

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล

(Individual Study)

โครงการสร้างความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบฎีกา

จัดทำโดย นางสาวภาณุมาศ หีบโอสถ

ตำแหน่ง นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการพิเศษ

หัวหน้าฝ่ายการคลัง

สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม

หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ ๑๔

สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร

ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๗

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล

(Individual Study)

โครงการสร้างความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบบัญชี

จัดทำโดย นางสาวมาศ หีบโอสถ
ตำแหน่ง นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการพิเศษ
หัวหน้าฝ่ายการคลัง
สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว

หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ ๑๔
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๗

รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

กิตติกรรมประกาศ

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ (ถ้ามี)

หลักการและเหตุผล

๑

วัตถุประสงค์

๘

เป้าหมาย

๙

ปัจจัยความสำเร็จ

๙

นิยามศัพท์

๙

แผนปฏิบัติการ และงบประมาณ

๑๓

แนวทางในการบริหารความเสี่ยง

๑๗

การประเมินผล และข้อเสนอแนะ

๑๗

บรรณานุกรม

๒๐

ประวัติผู้เขียนเอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคล

๒๑

บทสรุปผู้บริหาร

ภารกิจที่สำคัญหนึ่งของ ฝ่ายการคลัง สำนักงานเลขาธิการ สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว คือ การตรวจสอบการเบิกจ่ายเงินของส่วนราชการให้ถูกต้องตามข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นทุกปี สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนากรุงเทพมหานครให้เป็นมหานครแห่งคุณภาพชีวิตที่ดี และมีเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม ส่งผลต่อจำนวนฎีกา ขั้นตอน และเอกสารการเบิกจ่ายเงินของส่วนราชการที่เกี่ยวข้องมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ ประกอบกับปัจจุบันกรุงเทพมหานครมีการเปลี่ยนผ่านระเบียบและข้อกฎหมายหลายฉบับที่เกี่ยวข้องในการตรวจสอบฎีกา ผู้ตรวจสอบฎีกาและบุคลากรที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และแนวทางปฏิบัติงานในแนวทางเดียวกัน อันจะส่งผลต่อคุณภาพและประสิทธิผลของการเบิกจ่ายงบประมาณตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

ปัจจุบันบุคลากรด้านการตรวจสอบฎีกา และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง มีจำนวนจำกัด ในขณะที่ปริมาณงานเพิ่มมากขึ้น ขาดความรู้ใหม่ ประสบการณ์และความชำนาญต่างๆ บุคลากรมีการโยกย้าย และเกษียณอายุราชการเพิ่มขึ้น ทำให้ขาดการต่อเนื่องในการถ่ายทอดความรู้ รวมถึงงานนโยบายเร่งด่วนต่างๆ ที่มีกรอบระยะเวลาทำงานจำกัด และหากฎีกามีความซับซ้อนมาก จะทำให้เกิดข้อผิดพลาดได้ง่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเกิดปัญหาการร้องเรียนจากผู้รับบริการเพิ่มขึ้น กรณีได้รับเงินล่าช้าและไม่พอใจในบริการ

“การสร้างความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบฎีกา” สำหรับบุคลากร ฝ่ายการคลัง สำนักงานเลขาธิการ สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว และผู้เกี่ยวข้องการเบิกจ่ายงบประมาณประจำปีของกรุงเทพมหานครให้ถูกต้องตามเกณฑ์ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร และสำนักการคลัง เกิดความเป็นธรรมกับบุคลากรและผู้รับบริการทุกคนที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก ได้รับประโยชน์สูงสุด จากการเบิกจ่ายงบประมาณที่มีประสิทธิผลเบิกจ่ายเงินได้รวดเร็ว สร้างความพึงพอใจเพิ่มขึ้น ซึ่งปัจจุบันการเบิกจ่ายงบประมาณของกรุงเทพมหานครเป็นประเด็นที่ผู้บริหาร ประชาชน และสังคมให้ความสนใจเป็นอย่างมาก ที่บ่งบอกถึงกรุงเทพมหานครได้ส่งมอบงานให้กับประชาชนได้อย่างครอบคลุมความต้องการ ถูกต้อง รวดเร็วและโปร่งใส และในปีงบประมาณ ๒๕๕๘ เป็นช่วงเวลาที่เหมาะสม ที่บุคลากรที่ปฏิบัติงานดังกล่าวได้ จำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจเป็นอย่างดี มีเจตคติที่ดี และทำงานไปแนวทางเดียวกันได้อย่างถูกต้อง เรียนรู้เทคโนโลยีทันสมัยด้านการเบิกจ่ายเงินของกรุงเทพมหานคร (MIS๒) อย่างต่อเนื่อง

