดับสูงกว่าปริญญาตรี ทำให้มีความรู้ทางวิชาการและความหลากหลายทางกระบวนการความคิด อันเป็นประโยชน์ต่อการนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน</p> <p>๒. นิติกรมีประสบการณ์ในการให้ความเห็น หรือให้คำปรึกษากฎหมายที่มีความหลากหลาย ทำให้มีการพัฒนาและเกิดความเชี่ยวชาญ</p> <p>๓. นิติกรทำงานกันเป็นทีมมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ช่วยกันแก้ไขปัญหา</p>	<p>๑. อัตรากำลังตามโครงสร้างมีจำนวนน้อย ไม่สอดคล้องกับงานในหน้าที่และปริมาณงานที่รับผิดชอบ ทำให้การปฏิบัติงานไม่คล่องตัวเกิดความล่าช้า</p> <p>๒. ปัญหาสมองไหลของนิติกรทำให้เกิดอัตราตำแหน่งว่าง ขาดบุคลากรทำงาน ปริมาณงานสะสมค้างค้ำ โดยขาดการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน</p>

โอกาส (O - Opportunities)	ข้อจำกัด (T - Threats)
<p>๑. กรุงเทพมหานครกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการเมืองมหานคร โดยในปี พ.ศ. ๒๕๖๔ ยังคงให้ความสำคัญกับการแก้ไขปรับปรุงกฎหมายระเบียบปฏิบัติให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ การบริหารทรัพยากรบุคคลให้บุคลากรมีทักษะ ความรู้ความสามารถ มีความเป็นมืออาชีพที่เหมาะสมกับการบริหารมหานคร การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและการให้บริการโดยเทคโนโลยีสารสนเทศ ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานด้วยการนำเทคโนโลยีมาใช้แทนกำลังคน</p> <p>๒. สำนักงานกฎหมายและคดีมีวิสัยทัศน์ที่จะเป็นองค์กรหลักในการให้บริการด้านกฎหมายแก่ผู้บริหารและหน่วยงานของกรุงเทพมหานคร โดยนักกฎหมายที่มีคุณภาพ ยึดหลักคุณธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีพันธกิจที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็นหน่วยงานมาตรฐานในการให้บริการด้านกฎหมาย โดยมีบุคลากรที่มีศักยภาพ และมีสำนักงานและเทคโนโลยีที่ทันสมัย รวมทั้งพัฒนาองค์กรให้บริการด้านกฎหมายอย่างมีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือได้ อันเป็นการสอดคล้องกับแนวคิดในการพัฒนางานด้านการให้คำปรึกษา</p>	<p>๑. การดำเนินงานตามภารกิจของกรุงเทพมหานครมีความยุ่งยากซับซ้อนมากขึ้น ตามสภาพสังคม และกฎหมายที่มีการเปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดประเด็นปัญหาด้านกฎหมายเพิ่มขึ้น มีความยุ่งยากมากขึ้น</p> <p>๒. หน่วยงานต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานครยังคงยึดติดกับเอกสารหลักฐานการรับรองการให้ความเห็นจากสำนักงานกฎหมายและคดี</p>

โอกาส (O - Opportunities)	ข้อจำกัด (T - Threats)
<p>กฎหมายของกลุ่มงานให้คำปรึกษากฎหมาย สำนักงานกฎหมายและคดี ที่จะเพิ่มช่องทางการให้บริการผ่านสื่อออนไลน์ เพื่อความคล่องตัว ในการปฏิบัติงานของสำนักงานกฎหมายและคดี และหน่วยงานต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานคร จึงถือเป็น โอกาสที่จะได้รับการผลักดัน สนับสนุนให้การ ดำเนินการประสบผลสำเร็จ</p> <p>๓. ปริมาณงานที่มากรวมถึงความหลากหลาย และความยุ่งยากของงาน ทำให้นิติกร มีประสบการณ์ เกิดองค์ความรู้ที่สามารถนำมา รวบรวม คัดแยกแบ่งประเภท สำหรับสืบค้นเพื่อ ศึกษาเรียนรู้หรือใช้อ้างอิงได้</p> <p>๔. สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัส โควิดนา 2019 (covid-19) ทำให้การใช้ชีวิตต้องมีการเว้นระยะห่าง นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน สื่อสารกันผ่านสื่อออนไลน์</p>	

