

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study)

โครงการการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในสำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานคร

จัดทำโดย นางสาวพรทิพย์ พรชีวิติพย์

ตำแหน่ง นักวิเทศสัมพันธ์ชำนาญการพิเศษ
หัวหน้ากลุ่มงานต่างประเทศ กลุ่มงานต่างประเทศ
สำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานคร

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ ๑๗
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

โครงการการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานคร

จัดทำโดย นางสาวพรทิพย์ พรชีวิทิพย์
ตำแหน่ง นักวิเทศสัมพันธ์ชำนาญการพิเศษ
หัวหน้ากลุ่มงานต่างประเทศ กลุ่มงานต่างประเทศ
สำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานคร

หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ ๑๗
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙

รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษา

.....
(นางวรรณวิไล พรหมลักขโณ)

ตำแหน่ง สมาชิกสภากรุงเทพมหานคร

สังกัด/หน่วยงาน สภากรุงเทพมหานคร

สารบัญ

หน้า

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

กิตติกรรมประกาศ

หลักการและเหตุผล

๑

วัตถุประสงค์

๘

เป้าหมาย

๘

ปัจจัยความสำเร็จ

๘

ขั้นตอนปฏิบัติ

๙

งบประมาณและระยะเวลาดำเนินการ

๑๑

แนวทางการบริหารความเสี่ยง

๑๓

การประเมินผลและข้อเสนอแนะ

๑๔

บรรณานุกรม

ประวัติผู้เขียนเอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคล

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

สภากรุงเทพมหานครเป็นองค์กรฝ่ายนิติบัญญัติของการบริหารราชการกรุงเทพมหานคร ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ.๒๕๒๘ โดยมีสำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานครเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับราชการประจำของสภากรุงเทพมหานคร เพื่อให้การดำเนินการต่างๆ ของสภากรุงเทพมหานครเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

จากการประเมินสถานการณ์ปัญหาสภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อสำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานครซึ่งเป็นที่มาของการนำเสนอโครงการการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานครมีดังนี้

๑. สถานการณ์ในอนาคต การปฏิรูปประเทศไทยโดยคณะรักษาความสงบแห่งชาติเป็นการเปลี่ยนแปลงในระดับชาติมีการอุปการปฏิรูปใน ๑๒ ด้านที่รวมถึงการบริหารราชการแผ่นดินและด้านการปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะมีผลกระทบต่อกรุงเทพมหานครและสภากรุงเทพมหานคร โดยที่การปฏิรูปการปกครองส่วนท้องถิ่นจะกำหนดรูปแบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เหมาะสมมีการกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นสามารถปกครองและบริหารจัดการตนเองได้อย่างเป็นอิสระและมีประสิทธิภาพ ประชาชนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมได้อย่างแท้จริงโดยทำให้กระบวนการและกลไกต่างๆ ในการปกครองท้องถิ่นของผู้บริหารทุกระดับเป็นไปอย่างโปร่งใส มีประสิทธิภาพและสามารถตรวจสอบได้ชัดเจน รวมทั้งต้องทำให้ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน รวมไปถึงข้าราชการทุกคนที่เกี่ยวข้อง มีจิตสำนึกในการให้บริการประชาชน ตั้งใจสนองตอบความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง

๒. สถานการณ์ในปัจจุบัน ระหว่างที่กำลังมีการดำเนินการปฏิรูปประเทศไทย คณะรักษาความสงบแห่งชาติได้มีประกาศ ที่ ๘๖/๒๕๕๗ เรื่อง การได้มาซึ่งสมาชิกสภากรุงเทพมหานครและสมาชิกสภาเขตเป็นการชั่วคราวลงวันที่ ๑๐ กรกฎาคม ๒๕๕๗ คัดเลือกสมาชิกสภากรุงเทพมหานคร จำนวน ๓๐ คน ประกอบด้วยข้าราชการและอดีตข้าราชการ ระดับ ๑๐ ที่มาจาก ข้าราชการกรุงเทพมหานคร ๕ คน ทหาร ๔ คน ตำรวจ ๓ คน อัยการ ๕ คน ปช. ๓ คน สตง. ๒ คน กระทรวงมหาดไทย ๓ คน คณะกรรมการกฤษฎีกา ๒ คน สมาชิกสภานิติบัญญัติ ๑ คน กระทรวงสาธารณสุข ๑ คน และอาจารย์มหาวิทยาลัย ๑ คนการเปลี่ยนแปลงที่มาของสมาชิกสภากรุงเทพมหานครดังกล่าวก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคือ วิธีการทำงานและความคาดหวังของสมาชิกสภากรุงเทพมหานครชุดใหม่แตกต่างจากสมาชิกสภากรุงเทพมหานครที่มาจากการเลือกตั้ง การบริการของสำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานครเพื่อตอบสนองมาตรฐานการทำงานของสมาชิกสภากรุงเทพมหานครชุดแต่งตั้งจึงต้องเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม

๓. จากผลการวิจัยของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) เรื่อง “คอร์รัปชันในระบบราชการไทย การสำรวจทัศนคติ และประสบการณ์ของหัวหน้าครัวเรือนในปี พ.ศ. ๒๕๕๗ ” ความเห็นของครัวเรือนต่อความไม่สุจริตของหน่วยงานราชการ(๒๐ ลำดับแรก) สภากรุงเทพมหานครอยู่ในลำดับที่ ๓ ซึ่งเป็นภาพลักษณ์ที่เป็นลบ และจากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจึงเป็นโอกาสอันดีที่สำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานครซึ่งมีหน้าที่ในราชการงานประจำของสภากรุงเทพมหานครจะดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเพื่อสร้างความสามารถให้กับบุคลากรในองค์กรปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี เพื่อนำไปสู่การเพิ่มคุณค่าและความแข็งแกร่งให้กับสำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานครเพื่อยืนหยัดในการสนับสนุนให้สภากรุงเทพมหานครเป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาลอย่างยั่งยืนต่อไปในอนาคต

ผู้ศึกษาใช้กรอบแนวคิดประเมินองค์กรก่อนการจัดทำโครงการโดยการวิเคราะห์ปัจจัยภายในใช้กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey ๗-S Framework) และปัจจัยภายนอกใช้กรอบแนวคิด PEST Analysis และ Stakeholders หรือผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง คือ สมาชิกสภากรุงเทพมหานคร ผู้บริหารสำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานคร และบุคลากรของสำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานคร ซึ่งจากการวิเคราะห์พบว่า

- สมาชิกสภากรุงเทพมหานครชุดปัจจุบันที่มาจากการแต่งตั้งมีความตั้งใจและมีมาตรฐานการทำงานสูง รวมทั้งมีความคาดหวังผลงานสูงในระยะเวลากำหนด มีการทักเฝ้าระวังเนื่องจากต้องรับผิดชอบเป็นกรรมการในคณะกรรมการสามัญ ๑๑ คณะ คณะ ๒ คณะ เป็นอนุกรรมการวิสามัญของคณะสามัญชุดต่างๆ รวมทั้งเป็นอนุกรรมการวิสามัญที่

ตั้งขึ้นโดยสภากรุงเทพมหานครและรับผิดชอบพื้นที่เขตคนละ ๒-๓ เขต โดยไม่มีผู้ช่วยดำเนินงานเหมือนเช่นสมาชิกสภากรุงเทพมหานครชุดเลือกตั้ง มีการประชุมถี่และต้องการข้อมูลประชุมแบบละเอียดในเชิงลึก

- ผู้บริหารสำนักงานเลขาธิการสภากรุงเทพมหานคร เนื่องจากมีงานตามนโยบายจากประธานสภากรุงเทพมหานครเพิ่มขึ้นทำให้ไม่มีเวลาบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และผู้บริหารในระดับหัวหน้าฝ่ายบางฝ่ายไม่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากมีแนวคิดว่าการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานจะเป็นการเพิ่มภาระให้กับผู้ได้บังคับบัญชาจะทำให้เกิดปัญหาต่อต้านมีผลต่อการบังคับบัญชา

