

9. บทเรียนที่ได้

1. แผนพัฒนาขีดความสามารถด้านบุคลากรจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับบุคลากรที่จะพัฒนาค่อนข้างมาก โดยเฉพาะบุคลากรที่เป็นกลุ่มเป้าหมายหากไม่ให้ความร่วมมือ หรือไม่มีการเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ โอกาสที่จะพัฒนาตนเองให้มีขีดความสามารถจะเป็นไปได้ยาก

2. การเรียนรู้ร่วมกันระหว่างนักวิจัยและเจ้าหน้าที่ของเทศบาล ทำให้ต่างฝ่ายต่างที่จะได้ประโยชน์และมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน สามารถนำความรู้ที่ได้ไปแก้ไขในปัญหาที่เกิดขึ้นได้ตรงจุดมากขึ้น

แผนพัฒนาขีดความสามารถเรื่องเทคโนโลยี ของเทศบาลนครระยอง
โครงการวิจัยและพัฒนา เรื่อง การเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการ
ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1. สภาวะการณ์

ตามที่เทศบาลนครระยอง ได้เข้าร่วมโครงการวิจัยและพัฒนาเรื่องการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (พขบ.) เมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2548 และได้มีการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อจัดทำแผนงานด้านต่างๆ สำหรับแผนพัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยี

คณะทำงานได้ดำเนินการสำรวจข้อมูลที่เกี่ยวข้อง โดยมุ่งเน้นการศึกษาข้อมูลการใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ และโปรแกรมประยุกต์ต่างๆ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานภายในเทศบาล ตลอดจนการใช้งานระบบสารสนเทศและอินเทอร์เน็ต

2. สภาพปัญหา

จากการสำรวจข้อมูลพบว่า เครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องของหลายหน่วยงานในเทศบาลที่มีสภาพเก่า มีจำนวนน้อยขาดบุคลากรที่ควบคุมดูแลและถึงแม้จะมีการใช้งานระบบสารสนเทศและอินเทอร์เน็ตแต่ยังจำกัดในกลุ่มคนบางกลุ่มที่ต้องรับผิดชอบงานนั้นๆ หรือสนใจที่จะเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งสรุปแยกได้ดังนี้

a. เครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์เสริมต่างๆ ภายในสำนักงานเทศบาลมีเครื่องคอมพิวเตอร์จำนวน 47 เครื่อง ซึ่งส่วนใหญ่มีสภาพเก่า และไม่เพียงพอต่อการใช้งาน

b. ระบบปฏิบัติการและโปรแกรมประยุกต์ต่างๆ พบว่าเครื่องคอมพิวเตอร์ทั้งหมดภายในสำนักงานใช้ระบบปฏิบัติการของวินโดวส์ และมีการใช้งานโปรแกรมประยุกต์ทั่วไปของ Microsoft Office เช่น Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint ทั้ง Office 97, Office 2000 และเครื่องคอมพิวเตอร์กว่า 90 % มีการติดตั้งและเชื่อมต่อระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีการใช้โปรแกรมเฉพาะเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานเช่น งานสารบรรณ งานพัสดุ/ครุภัณฑ์ งานการเงินและบัญชี โดยใช้ Microsoft Office 97ทำให้เกิดข้อจำกัดในการใช้งาน

c. ระบบเครือข่าย พบว่ามีการวางระบบเครือข่ายเฉพาะภายในสำนักงานเพื่อเชื่อมโยงข้อมูลสำหรับโปรแกรมเฉพาะของงานสารสนเทศของแต่ละหน่วยงาน แต่ขาดบุคลากรในการควบคุมระบบและระบบการป้องกันฐานข้อมูล

d. บุคลากรผู้ใช้คอมพิวเตอร์ พบว่าสามารถใช้งานโปรแกรมต่างๆ เบื้องต้นที่สนับสนุนงานในการะหน้าที่ของตนเองได้ แต่ยังขาดความชำนาญ และพบว่ากว่า 85% ของบุคลากร ไม่เคยเข้ารับการอบรมแต่อาศัยการเรียนรู้โดยการทดลองทำและคำแนะนำของเพื่อนร่วมงาน

3. วิสัยทัศน์

“มีเทคโนโลยีที่เหมาะสมที่เอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร และเพิ่มคุณภาพการบริการประชาชนในเขตเทศบาล”

4. พันธกิจ

- a. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ตามศักยภาพและภาระหน้าที่
- b. จัดหาและพัฒนาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน
- c. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้เหมาะสมกับระบบงานของเทศบาล

5. วัตถุประสงค์

- a. เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- b. เพื่อให้เกิดการใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
- c. เพื่อให้เกิดการทำงานที่เป็นระบบ สามารถตรวจสอบได้
- d. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการให้บริการประชาชน

6. เป้าหมาย/ผลลัพธ์

- a. บุคลากรเทศบาลมีทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์เพิ่มขึ้นและสามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ภายใต้ภาระหน้าที่เดียวกัน
- b. การปฏิบัติงานของหน่วยงานมีประสิทธิภาพ สะดวกและรวดเร็วลดขั้นตอนการทำงานภายในองค์กร
- c. ประชาชนได้รับการบริการที่สะดวก รวดเร็ว

7. กลยุทธ์

- a. จัดหาและส่งเสริมบุคลากรให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการปฏิบัติงาน
- b. จัดหาและเลือกใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้เหมาะสมกับภาระหน้าที่ของหน่วยงาน
- c. ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและระบบจัดการฐานข้อมูลที่เหมาะสมกับระบบงานเทศบาล

8. โปรแกรมงาน/โครงการ/กิจกรรม

- a. การฝึกอบรมบุคลากร
 - การใช้คอมพิวเตอร์เบื้องต้น, โปรแกรมปฏิบัติงานทั่วไป
 - โปรแกรมเฉพาะงาน , ระบบเครือข่ายและการเรียกใช้ข้อมูล
 - การดูแล รักษา ซ่อมบำรุงอุปกรณ์คอมพิวเตอร์เบื้องต้น
- b. การจัดหา Chief Information Officer : CIO และทีมงานดูแลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
- c. การจัดทำแผนความต้องการและการจัดซื้อครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์
- d. การปรับปรุงและวางระบบเครือข่ายภายในองค์กร

- e. การปรับปรุงระบบสารสนเทศสำหรับงานภายใน (Back Office)
 - งานบุคลากร
 - ระบบเงินเดือน
 - งานเอกสาร สารบรรณ
- f. การปรับปรุงระบบสารสนเทศสำหรับงานบริการประชาชน (Front Office)
 - การชำระภาษี
 - งานทะเบียนราษฎร
 - งานบริการห้องสมุด
 - การขอรับใบอนุญาตประกอบกิจการฯ
 - การบริการและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารอัตโนมัติ
- g. การพัฒนาและปรับปรุงเว็บไซต์ เพื่อนำเสนอข้อมูลสู่สาธารณะ
- h. การออกแบบระบบจัดการฐานข้อมูลกลางและความปลอดภัย

9. การควบคุมและประเมินผล

- a. ร้อยละ 60 ของพนักงานเทศบาลได้รับการฝึกอบรมด้านคอมพิวเตอร์
- b. ร้อยละ 80 ของผู้เข้ารับการอบรมมีทักษะด้านคอมพิวเตอร์เพิ่มขึ้น และสามารถใช้งานโปรแกรมปฏิบัติงานทั่วไปได้อย่างน้อย 3 โปรแกรม
- c. ร้อยละ 80 ของผู้เข้ารับการอบรมโปรแกรมเฉพาะงาน สามารถปฏิบัติหน้าที่แทนกันได้
- d. ค่าใช้จ่ายด้านการซ่อมบำรุงอุปกรณ์คอมพิวเตอร์
- e. จำนวนบุคลากรหรือทีมงานที่ได้รับการแต่งตั้งให้รับผิดชอบระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
- f. จำนวนหน่วยงานที่มีการวางและเชื่อมโยงระบบเครือข่ายจำนวนโปรแกรมเฉพาะงาน และหน่วยงานที่มีการใช้งาน
- g. แบบสอบถามความพึงพอใจของประชาชนต่อการรับบริการแต่ละงาน
- h. สถิติจำนวนผู้เข้าเยี่ยมชมเว็บไซต์
- i. จำนวนครั้งของปัญหาที่เกิดจากการเรียกใช้ข้อมูลกลางจากระบบฐานข้อมูล

10. งบประมาณ

งบประมาณประจำปี 2548 – 2549 ของเทศบาลนครระยอง รวม 4,450,000 บาท แบ่งเป็น

- การฝึกอบรมบุคลากร 50,000 บาท
- การจัดหาครุภัณฑ์และปรับปรุงระบบเครือข่าย 3,000,000 บาท
- การพัฒนาปรับปรุงโปรแกรมเฉพาะงานและระบบจัดการฐานข้อมูล 900,000 บาท
- การพัฒนาปรับปรุงเว็บไซต์ 500,000 บาท

11. ระยะเวลาดำเนินการ

กรกฎาคม 2547 – กันยายน 2549

12. หน่วยงานที่รับผิดชอบ

คณะทำงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เทศบาลนครระยอง

13. สิ่งที่ได้ดำเนินการไปแล้ว

a. การฝึกอบรมบุคลากร

- หลักสูตรการใช้คอมพิวเตอร์เบื้องต้น, โปรแกรมปฏิบัติงานทั่วไปและการใช้อินเตอร์เน็ต ซึ่งจัดร่วมกับองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี เมื่อวันที่ 2 ตุลาคม 2547 โดยจัดส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม จำนวน 20 คน
- หลักสูตรการใช้คอมพิวเตอร์และการจัดทำเว็บไซต์ จัดโดยจังหวัดระยอง โดยจัดส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม จำนวน 3 คน
- การใช้งานโปรแกรมเฉพาะงานและระบบสารสนเทศ โดยผู้รับจ้างวางระบบสารสนเทศ ได้ชี้แจงและแนะนำการใช้งานโปรแกรมให้กับพนักงานทุกหน่วยงาน จำนวน 50 คน

b. การแต่งตั้งคณะทำงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อดูแลระบบและเว็บไซต์ของเทศบาล

c. การจัดทำแผนความต้องการและการจัดซื้อครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์ ประจำปีงบประมาณ 2547 และปี 2548 ตามงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรรวม 2,600,000 บาท

d. การปรับปรุงระบบสารสนเทศสำหรับงานภายใน (Back Office) ของทุกกองสำหรับที่เกี่ยวข้องกับการเงิน งบประมาณ พัสดุและครุภัณฑ์ (สำนักงานคลัง)

e. การปรับปรุงระบบสารสนเทศสำหรับงานบริการประชาชน (Front Office)

- มีการพัฒนาและใช้โปรแกรมสำหรับงานแผนที่ภาษี งานผลประโยชน์
- การใช้โปรแกรม Microsoft Word ในการทำจดหมายเวียนและจัดเก็บข้อมูลงานใบอนุญาตประกอบกิจการที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพของกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม
- การปรับปรุงโปรแกรมงานทะเบียนราษฎร โดยได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากกระทรวงมหาดไทย
- การติดตั้งและใช้งานโปรแกรมการสืบค้นหนังสือของห้องสมุดเทศบาล

f. การพัฒนาและปรับปรุงเว็บไซต์ โดยการจ้างเอกชนเข้ามาดำเนินการซึ่งเริ่มตั้งแต่เดือนธันวาคม 2547 ถึงปัจจุบัน

14. ปัญหาและอุปสรรค

1. เทศบาลนครระยองมีแผนงานที่จะทำการก่อสร้างอาคารสำนักงานหลังใหม่ ทำให้การดำเนินงานพัฒนาและวางระบบเครือข่ายภายใน ไม่สามารถดำเนินการได้ จึงจำเป็นต้องเลื่อนระยะเวลาดำเนินการออกไป

2. โปรแกรมเฉพาะงานบางโปรแกรม ต้องมีการปรับปรุงให้เหมาะสมกับลักษณะการใช้งานในปัจจุบัน แต่เนื่องจากเป็นโปรแกรมที่จ้างบริษัทเอกชนสร้างและพัฒนาขึ้นและครบกำหนดของสัญญาไปแล้ว จึงจำเป็นต้องกำหนดรายละเอียดสำหรับการจ้างปรับปรุงโปรแกรมใหม่ ทำให้บางโปรแกรมไม่มีการใช้งานเนื่องจากต้องรอการพัฒนาปรับปรุง จึงเกิดความล่าช้าในการดำเนินงานในส่วนดังกล่าว

แผนพัฒนาขีดความสามารถในด้านเทคโนโลยี เทพบาลนครระยอง

สภาพการณ์ปัจจุบัน	วิสัยทัศน์	พันธกิจ	วัตถุประสงค์	ผลลัพธ์	โครงการงาน	หน่วยงานรับผิดชอบ	การควบคุมและประเมินผล
<p>1. บุคลากร</p> <ul style="list-style-type: none"> - ขาดความชำนาญในการใช้อุปกรณ์ - ขาดแรงจูงใจที่จะเรียนรู้ - ขาดบุคลากรควบคุมระบบ <p>2. ฮาร์ดแวร์</p> <ul style="list-style-type: none"> - สภาพเก่า - มีจำนวนน้อย ไม่เพียงพอต่อการใช้งาน - การใช้ประโยชน์ไม่ได้เต็มศักยภาพ <p>3. ระบบเครือข่าย</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีการเริ่มใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศภายใน - มี www. rayongcity.com <p>4. ข้อมูล</p> <ul style="list-style-type: none"> - ฐานข้อมูลและระบบจัดการ - ไม่มีระบบและบริหารจัดการ - ฐานข้อมูลกลาง - ขาดการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน 	<p>มีเทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อเอื้อประโยชน์ของบุคลากร และเพิ่มคุณภาพการบริการประชาชน</p> <p>“บริการประชาชนในเขตเทศบาล”</p>	<p>1. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ตามศักยภาพและภาระหน้าที่</p> <p>2. จัดหาและพัฒนาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน</p> <p>3. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้เหมาะสมกับระบบงานของเทศบาล</p>	<p>1. เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>2. เพื่อให้เกิดการใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด</p> <p>3. เพื่อให้เกิดการทำงานที่เป็นระบบ สามารถตรวจสอบได้</p> <p>4. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการให้บริการประชาชน</p>	<p>1. จัดหาและส่งเสริมบุคลากรให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการปฏิบัติงาน</p> <p>2. จัดหาและเสื้กใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้เหมาะสมกับภาระหน้าที่ของหน่วยงาน</p> <p>3. ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและระบบจัดการฐานข้อมูลที่เหมาะสมกับระบบงานเทศบาล</p>	<p>1. การฝึกอบรมบุคลากร</p> <ul style="list-style-type: none"> - การใช้คอมพิวเตอร์เบื้องต้น - โปรแกรมปฏิบัติงานทั่วไป - โปรแกรมเฉพาะงาน , ระบบเครือข่ายและการเรียกใช้ข้อมูล - การดูแล รักษา ซ่อมบำรุงอุปกรณ์คอมพิวเตอร์เบื้องต้น <p>2. การจัดหา Chief Information Officer : CIO และทีมงานดูแลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>3. การจัดทำแผนความต้องการและการจัดซื้ออุปกรณ์คอมพิวเตอร์</p> <p>4. การปรับปรุงและวางระบบเครือข่ายในองค์กร</p> <p>5. การปรับปรุงระบบสารสนเทศสำหรับภายใน (Back Office)</p> <ul style="list-style-type: none"> - งานบุคลากร - ระบบเงินเดือน - งานเอกสาร สารบรรณ <p>6. การปรับปรุงระบบสารสนเทศสำหรับการบริการประชาชน (Front Office)</p> <ul style="list-style-type: none"> - การชำระภาษี - งานทะเบียนราษฎร - งานบริการห้องสมุด - การขอรับใบอนุญาตประกอบกิจการฯ - การบริการและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารอัตโนมัติ - การพัฒนาและปรับปรุงเว็บไซต์ - เพื่อนำเสนอข้อมูลสู่สาธารณะ - การออกแบบระบบจัดการฐานข้อมูลกลางและความปลอดภัย 	<p>นายดุสิต ธรรมศิริรักษ์</p>	<p>1.ร้อยละ 60 ของพนักงานเทศบาลได้รับการฝึกอบรมด้านคอมพิวเตอร์</p> <p>2.ร้อยละ 80 ของผู้เข้ารับการอบรมมีทักษะด้านคอมพิวเตอร์พื้นฐาน และสามารถใช้งานโปรแกรมปฏิบัติงานทั่วไปได้อย่างน้อย 3 โปรแกรม</p> <p>3.ร้อยละ 80 ของผู้เข้ารับการอบรมโปรแกรมเฉพาะงาน สามารถปฏิบัติงานที่แทนกันได้</p> <p>4.ค่าใช้จ่ายด้านการซ่อมบำรุงอุปกรณ์คอมพิวเตอร์</p> <p>5.บุคลากรหรือทีมงานที่ได้รับการแต่งตั้งให้รับผิดชอบระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>6.จำนวนหน่วยงานที่มีการวางและเชื่อมโยงระบบเครือข่าย</p> <p>7.จำนวนโปรแกรมเฉพาะงานและหน่วยงานที่มีการใช้งาน</p> <p>8.แบบสอบถามความพึงพอใจของประชาชนต่อการรับบริการแต่ละงาน</p> <p>9.สถิติจำนวนผู้เข้าเยี่ยมชมเว็บไซต์</p> <p>10.จำนวนครั้งของปัญหาที่เกิดจากการเรียกใช้ข้อมูลกลางจากระบบฐานข้อมูล</p>

รายงานการปรับปรุงแผนพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถด้านเทคโนโลยี ของเทศบาลนครระยอง

1. ก่อนเริ่มโครงการวิจัยแต่ละอปท.ระบบเทคโนโลยี มีลักษณะอย่างไร

จากการสำรวจข้อมูลพบว่า เครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องของหลายหน่วยงานในเทศบาลที่มีสภาพเก่า มีจำนวนน้อยขาดบุคลากรที่ควบคุมดูแลและถึงแม้จะมีการใช้งานระบบ สารสนเทศและอินเทอร์เน็ตแต่ยังจำกัดในกลุ่มคนบางกลุ่มที่ต้องรับผิดชอบงานนั้นๆ หรือสนใจที่จะเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งสรุปแยกได้ดังนี้

1. เครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์เสริมต่างๆ ภายในสำนักงานเทศบาลมีเครื่องคอมพิวเตอร์จำนวน 47 เครื่อง ซึ่งส่วนใหญ่มีสภาพเก่า และไม่เพียงพอต่อการใช้งาน
2. ระบบปฏิบัติการและโปรแกรมประยุกต์ต่างๆ พบว่าเครื่องคอมพิวเตอร์ทั้งหมดภายในสำนักงานใช้ระบบปฏิบัติการของวินโดวส์ และมีการใช้งานโปรแกรมประยุกต์ทั่วไปของ Microsoft Office เช่น Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint ทั้ง Office 97, Office 2000 และเครื่องคอมพิวเตอร์กว่า 90 % มีการติดตั้งและเชื่อมต่อระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีการใช้โปรแกรมเฉพาะเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานเช่น งานสารบรรณ งานพัสดุ/ครุภัณฑ์ งานการเงินและบัญชี โดยใช้ Microsoft Office 97ทำให้เกิดข้อจำกัดในการใช้งาน
3. ระบบเครือข่าย พบว่ามีการวางระบบเครือข่ายเฉพาะภายในสำนักงานเพื่อเชื่อมโยงข้อมูลสำหรับโปรแกรมเฉพาะของงานสารสนเทศของแต่ละหน่วยงาน แต่ขาดบุคลากรในการควบคุมระบบและระบบการป้องกันฐานข้อมูล
4. บุคลากรผู้ใช้คอมพิวเตอร์ พบว่าสามารถใช้งานโปรแกรมต่างๆ เบื้องต้นที่สนับสนุนงานในภาระหน้าที่ของตนเองได้ แต่ยังขาดความชำนาญ และพบว่ากว่า 85% ของบุคลากร ไม่เคยเข้ารับ การอบรมแต่อาศัยการเรียนรู้โดยการทดลองทำและคำแนะนำของเพื่อนร่วมงาน

2. แต่ละ อปท.มีปัญหาด้านเทคโนโลยีอย่างไรบ้าง

1. เทศบาลนครระยองมีแผนงานที่จะทำการก่อสร้างอาคารสำนักงานหลังใหม่ ทำให้การดำเนินงานพัฒนาและวางระบบเครือข่ายภายใน ไม่สามารถดำเนินการได้ จึงจำเป็นต้องเลื่อนระยะเวลาดำเนินการออกไป
2. โปรแกรมเฉพาะงานบางโปรแกรม ต้องมีการปรับปรุงให้เหมาะสมกับลักษณะการใช้งานในปัจจุบัน แต่เนื่องจากเป็นโปรแกรมที่จ้างบริษัทเอกชนสร้างและพัฒนาขึ้นและครบกำหนดของสัญญาไปแล้ว จึงจำเป็นต้องกำหนดรายละเอียดสำหรับการจ้างปรับปรุงโปรแกรมใหม่ ทำให้บางโปรแกรมไม่มีการใช้งานเนื่องจากต้องรอการพัฒนาปรับปรุง จึงเกิดความล่าช้าในการดำเนินงานในส่วนดังกล่าว

3. แต่ละ อปท.มีวิธีการ/กระบวนการ Identify ปัญหาและกำหนดยุทธศาสตร์ /
โครงการ/กิจกรรม เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาเทคโนโลยีอย่างไร

- มีการสำรวจสภาพเบื้องต้นของ Hardware, software และทักษะการใช้งานของบุคลากรที่มีอยู่จากนั้นมีการระดมสมองร่วมกันในการพัฒนาทักษะทางด้านเทคโนโลยี โดยยึดหลักของการนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ และกระตุ้นให้บุคลากรมีความตื่นตัวในการใช้คอมพิวเตอร์ เพื่อพัฒนาทักษะทางด้านเทคโนโลยี
- นอกจากนี้ ยังมีกลยุทธ์และแผนงาน ดังนี้
 1. จัดหาและส่งเสริมบุคลากรให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการปฏิบัติงาน
 2. จัดหาและเลือกใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้เหมาะสมกับภาระหน้าที่ของหน่วยงาน
 3. ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและระบบจัดการฐานข้อมูลที่เหมาะสมกับระบบงานเทศบาล