สรุปผลจากการวิเคราะห์ทำให้ทราบว่ากลุ่มงานให้คำปรึกษากฎหมาย สำนักงานกฎหมาย และคดี มีบุคลากรที่มีความสามารถเป็นจุดแข็ง มีจำนวนบุคลากรน้อยไม่สอดคล้องกับงานซึ่งเป็นจุดอ่อน แต่สามารถที่จะเข้าช่วงชิงโอกาสจากวิสัยทัศน์ พันธกิจของหน่วยงานและของกรุงเทพมหานครที่มีความ สอดคล้องกัน อีกทั้งนำวิกฤติจากการแพร่ระบาดของโรคติดต่อที่ทำให้ต้องนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการ ปฏิบัติงาน รวมถึงนำภาระงานที่มีจำนวนมาก ยุ่งยาก หลากหลายแต่เป็นตัวช่วยสิ่งสม ประสพการณ์ มาเป็นโอกาสในการสร้างองค์ความรู้ โดยกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive -Strategy) เพื่อดึงเอา จุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้าง และปรับใช้ โดยฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้ มาหาประโยชน์อย่างเต็มที่ (จุดแข็ง - โอกาส) และผสมผสานกับกลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-oriented Strategy) ด้วยการฉกฉวย โอกาสที่เปิดให้มาใช้ เพื่อขจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ (จุดอ่อน - โอกาส)

๕.๕ วงจรการบริหารงานคุณภาพ (Deming Cycle) หรือวงจร PDCA

P (Plan) คือ การวางแผนจากวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่วางไว้ โดยวางแผนทั้งขั้นตอน วิธีการดำเนินการ เวลาที่ใช้ ทรัพยากรต่าง ๆ เช่น คน สิ่งของ ผลลัพธ์ที่ต้องการ และงบประมาณต่าง ๆ

D (Do) คือ การปฏิบัติตามแผนโดยทำความเข้าใจ กระจายงานไปให้แต่ละทีมหรือบุคลากร ในทีม แล้วลงมือทำตามแผนให้ได้ผลลัพธ์หรือเป้าหมายที่วางแผนไว้

C (Check) คือ การตรวจสอบ หรือการประเมินผลและนำผลประเมินมาวิเคราะห์ เพื่อติดตาม ผลการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอน รวมทั้งผลลัพธ์สุดท้ายว่าเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่

A (Action) คือ การปรับปรุงแก้ไขดำเนินการให้เหมาะสมตามผลการประเมิน หากผลที่ออกมาดี ก็นำมาเป็นมาตรฐานเพื่อเป็นแนวปฏิบัติทำงานในครั้งต่อไป และเป็นองค์ความรู้สำหรับผู้ที่มารับงานหรือดำเนินงานรุ่นต่อไป หากผลที่ออกมาต่ำกว่ามาตรฐาน หาวิธีการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขต่อไป เพื่อให้ได้ตามเป้าที่ตั้งไว้ เมื่อมีการปรับปรุงแก้ไขดำเนินการ จะทำให้มาตรฐานหรือคุณภาพสูงขึ้นเรื่อย ๆ จึงเรียกว่าวงจรบริหารงานคุณภาพ