จากสภาพปัญหาดังกล่าว ฝ่ายการคลัง สำนักงานเลขาธิการ สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่โดยตรงในการดำเนินการเบิกจ่ายเงินของส่วนราชการภายในสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว ให้มีประสิทธิผล ตระหนักถึงการดำเนินโครงการสร้างความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบฎีกา สำหรับบุคลากรฝ่ายการคลังและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ในปี ๒๕๕๘ ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มากขึ้นทุกปี อันส่งผลต่อคุณภาพบริการด้านการเบิกจ่ายงบประมาณ และเพิ่มความพึงพอใจในบริการต่อไป

วัตถุประสงค์ เพื่อเพิ่มสมรรถนะของบุคลากรฝ่ายการคลัง สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว ในการตรวจสอบฎีกาให้เป็นที่ยอมรับของผู้รับบริการ ได้อย่างรวดเร็ว เป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ ๑) สร้างเสริมความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบฎีกา ๒) ลดขั้นตอนความซ้ำซ้อน และระยะเวลาในการตรวจสอบฎีกา ๓) เพิ่มผลสำเร็จของการเบิกจ่ายงบประมาณของสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว และ ๔) เพิ่มความพึงพอใจในบริการการเบิกจ่ายเงินของผู้รับบริการและผู้ให้บริการ

แนวทางและขั้นตอนดำเนินงาน แบ่งออกเป็น ๓ ระยะ ได้แก่ ระยะที่ ๑ ขั้นเตรียมการ ดำเนินการเสนอขออนุมัติโครงการ งบประมาณและแผนปฏิบัติงานโครงการฯ แต่งตั้งและประชุมคณะกรรมการ เพื่อกำหนดหลักสูตรฯ คู่มือ และแนวทางปฏิบัติงาน กรอบการดำเนินงาน แผนปฏิบัติการ รวมทั้งติดตามและ ประเมินผลการดำเนินงาน จัดทำหลักสูตร คู่มือ และแนวทางปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบฎีกา กำหนดแผนปฏิบัติงานฯ และเตรียมความพร้อมของทรัพยากรในการดำเนินการ ได้แก่ การสอนงาน (Coaching) โครงการอบรมบุคลากร ผู้ปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายการคลัง สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง การประชุม ชี้แจงในกลุ่มผู้บริหารทุกระดับ ผู้รับบริการที่เกี่ยวข้อง กิจกรรมสร้างกลุ่มสัมพันธ์และพัฒนาองค์กร (OD) ศึกษาดูงาน นอกสถานที่ (กระทรวงการคลัง) และกิจกรรมสร้างแรงจูงใจ การคัดเลือกบุคลากรดีเด่นด้านการตรวจสอบฎีกา ระยะที่ ๒ ขั้นดำเนินการ ตามแผนที่กำหนดไว้ ระยะที่ ๓ ขั้นติดตามและประเมินผล โครงการฯ ให้เป็นไปตาม วัตถุประสงค์และเป้าหมาย และปรับปรุงแก้ไข ทุก ๓ - ๖ เดือน งบประมาณโครงการฯ ทั้งหมดจำนวนเงิน ๒๓๕,๐๐๐.- บาท (สองแสนสามหมื่นห้าพันบาทถ้วน)

งบประมาณ ขอจัดสรรงบประมาณประจำปี ๒๕๕๘ จำนวนเงิน ๒๓๕,๐๐๐.-บาท (สองแสน สามหมื่นห้าพันบาทถ้วน)

ผลการดำเนินโครงการฯ คาดว่า บุคลากรฝ่ายการคลัง สำนักงานเลขานุการ สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ความเข้าใจ และปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบฎีกา ได้อย่างถูกต้อง ร้อยละ ๘๐ มีระบบการตรวจสอบฎีกาลดลงจาก ๑๔ หัวข้อ เหลือ ๕ หัวข้อ และใช้ระยะเวลา ในการตรวจสอบฎีกาลดลง จากเดิม ๑ - ๒ วัน/เรื่อง เหลือ ๑ - ๓ ชั่วโมง มีการเบิกจ่ายงบประมาณของ สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว เพิ่มขึ้น เป็นร้อยละ ๓๕ เมื่อสิ้นปีงบประมาณ ๒๕๕๘ รวมถึง ผู้รับบริการ ทั้งภายในและภายนอก รวมถึงพันธมิตร/เครือข่าย ลูกค้าภายนอกต่างๆ และบุคลากรผู้ตรวจสอบฎีกาและผู้เบิกเงิน มีความพึงพอใจในบริการอยู่ในระดับมาก มากกว่าร้อยละ ๘๐