- บุคลากรของสำนักงานเลขาธิการสภากรุงเทพมหานครเคยกับการมาตรฐานการทำงานแบบเดิม เนื่องจากปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิกสภากรุงเทพมหานครที่มาจากเลือกตั้งที่เป็น บุคคลเดิมซึ่งมีวิธีการทำงานเหมือนเดิม จึงมีมาตรฐานในการทำงานแบบคงที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงมาเป็นเวลานาน เมื่อเกิดความเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมภายในที่องค์ประกอบของสมาชิกสภากรุงเทพมหานครเป็นบุคคลที่มาจากผู้บริหารระดับสูงและนักวิชาการที่มีมาตรฐานการทำงานที่เปลี่ยนไป ทำให้ข้าราชการบางส่วนไม่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้

- องค์กรมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากมีผู้บริหารที่เป็นผู้นำที่ได้รับการยอมรับทั้งจากสมาชิกสภากรุงเทพมหานครและบุคลากร มีโครงสร้างการบริหารที่ไม่เป็นหลายระดับ มีสายการบังคับบัญชาสั้นและมีบุคลากรที่เคารพกฎระเบียบขององค์กร ชยันและให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม จึงเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นได้ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ “สำนักงานเลขาธิการสภากรุงเทพมหานครเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง ในการปฏิบัติราชการประจำของสภากรุงเทพมหานคร (High Performance Organization)” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการสภากรุงเทพมหานครและพัฒนาสำนักงานเลขาธิการสภากรุงเทพมหานครให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงโดยในระยะหนึ่งปีแรกของการดำเนินโครงการมีเป้าหมายมุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรและเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้วยการเปลี่ยนแปลงมาตรฐานการทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดจากสภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงเฉพาะหน้า

- ขั้นตอนการปฏิบัติโดยใช้ตัวแบบการเปลี่ยนแปลงองค์กรของ เคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin) มาดำเนินการดังนี้ ๑) ขั้นตอนของการหลอมละลาย (Unfreezing) สร้างความตระหนักรู้ให้ข้าราชการและลูกจ้างสำนักงานเลขาธิการสภากรุงเทพมหานครยอมรับถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง โดยจัดตั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลงการจัดประชุมในทุกระดับ จัดทำแผนการดำเนินงาน จัดตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงเพิ่มประสิทธิภาพและมาตรฐานในการทำงาน ๒) ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง (Changing) นำแผนดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในหน่วยงาน จัดทำคู่มือมาตรฐานการทำงานของกระบวนการต่าง ๆ ที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง ๓) ขั้นตอนรักษาสภาพใหม่ให้อยู่กับองค์กรได้ถาวร (Refreezing) ขั้นตอนนี้คือการทำให้การเปลี่ยนแปลงใหม่ในด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นคงอยู่และกลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรต่อไปการนำระบบประเมินผลมาใช้กับการปฏิบัติงานและจัดฝึกอบรมให้เกิดทักษะในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานใหม่อย่างถาวร ระยะเวลาดำเนินการ เดือนตุลาคม ๒๕๕๙ – เดือนกันยายน ๒๕๖๐

การดำเนินโครงการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสำนักงานเลขาธิการสภากรุงเทพมหานครเป็นการดำเนินการโดยมีวัตถุประสงค์ในการทำให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงเพื่อปรับตัวและรองรับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในภายนอกองค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่คาดการณ์ว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต โครงการนี้มีเป้าหมายให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการสร้างมาตรฐานในการทำงานใหม่เป็นจุดเริ่มต้นของการนำไปสู่การเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งการทำให้องค์กรไปสู่จุดนั้นได้สมบูรณ์ต้องมีการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในหลายด้านและต้องใช้ความร่วมมือร่วมใจของทุกฝ่ายและทุกองคาพยพขององค์กร ดังนั้นหากการดำเนินโครงการเริ่มต้นนี้ประสบความสำเร็จควรมีการดำเนินการต่อเนื่องโดยกำหนดเป้าหมายใหม่ที่ยากและท้าทายมากขึ้นต่อไป

กิตติกรรมประกาศ

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ ๑๗ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙ ฝึกอบรมระหว่างวันที่ ๑๗ ธันวาคม ๒๕๕๘ ถึงวันที่ ๔ มีนาคม ๒๕๕๙ ผู้ศึกษาได้นำเสนอโครงการการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานครซึ่งเป็นเรื่องใกล้ตัวที่พิจารณาแล้วเห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและสามารถดำเนินการได้จริงและเป็นโครงการที่สร้างขึ้นเพื่อเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร โดยได้กราบเรียนเชิญท่านวรรณวิไล พรหมลักขโณ สมาชิกสภากรุงเทพมหานครและผู้เคยดำรงตำแหน่งรองปลัดกรุงเทพมหานคร มาเป็นที่ปรึกษาจากจัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้ ท่านได้กรุณาให้คำปรึกษาและข้อคิดเห็นที่ช่วยเพิ่มมุมมองของผู้ศึกษาให้มองภาพที่กว้างขึ้นเพื่อจัดทำโครงการที่จะช่วยพัฒนาสำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานครให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพซึ่งจะช่วยส่งเสริมการทำงานของสภากรุงเทพมหานครให้เป็นองค์กรแห่งธรรมาภิบาล

ขอขอบคุณท่านอาจารย์ทุกท่านที่ได้มาบรรยายให้ความรู้ในหัวข้อต่างๆ ในหลักสูตรซึ่งช่วยให้ผู้ศึกษาได้นำความรู้ที่ได้รับมาปรับใช้กับการจัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคล และขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนดูแลในทุกเรื่องที่คุณผู้ศึกษาร้องขอ ผู้ศึกษาหวังว่ารายงานฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อกรุงเทพมหานครและผู้สนใจในการค้นคว้าต่อไป

พรทิพย์ พรชีวิทิพย์

กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙

ชื่อโครงการ การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสำนักงานเลขาธิการสภากรุงเทพมหานคร

๑. หลักการและเหตุผล

๑.๑ สภาพทั่วไป กรุงเทพมหานครเป็นองค์กรส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษโดยมีพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ.๒๕๒๘ ประกอบด้วย สภากรุงเทพมหานคร เป็นฝ่ายนิติบัญญัติ และผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร เป็นฝ่ายบริหารสภากรุงเทพมหานครเป็นองค์กรฝ่ายนิติบัญญัติของการบริหารราชการกรุงเทพมหานครตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ.๒๕๒๘ มาตรา ๓๘ สภากรุงเทพมหานครมีอำนาจเลือกสมาชิกสภากรุงเทพมหานครตั้งเป็นคณะกรรมการสามัญของสภากรุงเทพมหานคร เพื่อกะทำกิจการหรือพิจารณาสอบสวนหรือศึกษาเรื่องใด ๆ อันอยู่ในอำนาจหน้าที่ของกรุงเทพมหานคร รวมทั้งมีอำนาจหน้าที่ ในการเสนอและพิจารณาให้ความเห็นชอบในการตราข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร ข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี การควบคุมการบริหารงานของฝ่ายบริหาร การพิจารณาให้ความเห็นชอบข้อกฎหมายต่าง ๆ ตลอดจนร่วมกับฝ่ายบริหารในการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนกรุงเทพมหานคร

สำนักงานเลขาธิการสภากรุงเทพมหานครเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับราชการประจำของสภากรุงเทพมหานคร เพื่อให้การดำเนินการต่าง ๆ ของสภากรุงเทพมหานครเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ สำนักงานเลขาธิการสภากรุงเทพมหานครมีโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการเป็น ๙ ส่วนราชการ ได้แก่ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป กลุ่มงานเลขานุการ กลุ่มงานต่างประเทศ กลุ่มงานบริการสภากรุงเทพมหานคร กลุ่มงานประชุมสภาและกรรมการวิสามัญ กลุ่มงานประชุมกรรมการสามัญ กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานกฎหมาย กลุ่มงานยุติติและกระทั มีอัตรากำลัง ๖๔ ตำแหน่ง มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการประชุม สภากรุงเทพมหานคร การประชุมคณะกรรมการสามัญและวิสามัญประจำสภากรุงเทพมหานคร การจัดทำเรื่องญัตติและกระทั การร่างข้อบัญญัติ การร่างคำขอแปรญัตติตามข้อเสนอของสมาชิกสภากรุงเทพมหานคร เป็นศูนย์ข้อมูลและให้บริการทางกฎหมาย การค้นคว้าข้อมูลทางวิชาการแก่สมาชิกสภากรุงเทพมหานคร รวมทั้งการดำเนินการด้านต่างประเทศของสภากรุงเทพมหานคร เพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามอำนาจหน้าที่รับผิดชอบและส่งเสริมสนับสนุนให้การดำเนินงานของสภากรุงเทพมหานครบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าประสงค์และนโยบายที่สภากรุงเทพมหานครกำหนด