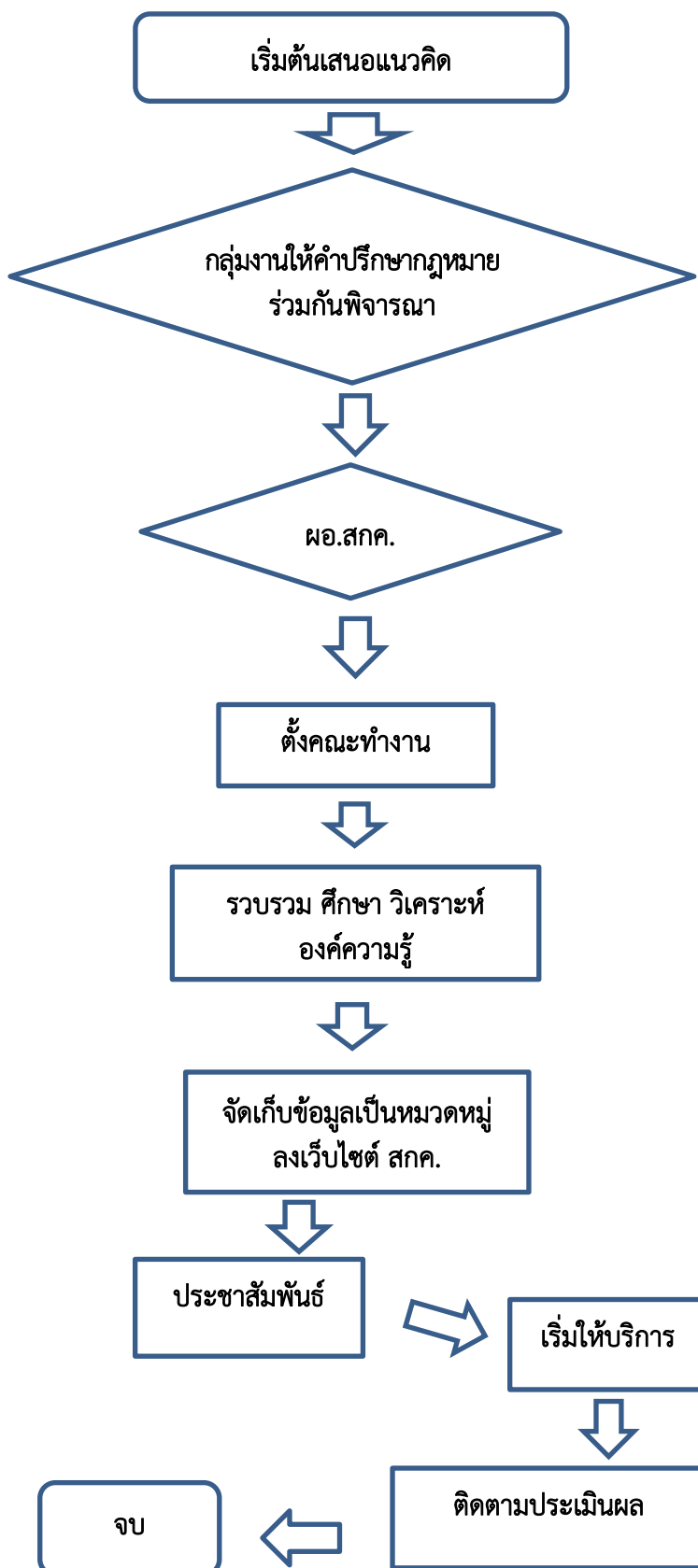
เมื่อมีการใช้ PDCA ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องแล้วนั้น จะทำให้ระบบมีการพัฒนาอย่างมีมาตรฐานสูงขึ้นเรื่อยๆ เรียกว่า การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง "การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement)" ถ้านำไปใช้ในกระบวนการผลิต กระบวนการผลิตนั้นจะสามารถผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีมาตรฐานสูง และเกิดของเสียน้อย จนกระทั่งไม่มีเลย และหากมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง สามารถที่จะพัฒนาหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ได้จากกระบวนการ PDCA



๖. แนวทางการดำเนินการ / ระยะเวลา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ขั้นตอนการพัฒนาช่องทางการให้บริการด้านการให้คำปรึกษากฎหมายของกลุ่มงาน ให้คำปรึกษากฎหมาย สำนักงานกฎหมายและคดี แก่หน่วยงานของกรุงเทพมหานคร มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

แผนผังแสดงแนวทางการดำเนินงาน



แนวทางการดำเนินงานตามแผนผังมีรายละเอียดขั้นตอน ดังนี้

๑. ประชุมภายในกลุ่มงานให้คำปรึกษากฎหมาย เสนอแนวความคิดพัฒนางาน และนำเสนอผู้อำนวยการสำนักงานกฎหมายและคดี เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบพร้อมตั้งคณะทำงาน