โปรแกรมงาน/โครงการ/กิจกรรม

1. การฝึกอบรมบุคลากร
 - การใช้คอมพิวเตอร์เบื้องต้น, โปรแกรมปฏิบัติงานทั่วไป
 - โปรแกรมเฉพาะงาน , ระบบเครือข่ายและการเรียกใช้ข้อมูล
 - การดูแล รักษา ซ่อมบำรุงอุปกรณ์คอมพิวเตอร์เบื้องต้น
2. การจัดหา Chief Information Officer: CIO และทีมงานดูแลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
3. การจัดทำแผนความต้องการและการจัดซื้อครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์
4. การปรับปรุงและวางระบบเครือข่ายภายในองค์กร
5. การปรับปรุงระบบสารสนเทศสำหรับงานภายใน (Back Office)
 - งานบุคลากร
 - ระบบเงินเดือน
 - งานเอกสาร สารบรรณ
6. การปรับปรุงระบบสารสนเทศสำหรับงานบริการประชาชน (Front Office)
 - การชำระภาษี
 - งานทะเบียนราษฎร
 - งานบริการห้องสมุด
 - การขอรับใบอนุญาตประกอบกิจการฯ

- การบริการและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารอัตโนมัติ
- 7. การพัฒนาและปรับปรุงเว็บไซต์ เพื่อนำเสนอข้อมูลสู่สาธารณะ
- 8. การออกแบบระบบจัดการฐานข้อมูลกลางและความปลอดภัย

4. มีการปรับปรุง / เปลี่ยนแปลง วิธีการ / กระบวนการ Identify และกำหนดยุทธศาสตร์/โครงการ/กิจกรรมดังกล่าวใน 5.3 หรือไม่อย่างไร เพราะเหตุใด

ไม่มี แต่สิ่งที่ได้ดำเนินการไปแล้ว มีดังนี้

1. การฝึกอบรมบุคลากร

- หลักสูตรการใช้คอมพิวเตอร์เบื้องต้น, โปรแกรมปฏิบัติงานทั่วไปและการใช้อินเตอร์เน็ต ซึ่งจัดร่วมกับองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี เมื่อวันที่ 2 ตุลาคม 2547 โดยจัดส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม จำนวน 20 คน
- หลักสูตรการใช้คอมพิวเตอร์และการจัดทำเว็บไซต์ จัดโดยจังหวัดระยอง โดยจัดส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม จำนวน 3 คน
- การใช้งานโปรแกรมเฉพาะงานและระบบสารสนเทศ โดยผู้รับจ้างวางระบบสารสนเทศ ได้ชี้แจงและแนะนำการใช้งานโปรแกรมให้กับพนักงานทุกหน่วยงาน จำนวน 50 คน

2. การแต่งตั้งคณะทำงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อดูแลระบบและเว็บไซต์ของเทศบาล

3. การจัดทำแผนความต้องการและการจัดซื้อครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์ ประจำปีงบประมาณ 2547 และปี 2548 ตามงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรรวม 2,600,000 บาท

4. การปรับปรุงระบบสารสนเทศสำหรับงานภายใน (Back Office) ของทุกกอง สำหรับที่เกี่ยวข้องกับการเงิน งบประมาณ พัสดุและครุภัณฑ์ (สำนักการคลัง)

5. การปรับปรุงระบบสารสนเทศสำหรับงานบริการประชาชน (Front Office)

- มีการพัฒนาและใช้โปรแกรมสำหรับงานแผนที่ภาษี งานผลประโยชน์
- การใช้โปรแกรม Microsoft Word ในการทำจดหมายเวียนและจัดเก็บข้อมูลงานใบอนุญาตประกอบกิจการที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพของกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม
- การปรับปรุงโปรแกรมงานทะเบียนราษฎร โดยได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากกระทรวงมหาดไทย
- การติดตั้งและใช้งานโปรแกรมการสืบค้นหนังสือของห้องสมุดเทศบาล

6. การพัฒนาและปรับปรุงเว็บไซต์ โดยการจ้างเอกชนเข้ามาดำเนินการซึ่งเริ่มตั้งแต่เดือนธันวาคม 2547 ถึงปัจจุบัน

5. มีการปรับปรุง / เปลี่ยนแปลงเนื้อหาของแผนพัฒนาขีดความสามารถของ อปท.ด้านเทคโนโลยี (ปัญหาที่ Identify ไว้, ยุทธศาสตร์ / โครงการ / กิจกรรม, งบประมาณ, กรอบเวลา, และตัวชี้วัด ฯลฯ) หรือไม่ เพราะเหตุใด

- ปัญหาโดยส่วนใหญ่จะเป็นปัญหาในส่วนของการใช้งานของบุคลากร แต่ปัญหาเกี่ยวกับ Hardware และระบบ LAN ได้ดำเนินการแก้ไขแล้ว ดังนั้น จึงมีการเน้นสาระของโปรแกรมงานไปที่การพยายามกระตุ้นให้เทศบาลใช้งานจากคอมพิวเตอร์บ่อย ๆ เช่น พยายามให้เทศบาล กับทีมวิจัยมีการติดต่อสื่อสารกันผ่าน Internet อย่างไรก็ดีตาม ได้ส่งเสริมให้บุคลากรได้รู้จักและทำการดูแลรักษาเครื่องคอมพิวเตอร์ในเบื้องต้น เช่น การทำ defragment ที่ตัวเครื่องอย่างน้อยอาทิตย์ละ 1 ครั้ง

6. แต่ละ อปท. ดำเนินการตามแผนพัฒนาขีดความสามารถของ อปท.ด้านเทคโนโลยีได้ผลตามแผนและได้ผลสัมฤทธิ์ (ขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีสูงขึ้น) หรือไม่ เพียงไร เพราะเหตุใด (ยกตัวอย่างโครงการ / กิจกรรมที่ได้ผล/ไม่ได้ผล)

- ทั้งหมดในเรื่องของการดำเนินการตามแผนเทคโนโลยีได้ดำเนินการตามแผนและได้เห็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรในระดับหนึ่ง มีการสอนงานหรือสอนการใช้โปรแกรมกันขึ้นภายในองค์กรจากผู้ที่เป็นผู้บริหารอบรมมาหรือจากบุคลากรที่มีความรู้เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ในองค์กร แต่บุคลากรบางส่วนยังขาดการฝึกฝนตัวเอง ปัญหาของการใช้งานโปรแกรมต่างๆ ยังมี เพราะบุคลากรยังไม่คล่องในการใช้งานจากโปรแกรมคอมพิวเตอร์

7. มีปัญหา / อุปสรรค / ข้อจำกัดอะไรบ้างในการจัดทำแผนฯและดำเนินการตามแผนพัฒนาขีดความสามารถของ อปท. ด้านเทคโนโลยี

- ขาดการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ โดยพบว่าความคุ้มค่าของการใช้เทคโนโลยียังมีไม่มากนัก ขาดการให้ความสำคัญกับการนำคอมพิวเตอร์มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน การเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติ ตัวเลข ตลอดจนสร้างระบบฐานข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในการบริหารงาน การให้บริการประชาชน และจัดทำข้อมูลสำหรับผู้บริหารเพื่อใช้ในการตัดสินใจในด้านต่างๆ โดยเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ยังมิได้นำคอมพิวเตอร์มาช่วยในการปฏิบัติงาน เช่น ในส่วนของระบบงาน

บัญชี การจัดเก็บรายได้ยังเป็นการบันทึก และ จัดทำด้วยมือมีเพียงการใช้โปรแกรม Word ในการพิมพ์งานทั่วไปแทนเครื่องพิมพ์ดีดแบบธรรมดาเท่านั้น

8. ทิมวิจัยดำเนินการอย่างไร ณ กระบวนการจัดทำแผนและดำเนินการตาม แผนพัฒนาขีดความสามารถของ อปท. ด้านเทคโนโลยี

ทิมวิจัย พบปัญหา / อุปสรรค / ข้อจำกัด อะไรบ้างในการดำเนินการ ร่วมกับเจ้าหน้าที่ อปท. และ แก้ไขปัญหา / อุปสรรค / ข้อจำกัด ดังกล่าว ได้หรือไม่ อย่างไร

- การดำเนินการของแผนพัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีนั้น จะมองอยู่ 3 ด้านคือ ด้าน Hard ware, software, Human ware ซึ่งจะดำเนินการโดยการ
 - (1) การสำรวจอุปกรณ์ที่มีอยู่ทั้งหมดว่ามีจำนวนเท่าไร คุณภาพของเครื่องเป็นอย่างไร เพียงพอต่อความต้องการการใช้งานหรือไม่
 - (2) สำรวจโปรแกรมที่ใช้ในการแต่ละส่วนงานว่ามีโปรแกรมใด ต้องการโปรแกรมใดเพิ่ม เพื่อให้การทำงานเป็นไปด้วยความรวดเร็วยิ่งขึ้น
 - (3) ในส่วนของการพัฒนาบุคลากร ก็สอดคล้องกับแผนพัฒนาบุคลากรที่ได้ช่วยเพิ่มทักษะในการใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ให้คุ้มค่า
- ปัญหา อุปสรรคที่พบคือ บุคลากรบางส่วนไม่มีการฝึกใช้โปรแกรมที่ได้เรียนรู้มาอย่างต่อเนื่อง การนำไปใช้จึงไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามได้แก้ปัญหา โดยกระตุ้นให้เกิดการสอนงานหรือสอนการใช้โปรแกรมกันขึ้นภายในองค์กรจากผู้ไปรับการอบรมมาหรือจากบุคลากรที่มีความรู้เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ในองค์กร

9. มีบทเรียนอะไรบ้างที่ได้จากการที่ทิมวิจัยเข้าไปดำเนินการร่วมกับ อปท.ในการ จัดทำและดำเนินการตามแผนพัฒนาขีดความสามารถของ อปท.ด้านเทคโนโลยี

บทเรียนที่ได้จากการเข้าไปร่วมดำเนินงานการจัดทำแผนพัฒนาเทคโนโลยีคือ

- (1) การพัฒนาด้านเทคโนโลยีที่บุคลากรได้รับ ไม่มีการนำไปใช้อย่างต่อเนื่องเกิดการลืม บางครั้งก็ไม่สามารถใช้งานได้
- (2) การมีเครื่องมือมาตรฐานสูงในส่วนงานหากไม่มีการนำมาใช้ก็ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์กับงาน
- (3) การใช้คอมพิวเตอร์เป็นเรื่องของทักษะ ต้องมีการฝึกฝน ฝึกใช้บ่อย จึงจะใช้งานได้ อย่างดีและการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการงานจะช่วยให้การทำงานมีความรวดเร็ว บริการประชาชนได้อย่างดีและมีประสิทธิภาพ

แผนพัฒนาขีดความสามารถเรื่ององค์กร ของเทศบาลนครระยอง
โครงการวิจัยและพัฒนา เรื่อง การเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการ
ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1. สถานะการณ์ปัจจุบัน/สภาพปัญหา

- 1.1 โครงสร้างขององค์กรขาดการเชื่อมโยง / เกื้อกูลกัน ระหว่างหน่วยงาน
- 1.2 บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานเฉพาะหน้าที่ของตนเองและในหน่วยงานของตนเอง
- 1.3 หน่วยงานขาดการเชื่อมโยงข้อมูล หรือ การใช้ฐานข้อมูลเดียวกัน

2. วิสัยทัศน์

" มุ่งสู่องค์กรที่มีโครงสร้างที่เอื้อต่อการดำเนินภารกิจของเทศบาล "

3. พันธกิจ

ปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับภารกิจของเทศบาลนครระยอง

4. วัตถุประสงค์/เป้าหมาย

- 4.1 เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพในการทำงาน
- 4.2 เพื่อรองรับภารกิจของเทศบาล

5. เป้าหมาย/ผลลัพธ์

- 5.1 มีกลุ่มงานที่ทำงานได้อย่างเป็นมาตรฐานเดียวกันและมีประสิทธิภาพ
- 5.2 สายการปฏิบัติงานสั้นลง
- 5.3 เกิดความร่วมมือและแลกเปลี่ยนข้อมูลรวดเร็วขึ้น
- 5.4 ปัญหาและอุปสรรคการปฏิบัติงานลดลง
- 5.5 บุคลากรเกิดความรักในองค์กร และเต็มใจในการปฏิบัติงาน
- 5.6 ประชาชนเกิดความพึงพอใจในการติดต่อกับเทศบาลมากขึ้น

6. กลยุทธ์/โปรแกรมงาน

- 6.1 จัดโครงสร้างที่มีสายบังคับบัญชาในแนวนอนและมีความยืดหยุ่น
 - 6.1.1 ปรับโครงสร้างเพื่อให้งานที่มีลักษณะคล้ายกันจัดเป็นกลุ่มเดียวกัน
 - 6.1.2 การเชื่อมโยง (share) ข้อมูล

6.2 ปรับเปลี่ยนโครงสร้างและวัฒนธรรมในองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

6.2.1 ปรับโครงสร้างเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

6.2.2 การสร้างให้เป็นองค์กรเพื่อการบริการ

7 จบประมาณ

ไม่มี

8 กรอบระยะเวลาการดำเนินงานแต่ละโปรแกรม

ระยะเวลาภายในเดือนกุมภาพันธ์ 2549

9 ผู้รับผิดชอบ

หน่วยงาน : สำนักงานปลัดเทศบาลนครระยอง

ผู้รับผิดชอบ :

- นายสุวัฒน์ พันธุ์
- นายบุญสืบ เจริญรัตน์
- นางกิ่งแก้ว ถนอมถิ่น

10. สิ่งที่ได้ดำเนินการไปแล้ว

10.1) จัดโครงสร้างที่มีสายบังคับบัญชาในแนวราบและมีความยืดหยุ่น โดยการปรับโครงสร้างเพื่อให้งานที่มีลักษณะคล้ายกันจัดเป็นกลุ่มเดียวกัน

- จะมีการปรับโครงสร้างเพื่อให้งานที่มีลักษณะคล้ายกันจัดเป็นกลุ่มเดียวกัน โดยจะโอนงานกำจัดขยะ งานน้ำเสีย งานท่อ ราง และระบายน้ำ กองช่างสุขาภิบาล ไปสังกัดกองช่าง และจะโอนงานรักษาความสะอาด กองช่างสุขาภิบาล ไปสังกัดกองสาธารณสุข โดยขณะนี้อยู่ระหว่างการพิจารณาของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
- ปลัดเทศบาลนครระยองมีการมอบอำนาจในการบริหารให้กับรองปลัดเทศบาลนครระยองในการกำกับดูแลกองต่างๆ เช่น มอบอำนาจการกำกับดูแลงานสาธารณสุข และกองช่างสุขาภิบาล เป็นต้น ยกเว้นงานบริหารบุคคลที่ยังอยู่ในอำนาจของปลัดเทศบาลนครระยอง

10.2) ปรับเปลี่ยนโครงสร้างและวัฒนธรรมในองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

- **ปรับโครงสร้างเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน** นายกเทศมนตรีมอบอำนาจให้รองนายกเทศมนตรีกำกับดูแลงานแทน นายกเทศมนตรีมอบอำนาจให้ปลัดทำงานในงานปกติ/งานประจำ ปลัดมอบอำนาจในการบริหารให้กับรองปลัดในการกำกับดูแลกองต่างๆ เช่น มอบอำนาจการกำกับดูแลกองสาธารณะสุข และกองช่างสุขาภิบาล เป็นต้น ยกเว้นงานบริหารบุคคลที่ยังอยู่ในอำนาจของปลัด นอกจากนี้ ผู้อำนวยการสำนักงานคลังได้มีการมอบอำนาจให้หัวหน้าฝ่ายมีอำนาจเซ็นอนุมัติการเบิกจ่ายเงินบางประเภทได้
- **การสร้างให้เป็นองค์กรเพื่อการบริหาร** ได้มีการจัดกิจกรรมและอบรมเรื่องการบริหารจากกันบึงของหัวใจ (Service Mind) ให้กับพนักงานสำนักงานคลังเทศบาลนครระยอง ระหว่างวันที่ 15-17 กรกฎาคม 2548

14. ปัญหาและอุปสรรค

การปรับโครงสร้างองค์กร โดยการโอนงานในระหว่างกองนั้น ต้องใช้เวลาดำเนินการ ทำให้ในช่วงเวลาเปลี่ยนโอน การทำงานและมอบหมายงานบางอย่าง ที่ยังขาดความชัดเจน มีผลทำให้งานบางอย่างสะดุดลงได้บ้าง

แผนพัฒนาขีดความสามารถ : ด้านองค์กร

สภาพการณ์ปัจจุบัน	วิสัยทัศน์ (Vision)	พันธกิจ (Mission)	วัตถุประสงค์ / เป้าหมาย (Objectives)	ผลลัพธ์	กลยุทธ์และโปรแกรมงาน (Working Plan)	งบประมาณ	หน่วยงาน / ผู้รับผิดชอบ
1. โครงสร้างขององค์กรขาดการเชื่อมโยง / เกือบถึงกัน ระหว่างหน่วยงาน 2. บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานเฉพาะหน้าที่ของตนเองและในหน่วยงานของตนเอง 3. หน่วยงานขาดการเชื่อมโยงข้อมูล หรือ การใช้งานข้อมูลเดียวกัน	"มุ่งองค์กรที่มีโครงสร้างที่เอื้อต่อการดำเนินงานภารกิจของเทศบาล"	ปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับภารกิจของเทศบาลนครระยอง	1. เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพในการทำงาน 2. เพื่อรองรับภารกิจของเทศบาล 3. เกิดความร่วมมือและแลกเปลี่ยนข้อมูลรวดเร็วขึ้น 4. ปัญหาและอุปสรรคทางปฏิบัติงานลดลง 5. บุคลากรเกิดความรักในองค์กร และเต็มใจในการปฏิบัติงาน 6. ประชาชนเกิดความพึงพอใจในการติดต่อกับเทศบาลมากขึ้น	1. มีกลุ่มงานที่ทำงานได้อย่างเป็นมาตรฐานเดียวกันและมีประสิทธิภาพ 2. สายการปฏิบัติงานสั้นลง 3. เกิดความร่วมมือและแลกเปลี่ยนข้อมูลรวดเร็วขึ้น 4. ปัญหาและอุปสรรคทางปฏิบัติงานลดลง 5. บุคลากรเกิดความรักในองค์กร และเต็มใจในการปฏิบัติงาน 6. ประชาชนเกิดความพึงพอใจในการติดต่อกับเทศบาลมากขึ้น	1.1 จัดโครงสร้างที่มีสายบังคับบัญชาในแนวราบและมีความยืดหยุ่น 1.1.1 ปรับโครงสร้างเพื่อให้งานที่มีลักษณะคล้ายกันจัดเป็นกลุ่มเดียวกัน 1.1.2 การเชื่อมโยง (share) ข้อมูล 1.2 ปรับเปลี่ยนโครงสร้างและพัฒนาธรรมเนียมองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน 1.2.1 ปรับโครงสร้างเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน 1.2.2 การสร้างให้เป็นผู้ให้บริการ		หน่วยงาน : สำนักปลัดเทศบาล ผู้รับผิดชอบ : 1. นายสุวัฒน์ พันธุ์ 2. นายบุญสืบ เจริญรัตน์ 3. นางกิ่งแก้ว ถนอมถิ่น

รายงานการปรับปรุงแผนพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถด้านองค์กร ของเทศบาลนครระยอง

1. ก่อนเริ่มโครงการวิจัยแต่ละ อบต.มีโครงสร้างองค์กรและองค์กรมีคุณลักษณะสำคัญอย่างไร (ลึก / แบน แข็งตัว/ยืดหยุ่น, วัฒนธรรมองค์กรที่เด่นชัดเป็นอย่างไร)

ก่อนเริ่มโครงการวิจัยในระบบองค์กรของเทศบาลนครระยอง ระบบองค์กรบางส่วนยังขาดการเชื่อมโยงและเกื้อกูลกันระหว่างหน่วยงาน และบางส่วนงานที่มีลักษณะคล้ายกันยังไม่ได้จัดให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน

2. แต่ละ อบต.มีปัญหาด้านองค์กรอย่างไรบ้างอะไรบ้าง

ปัญหาด้านองค์กรไม่ค่อยมีให้เห็นมากนัก แต่โครงสร้างขององค์กรยังขาดการเชื่อมโยง / เกื้อกูลกัน ระหว่างหน่วยงาน บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานเฉพาะหน้าที่ของตนเองและในหน่วยงานของตนเอง และหน่วยงานขาดการเชื่อมโยงข้อมูล หรือ การใช้ฐานข้อมูลเดียวกัน

3. แต่ละ อบต.มีวิธีการ/กระบวนการ identify ปัญหาและกำหนดยุทธศาสตร์ / โครงการ/กิจกรรม เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาองค์กรอย่างไร

มีการประชุมร่วมกันทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายพนักงาน โดยมีนักวิจัยเข้าร่วมในกระบวนการจัดทำแผน มีการวิเคราะห์สภาพปัญหาและยึดหลักการ SWOT Analysis มาใช้

4. มีการปรับปรุง / เปลี่ยนแปลง วิธีการ / กระบวนการ identify และกำหนดยุทธศาสตร์/โครงการ/กิจกรรมดังกล่าวใน 3.3 หรือไม่อย่างไร เพราะเหตุใด

มีการปรับปรุง ติดตามการดำเนินการตามแผนที่จัดทำขึ้น โดยปลัดเทศบาลนครระยองได้ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงและพัฒนาระบบองค์กร มีการประชุมร่วมกันระหว่างเทศบาลนครระยองและนักวิจัยหลายครั้ง เพื่อติดตามการดำเนินงานและความคืบหน้าของแผน เพื่อสรุปปัญหาอุปสรรค และแนวทางแก้ไข พัฒนาปรับปรุงองค์กร นอกจากนี้ข้าราชการระดับปฏิบัติก็เห็นความสำคัญของการปรับปรุงองค์กร จึงได้มีการดำเนินการจัดทำแผนร่วมกัน ซึ่งทำให้การดำเนินการตามแผนสำเร็จลุล่วงไปตามที่ตั้งไว้

5. มีการปรับปรุง / เปลี่ยนแปลงเนื้อหาของแผนพัฒนาขีดความสามารถของ อบต.ด้านองค์กร (ปัญหาที่ identify ไว้, ยุทธศาสตร์ / โครงการ / กิจกรรม, งบประมาณ, กรอบเวลา, และตัวชี้วัด ฯลฯ) หรือไม่ เพราะเหตุใด

- มีการปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาของแผนด้านองค์กร เพื่อให้เกิดความชัดเจนครอบคลุมกับ