ข้อเสนอ การสร้างความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบฎีกา สำหรับบุคลากร ทุกกลุ่ม เป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการขับเคลื่อนการเบิกจ่ายงบประมาณของสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว ที่เหมาะสมและได้เป้าหมายสูงสุด ทั้งนี้โครงการฯ จะสำเร็จผลได้ ผู้บริหารทุกระดับมุ่งมั่น กำหนดนโยบายและ ส่งมอบนโยบายสู่ฝ่ายปฏิบัติ วางแนวทางที่เหมาะสมกับความต้องการทุกภาคส่วน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างรอบด้าน และก้าวกระโดด วางแผนติดตาม ควบคุมความเสี่ยง และแก้ไขอย่างต่อเนื่อง รวมถึงมุ่งมั่นให้ความสำคัญระบบ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถสะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับอย่างเป็นธรรม ทั้งนี้ เพื่อกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบฎีกาได้อย่างมีคุณภาพและ เพิ่มประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบประมาณต่อไป

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาเรื่อง “การสร้างความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบฎีกา” เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ ๑๔ กรอบแนวคิดที่ผู้ศึกษาจัดทำขึ้น เพื่อลดปัญหาการทำงานซ้ำซ้อน สร้างความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน และเพิ่มประสิทธิภาพในการเบิกจ่ายงบประมาณของสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว โดยหวังว่าการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จะเป็นประโยชน์กับหน่วยงานต่อไป

การจัดทำรายงานนี้ได้รับแนวคิดจากอาจารย์รัฐ ธนาติเรก และได้รับความอนุเคราะห์จากอาจารย์ที่ปรึกษา นางสาวธัญลักษณ์ ครามะคำ ผู้อำนวยการสำนักการคลัง ที่ได้ชี้แนะ รวมถึงเจ้าหน้าที่ของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร ที่ช่วยในการประสานงานเป็นอย่างดี จึงขอแสดงความขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสุภามาศ หีบโอสถ

หัวหน้าฝ่ายการคลัง

สำนักงานเลขานุการ

สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล

(Individual Study)

โครงการสร้างความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบบัญชี

หลักการและเหตุผล

สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว เป็นหน่วยงานหนึ่งของกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย ส่วนราชการ ๘ ส่วน ได้แก่ สำนักงานเลขานุการ กองนโยบายและแผนงาน ศูนย์เยาวชนกรุงเทพมหานคร (ไทย-ญี่ปุ่น) กองนันทนาการ กองการกีฬา กองการสังคม กองการท่องเที่ยว และกองวัฒนธรรม ในแต่ละปีสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว ได้รับงบประมาณเป็นจำนวนมาก เพื่อไปดำเนินงานตามแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร ยุทธศาสตร์ ที่ ๔ การพัฒนากรุงเทพมหานครให้เป็นมหานครแห่งคุณภาพชีวิตที่ดีและมีเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม

ที่ผ่านมาพบว่าการบริหารจัดการงบประมาณเป็นไปด้วยความล่าช้า ไม่เป็นไปตามแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี โดยมีปัจจัยจากสาเหตุหลายประการ เช่น งบประมาณที่ได้รับมามีจำนวนมากหลายรายการ ในบางรายการมีปัญหาอุปสรรค จำเป็นต้องขออนุมัติเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการ หรืออาจต้องยกเลิกไม่ดำเนินการ ประกอบกับมีอัตราค่าจ้างไม่เพียงพอต่อปริมาณงาน เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอน ได้แก่ เจ้าหน้าที่พัสดุ คณะกรรมการต่างๆ เช่น คณะกรรมการกำหนดขอบเขตงาน (TOR) คณะกรรมการประมาณราคากลาง คณะกรรมการรับ – เปิดซอง คณะกรรมการประมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ คณะกรรมการตรวจการจ้าง ผู้ควบคุมงาน เป็นต้น ยังขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

ภารกิจที่มีความสำคัญอย่างหนึ่งของเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านการคลัง คือ การตรวจสอบเอกสารหลักฐานการเบิกจ่ายเงิน ผู้ตรวจสอบบัญชีของฝ่ายการคลัง สำนักงานเลขานุการ สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว พบว่า ปัจจุบันยังขาดความรู้ ความชำนาญ และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติหน้าที่ทำให้การตรวจสอบหลักฐานการเบิกจ่ายเงินมีการทักท้วงบ่อยครั้ง ส่งผลกระทบต่อการเบิกจ่ายเงินล่าช้า