๒. คณะทำงานทำหน้าที่รวบรวมข้อมูล ศึกษา วิเคราะห์ ประเด็นปัญหาที่จำเป็นหรือกรณีศึกษาที่น่าสนใจ และกำหนดรูปแบบในการเผยแพร่ลงช่องทางบริการให้บริการ ดังนี้

๒.๑ รวบรวมข้อมูล ศึกษา วิเคราะห์จากความเห็นของสำนักงานกฎหมายและคดีที่ได้ตอบข้อหารือให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานคร พร้อมเอกสารอ้างอิง (หากมี) เพื่อจัดแยกประเภทเป็นหมวดหมู่ตามลักษณะข้อหารือหรือกฎหมายที่ใช้ เช่น การบริหารงานบุคคล ที่สาธารณะ การสาธารณสุข เป็นต้น

๒.๒ รวบรวมข้อมูลจากแนวทางปฏิบัติ หรือหิบบกกรณีศึกษา หรือจัดทำกระบวนการขั้นตอน ในเรื่องที่หน่วยงานต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานคร มีการดำเนินการผิดพลาดบ่อยครั้ง

๓. จัดเก็บข้อมูลลงสื่ออิเล็กทรอนิกส์พร้อมนำเผยแพร่ให้บริการผ่านเว็บไซต์ของสำนักงานกฎหมายและคดี เพื่อให้ผู้เข้าใช้บริการสามารถสืบค้นข้อมูลได้โดยสะดวก

๔. ประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานครทราบเพื่อเข้าใช้บริการในช่องทางดังกล่าว

๕. ติดตาม ตรวจสอบ รวบรวมปัญหาอุปสรรคและประเมินผล

แนวทางการดำเนินงาน	ระยะเวลาดำเนินการ				ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
	มิถุนายน	กรกฎาคม	สิงหาคม	กันยายน	
๑. ประชุมเสนอแนวความคิด การพัฒนางาน และนำเสนอ ผอ.สกค. เพื่อพิจารณาให้ความ เห็นชอบ พร้อมตั้งคณะทำงาน	↔				นิติกรสังกัด กลุ่มงาน ให้คำปรึกษา กฎหมาย และ ผอ. สกค.
๒. คณะทำงานรวบรวมข้อมูล ศึกษา วิเคราะห์ ประเด็น ปัญหาที่จำเป็นหรือกรณีศึกษา ที่น่าสนใจ และกำหนดรูปแบบ ในการเผยแพร่ลงช่องทางบริการ ให้บริการ	↔				คณะทำงานซึ่ง ประกอบด้วย นิติกรกลุ่มงาน ให้คำปรึกษา กฎหมาย และเจ้าหน้าที่ ฝ่ายบริหารงาน ทั่วไป
๓. นำข้อมูลเผยแพร่ให้บริการ ผ่านเว็บไซต์ของสำนักงาน กฎหมายและคดี		↔			กฎหมาย และเจ้าหน้าที่ ฝ่ายบริหารงาน ทั่วไป
๔. ประชาสัมพันธ์ช่องทางบริการ ให้บริการแก่หน่วยงานต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานคร			↔		

แนวทางการดำเนินงาน	ระยะเวลาดำเนินการ				ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
	มิถุนายน	กรกฎาคม	สิงหาคม	กันยายน	
๕. เริ่มให้บริการ			←→		
๖. ติดตามประเมินผล	ติดตาม ตรวจสอบตั้งแต่เริ่มให้บริการ และทำการประเมินผลเป็นประจำทุกเดือน				คณะทำงาน

๗. ประโยชน์จากการศึกษา

๑. เป็นการลดขั้นตอน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ทำให้การปฏิบัติงานด้านการให้คำปรึกษากฎหมายแก่หน่วยงานต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานครมีความคล่องตัว

๒. หน่วยงานต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานครมีช่องทางในการสืบค้นข้อมูลหรือรับบริการด้านการปรึกษาปัญหาข้อกฎหมายเพิ่มขึ้น ทำให้ได้รับความสะดวกรวดเร็ว ลดขั้นตอน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