กลยุทธ์ที่ตั้งไว้ จึงได้มีการเปลี่ยนแปลงเนื้อหาในส่วนกลยุทธ์และโปรแกรมงาน จากเดิมที่เน้นการปรับปรุงโครงสร้างและวัฒนธรรมเพื่อรองรับภารกิจการถ่ายโอน มาเป็นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและวัฒนธรรมเพื่อตอบสนองการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

6. แต่ละ อปท.ดำเนินการตามแผนพัฒนาขีดความสามารถของ อปท.ด้านองค์กร ได้ผลตามแผนและได้ผลสัมฤทธิ์ (ขีดความสามารถด้านองค์กรสูงขึ้น) หรือไม่ เพียงไร เพราะเหตุใด (ยกตัวอย่างโครงการ /กิจกรรมที่ได้ผล/ไม่ได้ผล)

- เป็นไปตามแผน ทำให้ขีดความสามารถขององค์กรสูงขึ้นและสามารถดำเนินให้เห็นผลเป็นรูปธรรม
- **สิ่งที่ได้ดำเนินการไปแล้ว**

๑) จัดโครงสร้างที่มีสายบังคับบัญชาในแนวราบและมีความยืดหยุ่น โดยการปรับ

โครงสร้างเพื่อให้งานที่มีลักษณะคล้ายกันจัดเป็นกลุ่มเดียวกัน

- จะมีการปรับโครงสร้างเพื่อให้งานที่มีลักษณะคล้ายกันจัดเป็นกลุ่มเดียวกัน โดยจะโอนงานกำจัดขยะ งานน้ำเสีย งานท่อ ราง และระบายน้ำ กองช่างสุขาภิบาล ไปสังกัดกองช่าง และจะโอนงานรักษาความสะอาด กองช่างสุขาภิบาล ไปสังกัดกองสาธารณสุข
- ปลัดเทศบาลนครระยองมีการมอบอำนาจในการบริหารให้กับรองปลัดเทศบาลนครระยองในการกำกับดูแลกองต่างๆ เช่น มอบอำนาจการกำกับดูแลงานสาธารณสุข และกองช่างสุขาภิบาล เป็นต้น ยกเว้นงานบริหารบุคคลที่ยังอยู่ในอำนาจของปลัดเทศบาลนครระยอง

๒) **ปรับเปลี่ยนโครงสร้างและวัฒนธรรมในองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน**

- **ปรับโครงสร้างเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน** นายกเทศมนตรีมอบอำนาจให้รองนายกเทศมนตรีกำกับดูแลงานแทน นายกเทศมนตรีมอบอำนาจให้ปลัดทำงานในงานปกติ/งานประจำ ปลัดมอบอำนาจในการบริหารให้กับรองปลัดในการกำกับดูแลกองต่างๆ เช่น มอบอำนาจการกำกับดูแลกองสาธารณสุข และกองช่างสุขาภิบาล เป็นต้น ยกเว้นงานบริหารบุคคลที่ยังอยู่ในอำนาจของปลัด นอกจากนี้ ผู้อำนวยการสำนักการคลังได้มีการมอบอำนาจให้หัวหน้าฝ่ายมีอำนาจเซ็นอนุมัติการเบิกจ่ายเงินบางประเภทได้

- การสร้างให้เป็นองค์กรเพื่อการบริหาร ได้มีการจัดกิจกรรมและอบรมเรื่องการบริหารจากกันบึงของหัวใจ (Service Mind) ให้กับพนักงานสำนักงานคลังเทศบาลนครระยอง ระหว่างวันที่ 15-17 กรกฎาคม 2548

7. มีปัญหา / อุปสรรค / ข้อจำกัดอะไรบ้างในการจัดทำแผนฯและดำเนินการตามแผนพัฒนาขีดความสามารถของ อปท.ด้านองค์กร

ปัญหาและอุปสรรค

การปรับโครงสร้างองค์กร โดยการโอนงานในระหว่างกองนั้น ต้องใช้เวลาดำเนินการ ทำให้ในช่วงเวลาเปลี่ยนโอน การทำงานและมอบหมายงานบางอย่าง ที่ยังขาดความชัดเจน มีผลทำให้งานบางอย่างสะดุดลงได้

8. ทีมวิจัยดำเนินการอย่างไร ณ กระบวนการจัดทำแผนและดำเนินการตามแผนพัฒนาขีดความสามารถของ อปท.ด้านองค์กร

ทีมวิจัย พบปัญหา / อุปสรรค / ข้อจำกัด อะไรบ้างในการดำเนินการร่วมกับเจ้าหน้าที่ อปท. และ แก้ไขปัญหา / อุปสรรค / ข้อจำกัด ดังกล่าว ได้หรือไม่อย่างไร

การดำเนินงานด้านองค์กรของเทศบาลนครระยอง มีการดำเนินการดังนี้

- (1) การสำรวจอัตรากำลัง สายงานของแต่ละส่วน
- (2) ดูระบบการสั่งการ ระบบการทำงาน และโครงสร้างองค์กร ผังการทำงาน
- (3) ค้นหาปัญหาอุปสรรคของการทำงานและสภาพปัญหาขององค์กร และเป้าหมายของการดำเนินการเพื่อแก้ไขสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น
- (4) กำหนดกลยุทธ์และโปรแกรมงานที่สอดคล้องกับสภาพปัญหาและเป้าหมายที่ต้องการวางแผนดำเนินการแก้ไขและทบทวนแผนฯ ด้านองค์กรเมื่อเวลาผ่านไประยะหนึ่ง เพื่อแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมทั้งจะต้องเร่งรัดติดตามให้ดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

9. มีบทเรียนอะไรบ้างที่ได้จากการที่ทีมวิจัยเข้าไปดำเนินการร่วมกับ อปท.ในการจัดทำและดำเนินการตามแผนพัฒนาขีดความสามารถของ อปท.ด้านองค์กร

- การทำงานที่จะสำเร็จลุล่วงได้นั้น มีหลายองค์ประกอบ ที่สำคัญๆ ได้แก่
 - ระดับผู้บริหารทั้งจากภาคการเมืองและประจำจะต้องมีการความเห็นที่สอดคล้องกัน และจะต้องมีการให้ทรัพยากรทั้งเวลา งบประมาณ และบุคลากรเพื่อทำให้แผนที่ตั้งไว้สำเร็จลุล่วงได้

- ต้องมีการเร่งรัดติดตามและกระตุ้นทั้งจากผู้บริหารและนักวิจัยเพื่อให้ดำเนินการเป็นไปตามแผนที่วางไว้ รวมทั้งต้องชี้ให้เห็นความสำคัญและผลสำเร็จที่เกิดขึ้นว่าก่อให้เกิดต่อองค์กรและผู้ปฏิบัติอย่างไร

สรุป รายงานการปรับปรุงแผนของเทศบาลนครระยอง

1. แผนแม่บท

1.1 ภาพรวมของการปรับปรุงแผนแม่บท

เทศบาลนครระยองพิจารณาแก้ไขให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปัจจัยหลักสู่ความสำเร็จเพิ่มขึ้น เพื่อปรับแผนแม่บทให้เหมาะสมกับกับสภาพการณ์ปัจจุบันของเทศบาลนครระยอง จำนวน 4 ครั้ง โดยในครั้งแรกๆ ได้ทำการวิเคราะห์ปัญหาและสภาพแวดล้อม เพื่อให้สอดคล้องกับการแก้ไขปัญหาและสิ่งที่ต้องการ

สำหรับในการปรับปรุงครั้งหลัง นอกจากการทบทวนกับทีมวิจัยแล้ว ผลจากการสัมมนาที่เชิญรายที่มีการประเมินความสอดคล้องและสอดคล้องของแผนแม่บทว่าแผนแม่บทมีความสอดคล้องและสอดคล้องกันระหว่างวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หรือไม่ ซึ่งจากวิเคราะห์ประเมินดังกล่าว ทำให้เทศบาลนครระยองได้มีการปรับปรุงแผนแม่บท โดยเพิ่มเติมพันธกิจด้านการมีธรรมาภิบาล และเพิ่มเติมวัตถุประสงค์ด้านการเป็นเทศบาลที่ทันสมัยซึ่งเดิมยังขาดด้านดังกล่าวอยู่

1.2 พัฒนาการของแผนแม่บท

● การพัฒนาการอันเป็นผลมาจากภายใน

การพัฒนาการของการจัดทำแผนแม่บทในลักษณะนี้ มีสาเหตุหลักมาจากความไม่เข้าใจในกระบวนการคิดและการจัดทำแผนแม่บทของเทศบาลนครระยอง ซึ่งต้องการการสื่อสารและการมีปฏิสัมพันธ์ในการช่วยคิด และให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดจากคณะผู้วิจัย โดยปัญหาหลักที่สำคัญ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ปัจจัยหลักสู่ความสำเร็จ และตัวชี้วัดไม่สมจริง ขาดความสอดคล้องและไม่สะท้อนสภาพปัญหาและความต้องการของทางเทศบาลนครระยองที่มีการวิเคราะห์สภาพปัญหาภายในและภายนอกองค์กรมาแล้ว

อย่างไรก็ดี ภายหลังจากการทบทวนการจัดทำแผนแม่บทหลายครั้ง ทำให้ความสมบูรณ์และความสอดคล้องของแผนแม่บทมีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น และสามารถแปลงแผนแม่บทเป็นแผนปฏิบัติการได้

● การพัฒนาการอันเป็นผลมาจากภายนอก

เป็นการพัฒนาการของการจัดทำแผนแม่บท เพื่อนำเสนอแผนแม่บทดังกล่าวต่อที่ประชุมสัมมนาของโครงการ พชบ. ซึ่งประกอบด้วย องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เข้าร่วมโครงการ 10 แห่ง นักวิจัย ผู้ทรงคุณวุฒิ ข้าราชการที่เกี่ยวข้อง ทำให้เกิดการชี้แนะ มีการเปรียบเทียบกันระหว่าง

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในระนาบเดียวกัน เช่น เทศบาลกับเทศบาล เป็นต้น และมีการเปรียบเทียบกันระหว่างความสมบูรณ์ของแผนแม่บทในแนวคิด เช่น ความครบถ้วนของ Function ที่ควรมี เป็นต้น

หลังจากการได้รับคำชี้แนะและการเปรียบเทียบดังกล่าว ได้มีการปรับปรุงแผนแม่บทให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2. แผนปฏิบัติการ

2.1 ภาพรวมของการปรับปรุงแผนปฏิบัติการ

● ด้านสาธารณสุข

เทศบาลนครระยองมีการปรับเปลี่ยนและเพิ่มเติมโครงการต่าง ๆ จำนวน 4 ครั้ง โดยสรุปการปรับปรุงที่สำคัญได้ดังนี้

การปรับปรุงในระยะแรกๆ เป็นการปรับปรุงประเภทและรายละเอียดของโครงการ เช่น

- โครงการป้องกันและควบคุมโรคติดต่อ (โรคไข้เลือดออก) (จากเดิมโครงการป้องกันและควบคุมโรคติดต่อ) โดยมีการระบุและเจาะจงโรคที่ต้องการป้องกันและควบคุม คือโรคไข้เลือดออก เนื่องจากมีการการระบาดของโรคไข้เลือดออกที่เทศบาลนครระยอง ทั้งนี้โครงการนี้ได้มีการเริ่มทำมาแล้วแต่ต้องการมาปรับกระบวนการในการจัดการอีกครั้งหนึ่ง เนื่องจากศูนย์บริการสาธารณสุขเกิดขึ้นมากในอดีตมีศูนย์เดียว แล้วมีเจ้าหน้าที่ 1 คนที่รับผิดชอบงานด้านนี้โดยตรง แต่ปัจจุบันศูนย์บริการสาธารณสุขมี 5 แห่งและแบ่งความรับผิดชอบออกเป็น 5 เขต แต่ละเขตทำงานเหมือนกัน เมื่อมีการแบ่งเขตประชาชนที่รับบริการเพิ่มมากขึ้น โดยกิจกรรมที่ได้มีการทำแล้ว คือกิจกรรมการประชาสัมพันธ์ด้านไข้เลือดออก และการรณรงค์ควบคุมและป้องกันเรื่องโรคไข้เลือดออกทุก 3 เดือน และโครงการป้องกันและควบคุมโรคติดต่อที่ป้องกันได้ด้วยวัคซีน (10 ชุมชน) โดยโครงการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประชาชนตระหนักว่ายังมีโรคนี้อยู่ โดยให้ประชาชนนำลูกไปหาหมอ ทั้งนี้ ใน 10 ชุมชน ตั้งเป้าหมายไว้ว่าจะทำให้ได้ 100 เปอร์เซ็นต์

- โครงการป้องกันและควบคุมโรคติดต่อที่ป้องกันได้ด้วยวัคซีน (10 ชุมชน) โดยเป็นการเพิ่มเติมโครงการจากเดิม ทั้งนี้ โครงการนี้หวังผลว่าจะทำได้ใน 3 ปี โดยในขณะนี้เทศบาลนครระยองได้ทำแล้ว 1 ชุมชน และในขณะนี้เหลืออีก 9 ชุมชน ซึ่งตั้งเป้าหมายว่าจะได้สำเร็จ แต่มีอุปสรรคที่อาจทำให้ทำไม่ได้ตามเป้าหมาย เนื่องจากมีปัญหาด้านแรงงานต่างชาติเข้ามาด้วย และจะมีกิจกรรมเรื่องการประชาสัมพันธ์ให้คนมารับบริการโรคที่ป้องกันได้ด้วยวัคซีน และให้บริการสร้างเสริมภูมิคุ้มกันโรคภายในศูนย์บริการสาธารณสุขของเทศบาล และกิจกรรมสำรวจความครอบคลุมของการได้รับวัคซีนของเด็กแรกจนถึง 5 ปี กิจกรรมบริการสร้างเสริมภูมิคุ้มกันโรคแก่เด็กนักเรียนในโรงเรียน ซึ่งได้ดำเนินการแล้ว กิจกรรมบริการสร้างเสริมภูมิคุ้มกันแก่หญิงตั้งครรภ์ กิจกรรมรณรงค์ให้วัคซีนในเด็กด้วยโอกาส ทำบางเป็นบางครั้งไม่สม่ำเสมอ

- โครงการป้องกันโรคพิษสุนัขบ้า มีการเพิ่มกิจกรรมที่จะดำเนินการจากเดิม 2 กิจกรรม เป็น 4 กิจกรรม เพื่อกำหนดดำเนินการโครงการบรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วย กิจกรรมการฉีดวัคซีนโรคพิษสุนัขบ้า กิจกรรมการจับสุนัขจรจัดในที่สาธารณะ กิจกรรมการรับซื้อสุนัขจรจัด และ กิจกรรมการคุมกำเนิดสุนัขจรจัดโดยการทำหมัน

- โครงการรักษาพยาบาลและส่งเสริมสุขภาพ มีการเพิ่มกิจกรรมที่จะดำเนินการจากเดิม 3 กิจกรรม เป็น 6 กิจกรรม เพื่อกำหนดดำเนินการโครงการบรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วย การจัดทำให้มีการบริการสาธารณสุขเคลื่อนที่ กิจกรรมการให้บริการรักษาพยาบาลเบื้องต้นให้กับประชาชน กิจกรรมประชาสัมพันธ์เรื่องโรคและการดูแลสุขภาพ กิจกรรม 4.4 องค์กรควบคุมและป้องกันโรคไม่ติดต่อ เช่น เบาหวาน ความดัน กิจกรรมจัดทำคู่มือการดูแลสุขภาพสำหรับประชาชน กิจกรรมจัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์ในการให้บริการที่ทันสมัย

- โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านสาธารณสุข เหมือนเดิมไม่ได้เพิ่มเติมกิจกรรม ทั้งนี้มีกิจกรรมการจัดฝึกอบรมประชุมวิชาการศึกษาดูงาน กิจกรรมจัดหาแพทย์และพยาบาลและทันตแพทย์ โดยแต่ละโครงการจะมีกิจกรรมที่สอดคล้องกัน โดยแต่ละกิจกรรมได้มีการลงมือปฏิบัติไปตามกิจกรรมแล้ว เป็นต้น

ต่อมาได้มีการปรับปรุงโครงการที่ 2 โดยมีการเปลี่ยนแปลงโครงการบางโครงการ เช่น เปลี่ยนแปลงโครงการป้องกันและควบคุมโรคติดต่อที่ป้องกันได้ด้วยวัคซีน (10 ชุมชน) เป็นโครงการป้องกันและควบคุมโปลิโอ คอตีบ ไอกรน และบาดทะยัก และเปลี่ยนตัวชี้วัดเป็น ไม่พบผู้ป่วยโรคโปลิโอ คอตีบ ไอกรน และบาดทะยัก จากเดิม ไม่พบผู้ป่วยที่ควบคุมได้ด้วยวัคซีน ทั้งนี้ เนื่องจากพิจารณาแล้วเห็นว่าน่าจะต้องควบคุมและให้ความสำคัญกับโรคติดต่อร้ายแรงที่สามารถป้องกันได้ด้วยวัคซีน และต้องครอบคลุมท้องที่ของเทศบาลทั้งหมด

สำหรับผลการดำเนินการโครงการจำนวน 4 โครงการนั้น ทุกโครงการมีความคืบหน้า และสามารถดำเนินการได้ตามแผนและตัวชี้วัด ยกเว้นโครงการป้องกันและควบคุมโรคติดต่อ (โรคไข้เลือดออก) ที่กำหนดว่าจำนวนผู้ป่วยไข้เลือดออกลดเหลือประชากร 50: 100,000 ขณะนี้ล่าสุดยอดผู้ป่วยเกิน 100: 100,000 คน แล้ว เนื่องจากในปีนี้ไข้เลือดออกมีการระบาดในเทศบาลนครระยอง รวมทั้งเทศบาลนครระยองมีประชากรแฝงจำนวนมาก ทำให้ยากต่อการควบคุม และการรณรงค์ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำจัดลูกยุงลายยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร

● ด้านโยธา

มีการปรับเปลี่ยนโครงการจากเดิม 3 โครงการเป็น 4 โครงการ ได้แก่ โครงการสำรวจระบบสาธารณูปโภค โครงการการดูแล รักษา ระบบสาธารณูปโภคและภูมิทัศน์ โครงการสร้างและขยายระบบสาธารณูปโภค และโครงการพัฒนานุเคราะห์ด้านโยธา โดยทั้ง 4 โครงการได้ดำเนินการตามโครงการและกิจกรรมตามโครงการแล้ว

ในระยะต่อมา ภายหลังจากการประชุมที่เชียงใหม่ในเดือนมิถุนายน 2548 ได้มีการประเมินแผนปฏิบัติการว่ามีตัวชี้วัดที่เหมาะสมหรือไม่ ทั้งนี้ เทศบาลนครระยองได้นำข้อสังเกตในที่ประชุมดังกล่าวมาปรับปรุงตัวชี้วัดให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

การประเมินการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการด้านโยธา นั้น ก่อนที่จะมีเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัดนั้น เทศบาลนครระยองได้ดำเนินการตามแผนที่วางไว้แล้วจำนวน 3 โครงการจากทั้งหมด 4 โครงการ ซึ่งได้แก่ โครงการดูแล รักษา ระบบสาธารณูปโภคและภูมิทัศน์ โครงการก่อสร้างและขยายระบบสาธารณูปโภค และโครงการพัฒนานุเคราะห์ด้านโยธา พบว่าเป็นไปตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

● ด้านสิ่งแวดล้อม

ในระยะแรก เทศบาลได้ดำเนินการปรับเปลี่ยนและแก้ไขโครงการ กิจกรรม ตัวชี้วัด และระยะเวลาการดำเนินโครงการ ได้แก่

- โครงการเฝ้าระวัง ติดตามและตรวจสอบคุณภาพน้ำ มีการเปลี่ยนชื่อโครงการ (จากเดิมโครงการเฝ้าระวัง ติดตามและตรวจสอบคุณภาพสิ่งแวดล้อม) และเพิ่มเติมกิจกรรมเป็น 3 กิจกรรม และได้ดำเนินการแล้วทั้ง 3 กิจกรรมตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2547

- โครงการจัดการขยะมูลฝอย มีการเปลี่ยนชื่อโครงการ (จากเดิมโครงการป้องกันและควบคุมมลภาวะ) และเพิ่มเติมกิจกรรมเป็น 6 กิจกรรม จากเดิมมีอยู่ 2 กิจกรรม ทั้งนี้ ได้ดำเนินการแล้วทั้ง 6 กิจกรรมตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2547

- โครงการอนุรักษ์และฟื้นฟูป่าชายเลน เป็นการเพิ่มเติมโครงการ จากเดิมในการส่งรายงานครั้งที่ 1 ไม่มี โดยมีกิจกรรม 3 กิจกรรม ซึ่งกิจกรรมแรก คือ การปรับปรุงภูมิทัศน์บริเวณเจดีย์กลางน้ำได้เริ่มดำเนินการออกแบบแล้ว ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2547 ส่วนอีก 2 กิจกรรมยังไม่ได้ดำเนินการ

- โครงการบำบัดและฟื้นฟูสิ่งแวดล้อม ได้เพิ่มเติมกิจกรรมเป็น 5 กิจกรรมอีกเดิมในการส่งรายงานครั้งที่ 1 จำนวน 3 กิจกรรม โดยจะเริ่มในเดือนตุลาคม 2548 และกิจกรรมการก่อสร้างระบบบำบัดน้ำเสียชีมาใต้ได้รับงบประมาณแล้วจำนวน 1.5 ล้านบาท

ต่อมา ได้มีการปรับปรุงแผนปฏิบัติการด้านสิ่งแวดล้อมครั้งที่สำคัญ โดยในครั้งล่าสุดได้มีการปรับปรุงเมื่อเดือนกรกฎาคม 2548 เนื่องจากการประชุมที่เชียงใหม่ในเดือน มิถุนายน 2548 ได้มีการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัด ทั้งนี้ เทศบาลนครระยองได้นำข้อสังเกตในที่ประชุมดังกล่าวมาปรับปรุงตัวชี้วัดให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

การประเมินการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการด้านโยธา นั้น ก่อนที่จะมีเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัดนั้น เทศบาลนครระยองได้ดำเนินการตามแผนที่วางไว้แล้วจำนวน 3 โครงการจากทั้งหมด 4 โครงการ ซึ่งได้แก่ โครงการเฝ้าระวัง ติดตามและตรวจสอบคุณภาพน้ำจัดซื้อเครื่อง โครงการจัดการขยะมูลฝอย โครงการอนุรักษ์และฟื้นฟูป่าชายเลน สำหรับอีก 1 โครงการคือโครงการบำบัดและฟื้นฟูสิ่งแวดล้อมจะเริ่มดำเนินการในเดือน ตุลาคม 2548 เพื่อให้สอดคล้องกับเวลาที่ได้รับงบประมาณ

• ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน

ภายใต้แผนปฏิบัติการด้านนี้ เทศบาลมีเป้าหมายในการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมมากขึ้นในการพัฒนาท้องถิ่น โดยให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ให้แต่ละชุมชนมีส่วนร่วมในการคิดค้นหาแนวทางในการพัฒนาท้องถิ่นตนเอง และรับรู้ถึงนโยบายท้องถิ่นของเทศบาล และมีช่องทางสามารถแสดงความคิดเห็นต่อผู้บริหารของเทศบาลได้

ในการปรับปรุงระยะแรก เทศบาลได้ปรับกลยุทธ์เป็น “เปิดโอกาสและเพิ่มช่องทางให้ประชาชนมีความตระหนัก และมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้นในการพัฒนาท้องถิ่น” เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น โดยดำเนินการใน 3 โครงการหลัก ได้แก่ โครงการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้กับประชาชน โครงการเพิ่มการมีส่วนร่วมของประชาชนในการวางแผนพัฒนาเทศบาล และโครงการเพิ่มการมีส่วนร่วมของประชาชนในการตรวจสอบและประเมินผลการทำงานของเทศบาล ทั้งนี้ ในโครงการที่ 3 กำหนดกิจกรรมการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการในด้านต่างๆ อย่างหลากหลายวิธี ซึ่งได้มีการระบุแผนการสำรวจความพึงพอใจ ดังนี้

- โครงการประเมินความพึงพอใจต่อการดำเนินงานด้านการเงินการคลังของเทศบาล (กองคลัง)
 - โครงการทางด้านกองการศึกษา (ห้องสมุด / โรงเรียน)
 - งานทะเบียนราษฎร
 - การออกแบบสอบถามผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ
- ได้แก่ หน่วยงานภายในเทศบาลนครระยอง และประชาชนผู้ให้บริการ (แผนพัฒนาขีดความสามารถ : เทคโนโลยี)

การปรับปรุงที่สำคัญในระยะต่อมา เทศบาลนครระยองได้มีการปรับปรุง Website www.rayongcity.com อย่างต่อเนื่องเพื่อให้ประชาชนสามารถใช้งานและสามารถเข้าถึงข้อมูล

ต้องการได้ นอกจากนี้ ข้อมูลสำคัญ เช่น รายงานประจำของเทศบาลนครระยองสามารถ Download จาก Website ได้

นอกจากนี้ ตัวอย่างหนึ่งของการมีส่วนร่วมของประชาชนคือในด้านการศึกษาที่เทศบาลให้ประชาชนสามารถมีส่วนร่วมในการจัดการและวางแผนการศึกษาของท้องถิ่น โดยได้มีการจัดทำแบบสอบถามและประเมินผลการศึกษาอย่างเป็นระบบ

หลังจากที่เทศบาลนครระยองได้เริ่มนำระบบมาตรฐานงาน (ISO) มาใช้ในงานจัดเก็บภาษีและทะเบียนราษฎร การริเริ่มในเรื่องนี้จะช่วยส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนว่าผู้รับบริการจะสามารถร่วมตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้ยิ่งขึ้น

● ด้านการคลัง

ในระยะแรกของการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการด้านการคลังของเทศบาลนครระยองได้มีการปรับปรุงแผนปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง โดยในด้านยุทธศาสตร์มีการเพิ่มยุทธศาสตร์ด้านการเสริมสร้างศักยภาพบุคลากร และตัดยุทธศาสตร์การเผยแพร่ข้อมูลทางการเงินต่อสาธารณะอย่างต่อเนื่องออก ซึ่งในการเผยแพร่ข้อมูลทางการเงินได้ถูกผนวก (Integrated) เข้ากับโปรแกรมงานประชาสัมพันธ์ต่างๆ ส่วนแผนงานได้เพิ่มรายละเอียดของโปรแกรมงานให้มีความชัดเจน ซึ่งจะสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกองคลัง 6 ด้าน เช่น ยุทธศาสตร์ด้านปรับปรุงระบบบริหารการจัดเก็บรายได้ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีโปรแกรมงานที่เกี่ยวข้องคือโครงการพัฒนาระบบบริหารการจัดเก็บรายได้ และโปรแกรมงานจะเป็นสิ่งที่กำหนดว่าจะมีการดำเนินกิจกรรมด้านใดบ้าง

ระยะต่อมา ได้มีการปรับแผนปฏิบัติการฯ อย่างมีนัยสำคัญ สรุปได้ดังนี้

- **การบริหารการจัดเก็บรายได้ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น** สำนักการคลังได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานและระบบประกันคุณภาพ หลังจากที่ทำวิจัยและพัฒนาได้นำเสนอระบบมาตรฐานคุณภาพงาน (ISO) ซึ่งสำนักการคลังได้ประยุกต์ใช้ในกลยุทธการบริหารการจัดเก็บรายได้ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นภายใต้แผนปฏิบัติการฯ

- **การขยายฐานและจำนวนผู้ชำระภาษี** ได้มีการปรับแผนปฏิบัติการฯ เพื่อการปรับปรุงฐานข้อมูลทรัพย์สินที่จัดหาประโยชน์ เช่น การกำหนดกิจกรรมการประชุมกำหนดค่าเช่าทรัพย์สินและการจ้างทำสมุดประจำตัวผู้ชำระค่าเช่าทรัพย์สิน

- **การเร่งรัดการเบิกจ่ายเงิน** ได้มีการกำหนดการเบิกจ่าย ร้อยละ 80 ไตรมาสที่ 1 ร้อยละ 20 ไตรมาสที่ 2 ร้อยละ 55 ไตรมาสที่ 3 ร้อยละ 80 และการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (โปรแกรมงานคุมบัญชีรายจ่าย / โปรแกรมงานตรวจจ่ายเงินเดือน) และระบบประกันคุณภาพ

- **ความโปร่งใส** สำนักการคลังได้มีการพัฒนาการจัดทำข้อมูลเผยแพร่ต่อสาธารณชน เช่น รายงานสถิติรายเดือน รายรับ - รายจ่าย และรายงานผลการดำเนินการด้านการเงินการคลังประจำปี 1 ครั้ง

- **ระบบประเมินผล** สำนักการคลังได้ปรับระบบประเมินผลให้มีความชัดเจนมากขึ้น โดยได้ขยายกิจกรรมระบบประเมินผลจากกำหนดให้ประชาชนมีความพึงพอใจการปฏิบัติงานด้านการคลังร้อยละ 60 เป็น ประชาชนร้อยละ 60 ของแบบสอบถาม มีความพึงพอใจการปฏิบัติงานด้านการจัดเก็บภาษีและบุคลากรของเทศบาล ร้อยละ 70 มีความพึงพอใจในด้านการเบิกจ่ายเงิน และการรับเงินของเจ้าหน้าที่สำนักการคลัง

- **การเสริมสร้างศักยภาพบุคลากร** สำนักการคลังได้ปรับเป้าหมายของการเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรนอกจากกำหนดให้พนักงานกองคลังมีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานแล้ว ได้มีการเพิ่มเป้าหมายให้ร้อยละ 60 ของประชาชนมีความพึงพอใจในด้านการบริการด้วย

● **ด้านการศึกษา**

เทศบาลนครระยองไม่ได้มีการปรับแผนฯ อย่างเป็นสาระสำคัญ โดยได้คงกลยุทธ์ “พัฒนาการศึกษาให้มีมาตรฐานและคุณภาพโดยประชาชนมีส่วนร่วม” และมีโครงการที่เกี่ยวข้อง

4 โครงการ คือ (1) โครงการพัฒนามาตรฐานและคุณภาพการศึกษาให้เป็นมาตรฐานที่เหมาะสม

(2) โครงการพัฒนาระบบการเรียนการสอนเพื่อให้สอดคล้องกับหลักสูตรท้องถิ่น

(3) โครงการเพิ่มการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการศึกษา

(4) โครงการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา

ต่อมาได้มีการปรับปรุงแผนงานต่อเนื่องสำหรับการพัฒนาการศึกษาของท้องถิ่น ภายใต้วิสัยทัศน์ พัฒนาการศึกษามีมาตรฐานและคุณภาพโดยประชาชนมีส่วนร่วม และได้มีการกำหนดตัวชี้วัดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/กิจกรรมนั้น เช่น กิจกรรมการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษากำหนดตัวชี้วัดให้ประชาชนที่ตอบแบบสอบถามแสดงความพึงพอใจอย่างน้อย ร้อยละ 70 และกิจกรรมพัฒนาเทคนิคการสอนภาษาอังกฤษกำหนดตัวชี้วัดให้นักเรียนสามารถทำแบบทดสอบทักษะภาษาอังกฤษได้ดีขึ้น ซึ่งทุกโครงการสามารถดำเนินการได้ตามตัวชี้วัด

นอกจากนี้ เทศบาลนครระยองได้กำหนดรายละเอียดของแผนการศึกษาเพิ่มเติมให้มีความชัดเจนมากขึ้น ดังนี้

- พัฒนาเตรียมความพร้อมทั้งอาคารสถานที่และบุคลากรในการบริหารจัดการหลักสูตร โดยจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของสังคมทั้งภายในและ ภายนอกสถานศึกษา

- พัฒนาครูและผู้บริหารการศึกษา ตลอดจนบุคลากรทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพที่จะบริหารจัดการกระบวนการเรียนการสอนทั้งในระบบโรงเรียนและนอกระบบโรงเรียน

- ส่งเสริมการเรียนรู้ในหลากหลายสาขาวิชาและอาชีพ พร้อมกับพัฒนาผู้เรียนรู้ให้มี ความรู้ มีคุณธรรม เป็นคนดีในสังคม เรียนรู้ด้วยความสุข

- พัฒนาสื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอน ตลอดจนเทคโนโลยีสารสนเทศให้สอดคล้อง

และเหมาะสมต่อทุกกลุ่มเป้าหมาย เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของสังคม

- จัดให้มีการประเมินผลทั้งในทางตรงและทางอ้อม และส่งเสริมให้มีการวิจัยและการพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการการศึกษาเพื่อสร้างโอกาสให้ประชาชนทุกคนในสังคมสามารถเข้าถึงกระบวนการเรียนรู้ (รวมถึงคนพิการและผู้ด้อยโอกาส)
- เตรียมความพร้อมของสถานศึกษาให้พร้อมที่จะดำเนินการทั้งในระบบโรงเรียน นอกโรงเรียน และการศึกษาตามอัธยาศัย
- ส่งเสริมให้ประชาชนทุกกลุ่มทั้งในและนอกเขตเทศบาลฯ มีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาทั้งในและนอกระบบโรงเรียน ตลอดจนการเรียนรู้ตามอัธยาศัย
- ส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรพัฒนาเอกชน สถาบันของรัฐที่มีความรู้ความชำนาญในการเรียนการสอนด้านฝีมือแรงงานและระดับกึ่งฝีมือแรงงานเปิดทำการสอนให้ประชาชนที่สนใจมีโอกาสได้รับการพัฒนาอาชีพของตนได้

2.2 พัฒนาการของแผนปฏิบัติการ

- ความเพียงพอของโครงการที่จะทำให้แผนปฏิบัติการได้รับผลสำเร็จ

เมื่อมีการปฏิบัติตามแผนในแต่ละช่วงเวลาพบว่า โปรแกรมงานมีไม่เพียงพอ หรือไม่เหมาะสม หรือเกินความจำเป็น จนทำให้คาดว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ เนื่องจากการออกแบบโปรแกรมงานในช่วงแรกๆ ส่วนหนึ่งใช้พื้นฐานจากการปฏิบัติงานประจำและอีกส่วนหนึ่งมาจากการแปลงแผนแม่บทที่คิดมาจากการกำหนดวิสัยทัศน์ ซึ่งยังไม่เคยมีการปฏิบัติมาก่อน จึงเป็นการออกแบบบนพื้นฐานความจริงส่วนหนึ่งและการคาดเดาส่วนหนึ่งในลักษณะเป็นการทดลอง ทำให้การออกแบบโปรแกรมงานในระยะแรกๆ ยังไม่เหมาะสมกับการบรรลุวัตถุประสงค์ได้ แต่ต่อมาในระยะหลังๆ โปรแกรมงานได้เข้าที่เรียบร้อยแล้ว

- การเปรียบเทียบความเป็นไปได้ของผลการดำเนินการกับตัวชี้วัด

การปรับปรุงแผนเกิดจากการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ ซึ่งในระยะแรก เนื่องจากยังไม่เคยมีการกำหนดตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรมมาก่อน จึงทำให้การกำหนดตัวชี้วัดอาศัยความคุ้นเคยและประสบการณ์มากกว่าการวิเคราะห์จากผลผลิตที่จะได้รับ แต่ต่อมาเมื่อมีผลการดำเนินงานเกิดขึ้น ทำให้สามารถเปรียบเทียบผลการดำเนินการดังกล่าวกับตัวชี้วัดในมิติต่างๆ ได้ และเห็นว่าการกำหนดตัวชี้วัดบางตัวไม่ถูกต้อง จึงนำไปสู่การวิเคราะห์และเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัดที่เหมาะสมในโอกาสต่อมา

- **ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ**

เนื่องจากส่วนใหญ่แผนปฏิบัติการเป็นแผนที่อ้างอิงจากการปฏิบัติงานประจำของเทศบาลอยู่แล้ว จึงค่อนข้างเห็นผลการดำเนินงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และวัดค่าความสำเร็จได้ เว้นแต่ในกรณีที่มีปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้มากระทบต่อแผนและโปรแกรมงาน จนทำให้การดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผน จึงมีการปรับแผนหรือโปรแกรมงานในที่สุด

3. แผนพัฒนาขีดความสามารถ

3.1 ภาพรวมของการพัฒนาแผนพัฒนาขีดความสามารถ

- **ด้านการบริหารจัดการ**

ในระยะแรกมีการปรับปรุงแผนพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการโดยมีการปรับกลยุทธ์และโปรแกรมงานให้สอดคล้องกันมากขึ้น โดยมีการตัดโปรแกรมงานบางโปรแกรมออก เนื่องจากมีการซับซ้อนและไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์

ต่อมาได้มีการออกแบบโครงการที่สำคัญให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น เช่น

- การบริการแบบไร้เอกสาร โดยการออกแบบการให้บริการที่สามารถให้บริการแบบ Online ผ่านเว็บไซต์ของเทศบาล ที่ให้ประชาชนสามารถ Download แบบคำร้องทั่วไป โดยเทศบาลได้เตรียมเอกสารที่จะใช้เผยแพร่ในเว็บไซต์และเตรียมจัดทำคำอธิบาย/ขั้นตอนการติดต่อราชการและเอกสารที่ต้องใช้ ซึ่งปัจจุบันให้ดำเนินการแล้ว การออกแบบวิธีการลดเอกสารประกอบพิจารณาในการให้บริการ โดยลดเอกสารอ้างอิง ได้มีการดำเนินการในงานเบิกจ่าย สำนักงานคลังแล้ว โดยไม่ต้องใช้เอกสารต้นเรื่องเพื่อประกอบการพิจารณาในการเสนองานครั้งต่อไป และการอ้างอิงเอกสารให้ใช้ระบบ LAN โดยในปัจจุบันเทศบาลได้ใช้ระบบนี้บ้างแล้ว แต่ยังไม่เป็นระบบ LAN เช่น ประชาชนที่จะมาเสียภาษีที่งานจัดเก็บ สำนักงานคลังแต่ไม่ได้นำหลักฐานบางอย่างซึ่งงานทะเบียนราษฎรมีอยู่ ก็สามารถไปขอหลักฐานที่งานทะเบียนราษฎรได้

- การบริการแบบ One Stop Service เป็นการสำรวจงานให้บริการที่สามารถรวมอยู่ด้วยกันได้ โดยจะดำเนินการออกแบบสอบถามความต้องการของประชาชน การออกแบบขั้นตอนการให้บริการที่มีมาตรฐานโดยใช้แนวคิดของ ISO ทั้งนี้ งานทะเบียนราษฎรได้ดำเนินการแล้ว โดยมีการประชาสัมพันธ์ขั้นตอนการติดต่อกับประชาชนได้ทราบ และการจัดสถานที่เพื่อเป็น One Stop Service โดยจะเริ่มต้นด้วยการจัดให้มีประชาสัมพันธ์ด้วยคนคนเดียว เพื่อบอกขั้นตอนการทำงาน วิธีการติดต่อ การจัดเตรียมเอกสารที่จำเป็น และแจ้งว่าเจ้าหน้าที่คนไหนเป็นผู้ดูแลเรื่องนั้นๆ แต่เนื่องจากเทศบาลกำลังก่อสร้างตึกใหม่ ต้องย้ายสถานที่ชั่วคราวไปที่ศาลาประชาคมในเดือนพฤศจิกายน 2548 ดังนั้น การจัดสถานที่เพื่อเป็น One Stop Service จะชะลอการดำเนินการไปก่อน แต่

ได้วางแผนที่จะอบรมพนักงานในแต่ละสำนักและกอง โดยเฉพาะสำนักการคลังและงานทะเบียนราษฎร เพื่อให้สามารถบริการประชาชนแบบ One Stop Service ได้

- การสร้างองค์ความรู้ของเทศบาล โดยจะมีเขียนแนวการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอนประจำโต๊ะ พัฒนาคู่มือการทำงานประจำฝ่าย หมุนเวียนเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน ทบทวนปรับปรุงคู่มือการทำงานประจำฝ่าย โดยสำนักการคลังได้ดำเนินการแล้ว และงานทะเบียนราษฎร อยู่ระหว่างการปรับปรุง โดยจะแบ่งเป็นกรณีปกติและกรณีพิเศษ ที่จำเป็นต้องมีการวินิจฉัย

- การตั้งทีมงานทำงานแบบ Value Chain โดยมีการสำรวจงานขอใบอนุญาตก่อสร้างอาคาร โดยเตรียมจัดทำใบตรวจสอบค่าใช้จ่ายและภาษี และมีการพัฒนาฐานงานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ของเทศบาล โดยได้ดำเนินการจัดเก็บข้อมูลงานใบอนุญาตประกอบกิจการที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพของกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อมในคอมพิวเตอร์แล้ว

อย่างไรก็ตามมีปัญหาและอุปสรรค คือเทศบาลนครระยองมีแผนงานที่จะทำการก่อสร้างอาคารสำนักงานหลังใหม่ ทำให้การการจัดให้มีสถานที่ เพื่อเป็น One Stop Service จึงจำเป็นต้องเลื่อนระยะเวลาดำเนินการออกไป

● ด้านระบบงาน

ไม่มีการเปลี่ยนแปลงแผนพัฒนาขีดความสามารถด้านระบบงาน อย่างไรก็ตามผู้บริหารและเจ้าหน้าที่เทศบาลนครระยองมีความสนใจปรับปรุงระบบงาน โดยนำระบบ ISO 9002 ไปปรับใช้ในงานด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านกองคลังสนใจจะทำการเกี่ยวกับการรับเงินจ่ายเงิน และพัสดุ รายได้เสียภาษี ด้านสาธารณสุขสนใจจะทำการเกี่ยวกับใบอนุญาตอันอาจเป็นอันตรายต่อสุขภาพ ด้านการศึกษาสนใจจะทำการเกี่ยวกับการห้องสมุดประชาชนของเทศบาลนครระยอง โดยทำในส่วนที่ทำได้อีกก่อน และจะเป็นตัวอย่างในการขยายผล

ต่อมา เทศบาลนครระยองได้มีการปรับปรุงระบบงานอย่างมีสาระสำคัญในด้านการนำระบบมาตรฐาน (ISO) มาใช้ในการจัดเก็บภาษีท้องถิ่น และการจัดทำทะเบียนราษฎร ทั้งนี้ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่เทศบาลนครระยองมีความสนใจที่จะปรับปรุงระบบงาน โดยนำระบบ ISO ไปปรับใช้ในงานด้านต่างๆ ตามที่คณะนักวิจัยได้นำไปเสนอ ได้แก่ ด้านการจัดเก็บภาษีท้องถิ่น และด้านให้บริการทะเบียนราษฎรและบัตรประชาชน ซึ่งการดำเนินการที่ผ่านมาได้ตั้งคณะทำงานเพื่อพัฒนาระบบงาน โดยได้สำรวจข้อมูลการทำงานในปัจจุบันว่าควรมีการปรับปรุงอย่างไร และการจัดทำมาตรฐานคุณภาพโดยคณะวิจัยได้เสนอแนะให้การช่วยเหลือในการให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่เทศบาลนครระยองในการจัดทำระบบ ISO โดยละเอียดในแต่ละระบบงาน ปัจจุบันเจ้าหน้าที่เทศบาลนครระยองได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในแต่ละด้านตามแผนแล้ว

- **ด้านองค์กร**

ในระยะแรก มีการปรับเป้าหมายในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้ “สภาพแวดล้อมภายในเทศบาลมีบรรยากาศที่เอื้อโมตรี้” ในส่วนกลยุทธ์ยังคงใช้แผนเดิมแต่ได้มีการปรับกิจกรรมให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายมากขึ้น เช่น การปรับโครงสร้างสายบังคับบัญชาให้มีความยืดหยุ่นการมอบหมายงานให้ลดขั้นตอนงานประจำให้สั้น และการใช้การทำงานเป็นทีมสำหรับงานเฉพาะกิจ ในด้านการปรับองค์กรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง จะมีการตั้งศูนย์รับเรื่องคำร้องทุกข์ ในส่วนเป้าหมายเพื่อให้สภาพแวดล้อมภายในเทศบาลมีบรรยากาศที่เอื้อโมตรี้จะมีการจัดให้มีห้องสนทนาการเพื่อบริการประชาชนและพนักงานเทศบาล

ต่อมา ได้มีการปรับปรุงเมื่อเดือนมิถุนายน 2548 โดยการปรับปรุงกลยุทธ์ที่ 2 เพื่อให้มีความสอดคล้องกันระหว่างกลยุทธ์และโปรแกรมงาน โดยเพิ่มเติมให้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างควบคู่กับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในการทำงานด้วย ทั้งนี้ มีความคืบหน้าในการดำเนินการตามกลยุทธ์และโปรแกรมงาน ดังนี้