จากองค์ประกอบทั้งหมดดังกล่าว มีส่วนทำให้เกิดปัญหาดังกล่าวทั้งสิ้น ผู้ศึกษามีความเห็นว่าเนื่องจากฝ่ายการคลัง สำนักงานเลขานุการ สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว มีหน้าที่กำกับ ควบคุม ดูแลงานด้านการเงิน การคลัง และการจัดหาพัสดุของหน่วยงาน ควรเป็นเจ้าภาพหลักในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยเริ่มจากบุคลากรของฝ่ายการคลัง สำนักงานเลขานุการ สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว เป็นอันดับแรก เพราะสามารถมองเห็นปัญหาในภาพรวมได้ การที่จะแก้ไขปัญหาจากส่วนราชการภายในสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกจะทำการควบคุมได้ยาก จึงควรกลับมามองดูสาเหตุจากปัจจัยภายใน คือ บุคลากรของฝ่ายการคลัง สำนักงานเลขานุการ สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว ซึ่งพบสาเหตุอยู่หลายประการ

ด้วยกัน อาทิ เช่น บุคลากรที่บรรจุใหม่ ระเบียบฯ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีจำนวนมาก นโยบายของผู้บริหารกรุงเทพมหานคร การอ้างอิงระเบียบฯ ไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน มีการทำงานซ้ำซ้อน เป็นต้น ปัญหาเหล่านี้หากปล่อยทิ้งไว้โดยไม่ได้รับการแก้ไขหรือปรับปรุงวิธีการทำงานด้านนี้ให้ดียิ่งขึ้น ก็จะเป็นปัญหาสะสมมีความเสี่ยงต่อการถูกตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก ได้แก่ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานตรวจสอบภายใน กรุงเทพมหานคร คณะกรรมการ-ป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ รวมถึงภาคประชาชน เป็นต้น

๑. สภาพปัญหาที่ผ่านมา

๑.๑ ปัญหาด้านบุคลากร เช่น มีการโยกย้าย บรรจุและแต่งตั้งข้าราชการใหม่ ข้าราชการเกษียณอายุราชการ ทำให้ขาดการต่อเนื่องในการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ข้าราชการที่บรรจุใหม่ จำเป็นต้องมีการสอนงาน ซึ่งบุคลากรทางด้านการเงิน การคลัง จำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีทักษะ ความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์

๑.๒ ปัญหาการทำงานซ้ำซ้อน ฝ่ายการคลัง สำนักงานเลขานุการ สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว มีหน้าที่ตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายเงินของส่วนราชการภายในสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว โดยจะตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารที่ขอเบิกเงินตามขั้นตอนประกอบด้วยเอกสารดังต่อไปนี้

- (๑) งบประมาณ
- (๒) เงินประจำงวด
- (๓) ประมาณการรายละเอียดประกอบการจ้าง
- (๔) ราคากลาง (หมวดค่าที่ดินฯ), ค่าใช้จ่ายโครงการ (หมวดรายจ่ายอื่น), รายละเอียดคุณลักษณะครุภัณฑ์ (หมวดค่าครุภัณฑ์)
- (๕) รายละเอียดข้อกำหนดเฉพาะงาน (TOR)
- (๖) หนังสือขอความเห็นชอบ
- (๗) ประกาศการเสนอราคา
- (๘) เอกสารการเสนอราคา
- (๙) หนังสืออนุมัติจ้าง
- (๑๐) สัญญาจ้าง
- (๑๑) ใบส่งมอบงาน
- (๑๒) ใบตรวจรับพัสดุ, พร้อมหนังสือรายงานการตรวจรับ
- (๑๓) ใบแจ้งหนี้
- (๑๔) หน้าใบขอเบิกเงิน

ซึ่งในขั้นตอนการตรวจงานเหล่านี้ได้ดำเนินการตามข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง การพัสดุ พ.ศ. ๒๕๓๘ และที่แก้ไขเพิ่มเติม ระเบียบกรุงเทพมหานคร ว่าด้วยการรับเงิน การเบิกจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน การนำส่งเงิน และการตรวจเงิน พ.ศ. ๒๕๓๐ (ยกเลิก) และระเบียบกรุงเทพมหานคร ว่าด้วยการรับเงิน การเบิกจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน การนำส่งเงิน และการตรวจเงิน พ.ศ. ๒๕๕๕ ไปควบคู่กัน หากพิจารณาจากเอกสารหลักฐานที่ฝ่ายการคลัง

/ สำนักงานเลขานุการ ...