๓. นิติกรภายในสำนักงานกฎหมายและคดีสามารถสืบค้นข้อมูลเพื่อศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติมหรือนำมาใช้เป็นแนวทางในการตอบข้อหารือ หรือใช้ประกอบ การพิจารณาประเด็นปัญหาข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ถือเป็น การถ่ายทอดองค์ความรู้ที่มีอยู่แล้วให้แก่นักภายในองค์กรอีกทางหนึ่ง

๔. ลดภาระค่าใช้จ่ายจากเงินงบประมาณของกรุงเทพมหานครจากการลดปริมาณการใช้กระดาษ

๕. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องได้รับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล อันเนื่องมาจากการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสังคมในยุคปัจจุบัน

๘. งบประมาณ

ไม่ใช้งบประมาณ

๙. แนวทางการติดตามและประเมินผล

เป้าหมาย/วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	วิธีการ/เครื่องมือ
เป้าหมาย หน่วยงานต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานครมีช่องทางในการสืบค้นข้อมูลเกี่ยวกับงานซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับข้อกฎหมาย เพื่อนำไปปรับใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงาน ผ่านสื่อออนไลน์ของสำนักงานกฎหมายกฎหมายและคดี จำนวน ๑ ช่องทาง	ผลผลิต (Output) มีช่องทางในการสืบค้นข้อมูลเกี่ยวกับงานซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับข้อกฎหมาย เพื่อนำไปปรับใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงาน บนเว็บไซต์ของสำนักงานกฎหมายและคดี จำนวน ๑ ช่องทาง	ทดสอบการเข้าสืบค้นข้อมูลซึ่งมีการจำแนกเป็นหมวดหมู่บนเว็บไซต์ของสำนักงานกฎหมายและคดี

เป้าหมาย/วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	วิธีการ/เครื่องมือ
<p>วัตถุประสงค์</p> <p>๑. เพื่อเพิ่มช่องทางการให้คำปรึกษากฎหมายของกลุ่มงานให้คำปรึกษากฎหมาย สำนักงานกฎหมายและคดี ด้วยการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมากขึ้น</p> <p>๒. เพื่อให้สามารถทำการสืบค้นข้อมูลเกี่ยวกับข้อหาหรือ สำหรับใช้เป็นแนวทางประกอบการปฏิบัติงานที่มีความเกี่ยวข้องข้องกับข้อกฎหมายได้ด้วยตนเอง อันเป็นการช่วยลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานด้านการให้คำปรึกษากฎหมาย</p>	<p>ผลลัพธ์ (Outcome)</p> <p>การปฏิบัติงานด้านการให้คำปรึกษากฎหมาย สำนักงานกฎหมายและคดีมีประสิทธิภาพมากขึ้น</p> <p>มีผู้เข้าใช้บริการผ่านช่องทางการให้บริการด้านการให้คำปรึกษากฎหมาย ของกลุ่มงานให้คำปรึกษากฎหมาย สำนักงานกฎหมายและคดี</p>	<p>๑. ประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานให้คำปรึกษากฎหมาย สำนักงานกฎหมายและคดี</p> <p>๒. สสำรวจความพึงพอใจและความคิดเห็นของผู้รับบริการ</p> <p>๑. ติดตามประเมินผลผู้เข้าใช้บริการด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติของผู้เข้าชมเว็บไซต์ (visitor) และสถิติการเข้าชมเนื้อหาภายในเว็บไซต์ (content)</p> <p>๒. สสำรวจความพึงพอใจและความคิดเห็นของผู้เข้าใช้บริการ</p>