- จัดโครงสร้างที่มีสายบังคับบัญชาในแนวนอนและมีความยืดหยุ่น โดยการปรับโครงสร้างเพื่อให้งานที่มีลักษณะคล้ายกันจัดเป็นกลุ่มเดียวกัน โดยจะมีการปรับโครงสร้างเพื่อให้งานที่มีลักษณะคล้ายกันจัดเป็นกลุ่มเดียวกัน โดยจะโอนงานกำจัดขยะ งานน้ำเสีย งานท่อ ราง และระบายน้ำ กองช่างสุขาภิบาลไปสังกัดกองช่าง และจะโอนงานรักษาความสะอาด กองช่างสุขาภิบาล ไปสังกัดกองสาธารณสุข และการที่ปลัดเทศบาลนครระยองมีการมอบอำนาจในการบริหารให้กับรองปลัดเทศบาลนครระยองในการกำกับดูแลกองต่างๆ เช่น มอบอำนาจการกำกับดูแลงานสาธารณสุข และกองช่างสุขาภิบาล เป็นต้น ยกเว้นงานบริหารบุคคลที่ยังอยู่ในอำนาจของปลัดเทศบาลนครระยอง

- ปรับเปลี่ยนโครงสร้างและวัฒนธรรมในองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน โดยการปรับโครงสร้างเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน นายกเทศมนตรีได้มีการมอบอำนาจให้รองนายกเทศมนตรีกำกับดูแลงานแทน ปลัดเทศบาลนครระยองมีการมอบอำนาจในการบริหารให้กับรองปลัดเทศบาลนครระยองในการกำกับดูแลกองต่างๆ เช่น มอบอำนาจการกำกับดูแลงานสาธารณสุข และกองช่างสุขาภิบาล เป็นต้น ยกเว้นงานบริหารบุคคลที่ยังอยู่ในอำนาจของปลัดเทศบาลนครระยอง นอกจากนี้ ผู้อำนวยการสำนักการคลังได้มีการมอบอำนาจให้หัวหน้าที่มีอำนาจลงนามอนุมัติการเบิกจ่ายบางประเภทได้ รวมทั้งการสร้างให้เป็นองค์กรเพื่อการบริหาร ได้มีการจัดกิจกรรมและอบรมเรื่องการบริการจากกันบึ้งของหัวใจ (Service Mind) ให้กับพนักงานสำนักการคลังเทศบาลนครระยอง ระหว่างวันที่ 15-17 กรกฎาคม 2548

● ด้านบุคลากร

เท่าที่ผ่านมา แผนพัฒนาขีดความสามารถด้านบุคลากรไม่ได้มีการปรับแผนฯ อย่าง เป็นสาระสำคัญ โดยได้คงวิสัยทัศน์ “บุคลากรมีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีเจตคติที่ดีในการ ให้บริการ” แต่ได้มีติดตามผลการพัฒนาขีดความสามารถด้านบุคลากร อย่างต่อเนื่อง ในการฝึกอบรม ด้านต่างๆ ได้มีการกำหนดจำนวนบุคลากรที่จะได้รับการเรียนรู้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ 9 รายตาม ความสนใจ ทั้งนี้ ได้มีการจัดกิจกรรมต่างๆ เช่น การใช้อินเทอร์เน็ตและการรับส่ง E-mail กลุ่มเป้าหมาย เข้าครบถ้วน การจัดทำแผนที่ภาษี กลุ่มเป้าหมายเข้าครบถ้วน มีผู้อื่นเข้าร่วมจากสำนักงานคลัง ประมาณ 10 คน การพัฒนาระบบงานตามมาตรฐาน ISO 9002 กลุ่มเป้าหมายเข้าครบถ้วน มีผู้อื่นเข้าร่วมจากสำนักงานคลังประมาณ 15 คน การทำงานอย่างไรให้มีความสุข 9002 กลุ่มเป้าหมายเข้า ครบถ้วน มีผู้อื่นเข้าร่วม 140 คน การจัดหา CD ภาษาอังกฤษให้กับบุคคลเป้าหมาย การ จัดหาหนังสือ เกี่ยวกับระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องให้กับบุคคลเป้าหมาย เป็นต้น รวมทั้งการปรับเปลี่ยนวิธีการอื่นๆ ที่ใช้ ในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การจัดฝึกอบรม การสอนตัวต่อตัว ฝึกปฏิบัติ การอบรมดูงาน

การดำเนินการที่ผ่านมาได้มีการสำรวจความต้องการพัฒนาตน และความมุ่งหวังของ บุคลากรเป้าหมายทั้ง 9 คน เพื่อใช้ในการจัดหลักสูตรอบรมและการพัฒนาบุคลากรเป้าหมาย ซึ่งโดย ส่วนใหญ่มีความต้องการพัฒนาทั้งความรู้เฉพาะด้านในสายงานและเฉพาะตัว โดยคณะวิจัยได้ เสนอแนะและดูแลให้มีการจัดการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับจำนวนบุคลากรที่ต้องการเรียนรู้ในเรื่อง เดียวกัน หากมีจำนวนมากให้เชิญวิทยากรมาฝึกสอนที่เทศบาล ได้อาจดำเนินการโดยร่วมกับเทศบาล อื่นที่อยู่ใกล้เคียงเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในการจัดฝึกอบรม แต่หากเป็นหลักสูตรเฉพาะด้านอาจส่ง เจ้าหน้าที่เข้าร่วมฝึกอบรมกับที่อื่น รวมทั้งการจัดทำฐานข้อมูลการพัฒนาบุคลากรเพื่อประโยชน์ในการ จัดทำแผนฝึกอบรมต่อไป

● ด้านเทคโนโลยี

มีการปรับแผนพัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยี ซึ่งระบุสถานการณ์ปัจจุบันว่าการใช้ ฮาร์ดแวร์ยังไม่เต็มประสิทธิภาพ และเพิ่มประเด็นการขาดโปรแกรมประมวลผลที่ได้จากการซอฟต์แวร์ ประยุกต์ที่ใช้งานเฉพาะด้าน (สำหรับการตัดสินใจของผู้บริหาร) ทั้งนี้ วิสัยทัศน์ของแผนฯ มีการปรับเน้น การปฏิบัติการณ์ร่วมกันระหว่างบุคลากรและเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ โดยรวมแผนฯ ที่ปรับใหม่เน้น การพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยี เช่น กิจกรรมการฝึกอบรมต่างๆ และการตั้งตำแหน่ง Chief Information Officer (CIO)

นอกจากนี้ยังได้มีการปรับเพิ่มให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ และการใช้อินเทอร์เน็ตให้เจ้าหน้าที่เทศบาลนครระยอง ที่เทศบาลนครระยอง โดยร่วมกับ อบท. อื่น นอกจากนี้ เจ้าหน้าที่เทศบาลนครระยองมีการใช้อินเทอร์เน็ตและอีเมลในการติดต่อสื่อสารและรับส่ง

ข้อมูลระหว่างเทศบาลและนักวิจัยและพัฒนามากขึ้น โดยจะมีการส่งสรุปข่าวด้านเศรษฐกิจของสำนักงานเศรษฐกิจการคลังให้เทศบาลนครระยองทางอีเมลเป็นประจำ

3.3 พัฒนาการของแผนพัฒนาขีดความสามารถ

- ความคิดริเริ่ม

เนื่องจากแผนพัฒนาขีดความสามารถมีหลักคิดจากความต้องการเติมเต็มส่วนที่ขาดและเพิ่มในส่วนที่สามารถขยายประสิทธิภาพได้ ดังนั้นแผน โปรแกรมงาน หรือกิจกรรมต่างๆ จึงเป็นการคิดใหม่ และนำความคิดดังกล่าวมาทดลอง ในลักษณะการลองผิดลองถูก โดยอาศัยประสบการณ์จากพื้นฐานความรู้ที่ใกล้เคียงและการให้คำแนะนำเสริมของทีมนักวิจัย จึงทำให้มีการปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงแผนพัฒนาในมิติต่างๆ ซึ่งทำให้ในท้ายที่สุดแล้ว จะเหลือโครงการที่มีความเป็นไปได้และเป็นรูปธรรมไม่กีรายการ

- การสนับสนุนจากผู้บริหารและการใช้ทรัพยากรในองค์กร

แผนพัฒนาขีดความสามารถต้องการการสนับสนุนจากผู้บริหารและการใช้ทรัพยากรขององค์กรค่อนข้างมาก เนื่องจากเป็นความคิดใหม่ ต้องการผู้นำที่สนับสนุน และเป็นตัวอย่าง ในขณะที่ต้องการการใช้ทรัพยากรที่พิเศษ เช่น การจ้างบุคลากรข้ามสายงาน เป็นต้น ทำให้พัฒนาการในด้านนี้มีความสำคัญต่อความสำเร็จของแผนเป็นอย่างมาก

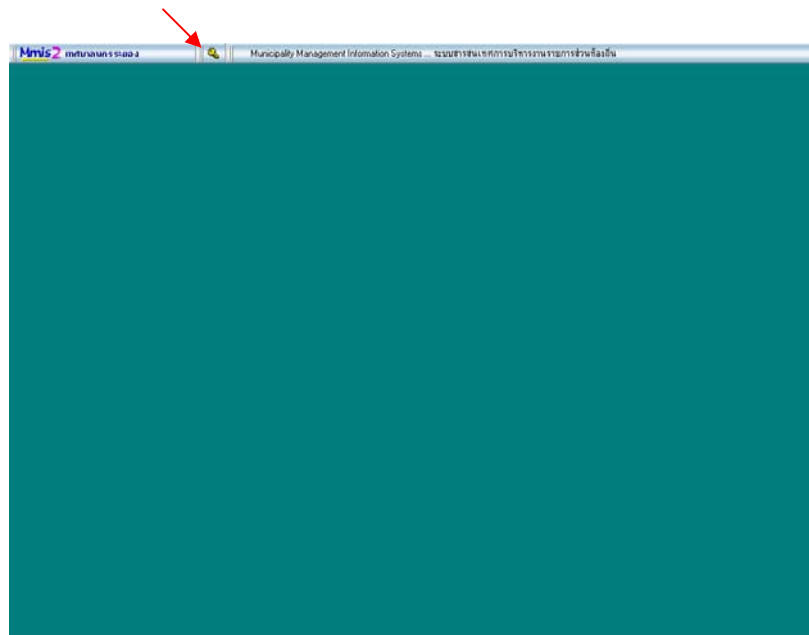
- ความสำเร็จของแผนพัฒนาขีดความสามารถ

เนื่องจากส่วนใหญ่แผนพัฒนาขีดความสามารถเป็นแผนใหม่ของเทศบาล จึงค่อนข้างเห็นผลการดำเนินงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และวัดค่าความสำเร็จได้ค่อนข้างช้า เมื่อเปรียบเทียบกับแผนการปฏิบัติงาน แต่เมื่อมีความชัดเจนในโครงการเริ่มต้นแล้ว ปรากฏว่า เกิดการพัฒนาความคืบหน้าและความสำเร็จในโครงการอื่นๆ ตามมา และเริ่มมีเสถียรภาพ โดยไม่ต้องมีแรงกระตุ้นในช่วงหลัง เว้นแต่ในกรณีที่ปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้มากระทบต่อแผนและโปรแกรมงาน จนทำให้การดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผน จึงมีการปรับแผนหรือโปรแกรมงานในที่สุด

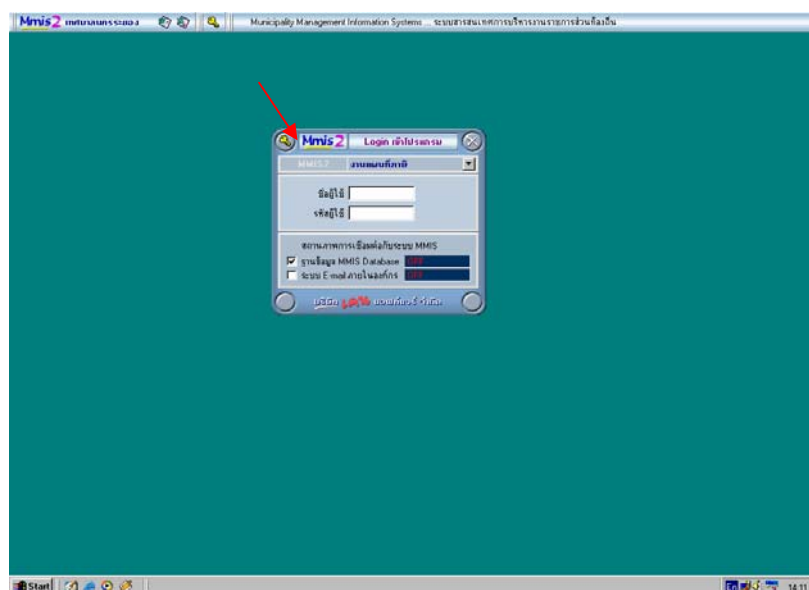
โปรแกรมระบบแผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สิน (MMIS) เทศบาลนครระยอง

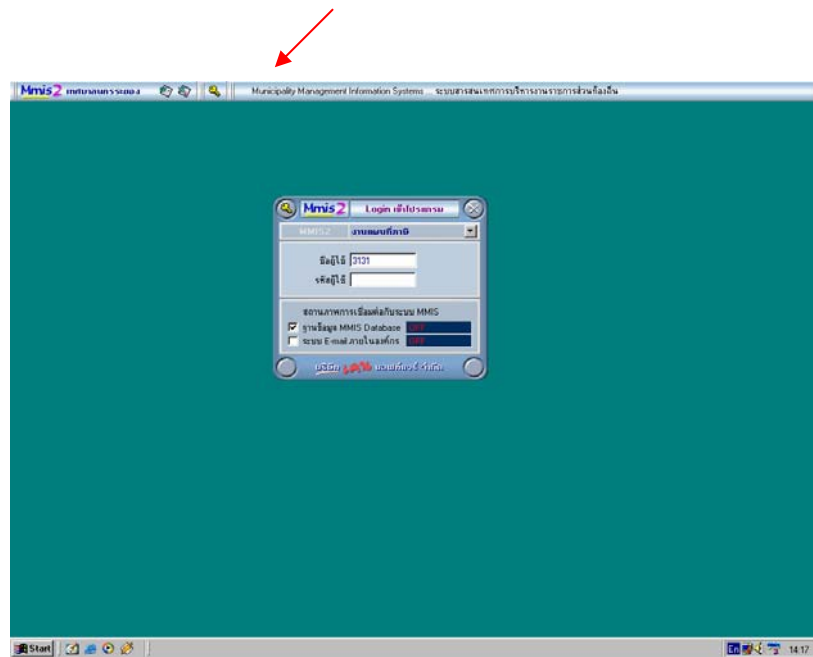
ขั้นตอนการเข้าโปรแกรมระบบ

@ คลิกที่ “รูปกุญแจ”

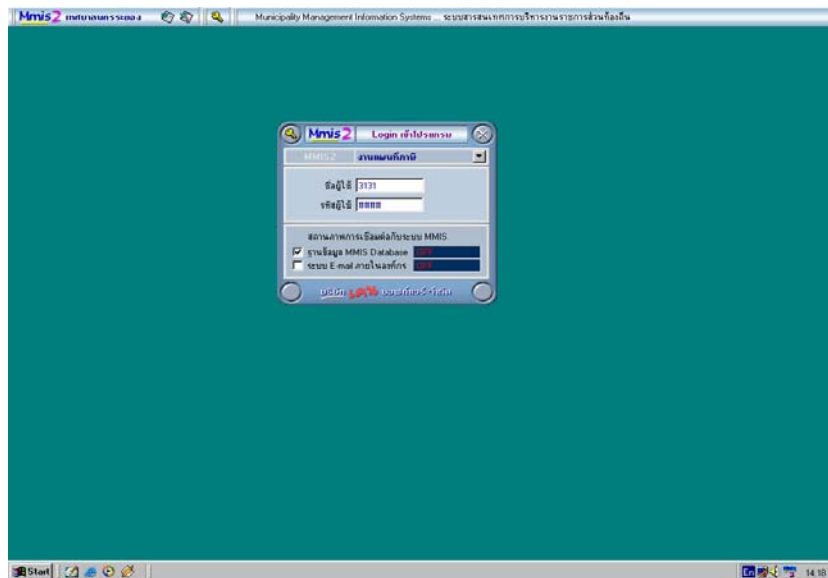


@ โปรแกรมแสดงหน้าต่าง (MMIS)





@ คลิกปุ่ม ▼ เลือกข้อความ “งานแผนที่ภาษี”

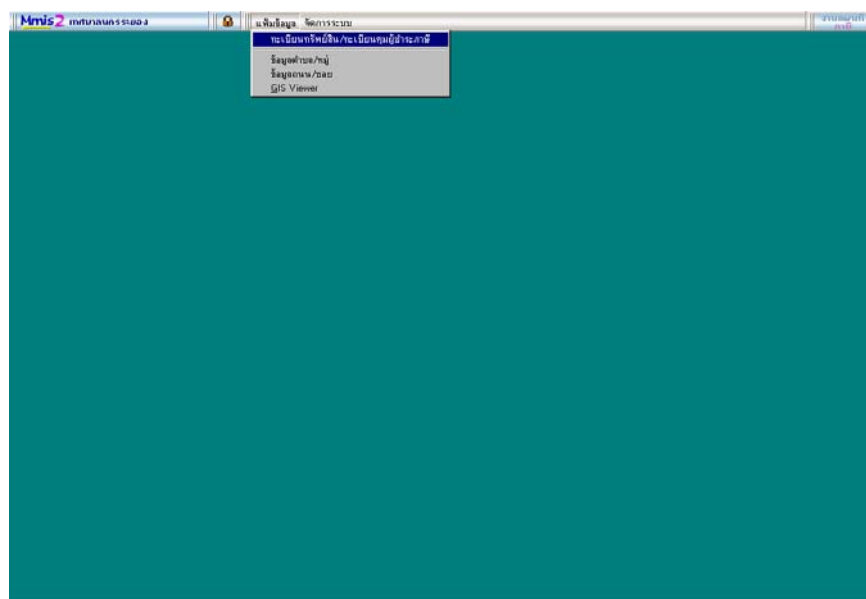


@ คลิกช่อง “รหัสผู้ใช้” พิมพ์รหัสผู้ใช้ (####)

@ กด Enter เข้าสู่โปรแกรมระบบงานแผนที่ภาษี.



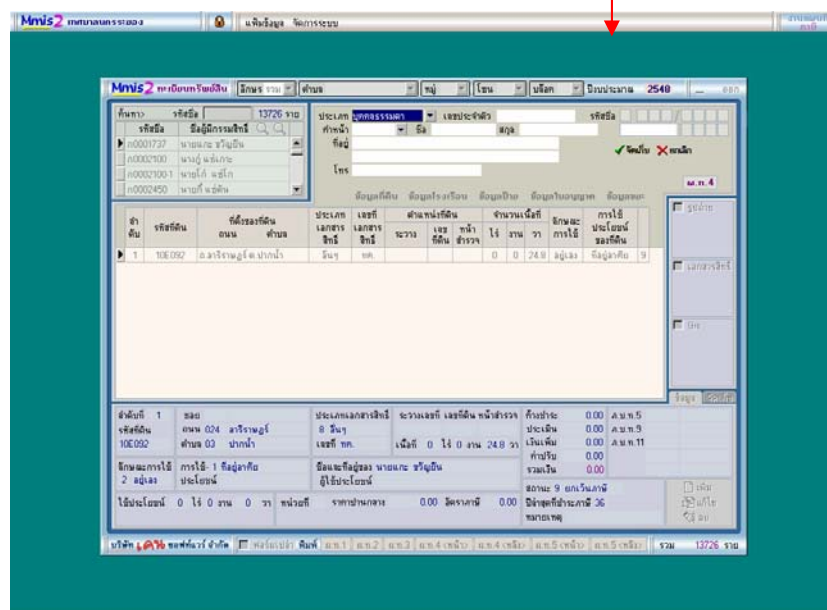
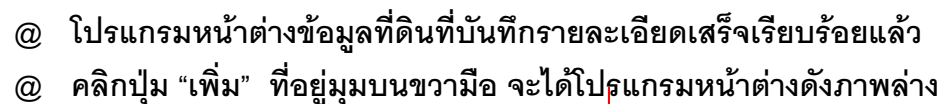
@ โปรแกรมระบบแผนที่ภาษีประกอบด้วยเมนู “เพิ่มข้อมูล” และ “จัดการระบบ”



@ คลิกเมนู “เพิ่มข้อมูล” โปรแกรมจะแสดงหน้าต่างเมนูย่อย

ทะเบียนทรัพย์สิน / ทะเบียนคนผู้ชำระภาษี
ข้อมูลตำบล / หมู่
ข้อมูลถนน / ซอย
GIS Viewer

ขั้นตอนการบันทึกข้อมูลทะเบียนทรัพย์สินเบื้องต้น



@ บันทึกข้อมูลเจ้าของทรัพย์สิน มีวิธีการดังนี้

- * คลิกปุ่ม ▼ เลือก “บุคคลธรรมดา/นิติบุคคล” กด Enter → เลขประจำตัว(พิมพ์ข้อมูล) กด Enter
- * คลิกปุ่ม ▼ เลือก “นาย/นาง/น.ส.” กด Enter → ชื่อ(พิมพ์ข้อมูล) กด Enter → สกุล (พิมพ์ข้อมูล)
- * กด Enter → ที่อยู่ (พิมพ์ข้อมูล) กด Enter → โทร. (พิมพ์ข้อมูล) → คลิกปุ่ม “จัดเก็บ”

การบันทึกข้อมูลที่ดิน

@ คลิก “ข้อมูลที่ดิน” แล้วคลิกปุ่ม “เพิ่ม” มุมล่างด้านขวา ปรากฏหน้าต่างดังภาพล่าง

@ เริ่มบันทึกข้อมูลที่ดิน

- * กด Enter → รหัสที่ดิน(พิมพ์ข้อมูล) กด Enter → ซอย / ถนน/ตำบล (คลิกปุ่ม ▼ เลือกข้อความ)
- * กด Enter → ประเภทเอกสารสิทธิ์(คลิก ▼ เลือกข้อความ) กด Enter → เลขที่(พิมพ์ข้อมูล)
- * กด Enter → ระวังเลขที่ / เลขที่ดิน / หน้าสำรวจ (พิมพ์ข้อมูลใส่ในแต่ละช่อง)
- * กด Enter → เนื้อที่-ไร่-งาน-วา(พิมพ์ข้อมูล)กด Enter → ลักษณะการใช้ / การใช้ประโยชน์ (พิมพ์ข้อมูล)
- * กด Enter → ชื่อและที่อยู่ผู้ใช้ประโยชน์/ใช้ประโยชน์/หน่วยที่/ราคาปานกลาง(พิมพ์ข้อมูล) กด Enter
- * คลิกข้อความ “จัดเก็บ” เสร็จสิ้นการบันทึกข้อมูลที่ดิน 1 แปลง
- @ โปรแกรมแสดงหน้าต่างข้อมูลที่ดินที่ทำการบันทึกเสร็จเรียบร้อยแล้ว

The screenshot shows the Mmis2 application window with a data entry form. The form contains various fields for land information, including land code, document type, area, and user details. A red arrow points to the 'จัดเก็บ' (Save) button at the bottom right of the form.