การประเมินสถานการณ์ปัญหาสภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อสำนักงานเลขาธิการสภากรุงเทพมหานครมีดังนี้

- สถานการณ์ในอนาคต การปฏิรูปประเทศไทยโดยคณะรักษาความสงบแห่งชาติเป็นการเปลี่ยนแปลงในระดับชาติมีการอบการปฏิรูปใน ๑๒ ด้านที่รวมถึงการบริหารราชการแผ่นดินและด้านการปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะมีผลกระทบต่อกรุงเทพมหานครและสภากรุงเทพมหานคร โดยที่การปฏิรูปด้านการบริหารราชการแผ่นดินจะมีการกำหนดนโยบายจัดวางการปกครองประเทศในด้านต่างๆเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติให้บังเกิดผลจริง และการปฏิรูปการปกครองส่วนท้องถิ่นจะกำหนดรูปแบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เหมาะสมมีการกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นสามารถปกครองและบริหารจัดการตนเองได้อย่างเป็นอิสระและมีประสิทธิภาพ ประชาชนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมได้อย่างแท้จริงโดยทำให้กระบวนการและกลไกต่างๆ ในการปกครองท้องถิ่นของผู้บริหารทุกระดับเป็นไปอย่างโปร่งใส มีประสิทธิภาพและสามารถตรวจสอบได้ชัดเจนรวมทั้งต้องทำให้ผู้บริหารผู้ปฏิบัติงานรวมไปถึงข้าราชการทุกคนที่เกี่ยวข้องมีจิตสำนึกในการให้บริการประชาชนตั้งใจสนองตอบความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง ซึ่งการปฏิรูปนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่จะส่งผลกระทบโดยตรงต่อกรุงเทพมหานครซึ่งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษและสภากรุงเทพมหานครที่เป็นองค์กรนิติบัญญัติของกรุงเทพมหานครย่อมต้องได้รับผลกระทบนี้อย่างแน่นอน

- สถานการณ์ในปัจจุบัน ระหว่างที่กำลังมีการดำเนินการปฏิรูปประเทศไทย คณะรักษาความสงบแห่งชาติได้มีประกาศ ที่ ๘๖/๒๕๕๗ เรื่อง การได้มาซึ่งสมาชิกสภากรุงเทพมหานครและสมาชิกสภาเขตเป็นการชั่วคราวลงวันที่ ๑๐ กรกฎาคม ๒๕๕๗ กำหนดให้ในกรณีที่สมาชิกสภากรุงเทพมหานครว่างลง มิให้จัดให้มีการเลือกตั้ง แต่ให้มี

การคัดเลือกสมาชิกสภากรุงเทพมหานคร จำนวน ๓๐ คน เพื่อทำหน้าที่สมาชิกสภากรุงเทพมหานคร ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๒๘ ประกอบด้วยข้าราชการและอดีตข้าราชการระดับ ๑๐ ที่มาจาก ข้าราชการกรุงเทพมหานคร ๕ คน ทหาร ๔ คน ตำรวจ ๓ คน อัยการ ๕ คน ปชช. ๓ คน สตง. ๒ คน กระทรวงมหาดไทย ๓ คน คณะกรรมการกฤษฎีกา ๒ คนสมาชิกสภานิติบัญญัติ ๑ คนกระทรวงสาธารณสุข ๑ คน และอาจารย์มหาวิทยาลัย ๑ คนการเปลี่ยนแปลงที่มาของสมาชิกสภากรุงเทพมหานครดังกล่าวก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการทำงานตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป คือ วิธีการทำงานและความคาดหวังของสมาชิกสภากรุงเทพมหานครชุดใหม่แตกต่างจากสมาชิกสภากรุงเทพมหานครที่มาจากการเลือกตั้ง กล่าวคือสมาชิกชุดปัจจุบันมาจากข้าราชการ นักวิชาการและองค์กรตรวจสอบอิสระ ที่เป็นผู้บริหารระดับ ๑๐ มีความรู้ความสามารถด้านกฎหมายและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านสูง การบริการของสำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานครเพื่อตอบสนองมาตรฐานการทำงาน of สมาชิกสภากรุงเทพมหานครชุดแต่งตั้งจึงต้องเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม

- จากผลการวิจัยของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) เรื่อง “คอร์รัปชันในระบบราชการไทย การสำรวจทัศนคติ และประสบการณ์ของหัวหน้าครัวเรือนในปี พ.ศ. ๒๕๕๗ ” ความเห็นของครัวเรือนต่อความไม่สุจริตของหน่วยงานราชการ(๒๐ ลำดับแรก)สภากรุงเทพมหานครอยู่ในลำดับที่ ๓ ซึ่งเป็นภาพลักษณ์ที่เป็นลบ และจากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจึงเป็นโอกาสอันดีที่สำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานครซึ่งมีหน้าที่ในราชการงานประจำของสภากรุงเทพมหานครจะดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเพื่อสร้างความสามารถให้กับบุคลากรในองค์กรปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี เพื่อนำไปสู่การเพิ่มคุณค่าและความแข็งแกร่งให้กับสำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานครเพื่อยืนหยัดในการสนับสนุนให้สภากรุงเทพมหานครเป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาลอย่างยั่งยืนต่อไปในอนาคต

๑.๒ การวิเคราะห์ประเมินองค์กร การประเมินองค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากจะทำให้ทราบสภาพที่แท้จริงขององค์กรว่ามีความสามารถหรือมีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไรเพื่อนำข้อเท็จจริงนั้นมาเป็นข้อมูลและกรอบการพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์และแผนงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานครมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง

กรอบแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิเคราะห์

การวิเคราะห์ปัจจัยภายในใช้กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7-S Framework)

แนวคิดนี้ได้รับการเผยแพร่เป็นครั้งแรกในปีค.ศ.1980 โดย Robert Waterman , Tom Peter and Julien Phillips แนวคิดนี้นำเสนอว่าประสิทธิภาพขององค์กรเกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ประการปัจจัยดังกล่าวมีลักษณะและมีสภาพอย่างไรแบบจำลอง 7-S นี้เป็นกรอบการพิจารณาและการวางแผนเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในองค์กรโดยการประสานองค์ประกอบทั้ง ๗ ตัวให้สอดคล้องประสานกันตัวแปรแต่ละตัวมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรเริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์องค์กรเกี่ยวข้องกับการพิจารณาโครงสร้างองค์กร เป้าหมายขององค์กรระบบการดำเนินงานทักษะที่ใช้ในการทำงานบุคลากร รูปแบบพฤติกรรมของพนักงานและเป้าหมายที่ต้องการ

๑. **Structure (โครงสร้างองค์กร)** หมายถึง โครงสร้างองค์กรที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบการแบ่งโครงสร้างงานตามความเหมาะสมรวมถึงการควบคุมการรวมและการกระจายอำนาจ

๒. **Strategy (กลยุทธ์)** หมายถึงการวางแผนเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อนของการดำเนินงาน

๓. **Staff (บุคลากร)** หมายถึงบุคลากรมีความสามารถมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

๔. **Style (รูปแบบ)** หมายถึงการจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะองค์กรเช่นการสั่งการ การควบคุมการจูงใจสะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร สไตล์การบริหารเป็นอย่างไร

๕. **System (ระบบ)** หมายถึง กระบวนการและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับ

๖. **Shared value (ค่านิยมร่วม)** หมายถึง ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์กรความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันความเชื่อร่วมกันในหน่วยงาน

๗. **Skill (ทักษะ)** หมายถึง มีทักษะความเชี่ยวชาญในการดำเนินงานเป็นมืออาชีพ

การวิเคราะห์ปัจจัยภายในใช้กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7-S Framework)