๑๐. ข้อเสนอแนะ

ตามที่รัฐบาลได้กำหนดวิสัยทัศน์ของประเทศไทยไว้ว่า “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว” เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว รัฐบาลจึงมีนโยบายที่จะใช้โมเดลขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม เพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นระบบราชการ ๔.๐ ดังนั้น ระบบราชการซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่จะเกิดขึ้น กล่าวคือภาครัฐจะต้องปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัล เพื่อยกระดับการให้บริการตอบสนองความต้องการและอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน โดยปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การพัฒนาไปสู่ระบบราชการ ๔.๐ ได้สำเร็จ มีหลายประการ หนึ่งในนั้นคือการสร้างนวัตกรรม หมายถึง การคิดค้นหรือหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน และการปรับเข้าสู่การเป็นดิจิทัล หมายถึง การผสมผสานการจัดเก็บข้อมูลและการประมวลผลข้อมูลผ่านอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ทันสมัย เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ทุกที่ทุกเวลา ทุกช่องทาง มีความปลอดภัย และประหยัด มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการ มีฐานข้อมูลที่ทันสมัยเพื่อสนับสนุนการ วางแผน ยุทธศาสตร์ และการตัดสินใจในการทำงาน รวมตลอดถึงบุคลากรทุกระดับต้องมีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตัวเอง สู่องค์กรที่มีความทันสมัยและมุ่งเน้นผลงานที่ดี

กรุงเทพมหานครได้กำหนดยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ดังกล่าวของรัฐบาล โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน ทั้งนี้ การพัฒนาช่องทางการให้บริการด้านการให้คำปรึกษากฎหมายของกลุ่มงานให้คำปรึกษากฎหมาย สำนักงานกฎหมายและคดี แก่หน่วยงานของ

กรุงเทพมหานคร ถือเป็นส่วนเริ่มต้นระดับกลางในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้เพื่อเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้มีความคล่องตัว โดยคาดหวังให้มีผลงานที่มีคุณภาพสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการให้มีความสะดวกรวดเร็ว แต่ผู้จัดทำได้เล็งเห็นว่าการดำเนินการอาจมีปัญหา อุปสรรค จากปัจจัยสำคัญ ได้แก่ ตัวผู้รับบริการเองที่ยังคงยึดติดกับการทำงานในรูปแบบเดิมที่มุ่งใช้ตัวเอกสารที่เป็นกระดาษ กระบวนการต้องเสนอผ่านการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น มิเช่นนั้นจะขาดความน่าเชื่อถือ อันอาจเป็นสาเหตุให้ช่องทางกาให้บริการดังกล่าวยังไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร ดังนั้น จึงมีความเห็นว่าหากผู้บริหารกรุงเทพมหานครซึ่งให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะพัฒนาไปสู่ระบบราชการที่ทันสมัย สนองต่อความต้องการของประชาชน จากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการอยู่แล้ว ได้เน้นย้ำนโยบายให้ทุกหน่วยงานของกรุงเทพมหานคร สนองรับความเปลี่ยนแปลง มุ่งให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนางาน ให้สอดคล้องกับระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยแล้ว ย่อมส่งผลให้หน่วยงานต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานครในฐานะผู้รับบริการของกลุ่มงานให้คำปรึกษากฎหมาย สำนักงานกฎหมายและคดี ให้ความสนใจเข้าใช้บริการช่องทางดังกล่าวมากขึ้น และสามารถปรับปรุง พัฒนาต่อยอดสู่ระดับที่สูงขึ้น ส่งผลถึงประชาชนผู้ได้รับประโยชน์จากการจัดทำบริการสาธารณะของกรุงเทพมหานครต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- สุรเชษฐ์ ศรีพลกรัง. (๒๕๖๔). เอกสารประกอบกาฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๓๘
วิชาการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาสู่องค์กรดิจิทัล,
กรุงเทพมหานคร: สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (ม.ป.ป.). เอกสารหลักสูตรอบรมการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์.
กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. สืบค้นจาก
<http://www.kruid.com/02302.pdf>
- คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล. การจัดการความรู้ (KM), สืบค้นจาก
<http://www.quality.sc.mahidol.ac.th/plan.and.policy/km/>
- ชัยวัฒน์ สุรวิชัย. (๒๕๕๙). การวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อความเข้าใจ และการเดินต่อที่ถูกต้อง (๓),
สืบค้นจาก <http://www.siamrath.co.th/n/6692>
- ศศิมา สุขสว่าง. PDCA เครื่องมือง่าย ๆ สำหรับพัฒนางาน,
สืบค้นจาก <http://www.https://www.sasimasuk.com/๑๖๐๕๐๖๙๐/pdca>