The screenshot shows the Mmis2 application window with a data entry form. The form contains various fields for land information, including land code, document type, area, and user details. A red arrow points to the 'จัดเก็บ' (Save) button at the bottom right of the form.

@ โปรแกรมแสดงหน้าต่างที่จะเพิ่มข้อมูลที่ดินลำดับที่ 2 ในทะเบียนทรัพย์สิน
การบันทึกข้อมูลใช้วิธีเดียวกับการบันทึกข้อมูลที่ดินลำดับที่ 1

การบันทึกข้อมูลโรงเรียน

@ คลิกข้อความ “ข้อมูลโรงเรียน” แล้วคลิกปุ่ม “เพิ่ม” มุมล่างด้านขวา ปรากฏหน้าต่างดังภาพ

The screenshot shows the Mmis2 software interface. The main window is titled 'Mmis2 ทะเบียนทรัพย์สิน'. It contains a search bar at the top left with 'รหัสชื่อ' and '13753 ราย'. Below this is a list of search results. The main area is divided into several tabs: 'ข้อมูลที่ดิน', 'ข้อมูลโรงเรียน', 'ข้อมูลป้าย', 'ข้อมูลใบอนุญาต', and 'ข้อมูลทะเบียน'. The 'ข้อมูลโรงเรียน' tab is selected. It contains fields for 'ประเภท บุคคลธรรมดา', 'เลขประจำตัว', 'รหัสชื่อ', 'คำนำ น.ส.', 'ชื่อ', 'สกุล', 'ที่อยู่', 'อ.เมือง จ.ระยอง', 'โทร', and '0-3861-4058'. There are also fields for 'จำนวน', 'การไปประกอบ', 'ให้', 'อยู่', 'ประกอบ', 'การ', 'ข้อมูลครอบครอง', 'ที่ดิน', 'จำนวน', 'การไปประกอบ', 'ให้', 'อยู่', 'ประกอบ', 'การ', 'ข้อมูลครอบครอง', 'ที่ดิน', 'จำนวน', 'การไปประกอบ', 'ให้', 'อยู่', 'ประกอบ', 'การ'. At the bottom right, there is a 'เพิ่ม' (Add) button and a 'ลบ' (Delete) button. A red arrow points to the 'เพิ่ม' button.

ล่าง

The screenshot shows the Mmis2 software interface after clicking the 'เพิ่ม' (Add) button. The 'ข้อมูลโรงเรียน' tab is still selected, and the form is now populated with data. The 'เพิ่ม' button is now highlighted with a green checkmark, indicating that the data has been successfully added. The 'ลบ' button is still present. The 'ข้อมูลที่ดิน' tab is also visible, showing a list of land records. The 'ข้อมูลโรงเรียน' tab shows the following data: 'ประเภท บุคคลธรรมดา', 'เลขประจำตัว 9302744251559', 'รหัสชื่อ 6739477', 'คำนำ น.ส.', 'ชื่อ อภิรดา', 'สกุล จตุรมาตย์', 'ที่อยู่ 999 อ.ริมน้ำต.เชิงเนิน', 'อ.เมือง จ.ระยอง', 'โทร 0-3861-4058'. The 'ข้อมูลที่ดิน' tab shows a list of land records with columns for 'ลำดับที่', 'รหัสที่ดิน', 'ที่ดิน', 'จำนวน', 'การไปประกอบ', 'ให้', 'อยู่', 'ประกอบ', 'การ', 'ข้อมูลครอบครอง', 'ที่ดิน', 'จำนวน', 'การไปประกอบ', 'ให้', 'อยู่', 'ประกอบ', 'การ'. The 'เพิ่ม' button is highlighted with a green checkmark.

@ เริ่มบันทึกข้อมูลโรงเรียน

* กด Enter → ที่ตั้งอาคารเลขที่/หมู่(พิมพ์ข้อมูล) กด Enter → ซอย/ถนน/ตำบล(คลิก ↓ เลือกข้อมูล)

- * กด Enter → ลักษณะอาคาร(คลิก ▼ เลือกข้อมูล) กด Enter → ห้อง/ชั้น/กว้าง/ยาว(พิมพ์ข้อมูล)
- * กด Enter → การใช้ประโยชน์(คลิก ▼ เลือกข้อมูล/พิมพ์ค่าเช่า) กด Enter → ชื่อผู้ครอบครอง/ที่อยู่
- * กด Enter → มูลค่าทรัพย์สิน/ค่ารายปี (พิมพ์ข้อมูล) กด Enter คลิกปุ่ม “จัดเก็บ”

The screenshot shows the Mmis2 application window. The main form contains several sections: a header with user and system information, a table for recording property details (including area, type, and value), and a bottom section for user information and a 'บันทึก' (Save) button. A red arrow points to the 'บันทึก' button.

@ โปรแกรมแสดงหน้าต่างรายละเอียดข้อมูลโรงเรียนที่บันทึกเสร็จเรียบร้อยแล้ว

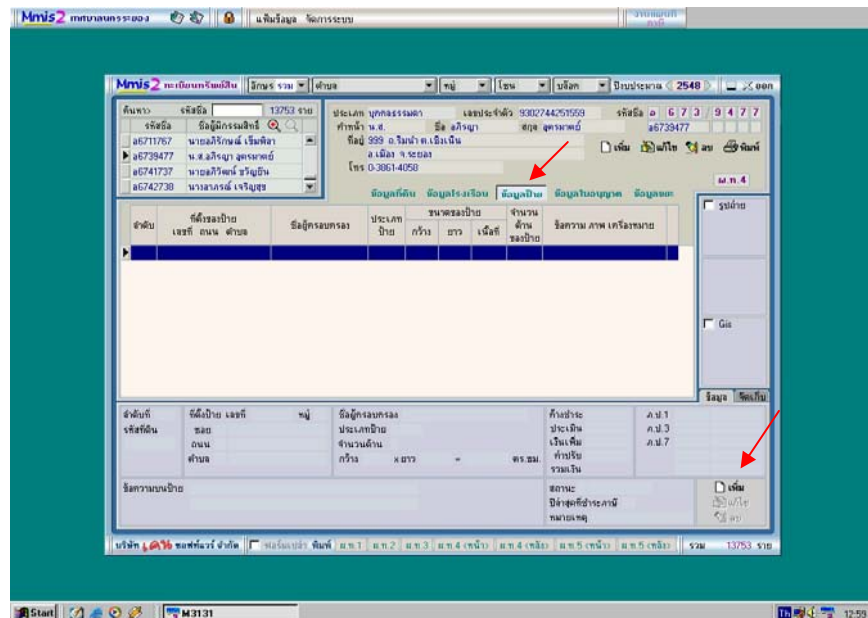
แล้ว

This screenshot is similar to the one above, showing the Mmis2 application window. It displays the same form for recording property information. A red arrow points to the 'บันทึก' (Save) button at the bottom right of the form.

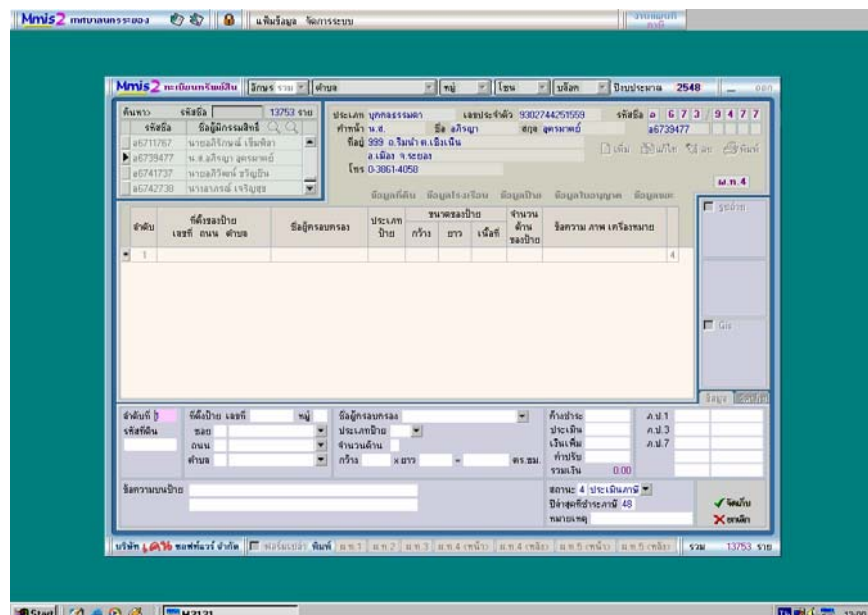
@ โปรแกรมแสดงหน้าต่างข้อมูลโรงเรียนที่จะบันทึกข้อมูลลำดับที่ 2 ในทะเบียน
ทรัพย์สิน

การบันทึกข้อมูลใช้วิธีเดียวกับการบันทึกข้อมูลโรงเรียนลำดับที่ 1

การบันทึกข้อมูลป้าย



@ คลิกข้อความ “ข้อมูลป้าย” แล้วคลิกปุ่ม “เพิ่ม” มุมล่างด้านขวา



@ เริ่มบันทึกข้อมูลป้าย

- * กด Enter → รหัสที่ดิน(พิมพ์ข้อมูล) กด Enter → ที่ตั้งป้ายเลขที่/หมู่(พิมพ์ข้อมูล)
- * กด Enter → ซอย/ถนน/ตำบล (คลิก ▼ เลือกข้อมูล) กด Enter → ชื่อผู้ครอบครอง (คลิก ▼)

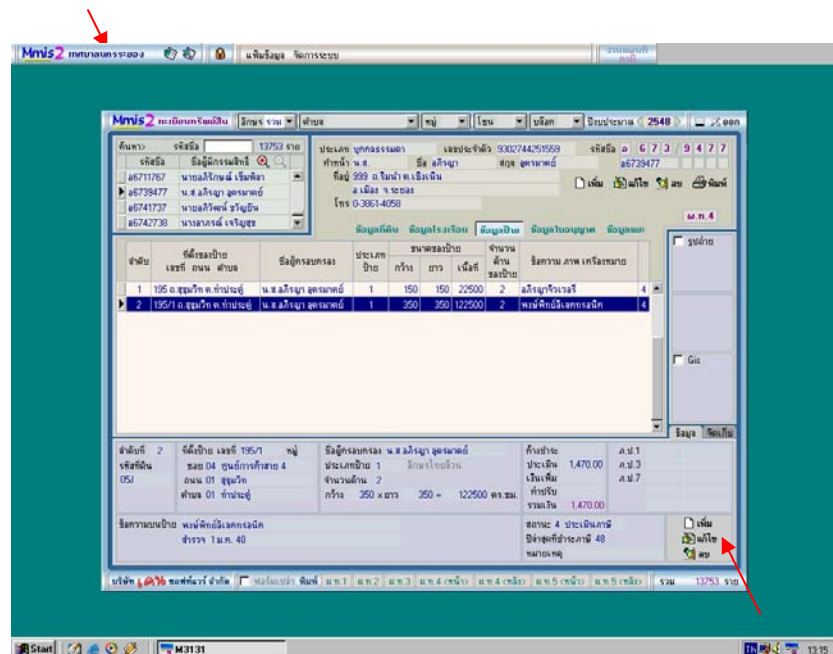
- * กด Enter → ประเภทป้าย (คลิก▼ เลือกตัวเลข) กด Enter → จำนวนด้าน (พิมพ์ข้อมูล)
- * กด Enter → กว้าง/ยาว (พิมพ์ข้อมูล) กด Enter → ข้อความบนป้าย (พิมพ์ข้อมูล)
- * กด Enter → คลิกปุ่ม “จัดเก็บ” เสร็จสิ้นการบันทึกข้อมูลป้ายลำดับที่ 1

@ โปรแกรมแสดงหน้าต่างรายละเอียดข้อมูลป้ายที่บันทึกเสร็จเรียบร้อยแล้ว

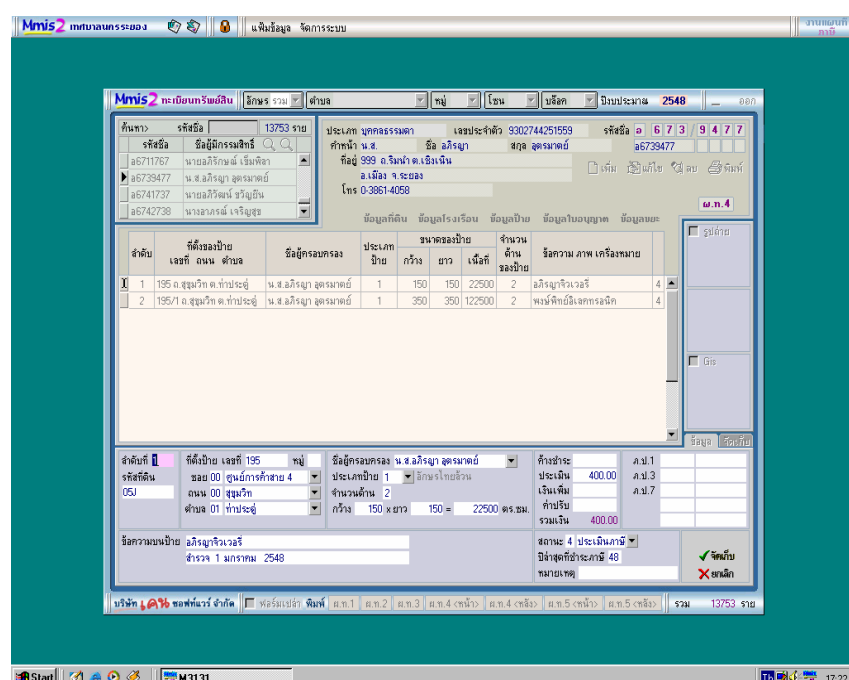
@ โปรแกรมแสดงหน้าต่างข้อมูลป้ายที่จะบันทึกข้อมูลลำดับที่ 2 ในทะเบียน
ทรัพย์สิน

การบันทึกข้อมูลใช้วิธีเดียวกับการบันทึกข้อมูลป้ายลำดับที่ 1

การแก้ไขข้อมูลที่บันทึก



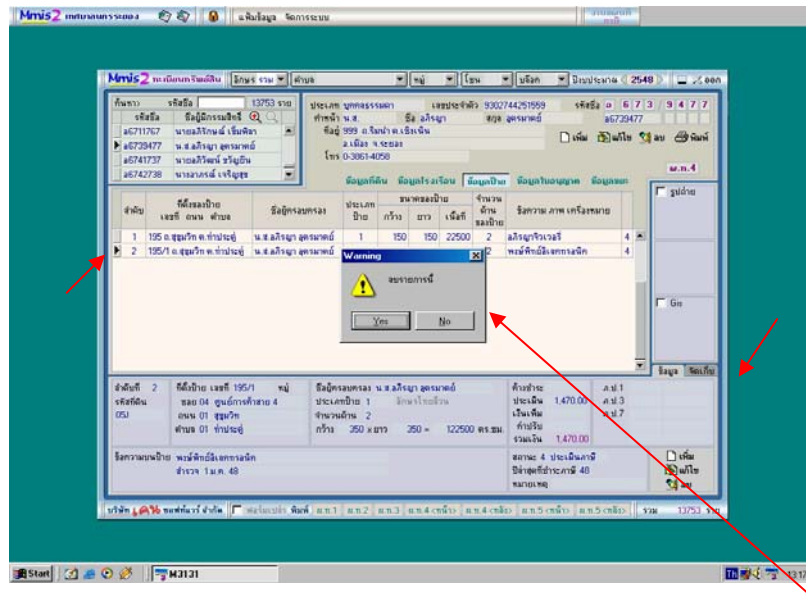
@ คลิกปุ่ม “แก้ไข” จะปรากฏดังภาพล่าง



“จัดเก็บ”

@ คลิกในช่อง พิมพ์ข้อมูลใหม่ทับลงในช่องที่ต้องการแก้ไขแล้วคลิกปุ่ม

การลบรายการข้อมูลภาษี



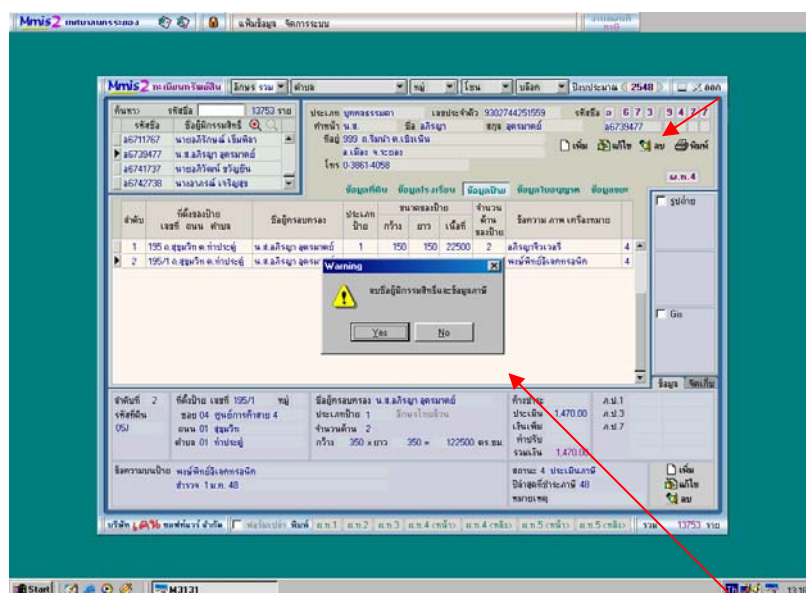
@ คลิกปุ่ม “ลบ” มุมล่างขวามือจะปรากฏโปรแกรมแสดงหน้าต่างดังภาพ

@ รายการข้อมูลภาษีที่จะลบให้สังเกตจะมีเครื่องหมาย ➤ ที่บรรทัดดังกล่าว

@ คลิก “Yes” บนหน้าต่างโปรแกรม ข้อมูลจะถูกลบจากโปรแกรมระบบงาน

แผนที่.

การลบชื่อผู้มีกรรมสิทธิ์และข้อมูลภาษี



@ คลิกปุ่ม “ลบ” มุมบนขวามือ จะปรากฏโปรแกรมแสดงหน้าต่างดังภาพ

@ คลิกปุ่ม “Yes” บนหน้าต่างโปรแกรม ข้อมูลชื่อผู้มีกรรมสิทธิ์และข้อมูล
ภาษีจะถูกลบ
ออกทั้งหมดจากโปรแกรมระบบงานแผนที่.

กรณีเพิ่มรายละเอียดข้อมูลภาษีใหม่

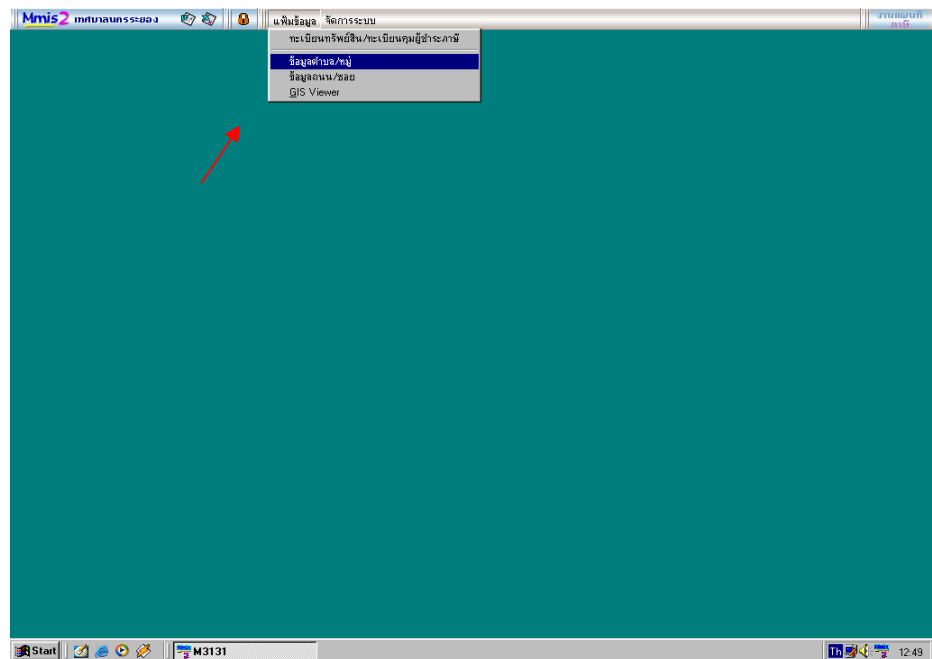
The screenshot shows the Mmis2 software interface. The main window displays a form for adding or editing tax information. The form includes fields for land area, tax amount, and other details. A red arrow points to the 'Yes' button in the bottom right corner of the form, indicating the action to be taken.

@ พิมพ์รหัสชื่อเจ้าของทรัพย์สินที่ต้องการเพิ่มหรือลบข้อมูลในช่อง
แล้วกด Enter

@ โปรแกรมแสดงหน้าต่างข้อมูลที่ต้องการเพิ่มหรือลบออกจากระบบ

การบันทึกข้อมูลตำบล / หมู่

The screenshot shows the Mmis2 software interface. The main window displays a form for adding or editing tax information. The form includes fields for land area, tax amount, and other details. The form is titled 'Mmis2 ทะเบียนทรัพย์สิน' and shows a list of land areas and their corresponding tax amounts. The form is displayed in a window titled 'Mmis2 ทะเบียนทรัพย์สิน'.