7-S Framework	Strength(จุดแข็ง)	Weakness (จุดอ่อน)
๑. Structure (โครงสร้างองค์กร)	๑. สำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพ-มหานครมีฐานะเป็นหน่วยงาน ๒. โครงสร้างสายการบังคับบัญชาสั้นมีการกระจายอำนาจ	๑. อัตรากำลังในกลุ่มงานที่รับผิดชอบภารกิจหลักของหน่วยงานมีจำนวนไม่เพียงพอต่อปริมาณงาน ๒. มีความทับซ้อนของโครงสร้างงาน
๒. Strategy (กลยุทธ์)	๑. มีแผนกลยุทธ์ที่ตอบสนองตัวชี้วัดที่กำหนดโดยหน่วยงานกลาง ๒. มีการจัดการความรู้	๑. วิสัยทัศน์ขององค์กรไม่บ่งชี้สิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็นหรือไปให้ถึงในอนาคต ๒. ไม่มีแผนกลยุทธ์เชิงรุก ๓. ตั้งมาตรฐานงานไว้ต่ำ
๓. Staff (บุคลากร)	๑. บุคลากรส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีมเมื่อมีการร้องขอ ๒. บุคลากรส่วนใหญ่ขยันและพร้อมทำงานที่ได้รับมอบหมาย ๓. มีจำนวนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและภาวะผู้นำเพียงพอต่อการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๔. บุคลากรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	๑. บุคลากรส่วนใหญ่ไม่ทำงานเชิงรุกและเคยชินกับการมาตรฐานการทำงานแบบเดิม ๒. มีกลุ่มผู้น้อยอย่างไม่เป็นทางการที่เกิดจากระบบอุปถัมภ์ที่มีอิทธิพลทางความคิดและพฤติกรรมในองค์กรมาเป็นเวลานาน
๔. Style (รูปแบบ)	๑. ผู้บริหารเป็นผู้มีความรู้ความสามารถได้รับการยอมรับ ๒. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชา ๓. ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการพัฒนา ๔. ผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล	๑. เนื่องจากมีงานตามนโยบายเพิ่มขึ้นผู้บริหารต้องลงไปดำเนินการเองในหลายเรื่องทำให้ไม่มีเวลาบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง ๒. ผู้บริหารระดับหัวหน้าฝ่ายบางฝ่ายไม่สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากเกรงว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีงานเพิ่มขึ้น

๕.System (ระบบ)	๑. สภากรุงเทพมหานครชุดปัจจุบันที่มาจากการแต่งตั้งมีการสนับสนุนการสร้างระบบงานให้เกิดการทำงานแบบบูรณาการระหว่างคณะกรรมการสามัญ ๑๑ คณะ ๒. มีระบบการทำงานที่โปร่งใสตรวจสอบได้	๑. การปฏิบัติงานยังไม่ตอบสนองเพียงพอต่อการจัดประชุมของสมาชิกสภากรุงเทพมหานคร คณะกรรมการสามัญ ๑๑ คณะและอนุกรรมการวิสามัญที่แต่งตั้งจากการประชุมสภาและคณะกรรมการสามัญเพื่อศึกษาในเรื่องต่างๆ ๒. ระบบการจัดการด้านวิชาการและข้อมูลยังไม่ได้มาตรฐานเพียงพอต่อความต้องการของสมาชิกสภากรุงเทพมหานคร ๓. มีกิจกรรมและงานตามนโยบายในการสร้างการมีส่วนร่วมกับประชาชนเพิ่มมากขึ้นทั้งในช่วงเปิดสมัยประชุมและปิดสมัยประชุมซึ่งเป็นกิจกรรมที่บุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่มีทักษะในการดำเนินงาน ๔. ขาดการทำงานแบบบูรณาการระหว่างกลุ่มงาน กลุ่มงานส่วนใหญ่ยังไม่มีภาระหน้าที่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของการเป็นเจ้าภาพหลัก ๕. มีการถูกตรวจสอบโครงการในอดีตจากสทง. ซึ่งส่งผลกระทบมาถึงการบริหารงานในปัจจุบัน
๖.Shared value (ค่านิยมร่วม)	๑. บุคลากรเคารพกฎระเบียบขององค์กร ๒. บุคลากรมีความสามัคคีและช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ๓. สถานที่ทำงานอยู่ในที่เดียวกันเอื้อต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน	๑. ไม่มีการส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีอย่างเป็นรูปธรรม ๒. บุคลากรส่วนใหญ่ยังมีค่านิยมการทำงานเชิงรับไม่ชอบทำงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์
๗.Skill (ทักษะ)	๑. บุคลากรส่วนใหญ่เป็นผู้ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานครเป็นเวลานานจึงมีทักษะในการทำงานตามหน้าที่รับผิดชอบ	๑. บุคลากรยังขาดทักษะในการจดยางงานการประชุมให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ๒. บุคลากรขาดทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ๓. บุคลากรยังขาดทักษะในการดำเนินการด้านประชาสัมพันธ์องค์กรโดยใช้สื่อสังคมออนไลน์

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกใช้กรอบแนวคิดPEST Analysisเพื่อตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเพื่อประเมินโอกาส (Opportunities) และข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threats) แจกแจงและวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารจากสภาพแวดล้อมภายนอกให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กรได้รับทราบโดยวิเคราะห์ใน ๔ ด้าน คือ

P – Politicเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยด้านนโยบายและการเมือง

E – Economicเป็นการวิเคราะห์ถึงปัจจัยสภาวะแวดล้อมของเศรษฐกิจ

S – Socialเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยทางสังคม

T – Technologyเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยทางเทคโนโลยีที่จะมีผลต่อการดำเนินงาน

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกโดยใช้กรอบแนวคิดPEST Analysis

PEST Analysis	Opportunities (โอกาส)	Threats(อุปสรรค)
P – Politic	๑. การปฏิรูปประเทศไทยทำให้ต้องมีการแต่งตั้งสมาชิกสภากรุงเทพมหานครที่มาจากข้าราชการระดับสูง(ระดับ ๑๐)เพื่อปฏิบัติหน้าที่ในระหว่างยังไม่มีกรเลือกตั้งเนื่องจากเป็นผู้บริหารระดับสูงในองค์กรภาครัฐที่มีประสบการณ์จึงมีความคาดหวังที่จะได้รับบริการการทำงานในมาตรฐานระดับสูงจึงเป็นโอกาสในการยกระดับมาตรฐานการทำงานของสำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานคร ๒. สมาชิกสภากรุงเทพมหานครชุดปัจจุบันจำนวนมากเป็นผู้มีความรู้ด้านกฎหมายซึ่งจะช่วยให้การทำงานด้านนิติบัญญัติของสภากรุงเทพมหานครมีความรอบคอบถูกต้องบุคคลากรของสำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานครมีโอกาสฝึกฝนเรียนรู้ ๓. สมาชิกสภากรุงเทพมหานครชุดปัจจุบันมาจากการแต่งตั้งไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อนในพื้นที่รับผิดชอบ	๑. สมาชิกสภากรุงเทพมหานครชุดปัจจุบันมีจำนวนเพียง ๓๐ คน (ปัจจุบันมี ๒๙ คน)ต้องปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้นเป็นสองเท่าเพื่อให้ครอบคลุมภารกิจของสภากรุงเทพมหานคร ดังนั้นจึงต้องรับผิดชอบในคณะกรรมการสามัญ ๑๑ คณะคนละ ๒ คณะและรับผิดชอบพื้นที่เขตคนละ ๒-๓ เขต โดยไม่มีผู้ช่วยดำเนินงานเหมือนเช่นสมาชิกสภากรุงเทพมหานครชุดเลือกตั้งและไม่มีประสบการณ์ในการทำงานด้านการเมืองท้องถิ่น ทำให้ภาระงานด้านนี้ตกอยู่กับบุคคลากรของสภากรุงเทพมหานคร ๒. การที่สมาชิกสภากรุงเทพมหานครต้องเป็นกรรมการในคณะกรรมการสามัญคนละ ๒ คณะ เป็นอนุกรรมการวิสามัญของคณะสามัญชุดต่างๆ รวมทั้งเป็นคณะอนุกรรมการวิสามัญที่ตั้งขึ้นโดยสภากรุงเทพมหานครจึงมีคณะกรรมการและอนุกรรมการจำนวนมากทำให้จำนวนบุคคลากรที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยเลขานุการของคณะกรรมการชุดต่างๆ ไม่เพียงพอ
E – Economic	๑. สภากรุงเทพมหานครผลักดันให้มีการตราข้อบัญญัติการจัดเก็บภาษีที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกรุงเทพมหานครซึ่งจะทำให้เพิ่มรายได้ในการนำไปพัฒนากรุงเทพมหานคร ๒. การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนจะก่อให้เกิดรายได้ในภาคเศรษฐกิจของกรุงเทพมหานครเพิ่มขึ้น	๑. การผลักดันกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บภาษีเพิ่มขึ้นอาจถูกต่อต้านจากผู้ประกอบการและผู้มีหน้าที่เสียภาษี ๒. สภากรุงเทพมหานครยังไม่มีแผนดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