สำนักงานเลขานุการ สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว ตรวจสอบจะเห็นว่า เอกสารแต่ละชั้นตอนมีรายละเอียดมากมาย ใช้เวลาในการตรวจสอบประมาณ ๑ เรื่อง/๑ - ๒ วัน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับว่าเบิกจ่ายจากหมวดรายจ่ายใด ตามที่กำหนดไว้ในข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง วิธีการงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ และที่แก้ไขเพิ่มเติม และมีความซับซ้อนมากน้อยเพียงใด บางครั้งผู้ตรวจสอบฎีกาที่ขาดความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญ และความรอบคอบ ส่งผลให้การตรวจงานล่าช้า และเกิดความผิดพลาด ยังรวมไปถึงมีการตีความในเรื่องของระเบียบฯ ที่ใช้ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีการหักทวงบ่อยครั้งในหนึ่งเรื่อง จึงทำให้การปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบฎีกาของฝ่ายการคลัง สำนักงานเลขานุการ สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว ขาดประสิทธิภาพ

๑.๓ ระเบียบที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีหลายฉบับ ไม่สามารถจดจำได้ ทำให้การใช้อ้างอิง และปฏิบัติงานไม่เป็นแนวเดียวกัน

๑.๔ ปัญหาการร้องเรียนจากผู้รับบริการ กรณีได้รับเงินล่าช้า

๒. สถานการณ์ปัจจุบัน

๒.๑ ฝ่ายการคลัง สำนักงานเลขานุการ สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว มีการเร่งสอนงาน ส่งเข้ารับการอบรม เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจให้แก่ข้าราชการที่บรรจุใหม่ และที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่เดิม ให้ทราบเกี่ยวกับระเบียบและวิธีการทำงาน เพื่อให้เป็นไปในแนวเดียวกัน

๒.๒ จากสถานการณ์ที่ผ่านมาจะเห็นว่าในการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายได้ใช้ระเบียบฯ การเบิกจ่ายเงิน ทั้ง ๒ ฉบับ ในการตรวจงาน ได้แก่ ระเบียบกรุงเทพมหานคร ว่าด้วยการรับเงิน การเบิกจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน การนำส่งเงิน และการตรวจเงิน พ.ศ. ๒๕๓๐ (ยกเลิก) และระเบียบกรุงเทพมหานคร ว่าด้วยการรับเงิน การเบิกจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน การนำส่งเงิน และการตรวจเงิน พ.ศ. ๒๕๕๕ เนื่องจากเป็นช่วงที่มีข้าราชการในตำแหน่งทางการเงินบรรจุใหม่เป็นจำนวนหลายอัตรา ซึ่งไม่เคยผ่านงานด้านการเงิน การคลัง มาก่อน ฝ่ายการคลัง สำนักงานเลขานุการ สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว ได้เล็งเห็นว่า ถ้าไม่เร่งสอนงานสร้างความรู้ ความเข้าใจให้แก่ข้าราชการเหล่านี้ ก็จะเป็นปัญหาต่อหน่วยงานได้ ฝ่ายการคลัง สำนักงานเลขานุการ สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว จึงได้ทำการสอนงาน (Coaching) มาในระยะหนึ่งจนเป็นที่แน่ใจว่าบุคลากรมีความสามารถแล้ว จึงได้ปรับเปลี่ยนวิธีการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายเงินจากเดิม ๑๔ หัวข้อ มาเป็น ๕ หัวข้อ

ตามระเบียบกรุงเทพมหานคร ว่าด้วยการรับเงิน การเบิกจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน การนำส่งเงิน และการตรวจเงิน พ.ศ. ๒๕๕๕ ข้อ ๘๒ ที่กำหนดว่า “การตรวจฎีกาเบิกเงินงบประมาณให้ตรวจสอบในสาระสำคัญดังต่อไปนี้ แล้วจึงเสนอขออนุมัติฎีกา ดังนี้

- ๑) มีลายมือชื่อพร้อมวงเล็บชื่อของผู้เบิกเงินครบถ้วนถูกต้อง
- ๒) มีเงินประจำงวดเพียงพอและมีรายการถูกต้องตรงกับงบประมาณ
- ๓) มีหนังสือผูกพันหรือมีหลักฐานแห่งหนี้อื่นใดหรือมีความจำเป็นต้องจ่ายเงิน และถึงกำหนดหรือใกล้ถึงกำหนดที่ต้องจ่ายเงิน
- ๔) มีคำรับรองของผู้เบิกเงินว่า การก่อหนี้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมีผู้อนุมัติถูกต้องครบถ้วน

/ ๕) ต้องมีหลักฐาน ...