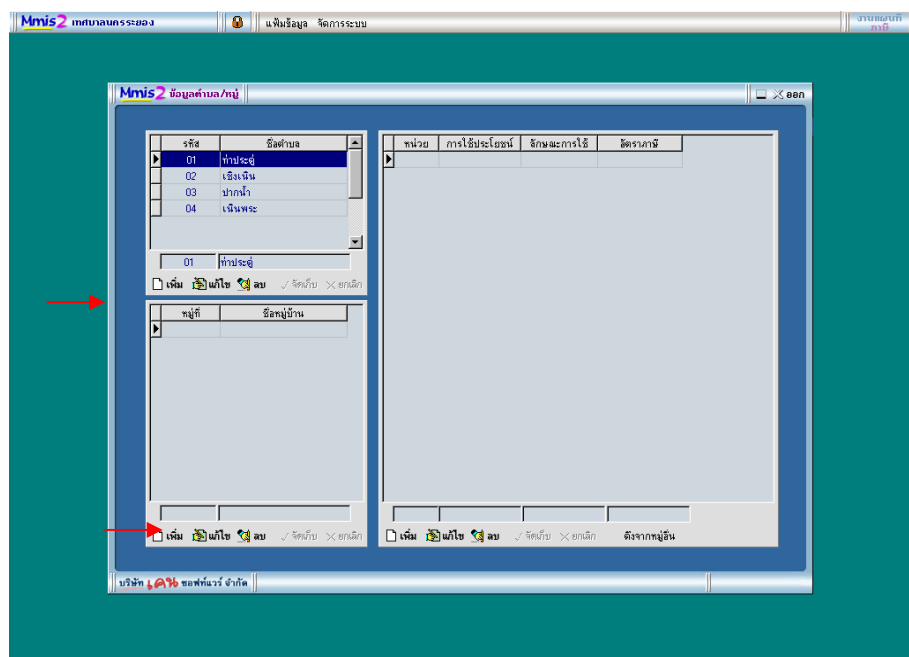


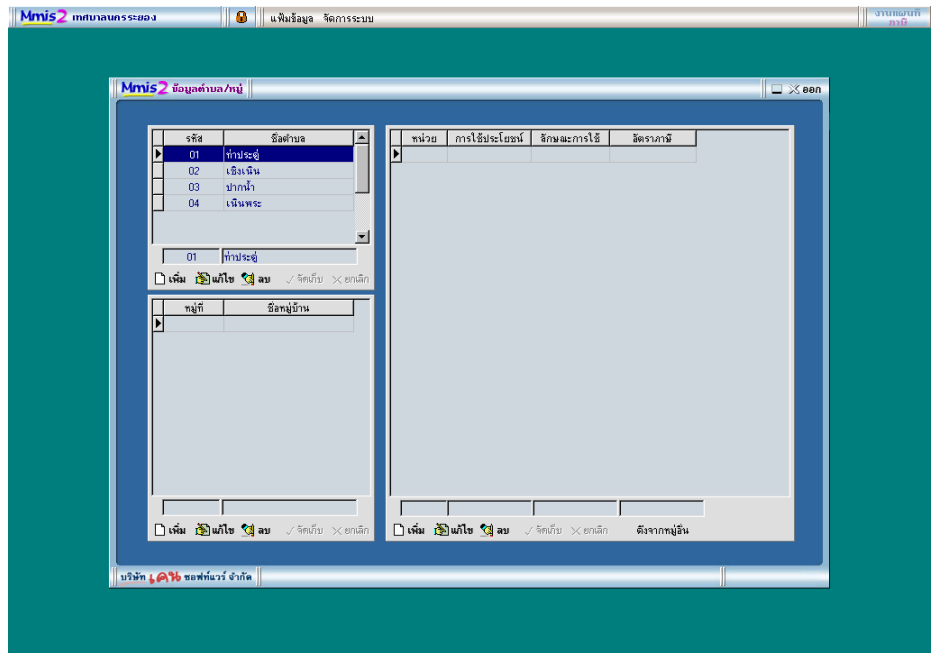
@ คลิกที่ “ข้อมูลตำบล/หมู่”

@ กรณีมีข้อมูลเพิ่มให้คลิกที่ “เพิ่ม” แล้วพิมพ์รหัส/ชื่อตำบลตรงช่อง
ด้านซ้าย

ที่อยู่มุมล่าง

@ คลิก “จัดเก็บ”



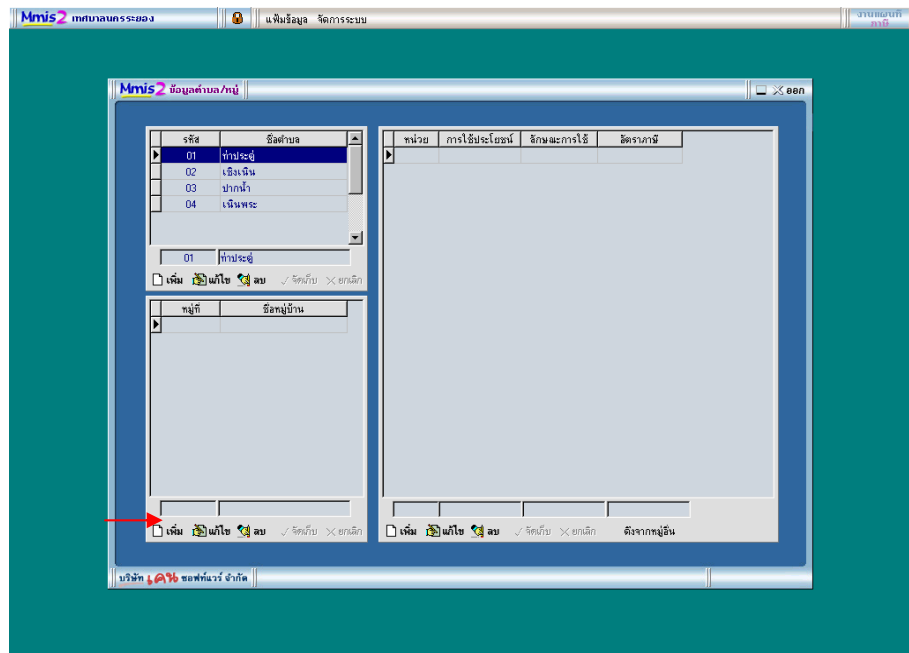


@ การ “แก้ไข” หรือ “ลบ” ข้อมูลตำบล ให้คลิกที่ข้อมูลที่จะแก้ไขหรือลบ

* คลิก “แก้ไข” ที่อยู่มุมล่างด้านซ้ายแล้วพิมพ์ข้อมูลใหม่ทับข้อมูลที่แก้ไข

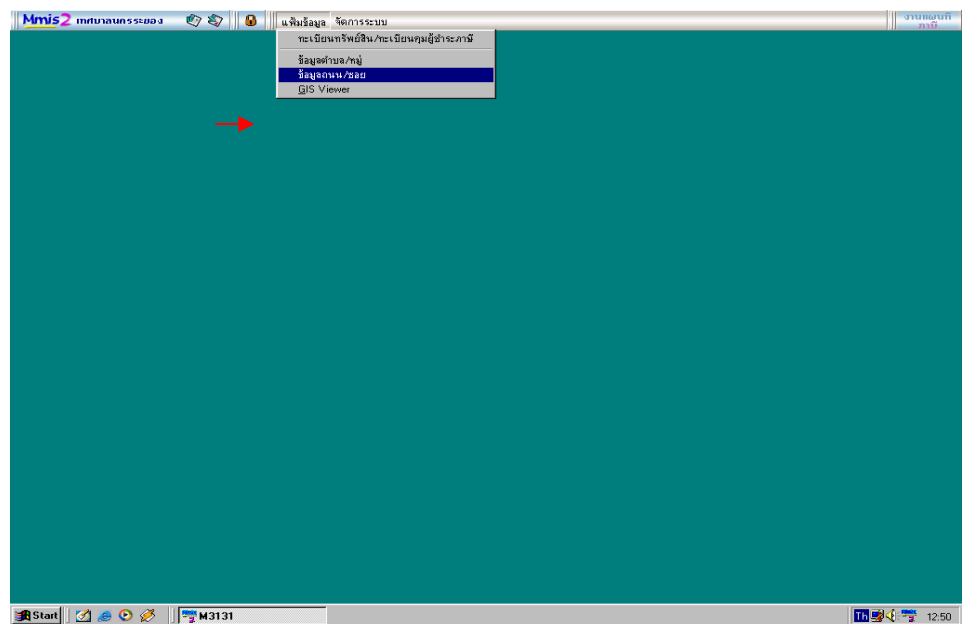
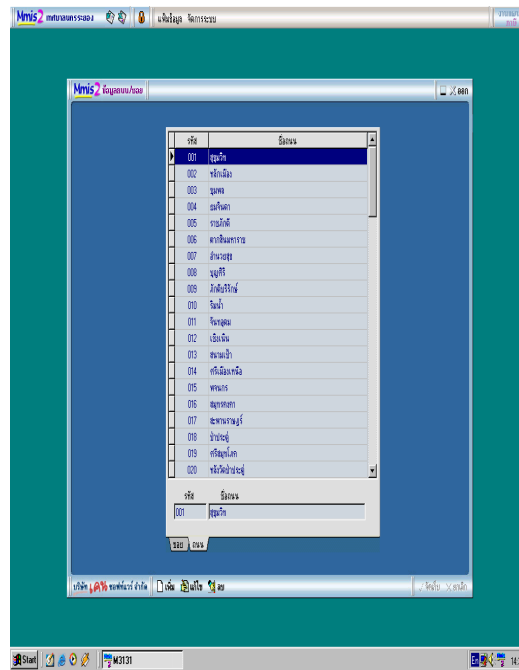
คลิก “จัดเก็บ”

* คลิก “ลบ” ที่อยู่มุมล่างด้านซ้าย ข้อมูลจะถูกลบออกจากระบบโปรแกรม



@ การ “แก้ไข” หรือ “ลบ” ข้อมูลหมู่

* ใช้การบันทึกข้อมูลวิธีเดียวกับการบันทึกข้อมูลตำบล

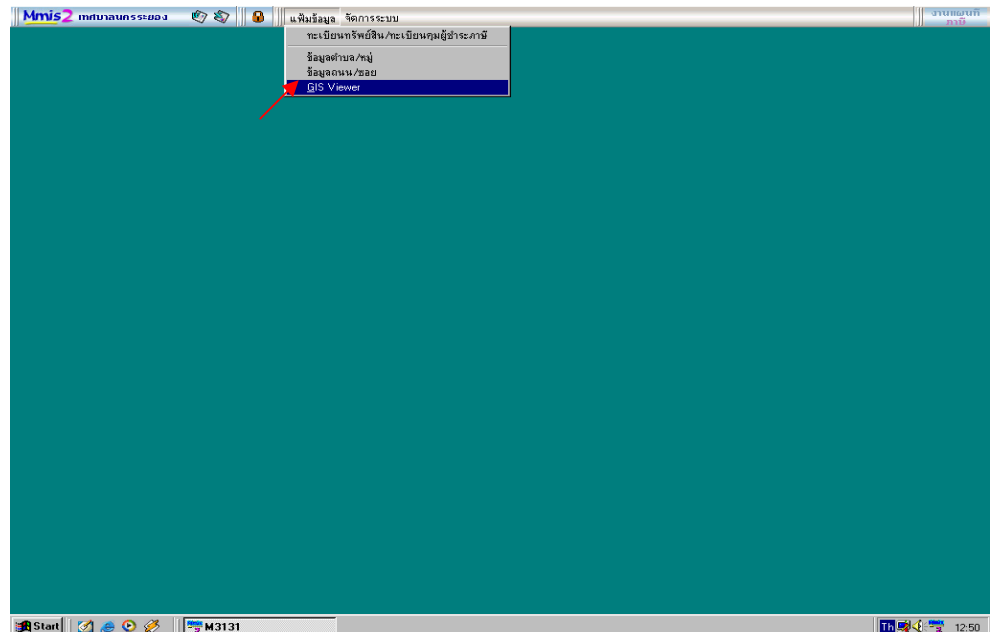


การบันทึกข้อมูลถนน / ซอย

@ คลิกที่ “ข้อมูลถนน / ซอย”

การใช้ GIS Viewer ประกอบทะเบียนทรัพย์สิน

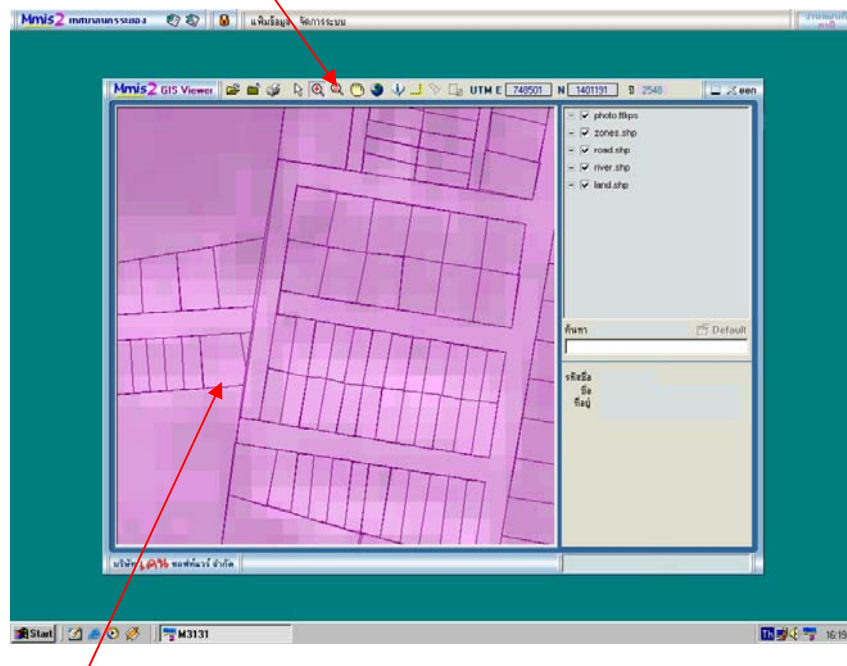
@ คลิก ที่ “GIS Viewer”



@ ภาพโครงสร้างแผนที่เทศบาลนครระยอง

การหาซื้อเจ้าของแปลงที่ดินประกอบทะเบียนทรัพย์สิน


1. คลิกที่สัญลักษณ์



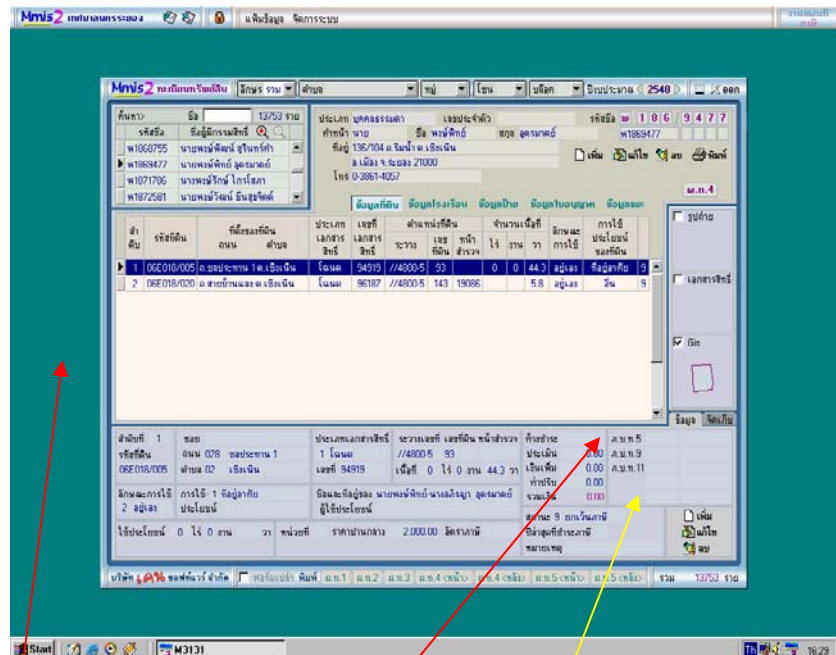
2. คลิกที่รูปแผนที่บริเวณแปลงที่ดิน(ภาพแปลงที่ดินจะขยายออก)

3. คลิกที่สัญลักษณ์

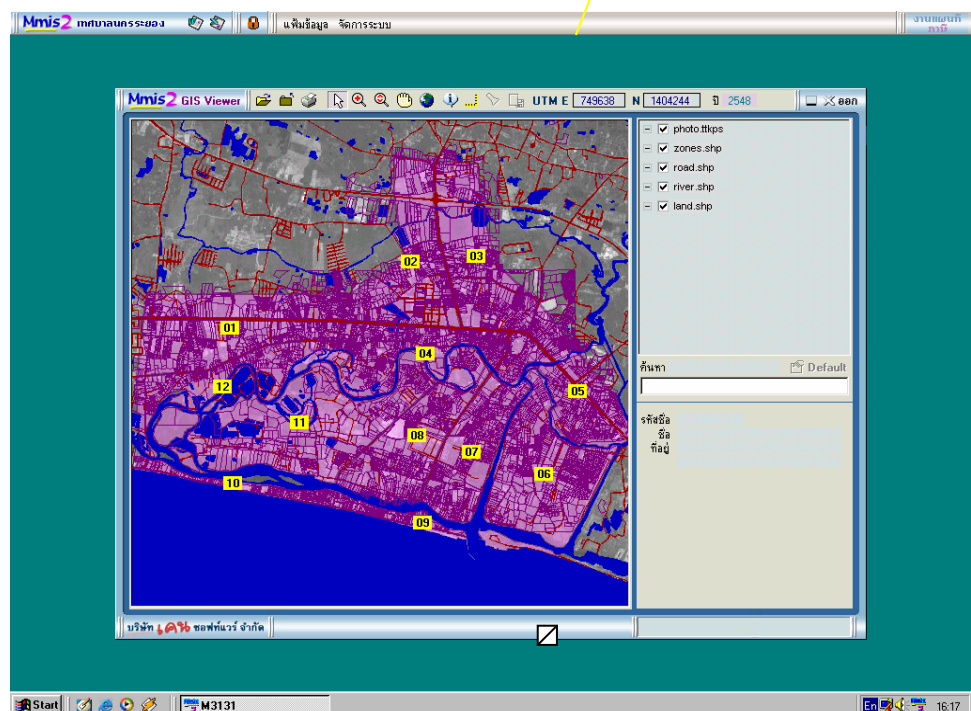
4. คลิกที่รูปแปลงที่ดิน ที่ต้องการทราบชื่อเจ้าของ

5. ที่  มุมล่างด้านขวาจะปรากฏ “รหัสชื่อ/ชื่อ/ที่อยู่” เจ้าของแปลงที่ดิน

การแสดงผลประกอบรายละเอียดข้อมูลแปลงที่ดิน

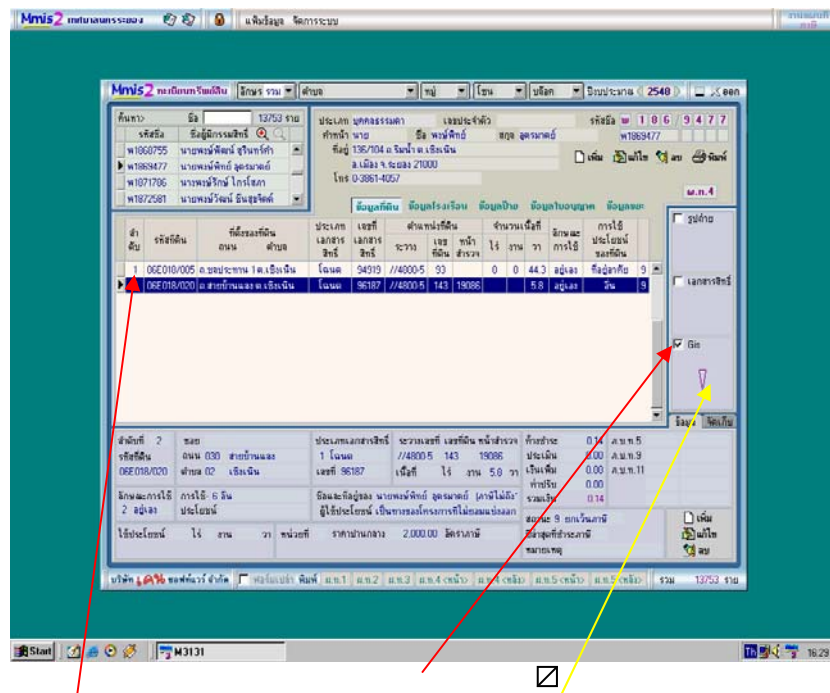


1. คลิกที่ช่อง GIS ด้านขวา



2. คลิกที่แปลงที่ดินลำดับที่ 1 จะปรากฏรูปภาพแปลงที่ดินที่ช่อง

GIS

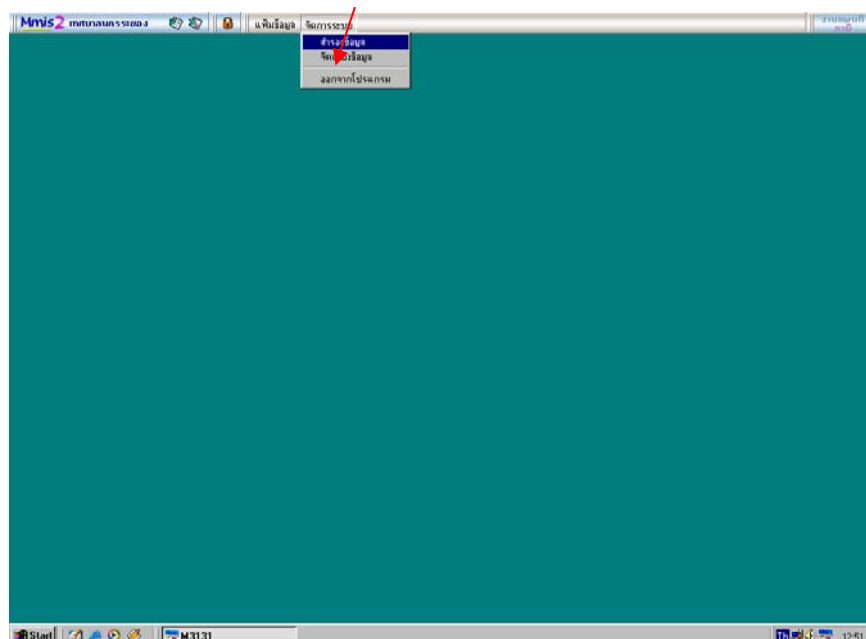


3. คลิกที่ช่อง GIS ด้านขวา

4. คลิกแปลงที่ดินลำดับที่ 2 จะปรากฏรูปภาพแปลงที่ดินที่ช่อง

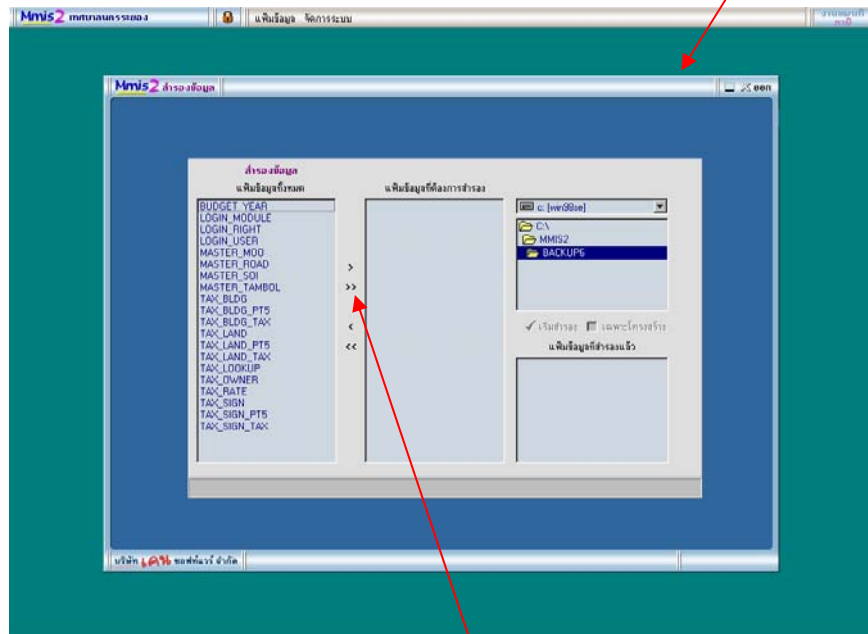
GIS

เมนูจัดการระบบ

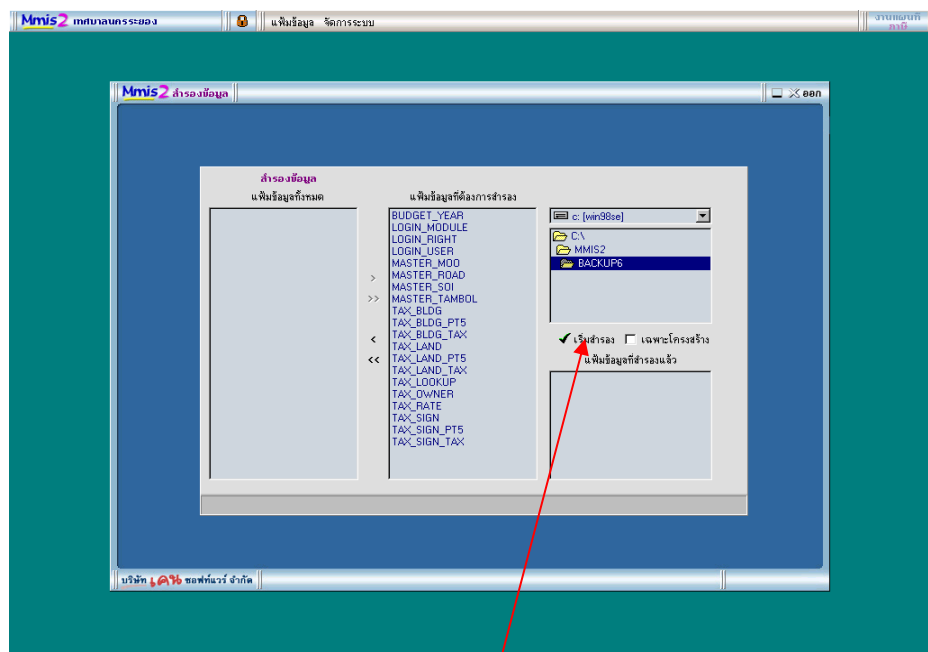


@ คลิกที่ “จัดการระบบ”