S – Social	๑. สมาชิกสภากรุงเทพมหานครรับนโยบายจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยให้ผลักดันการกระจายอำนาจไปยังสำนักงานเขตและสร้างการมีส่วนร่วมกับภาคประชาสังคม ๒. สภากรุงเทพมหานครมีการจัดกิจกรรมและการสัมมนาเพื่อรับฟังความคิดเห็นจากประชาชนอย่างต่อเนื่องทำให้เกิดการเสริมแรงการมีส่วนร่วมของประชาชนซึ่งช่วยส่งเสริมให้การพัฒนากรุงเทพมหานครเป็นไปตามความต้องการของประชาชนในพื้นที่อย่างแท้จริง	๑. วาระการดำรงตำแหน่งของสมาชิกสภากรุงเทพมหานครชุดแต่งตั้งไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับการเมืองระดับชาตินโยบายและกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชนอย่างแท้จริงอาจไม่ต่อเนื่องเมื่อมีชุดเลือกตั้งเข้ามาใหม่
T – Technology	๑. เทคโนโลยีมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วสามารถนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ๒. โลกาวัดันทำให้มีช่องทางในการติดต่อสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยไม่มีขีดจำกัด	๑. เทคโนโลยีทำให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและการส่งต่อข้อมูลเป็นไปอย่างรวดเร็วหากมีข้อมูลด้านลบของกรุงเทพมหานครอาจส่งผลกระทบต่อสภากรุงเทพมหานคร

๑.๓ การกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงจากการวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมภายในภายนอกของสำนักงานเลขาธิการสภากรุงเทพมหานครด้วยกรอบแนวคิดMcKinsey 7-S Framework และPEST Analysisสามารถวิเคราะห์สภาพของปัญหาที่เป็นจุดอ่อนและอุปสรรค รวมทั้งจุดแข็งและโอกาส ได้ดังนี้

Stakeholders หรือผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงคือ สมาชิกสภากรุงเทพมหานคร ผู้บริหารสำนักงานเลขาธิการสภากรุงเทพมหานคร และบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการสภากรุงเทพมหานคร

สมาชิกสภากรุงเทพมหานครจากสถานการณ์ในอดีตที่เดิมสภากรุงเทพมหานครประกอบด้วยสมาชิกซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนอยู่ในตำแหน่งคราวละ ๔ ปีจำนวนสมาชิกสภากรุงเทพมหานครประชาชน ๑๐๐,๐๐๐ คนเลือกสมาชิกสภากรุงเทพมหานครได้ ๑ คนสมาชิกสภากรุงเทพมหานครที่มาจากการเลือกตั้งมีจำนวน ๖๑ คนและสมาชิกสภากรุงเทพมหานครแต่ละคนสามารถมีผู้ช่วยดำเนินงานได้ ๕ คน การดำเนินงานในอดีตหลายโครงการถูกตรวจสอบจากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินบางกรณียังส่งผลมาถึงการบริหารงานของสำนักงานเลขาธิการสภากรุงเทพมหานครในปัจจุบัน

สมาชิกสภากรุงเทพมหานครชุดปัจจุบันที่มาจากการแต่งตั้งมีความตั้งใจและมีมาตรฐานการทำงานสูง รวมทั้งมีความคาดหวังผลงานสูงในระยะเวลาจำกัดเนื่องจากไม่มีระยะเวลาของการสิ้นสุดตำแหน่งที่ชัดเจนขึ้นอยู่กับการเมืองในระดับชาติว่าจะจัดให้มีการเลือกตั้งขึ้นเมื่อใด ในขณะที่ไม่เคยมีประสบการณ์การทำงานด้านการเมืองท้องถิ่นจึงมีความต้องการข้อมูลในการประกอบการทำงานในทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของกรุงเทพมหานครประกอบกับสมาชิกชุดนี้มาจากข้าราชการและนักวิชาการระดับ ๑๐ ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงจึงมีความคาดหวังในมาตรฐานการให้บริการจากหน่วยงานในระดับสูงในทุกเรื่องไม่ว่าจะเป็นด้านข้อมูลสำหรับการประชุมหรือการอำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ จำนวนสมาชิกสภากรุงเทพมหานครมีจำนวน ๓๐ คน ลดลงครึ่งหนึ่งของการเลือกตั้งที่มีจำนวน ๖๑ คน

แต่ต้องปฏิบัติตามภารกิจตามกรอบอำนาจหน้าที่เดิมของสภากรุงเทพมหานครตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ.๒๕๒๘ จึงมีภารกิจมากเนื่องจากต้องรับผิดชอบเป็นกรรมการในคณะกรรมการสามัญ ๑๑ คณะคนละ ๒ คณะเป็นอนุกรรมการวิสามัญของคณะสามัญชุดต่างๆรวมทั้งเป็นอนุกรรมการวิสามัญที่ตั้งขึ้นโดยสภากรุงเทพมหานครและรับผิดชอบพื้นที่เขตคนละ ๒-๓ เขตโดยไม่มีผู้ช่วยดำเนินงานเหมือนเช่นสมาชิกสภากรุงเทพมหานครชุดเลือกตั้ง มีการประชุมถี่และต้องการข้อมูลประชุมแบบละเอียดในเชิงลึก จึงเป็นภาระหน้าที่ของข้าราชการที่รับผิดชอบในการเป็นผู้ช่วยเลขานุการในคณะกรรมการชุดต่างๆ

ผู้บริหารสำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานครเนื่องจากมีงานตามนโยบายจากประธานสภากรุงเทพมหานครเพิ่มขึ้นเป็นต้นว่าการจัดประชุมระหว่างสมาชิกสภากรุงเทพมหานครกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานกรุงเทพมหานครเพื่อนำสมาชิกสภากรุงเทพมหานครไปแนะนำทำความเข้าใจความคุ้นเคยรวมถึงรับฟังปัญหาจัดการสัมมนาและกิจกรรมการรับฟังความคิดเห็นจากประชาชน จัดกิจกรรมไปแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับหน่วยงานภายนอกที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารกรุงเทพมหานคร โดยจัดกิจกรรมทั้งในระหว่างสมัยประชุมและปิดสมัยประชุมซึ่งผู้บริหารต้องลงไปบริหารจัดการทำให้ไม่มีเวลาบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และผู้บริหารในระดับหัวหน้าฝ่ายบางฝ่ายไม่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากมีแนวคิดว่าการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานจะเป็นการเพิ่มภาระให้กับผู้ได้บังคับบัญชาจะทำให้เกิดปัญหาต่อต้านมีผลต่อการบังคับบัญชา

บุคลากรของสำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานครข้าราชการและลูกจ้างเคยชินกับการมาตรฐานการทำงานแบบเดิมเนื่องจากสำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานครปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิกสภากรุงเทพมหานครที่มาจากการเลือกตั้งมาโดยตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาสมาชิกสภากรุงเทพมหานครที่ได้รับการเลือกตั้งอยู่ในตำแหน่งคราวละ ๔ ปีและการเลือกตั้งทุกครั้งบุคคลที่ได้รับการเลือกตั้งมักจะเป็นบุคคลเดิมซึ่งมีวิธีการทำงานเหมือนเดิมมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานของกรุงเทพมหานครมีความรู้ในปัญหาพื้นที่รับผิดชอบมีความเชี่ยวชาญในการประสานประโยชน์ทางการเมืองจึงไม่มีการร้องขอข้อมูลใหม่หรือเปลี่ยนแปลงวิธีปฏิบัติงานข้าราชการและลูกจ้างจึงมีมาตรฐานในการทำงานแบบคงที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงมาเป็นเวลานานจึงเคยชินกับวิธีการทำงานแบบเก่าที่เคยปฏิบัติมาจึงขาดทักษะในการปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกันเมื่อเกิดความเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมภายในที่องค์ประกอบของสมาชิกสภากรุงเทพมหานครมาจากการแต่งตั้งซึ่งเป็นบุคคลที่มาจากผู้บริหารระดับสูงและนักวิชาการที่มีมาตรฐานการทำงานที่เปลี่ยนไป ทำให้ข้าราชการบางส่วนมีความรู้ความสามารถไม่เพียงพอต่อการให้บริการที่ต้องการคุณภาพที่สูงขึ้นเนื่องจากมีความเคยชินกับการทำงานแบบเก่าไม่มีการพัฒนาตนเองในการทำงานเชิงรุกจึงไม่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่ต้องการมาตรฐานการทำงานที่สูงขึ้นในทุกด้านซึ่งรวมถึงการประชุมสภากรุงเทพมหานครการประชุมคณะกรรมการสามัญและการประชุมคณะกรรมการวิสามัญการเสนอญัตติและกระทำโดยการบูรณาการความร่วมมือระหว่างส่วนราชการในสำนักงานในการจัดเตรียมความพร้อมก่อนการประชุมระหว่างการประชุมและหลังการประชุมในด้านเอกสารข้อมูลข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องการจัดเตรียมห้องประชุมและอุปกรณ์การจัดทำรายงานการประชุมและการดำเนินการที่เกี่ยวข้องอื่นตามที่ประชุมร้องขอ ประกอบกับในสำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานครมีกลุ่มข้าราชการและกลุ่มลูกจ้างที่มีอิทธิพลต่อความคิดและพฤติกรรมของข้าราชการและลูกจ้างเมื่อกลุ่มผู้นำความคิดไม่เห็นด้วยต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กรจึงมีผลต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กรเนื่องจากกลุ่มนี้เกิดมาจากระบบอุปถัมภ์ของสมาชิกสภากรุงเทพมหานครที่มาจาก การเลือกตั้งที่สร้างการเป็นผู้นำทางความคิดและพฤติกรรมในองค์กรมาเป็นเวลานาน

องค์กรมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงจากสภาพปัญหาที่เป็นจุดอ่อนและอุปสรรคดังกล่าวข้างต้นนำมาประมวลรวมกับจุดแข็งและโอกาสที่แสดงให้เห็นว่าสำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานครมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงคือองค์กรมีผู้บริหารที่เป็นผู้นำที่ได้รับการยอมรับทั้งจากสมาชิกสภากรุงเทพมหานครและบุคลากร

มีโครงสร้างการบริหารที่ไม่เป็นหลายระดับ มีสายการบังคับบัญชาสั้นและมีบุคลากรที่เคารพกฎระเบียบขององค์กร ชยันและให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม จึงเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เพิ่มขึ้นได้

การกำหนดจุดที่จะมีการเปลี่ยนแปลงคือการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับ องค์กรมากกว่าที่เคยเป็นโดยกำหนดวิสัยทัศน์ที่ต้องการจะเป็นดังนี้

**วิสัยทัศน์ “สำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานครเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง
ในการปฏิบัติราชการประจำของสภากรุงเทพมหานคร(High Performance
Organization)”**

๒. วัตถุประสงค์

๒.๑ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรของสำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานคร

๒.๒ เพื่อพัฒนาสำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานครให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง

๓. เป้าหมาย

ดำเนินการเพื่อมุ่งให้สำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานครไปสู่การเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง แบบค่อยเป็นค่อยไปโดยในระยะหนึ่งปีแรกของการดำเนินโครงการมีเป้าหมายมุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรและเพิ่ม ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้วยการเปลี่ยนแปลงมาตรฐานการทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดจากสภาพแวดล้อมการ เปลี่ยนแปลงเฉพาะหน้า ดังนี้

๓.๑ บุคลากรของสำนักงานเลขานุการที่เข้าร่วมโครงการไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ มีประสิทธิภาพในการ ทำงานเพิ่มมากขึ้น

๓.๒ สมาชิกสภากรุงเทพมหานครและผู้รับบริการมีความพึงพอใจในประสิทธิภาพการทำงานของ สำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานครไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๘๐

๔. ปัจจัยความสำเร็จ

การเปลี่ยนแปลงสำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานครให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง ต้องอาศัย ความร่วมมือจากทุกคนในองค์กรและปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การดำเนินการประสบความสำเร็จมีดังนี้

๔.๑ ผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง(Change Sponsor) คือประธานสภากรุงเทพมหานครและสมาชิกสภา กรุงเทพมหานครที่จะต้องเป็นผู้สนับสนุนชี้แนะและให้กำลังใจในการดำเนินโครงการที่จะเป็นผู้รับผลประโยชน์สุดท้าย หากโครงการประสบความสำเร็จ

๔.๒ ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Change Advocate) คือเลขานุการสภากรุงเทพมหานครและ ผู้ช่วยเลขานุการสภากรุงเทพมหานคร ซึ่งจะต้องสร้างความเชื่อมั่นในของใหม่เป็นแบบอย่างของความพร้อมในการรับมือ การเปลี่ยนแปลงและความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนและแก้ไขอุปสรรคต่างๆเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง

๔.๓ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) คือหัวหน้าฝ่าย/กลุ่มงาน รวมทั้งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและมีศักยภาพโน้มน้าวให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

๔.๔ ผู้ที่จะต้องเปลี่ยนแปลง (Change Target) คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเลขานุการสภา กรุงเทพมหานครที่ต้องมีความเต็มใจในการเข้าร่วมการเปลี่ยนแปลง

๔.๕ มีขั้นตอน/กระบวนการที่มีการวางแผนเป็นขั้นเป็นตอนที่ชัดเจนเพื่อสร้างความมั่นใจในความเป็นไป ได้ของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

๔.๖ มีการสื่อสารที่สร้างเป้าหมายร่วมประโยชน์ร่วมความเข้าใจร่วมและเปิดช่องทางรับข้อมูล/ข้อ ร้องเรียนเพื่อแก้ไขปัญหาตลอดเวลา

๕. ขั้นตอนการปฏิบัติ

๕.๑ กรอบแนวคิดในการเปลี่ยนแปลงแนวทางแก้ไขปัญหจะต้องดำเนินการและมีความพร้อมในการที่จะเปลี่ยนแปลงจึงต้องมีกรอบแนวคิดในการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดความสำเร็จดังต่อไปนี้

๕.๑.๑ หาผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นบุคคลที่พยายามจะให้มีการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อให้ปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้นและมีความสามารถที่จะโน้มน้าวจิตใจให้บุคคลที่เกี่ยวข้องเห็นคุณค่าและประโยชน์ในการเปลี่ยนแปลง

๕.๑.๒ กรอบแนวความคิดของการเปลี่ยนแปลง (Framework of change)

- การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร เปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่จะทำให้การบริหารจัดการคล่องตัวและเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ
- การเปลี่ยนแปลงตัวบุคคล (People change) เปลี่ยนแปลงทักษะ ความรู้ ค่านิยม ทักษะ การรับรู้ การคาดหวัง และพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร โดยพัฒนาสมรรถภาพของแต่ละบุคคลในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายและการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เทคนิคที่นำมาใช้ได้แก่ การฝึกอบรมพัฒนา การสับเปลี่ยนงานเพื่อความเหมาะสม นำไปสู่การพัฒนาบุคคลและพัฒนาองค์กร
- การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสมัยใหม่ (Technological change) มีการนำแนวทางและเทคนิคใหม่ ๆ เข้ามาใช้เป็นการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานซึ่งก็ต้องมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อการเรียนรู้ในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อนำมาช่วยการทำงานให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ
- การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ (Strategy change) เริ่มต้นจากการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กรในปัจจุบัน
- การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (Cultural change) เป็นการเปลี่ยนค่านิยมสมมุติฐาน พัฒนาคติ ความเชื่อ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลทุกคนในองค์กร ซึ่งเปลี่ยนแปลงอย่างมีระเบียบค่อยเป็นค่อยไปเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่ต้องการ