๕) ต้องมีหลักฐานหรือคำสั่งการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจรับพัสดุหรือคณะกรรมการตรวจการจ้าง และมีหลักฐานการตรวจรับพัสดุหรือตรวจการจ้าง แล้วแต่กรณี”

เพื่อลดความซ้ำซ้อนการปฏิบัติงานกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องซึ่ง ได้แก่ เจ้าหน้าที่พัสดุ คณะกรรมการกำหนดขอบเขตงาน (TOR) คณะกรรมการประมาณราคากลาง คณะกรรมการรับ-เปิดซอง คณะกรรมการประมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น เป็นการลดขั้นตอน ลดระยะเวลา และลดความซ้ำซ้อนของการทำงาน (Lean) จากเดิมใช้เวลาในการตรวจสอบประมาณ ๑ เรื่อง/๑ - ๒ วัน ปัจจุบันใช้เวลาประมาณ ๑ เรื่อง/๑ - ๓ ชั่วโมง

๒.๓ รวบรวมคู่มือปฏิบัติงานไว้เป็นระเบียบง่ายต่อการค้นหา และใช้ค้นหาจากระบบ IT

๒.๔ ผู้รับบริการได้รับเงินชำระหนี้เร็วขึ้น

ดังนั้น เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบฎีกาของฝ่ายการคลัง สำนักงานเลขานุการสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว และการเบิกจ่ายเงินงบประมาณประจำปี เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อกรุงเทพมหานคร ตามหนังสือสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร ด่วนที่สุด ที่ กท ๑๙๐๐/๑๐๑๕ ลงวันที่ ๒๗ กันยายน ๒๕๕๖ เรื่อง แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปี ๒๕๕๗ ผู้ศึกษาจึงเห็นว่า ควรมีการปรับเปลี่ยนและปรับปรุงวิธีการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ตรวจสอบฎีกาของฝ่ายการคลัง สำนักงานเลขานุการ สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว จากเดิมที่เคยตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายตั้งแต่ขั้นตอนการได้รับงบประมาณจนถึงใบขอเบิกเงิน มาเป็นการตรวจสอบเฉพาะรายการที่กำหนดไว้ในระเบียบกรุงเทพมหานคร ว่าด้วยการรับเงิน การเบิกจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน การนำส่งเงิน และการตรวจเงิน พ.ศ. ๒๕๕๕ ข้อ ๘๒ ก็จะสามารถลดเวลาในการตรวจงาน ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน ลดความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานภายในสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว อีกทั้ง เป็นการลดปัญหาการร้องเรียนจากผู้รับบริการ และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการเบิกจ่ายเงินได้

๓. การนำหลักวิชาการมาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหา

การวิเคราะห์และการสรุปปัญหา

๓.๑ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis) ในการปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบฎีกาเบิกจ่ายเงิน

๓.๑.๑ จุดแข็ง (Strengths) ฝ่ายการคลัง สำนักงานเลขานุการ สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว ทำหน้าที่ตรวจสอบเสนอความเห็นต่อผู้มีอำนาจในการพิจารณาให้ความเห็นชอบและอนุมัติ รวมทั้งให้คำปรึกษาตอบข้อหารือต่างๆ เรื่องที่เกี่ยวกับการเงิน การคลัง การจัดหาพัสดุของสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว

๓.๑.๒ จุดอ่อน (Weaknesses) ได้แก่

- บุคลากรของฝ่ายการคลัง สำนักงานเลขานุการ สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการที่บรรจุ และโยกย้ายมาใหม่ ทำให้ยังขาดความรู้ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในการตรวจงาน

/ - ขาดการพัฒนา ...

- ขาดการพัฒนาบุคลากรของฝ่ายการคลัง สำนักงานเลขานุการ สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว เช่น การอบรม/การสัมมนาอย่างต่อเนื่อง
- ขาดคู่มือในการปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบฎีกา เพื่อเป็นองค์ความรู้ของเจ้าหน้าที่

๓.๑.๓ โอกาส (Opportunities) ได้แก่

- มีการประสานงานอย่างสม่ำเสมอกับสำนักการคลัง สำนักงานงบประมาณ-กรุงเทพมหานคร สำนักงานตรวจสอบภายใน สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนในการปฏิบัติงานของสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว
- มีช่องทางในการรับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับระเบียบกฎหมายที่ใช้ในการปฏิบัติงานในระบบอินเทอร์เน็ต เช่น ระบบการจัดซื้อ จัดจ้างภาครัฐของกรมบัญชีกลางทำให้รับทราบข้อมูลรวดเร็ว

๓.๑.๔ ภัยคุกคาม (Threats) ได้แก่

- ปริมาณงานที่ตรวจสอบมีจำนวนมาก ไม่สอดคล้องกับอัตรากำลังและระยะเวลาที่ใช้พิจารณา ทำให้ขาดความรอบคอบในการตรวจสอบงาน
- การที่มีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงระบบ วิธีการจัดหา รวมทั้งหลักเกณฑ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องออกมาให้ปฏิบัติบ่อยครั้ง อาจทำให้ฝ่ายการคลัง สำนักงานเลขานุการ สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว ไม่สามารถปรับกระบวนการทำงานได้ทันที
- งานนโยบายของผู้บริหารกรุงเทพมหานครที่มีความเร่งด่วน