@ คลิกที่ “สำรองข้อมูล” จะปรากฏดังภาพล่าง

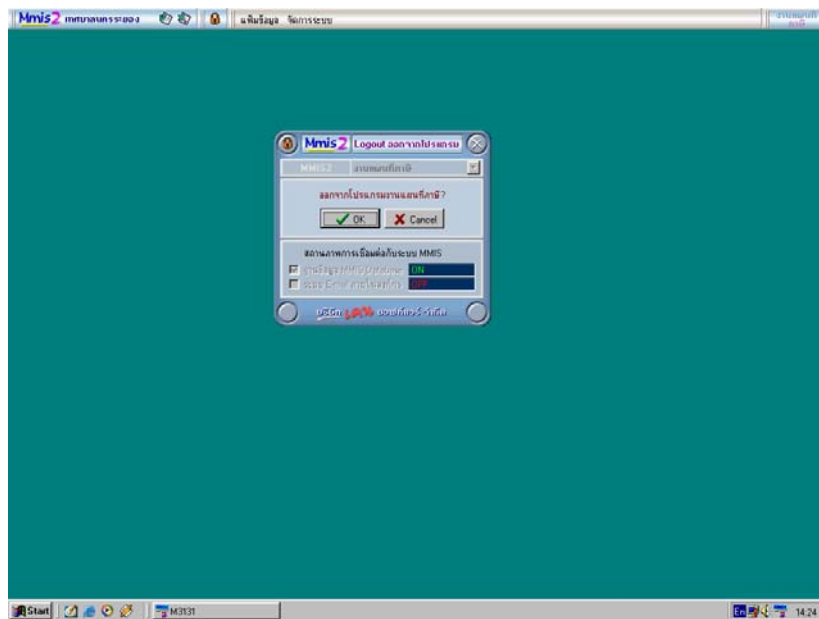


@ คลิกที่สัญลักษณ์ >>

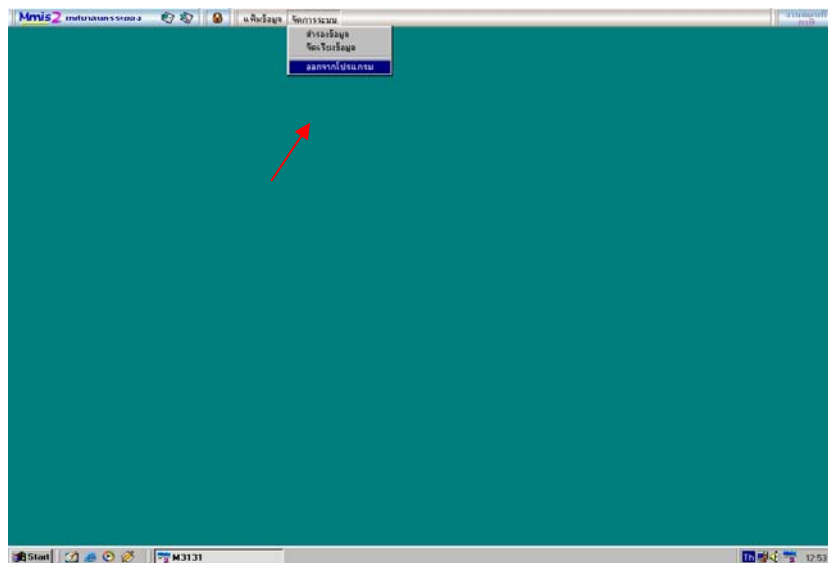


@ คลิกที่ “เริ่มสำรอง”

@ การจัดเก็บข้อมูลเริ่มต้นที่รายละเอียดของข้อมูลทั้งหมดเสร็จสิ้นจะปรากฏดังภาพ



การออกจากโปรแกรม

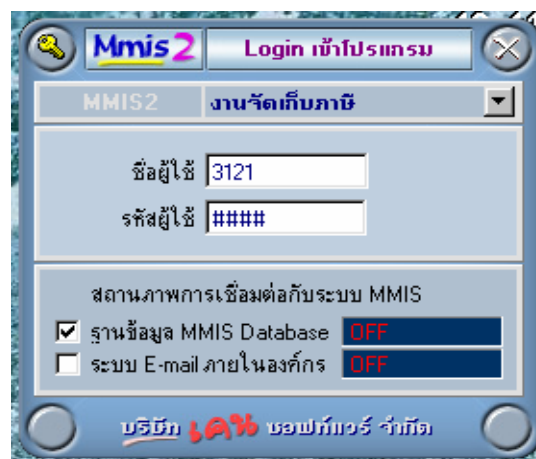
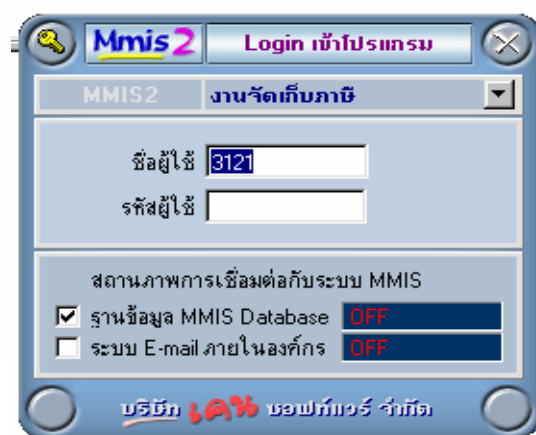
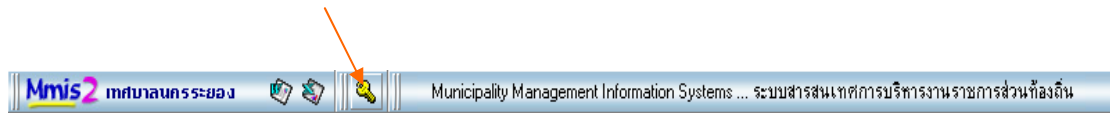


คู่มือการใช้โปรแกรมระบบสารสนเทศการบริหารงานราชการส่วนท้องถิ่น (MMIS)

โปรแกรมงานจัดเก็บภาษี

การเข้าโปรแกรมระบบ

1. คลิกที่รูปกุญแจ (Login เข้าโปรแกรมงานจัดเก็บภาษี) จะแสดงกรอบสนทนา



2. ที่ช่อง ชื่อผู้ใช้ จะขึ้นเลขรหัส “3121” แล้วกด Enter
3. ที่ช่อง รหัสผู้ใช้ พิมพ์รหัสผู้ใช้ แล้วกด Enter จะเข้าสู่โปรแกรมระบบงานจัดเก็บภาษี โดยบรรทัดเมนูข้างบนจะเปลี่ยนเป็นการแสดงเมนูการทำงาน

4. คลิกทะเบียน ปรากฏเมนู ทะเบียนทรัพย์สิน/ทะเบียนคุมผู้ชำระภาษี

ทะเบียน ใบนำส่ง รายงาน แก้ไขข้อมูล ผังบัญชี จัดการระบบ

งานจัดเก็บภาษี

Mmis2 เทศบาลนครระยอง

ทะเบียน ใบนำส่ง รายงาน แก้ไขข้อมูล ผังบัญชี จัดการระบบ

งานจัดเก็บภาษี

ทะเบียนทรัพย์สิน/ทะเบียนคุมผู้ชำระภาษี

Mmis2 ทะเบียนทรัพย์สิน

เลือกสร รวม

ตำบล

หมู่

โซน

บล็อก

ปีงบประมาณ 2548

ออก

ค้นหา> รหัสชื่อ 13726 ราย

รหัสชื่อ ชื่อผู้มีกรรมสิทธิ์

ก3378557 น.ส.กัญญ์วราพร สินธุพิชัย

ก3398175 นางกัญญ์พัช สวงพวก

ก3745784 นางกัญจรัตน์ นิวเสถียร

ก3802977 นางกัญญา แซ่เอี้ยว

ประเภท บุคคลธรรมดา เลขประจำตัว

คำนำหน้า ชื่อ กัญญา

สกุล แซ่เอี้ยว

ที่อยู่ 8/5ถ.กิมหาราม ซ.4 ต.เชิงเนิน

อ.เมือง จ.ระยอง 21000

โทร

เพิ่ม แก้ไข ลบ พิมพ์

ก 3 8 0 / 2 9 7 7

ก3802977

ผ.ท.4

ข้อมูลที่ดิน ข้อมูลโรงเรือน ข้อมูลป้าย ข้อมูลใบอนุญาต ข้อมูลขยะ

ลำดับ	รหัสที่ดิน	พื้นที่อาคาร เลขที่ ถนน ตำบล	ลักษณะอาคาร	จำนวน	การใช้ประโยชน์	ชื่อผู้ครอบครอง	
				ห้อง ชั้น กว้าง ยาว	ให้เช่า อยู่เอง ประกอบการค้า		
1	04D010/001	8/1 ถ.กิมหาราม ต.เชิงเนิน	ตึก	1 1 4 8	/ - -	นางกัญญา แซ่เอี้ยว	2
2	04D010/001	8/2 ถ.กิมหาราม ต.เชิงเนิน	ตึก	1 1 4 8	/ - -	นางกัญญา แซ่เอี้ยว	2
3	04D010/001	8/3 ถ.กิมหาราม ต.เชิงเนิน	ตึก	1 1 4 8	/ - -	นางกัญญา แซ่เอี้ยว	2
4	04D010/001	8/4 ถ.กิมหาราม ต.เชิงเนิน	ตึก	1 1 4 8	/ - -	นางกัญญา แซ่เอี้ยว	2
5	04D010/001	8/5 ถ.กิมหาราม ต.เชิงเนิน	ตึกและไม้	1 2 8 11	/ - -	นางกัญญา แซ่เอี้ยว	2
6	04D010/001	8/6 ถ.กิมหาราม ต.เชิงเนิน	ตึกและไม้	1 2 8 11	/ - -	นางกัญญา แซ่เอี้ยว	2
7	04D010/002	ไม่มีเลข ถ.ราษฎร์บำรุง ต.เร	ตึก	1 1 6 6	- / -		9

รูปถ่าย

Gis

ข้อมูล จัดเก็บ

ลำดับที่	ที่ตั้งอาคาร เลขที่ หมู่	ลักษณะอาคาร	ค่างชำระ	ภ.ร.ด.2	ภ.ร.ด.8	ภ.ร.ด.12	วันที่
1	ที่ตั้งอาคาร เลขที่ 8/1 หมู่ 0057 กิมหาราม 4	ตึก	0.00	732/48	1/98	14/02/2548	
รหัสที่ดิน 04D010/001	ถนน 041 กิมหาราม ตำบล 02 เชิงเนิน	การใช้ประโยชน์ 8 ให้คนเช่า [ค่าเช่า /เดือน]	ประเมิน 1,200.00	ภ.ร.ด.8 1/98	14/02/2548		
			เงินเพิ่ม 0.00	ภ.ร.ด.12 13/3	14/02/2548		
			ค่าปรับ 0.00				
			รวมเงิน 1,200.00				
ชื่อผู้ครอบครอง นางกัญญา แซ่เอี้ยว	มูลค่าทรัพย์สิน 0.00 ค่ารายปี 9,600.00						
ที่อยู่ 8/1 ถ.กิมหาราม ซ.4 ต.เชิงเนิน อ.เมือง จ.ระยอง 21000	ค่าขยะ 10 /เดือน ค่าระทุก 12 เดือน						
	สถานะ 2 ปีชำระ 48 ใบเสร็จเล่ม/ครั้งที่ 20/86						
	สถานะ 2 ชำระภาษี						
	ปีล่าสุดที่ชำระภาษี 48						
	หมายเหตุ						

บริษัท เคาท์ซอฟต์แวร์ จำกัด

ฟอร์มเปล่า พิมพ์ ผ.ท.1 ผ.ท.2 ผ.ท.3 ผ.ท.4 <คลัง> ผ.ท.5 <หน้า> ผ.ท.5 <คลัง> รวม 13726 ราย

ภาษีโรงเรือนและที่ดิน

เราสามารถค้นหา

- รหัสชื่อ
- ชื่อ
- บ้านเลขที่
- รหัสที่ดิน
- เอกสารสิทธิ์

คลิกข้อมูลโรงเรียน

ถ้าผู้เสียภาษีต้องการยื่นแบบไว้ก่อน เจ้าหน้าที่ต้องนำ “แบบแจ้งรายการเพื่อเสียภาษีโรงเรียนและที่ดิน” ซึ่งเรียงเลขที่รับไว้แล้ว เมื่อลงเลข “ ภ.ร.ด.2 “ พร้อมวันที่ที่ยื่นแบบ โดย

1. มีรายการเดียว กด Ctrl คลิก มีมากกว่า 1 รายการ กด Ctrl A คลิกปุ่ม “แก้ไข”
2. กด Enter จนเคอร์เซอร์ไปอยู่ที่ช่อง “ ภ.ร.ด.2”
3. พิมพ์เลขที่รับตาม “แบบแจ้งรายการเพื่อเสียภาษีโรงเรียนและที่ดิน” แล้ว
กด Enter
4. พิมพ์วันที่ แล้วกด Enter
5. คลิกปุ่ม “จัดเก็บ”

ถ้าผู้เสียภาษีต้องการชำระภาษี ดำเนินการตามข้อ 1 - 4 แล้ว

- ลงเลข “ภ.ร.ด.8” ตามลำดับหมายเลขที่ได้เรียงลำดับไว้แล้ว แล้วกด Enter
พิมพ์วันที่ แล้วกด Enter
- ลงเลข “ ภ.ร.ด.12” ตามลำดับหมายเลขที่ได้เรียงลำดับไว้แล้ว แล้วกด Enter
พิมพ์วันที่ แล้วกด Enter
- แก้ไขสถานะ จาก 4 เป็น 2 แล้วกด Enter เพื่อลงปีที่ชำระภาษี (ถ้ามีค่าชยะ)
กด Enter มาที่ค่าชยะ บ้านอยู่อาศัย 10/เดือน บ้านทำการค้า 40/เดือน ชำระทุก
12 เดือน สถานะเป็น 2 ปีที่ชำระปัจจุบัน ใบเสร็จเล่ม/เลขที่
- คลิกปุ่ม “จัดเก็บ”

คลิกปุ่มจัดเก็บ

- คลิกทะเบียนคุม
- กด Ctrl A

Mmis2 ทะเบียนทรัพย์สิน | อักษร รวม | ตำบล | หมู่ | โชน | บล็อก | ปีงบประมาณ < 2548 > | ออก

ค้นหา> รหัสชื่อ 13732 ราย

รหัสชื่อ ชื่อผู้มีกรรมสิทธิ์

พ7572117 น.ส. พูลทรัพย์ ช่างแก้ว

พ7577471 น.ส. พูลทรัพย์ มณีรักษ์(มากศิริ)

พ7577777 นายไพฑูริย์ วิริยะธัมมะ

พ7578177 นายพรประชา สุขะวิไล

ประเภท บุคคลธรรมดา เลขประจำตัว 3219900011603 รหัสชื่อ พ 7 5 7 / 7 4 7 1

คำทหน้า น.ส. ชื่อ พูลทรัพย์ สกุล มณีรักษ์(มากศิริ) พ7577471

ที่อยู่ 66/15 ถ.สุขุมวิท ต.ท่าพระอยู่ อ.เมือง จ.ระยอง 21000

โทร. _____

เพิ่ม แก้ไข ลบ พิมพ์

ม.ท.4

ข้อมูลที่ดิน | **ข้อมูลโรงเรือน** | ข้อมูลป้าย | ข้อมูลใบอนุญาต | ข้อมูลขยะ

ลำดับ	รหัสที่ดิน	พื้นที่ของอาคาร เลขที่ ถนน ตำบล	ลักษณะ อาคาร	จำนวน				การใช้ประโยชน์			ชื่อผู้ครอบครอง	
				ห้อง	ชั้น	กว้าง	ยาว	ให้ เช่า	อยู่ เอง	ประกอบ การค้า		
1	05A005/003	6/26 ถ.หนองบัว ต.เชิงเนิน	ตึก	1	1	4	10	/	-	-	ค่าเช่า 1500 บ./ด	2
2	05A005/003	6/27 ถ.หนองบัว ต.เชิงเนิน	ตึก	1	1	4	10	/	-	-	ค่าเช่า 1500 บ./ด	2
3	05A005/003	6/28 ถ.หนองบัว ต.เชิงเนิน	ตึก	1	1	4	10	/	-	-	ค่าเช่า 1500 บ./ด	2
4	05A005/002	6/49 ถ.หนองบัว ต.เชิงเนิน	ตึก	1	1	4	7	/	-	-	ค่าเช่า 1500 บ./ด	2
5	5A005/002	6/50 ถ.หนองบัว ต.เชิงเนิน	ตึก	1	1	4	7	/	-	-	ค่าเช่า 1500 บ./ด	2
6	05A005/002	6/51 ถ.หนองบัว ต.เชิงเนิน	ตึก	1	1	4	7	/	-	-	ค่าเช่า 1500 บ./ด	2
7	05A005/002	6/52 ถ.หนองบัว ต.เชิงเนิน	ตึก	1	1	4	7	/	-	-	ค่าเช่า 1500 บ./ด	2
8	05A005/002	6/53 ถ.หนองบัว ต.เชิงเนิน	ตึก	1	1	4	7	/	-	-	ค่าเช่า 1500 บ./ด	2

ปี	ภ.ร.ด.2			ภ.ร.ด.8			ภ.ร.ด.12			หมายเหตุ
	เลขรับที่	วัน เดือน ปี	จำนวนเงิน	เลข/เลขที่	วัน เดือน ปี	จำนวนเงิน	เลข/เลขที่	วัน เดือน ปี	จำนวนเงิน	
2546	507/46	07/02/2546	13,950.00	15/5	07/02/2546	13,950.00	9/8	07/02/2546	13,950.00	
2547	1208/47	25/02/2547	13,500.00	17/82	27/02/2547	13,500.00	19/82	12/03/2547	13,500.00	
2548	998/48	09/02/2548	13,350.00	28/80	07/03/2548	13,350.00	19/98	07/03/2548	13,350.00	
<div> <div>รับแจ้ง</div> <div>ออกใบเสร็จ</div> </div>										
2548	998/48	09/02/2548	13,350.00	28/80	07/03/2548	13,350.00	19/98	07/03/2548	13,350.00	

บันทึก **เลข** ซอฟต์แวร์ จำกัด | ☐ พิมพ์เปล่า พิมพ์ | ผ.ท.1 | ผ.ท.2 | ผ.ท.3 | ผ.ท.4 <หน้า> | ผ.ท.4 <หลัง> | ผ.ท.5 <หน้า> | ผ.ท.5 <หลัง> | รวม 13732 ราย

- คลิกปุ่ม “เพิ่ม”
- พิมพ์ข้อมูลปีที่ชำระภาษี
 - เลขรับ ภ.ร.ด.2 วันที่ จำนวนเงิน
 - เลข ภ.ร.ด.8 วันที่ จำนวนเงิน
 - เลข ภ.ร.ด.12 วันที่ จำนวนเงิน
- คลิกปุ่ม “จัดเก็บ”
- คลิกปุ่ม “ใบรับแจ้ง”
- คลิกปุ่มพิมพ์ จะแสดงกรอบสนทนากการพิมพ์ ตรวจสอบเครื่องพิมพ์ให้ถูกต้อง แล้วกดปุ่ม “พิมพ์” ที่กรอบสนทนาโปรแกรมจะจัดพิมพ์แบบแสดงรายการให้เรียบร้อย