๕.๒ การวางแผนแก้ไขปัญหที่ได้จากการวิเคราะห์

ปัญหาที่เกิดจากบุคลากร	
ปัจจัยปัญหา	แผนการแก้ไขปัญหา
ข้าราชการและลูกจ้างเคยชินกับการมาตรฐานการทำงานแบบเดิม	- พัฒนาพฤติกรรมการทำงาน - กำหนดมาตรฐานงานใหม่
อิทธิพลของกลุ่มต่อข้าราชการและลูกจ้างโดยรวม	- ปรับทัศนคติของกลุ่มผู้มีอิทธิพลทางความคิด
ข้าราชการบางส่วนมีความรู้ความสามารถไม่เพียงพอกับมาตรฐานงานใหม่	- พัฒนาความสามารถ ให้มีการเรียนรู้สิ่งใหม่
ปัญหาที่เกิดการทำงานของสมาชิกสภากรุงเทพมหานครชุดแต่งตั้ง	
ปัจจัยปัญหา	แผนการแก้ไขปัญหา
สมาชิกสภากรุงเทพมหานครชุดแต่งตั้งคาดหวังผลงานสูงในระยะเวลาจำกัด	- ปรับปรุงระบบการทำงานให้มีการบริการที่มีความคล่องตัวและรวดเร็ว
จำนวนสมาชิกสภากรุงเทพมหานคร ลดลงครึ่งหนึ่งของการเลือกตั้ง จึงมีการกึ่งมาก มีการประชุมถี่และต้องการข้อมูลประชุมแบบละเอียด	- พัฒนาหน่วยงานวิชาการให้มีข้อมูลที่สามารถเรียกใช้ได้อย่างรวดเร็วและครอบคลุมหัวข้อของความต้องการของคณะกรรมการ

ปัญหาที่เกิดจากโครงสร้างการทำงาน	
ปัจจัยปัญหา	แผนการแก้ไขปัญหา
คณะกรรมการสามัญมีจำนวน ๑๑ คณะ สมาชิกเป็นกรรมการคนละอย่างน้อย ๒ คณะ มีการประชุมถี่เพิ่มภาระงานให้ข้าราชการ	- แผนระยะยาว ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้มีบุคลากรที่รองรับการทำงานด้านการประชุมได้อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ
ข้าราชการที่ทำหน้าที่ผู้ช่วยเลขาธิการคณะกรรมการมีจำนวนไม่เพียงพอกับคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการที่ตั้งขึ้น	- แผนระยะสั้น พัฒนาและอบรมบุคลากรจากทุกฝ่ายให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการ
หน่วยงานวิชาการให้การสนับสนุนการจัดหาข้อมูลไม่เพียงพอ	- จัดหาเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการสืบค้นข้อมูลและจัดระบบเก็บข้อมูลให้มีประสิทธิภาพเพียงพอและสามารถเรียกใช้ได้ตามความต้องการอย่างรวดเร็ว
ปัญหาที่เกิดจากการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	
ปัจจัยปัญหา	แผนการแก้ไขปัญหา
เนื่องจากมีงานตามนโยบายเพิ่มขึ้นผู้บริหารต้องลงไปดำเนินการเองในหลายเรื่องทำให้ไม่มีเวลาบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง	- หัวหน้าหน่วยงานและผู้บริหารจะต้องเป็นบุคคลที่มีบทบาทในการกำหนดแนวทางและทิศทางในการดำเนินงาน และเป็นบุคคลที่สามารถผลักดัน (Driving Forces) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้บริหารจะต้องสามารถเผชิญกับแรงต้านของพนักงาน (Restraining Forces) ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในทุก ๆ ระดับของการพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร จึงต้องจัดการให้ตนเองมีเวลาลงมาเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง
ผู้บริหารระดับหัวหน้าฝ่ายบางฝ่ายไม่สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	- จัดอบรมเพื่อปรับทัศนคติและพัฒนาให้ป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

๕.๕ ขั้นตอนการปฏิบัติโดยใช้ตัวแบบการเปลี่ยนแปลงองค์กรของ เคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin) มาดำเนินการดังนี้

๑) ขั้นตอนของการหลอมละลาย (Unfreezing) สร้างความตระหนักรู้ให้ข้าราชการและลูกจ้างสำนักงานเลขาธิการสภากรุงเทพมหานครยอมรับถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง โดยการจัดประชุมในทุกระดับและจัดทำแผนการดำเนินงาน

- ประชุมระดับผู้บริหารเพื่อสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับผู้บริหารทุกฝ่ายจัดตั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลง Change Agent
- ประชุมข้าราชการปฏิบัติงานโดยหัวหน้าฝ่ายเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในแต่ละฝ่าย
- ประชุมลูกจ้างให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเปลี่ยนแปลงและสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลง
- จัดตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงเพิ่มประสิทธิภาพและมาตรฐานในการทำงาน เพื่ออำนวยความสะดวกและสนับสนุนการดำเนินการในทุกเรื่อง

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ												ผู้รับผิดชอบ
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
๕	ดำเนินโครงการขั้นตอนที่ ๑ การหลอมละลาย (Unfreezing)													ทุกกลุ่มงาน
	-ประชุมระดับผู้บริหารเพื่อสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับผู้บริหารทุกฝ่าย		↔											
	- จัดตั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลง Change Agent		↔											
	-ประชุมข้าราชการปฏิบัติงานโดยหัวหน้าฝ่ายเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในแต่ละฝ่าย		↔											ทุกกลุ่มงาน
	-ประชุมลูกจ้างให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเปลี่ยนแปลงและสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลง		↔											ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
	-จัดตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงเพิ่มประสิทธิภาพและมาตรฐานในการทำงานเพื่ออำนวยความสะดวกและสนับสนุนการดำเนินการในทุกเรื่อง			↔										ทุกกลุ่มงาน
	-จัดประชุมใหญ่ของทุกส่วนในรูปแบบของการสัมมนาเพื่อพัฒนาองค์กรโดยมุ่งเน้นประเด็นการระดมความคิดเห็นเพื่อจัดทำแผนบริหารการเปลี่ยนแปลง			↔										คณะทำงาน/กลุ่มบริการสภา
๖	ดำเนินโครงการขั้นตอนที่ ๒ ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง (Changing)													ทุกกลุ่มงาน
	-นำแผนดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในหน่วยงาน			←									→	

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ												ผู้รับผิดชอบ
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
	-คณะทำงานเพื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงเพิ่มประสิทธิภาพและมาตรฐานในการทำงานเป็นผู้กำกับดูแลการดำเนินการและอำนวยความสะดวกสนับสนุนและช่วยแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินการ -จัดทำคู่มือมาตรฐานการทำงานของกระบวนการงานต่างๆที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง													คณะทำงาน
														ทุกกลุ่มงาน
๗	ดำเนินโครงการขั้นตอนที่ ๓ รักษาสภาพใหม่ให้อยู่กับองค์กรได้ถาวร (Refreezing) -การนำระบบประเมินผลมาใช้ในการปฏิบัติงานและจัดฝึกอบรมให้เกิดทักษะในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานใหม่อย่างถาวร -จัดให้มีโครงการประกวดการดำเนินงานในองค์กรโดยมีรางวัลตอบแทนให้กับกลุ่มงานที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่อง													ทุกกลุ่มงาน
														คณะทำงาน
๘	การประเมินผลโครงการ													กลุ่มบริการสภาฯ

๗. แนวทางการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ ได้แก่

๗.๑ ผู้บริหารไม่เห็นความจำเป็นและความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงอาจไม่ให้ความเห็นชอบในการดำเนินโครงการ การแก้ปัญหาคือความเสี่ยงคือเตรียมการชี้แจงให้เห็นว่าข้อเสนอของการดำเนินโครงการมีความเหมาะสมมีคุณสมบัติตรงต่อองค์กรชัดเจนไม่ยุ่งยากสามารถปฏิบัติได้