ดังนั้น จากการวิเคราะห์ (SWOT Analysis) ผู้ศึกษาเห็นว่า ปัจจุบันภาคเอกชนมุ่งเน้นให้ความสำคัญในการตรวจสอบงานด้านการจัดซื้อ จัดจ้างของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้มีความโปร่งใสตรวจสอบได้ จึงส่งผลให้ฝ่ายการคลัง สำนักงานเลขานุการ สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว จะต้องให้ความสำคัญในเรื่องการตรวจสอบและกลั่นกรองงานด้านการเบิกจ่ายเงินอย่างถูกต้องตามที่กฎหมายกำหนด เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านการเบิกจ่ายเงินของส่วนราชการในสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว เป็นไปอย่างมีระบบ มีมาตรฐาน และเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

๓.๒ การวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นและป้องกันปัญหาดังกล่าว

“ด้วยการสร้างความรู้ ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบฎีกา” ตามแนวคิด LF - SPIT

L = Legitimacy มีข้อกำหนดให้มีการเบิกจ่ายงบประมาณประจำปีของกรุงเทพมหานครให้เป็นไปตามแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปี ๒๕๕๗ ซึ่งเป็นระเบียบของระบบราชการที่มีประสิทธิภาพ และกำหนดให้ทันเวลาที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับระเบียบกรุงเทพมหานครว่าด้วยการรับเงิน การเบิกจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน การนำส่งเงิน และการตรวจเงิน พ.ศ. ๒๕๕๕ รวมถึงกรุงเทพมหานคร มีระบบการตรวจสอบ มีขั้นตอน และมีระเบียบ กฎ และข้อกำหนดต่างๆ ของการเบิกจ่ายงบประมาณที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว

F = Fair ให้ความเป็นธรรมกับบุคลากรด้านการคลัง ได้แก่ ผู้ตรวจสอบฎีกาทุกคน ผู้จัดทำฎีกา รวมถึงผู้บริหารทุกระดับให้ได้รับการศรัทธาภาพ ความรู้ ความเข้าใจ เพิ่มคุณภาพการทำงานที่ดีขึ้น ทำให้ปัญหาต่างๆ ลดน้อยลง ส่งผลให้ผู้บริหารทุกระดับที่เกี่ยวข้อง ผู้รับบริการทุกกลุ่ม ได้แก่ เจ้าหน้าที่จัดทำฎีกาจากหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว และลูกค้าภายนอก ได้รับประโยชน์สูงสุดจากการเบิกจ่ายงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ

S = Space ประโยชน์ที่ได้รับจากการพัฒนาศรัทธาภาพบุคลากรด้านการคลัง สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว ครอบคลุมหน่วยงานของสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว ได้แก่ ส่วนราชการในสังกัดสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว และกลุ่มพันธมิตรและเครือข่าย ได้แก่ นิติกรของสำนักงานเลขานุการ สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง สำนักการคลัง สำนักงานประมาณกรุงเทพมหานคร สำนักงานตรวจสอบภายใน สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขต ๕๐ เขต และสำนักอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในการจัดทำโครงการและเบิกจ่ายงบประมาณจากสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว รวมถึงองค์กรธุรกิจต่างๆ บริษัท ห้างร้าน ที่เป็นลูกค้าภายนอกได้รับการเบิกจ่ายเงินได้รวดเร็วขึ้น สร้างความพึงพอใจเพิ่มขึ้น

P = People ประโยชน์ที่ได้รับจากการสร้างความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบฎีกาของสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว มีความครอบคลุมทุกกลุ่ม ได้แก่ ผู้ตรวจสอบฎีกาทุกคน ผู้จัดทำฎีกาที่เกี่ยวข้อง รวมถึงผู้บริหารทุกระดับ เพื่อเพิ่มคุณภาพการทำงานที่ดีขึ้น ทำให้ปัญหาต่างๆ ลดน้อยลง ส่งผลให้ผู้บริหารทุกระดับที่เกี่ยวข้อง ผู้รับบริการ ผู้ให้บริการทุกกลุ่มและลูกค้าภายนอก ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว ได้รับประโยชน์สูงสุด จากการเบิกจ่ายงบประมาณที่มีได้รวดเร็วขึ้น สร้างความพึงพอใจเพิ่มขึ้น