๗.๒ การจัดตั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นหัวหน้าฝ่าย/กลุ่มงาน เพื่อปฏิบัติหน้าที่ในการเป็นผู้นำสร้างการยอมรับในโครงการ/กิจกรรมการเปลี่ยนแปลงที่จะดำเนินการเป็นทีมงานที่เป็นกลไกสำคัญในระยะเริ่มต้นโครงการ อาจมีหัวหน้าบางฝ่ายที่มีคุณสมบัติที่ไม่เอื้อต่อการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นต้นว่า เป็นบุคคลที่มีอัตราสูง เป็นบุคคลที่สร้างความแตก้าว เป็นบุคคลที่ไม่เต็มทีกับงาน วิธีการแก้ปัญหาคือตั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นโดยคัดเลือกจากบุคลากรที่มีความสามารถ บุคคลที่ได้รับการยอมรับและมีศักยภาพในการโน้มน้าวให้เกิดความร่วมมือเพื่อช่วยเสริมแรงทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

๗.๓ ในขั้นตอนของการดำเนินโครงการอาจเกิดการต่อต้านจากบุคคลากรในองค์กรเนื่องจากเป็นธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงที่บุคคลจะมีความผูกพันตัวเองอยู่กับสภาพแวดล้อมปัจจุบันที่เคยชินและมีความสุขสบายที่เรียกว่า Comfort Zone จึงไม่ต้องการให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อตนเอง วิธีการแก้ปัญหาคือ ใช้วิธีการจูงใจโดยให้ความรู้ให้คำปรึกษาว่าการเปลี่ยนแปลงคืออะไร การให้เข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยคิดเรื่องการเปลี่ยนแปลง หากการวิธีการจูงใจไม่ได้ผลใช้วิธีการเสนอให้การเข้าร่วมโครงการเป็นเกณฑ์หนึ่งของการพิจารณาประเมินความดีความชอบ

๘. การประเมินผลและข้อเสนอแนะ

๘.๑ การประเมินผล

การบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงในระยะหนึ่งปีแรกของการดำเนินโครงการมีตัวชี้วัดความสำเร็จและเครื่องมือในการประเมินผลดังนี้

ตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ

๑. มีการจัดตั้งทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Change Agent)
๒. มีจัดตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงเพิ่มประสิทธิภาพและมาตรฐานในการทำงาน
๓. มีการจัดประชุมใหญ่ของทุกส่วนในรูปแบบของการสัมมนาเพื่อพัฒนาองค์กรโดยมุ่งเน้นประเด็นการระดมความคิดเห็นเพื่อจัดทำแผนบริหารการเปลี่ยนแปลง
๔. มีแผนการดำเนินงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงให้สำนักงานเลขาธิการสภากรุงเทพมหานครเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้มีมาตรฐานการทำงานให้สูง
๕. มีคู่มือมาตรฐานการทำงานของกระบวนการงานต่างๆที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง

วิธีการประเมินผลและเครื่องมือ

๑. ประเมินผลประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานก่อนและหลังการเข้าร่วมโครงการ โดยผู้บริหารสำนักงานเลขาธิการสภากรุงเทพมหานครเป็นผู้ประเมินโดยใช้แบบประเมินที่มีการออกแบบโดยคณะทำงานเพื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงเพิ่มประสิทธิภาพและมาตรฐานในการทำงาน
๒. ประเมินผลความพึงพอใจประสิทธิภาพการทำงานของสำนักงานเลขาธิการสภากรุงเทพมหานครจากสมาชิกสภากรุงเทพมหานครและผู้รับบริการโดยใช้แบบประเมินที่มีการออกแบบโดยคณะทำงานเพื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงเพิ่มประสิทธิภาพและมาตรฐานในการทำงาน

๘.๒ ข้อเสนอแนะ

การดำเนินโครงการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสำนักงานเลขาธิการสภากรุงเทพมหานครเป็นการดำเนินการโดยมีวัตถุประสงค์ในการทำให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงเพื่อปรับตัวและรองรับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในภายนอกองค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่คาดการณ์ว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต โครงการนี้มีเป้าหมายให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการสร้างมาตรฐานในการทำงานใหม่เป็นจุดเริ่มต้นของการนำไปสู่การเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งการทำให้องค์กรไปสู่จุดนั้นได้สมบูรณ์ต้องมีการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในหลายด้านและต้องใช้ความร่วมมือร่วมใจของทุกฝ่ายและทุกองคาพยพขององค์กร ดังนั้นหากการดำเนินโครงการเริ่มต้นนี้ประสบความสำเร็จควรมีการดำเนินการต่อเนื่องโดยกำหนดเป้าหมายใหม่ที่ยากและท้าทายมากขึ้น

บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชเอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารองค์การนนทบุรีสำนักพิมพ์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ๒๕๕

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานครพ.ศ. ๒๕๒๘

แผนปฏิบัติราชการสำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานครพัฒนากรุงเทพพ.ศ. ๒๕๕๙

ประวัติผู้เขียนเอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคล

ชื่อ	นางสาวพรทิพย์พรชีวิทย์
วัน เดือน ปี เกิด	๒๒ ธันวาคม ๒๕๐๒
ตำแหน่งหน้าที่	นักวิเทศสัมพันธ์ชำนาญการพิเศษหัวหน้ากลุ่มงานต่างประเทศ สำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานคร
สถานที่ทำงาน	สำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานคร ๑๗๓ ถนนดินสอ แขวงเสาชิงช้า เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๐๐
ประวัติการศึกษา	นิติศาสตร์บัณฑิตสาขาวิชานิติศาสตร์(กฎหมาย) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ปี สำเร็จการศึกษาพ.ศ. ๒๕๒๕
ประวัติการรับราชการ	
พ.ศ. ๒๕๓๖	เจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์ ๓ ฝ่ายวิเทศสัมพันธ์กองประชาสัมพันธ์ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร
พ.ศ. ๒๕๓๙	เจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์ ๔ ฝ่ายการต่างประเทศ ๒กองการต่างประเทศ สำนักนโยบายและแผนกรุงเทพมหานคร
พ.ศ. ๒๕๔๒	เจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์ ๕ กลุ่มงานต่างประเทศ ๑กองการต่างประเทศ สำนักนโยบายและแผนกรุงเทพมหานคร
พ.ศ. ๒๕๔๖	เจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์ ๖ กลุ่มงานต่างประเทศ ๑กองการต่างประเทศ สำนักนโยบายและแผนกรุงเทพมหานคร
พ.ศ. ๒๕๕๐	เจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์ ๗ วกกลุ่มงานต่างประเทศกองการต่างประเทศ๑ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร
พ.ศ. ๒๕๕๔	นักวิเทศสัมพันธ์ชำนาญการกลุ่มงานต่างประเทศ ๑กองการต่างประเทศ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร
พ.ศ. ๒๕๕๖	นักวิเทศสัมพันธ์ชำนาญการพิเศษหัวหน้ากลุ่มงานต่างประเทศสำนักงาน เลขานุการสภากรุงเทพมหานคร
การฝึกอบรมที่สำคัญ	
พ.ศ. ๒๕๓๙	Japanese Language and Youthand Child Welfare ณจังหวัดไอจิ ประเทศญี่ปุ่น
พ.ศ. ๒๕๔๔	ฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์โครงการความช่วยเหลือ ระหว่างประเทศ
พ.ศ. ๒๕๔๕	ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการHuman Resource Management in Local Authorities ๒๐๐๒ โดยองค์การInternational Union of Local Authorities Asian and Pacific Section
พ.ศ. ๒๕๔๙	ฝึกอบรมโครงการThe Program for Global Urban Experts In Seoul ๒๐๐๖ ณThe University of Seoul สาธารณรัฐเกาหลี
พ.ศ. ๒๕๕๖	เป็นผู้แทนของกรุงเทพมหานครเข้าร่วมสัมมนาPublic Servant Exchange Program ณนครเซี่ยงไฮ้สาธารณรัฐประชาชนจีน