I = Issue การตรวจสอบฎีกาของกรุงเทพมหานครเป็นประเด็นที่ผู้บริหาร ประชาชน และสังคมให้ความสนใจมากในปัจจุบัน เพราะบ่งบอกถึงกรุงเทพมหานครได้ส่งมอบงานได้อย่างครอบคลุม ความต้องการ ถูกต้อง รวดเร็ว และโปร่งใส และบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบฎีกาจึงเป็นบุคคลสำคัญที่จะทำงานดังกล่าวได้ ต้องมีความรู้ ความเข้าใจเป็นอย่างดีและถูกต้อง

T = Timing ช่วงเวลาที่เหมาะสม จำเป็นเร่งด่วนในการสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ให้มีความต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพครบถ้วน รวมถึงสร้างเจตคติที่ดีในการทำงานให้แล้วเสร็จในปีงบประมาณ ๒๕๕๘

๓.๓ การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Analysis) ในการปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบฎีกาเบิกจ่ายเงิน ได้แก่

- ๑) กลุ่มผู้บังคับบัญชาทุกระดับที่มีอำนาจพิจารณาและอนุมัติ
- ๒) กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีหน้าที่ตรวจสอบฎีกา
- ๓) กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นหน่วยงานผู้เบิกเงิน
- ๔) กลุ่มผู้รับบริการ คือ ส่วนราชการในสังกัดสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว บริษัท ห้างร้าน และบุคคลภายนอก เป็นต้น

/ ๕) กลุ่มพันธมิตร ...

๕) กลุ่มพันธมิตร / เครือข่าย ได้แก่ นิติกรของสำนักงานเลขาธิการ สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง สำนักการคลัง สำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานคร สำนักงาน-ตรวจสอบภายใน สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร

๓.๔ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management – RBM)

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์หรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทำให้ผู้บริหารทราบผลความก้าวหน้าของการดำเนินงานเป็นระยะๆ และสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่ เป็นการควบคุมทิศทางการดำเนินงานให้มุ่งสู่วิสัยทัศน์ฯ ของหน่วยงาน

ผลสัมฤทธิ์ (Results) = ผลผลิต (Outputs) + ผลลัพธ์ (Outcomes)

ผลผลิต (Outputs) หมายถึง งาน บริการ หรือกิจกรรมที่เจ้าหน้าที่ทำเสร็จสมบูรณ์ พร้อมส่งมอบให้ประชาชนผู้รับบริการ ผลผลิตเป็นผลงานที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมโดยตรง

ผลลัพธ์ (Outcomes) หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นตามมา ผลกระทบ หรือเงื่อนไขที่เกิดจากผลผลิต ผลลัพธ์มีความสัมพันธ์โดยตรงกับประชาชนผู้รับบริการ และสาธารณชน

ดังนั้น ผลสัมฤทธิ์ (Results) คือ งาน บริการ หรือกิจกรรมที่เกิดจากการทำงานได้ผลผลิต (Outputs) ตามเป้าหมาย และเกิดผลลัพธ์ (Outcomes) ตรงตามวัตถุประสงค์ กล่าวคือ ผลผลิตสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริงหรือเป็นที่พึงพอใจ

วัตถุประสงค์ของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กร ช่วยให้การบริหารการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม มีทิศทางในการปฏิบัติงาน มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ ทำให้ทราบผลการปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับแผนหรือเป้าหมาย สามารถรายงานความก้าวหน้าผลการปฏิบัติงานต่อผู้บริหาร และทำให้แก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่ หากผลการปฏิบัติงานไม่น่าพึงพอใจผู้บริหารมีโอกาสรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ทันที

Plan มีวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่ชัดเจน (ต้องการทราบว่าผลสัมฤทธิ์คืออะไร)

Do มีการปฏิบัติงานที่มุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามแผนที่วางไว้หรือไม่

Check มีการตรวจสอบว่าปฏิบัติได้ผลสัมฤทธิ์ตามที่วางไว้หรือไม่

Act ปรับปรุงแก้ไขให้ได้ผลสัมฤทธิ์ตามแผนที่วางไว้

๔. แนวทาง/ข้อเสนอในการแก้ปัญหา โดยใช้หลัก G - SPOTT

G = Geography ฝ่ายการคลัง สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว มีความเหมาะสมในการสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับบุคลากรประจำ และผู้เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบบัญชี เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่โดยตรงในการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายเงินของส่วนราชการภายใน สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว โดยจะตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารที่ขอเบิกเงินตามขั้นตอน และระเบียบกฎหมายราชการ

/ S = Situation ...

S = Situation สถานการณ์ปัจจุบันของการปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบบัญชี มีการเปลี่ยนผ่านด้านข้อกำหนดใหม่ ความรู้และประสบการณ์ของบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความหลากหลายและคลาดเคลื่อน หากปล่อยไว้อาจเกิดความล่าช้า และเกิดความเสียหายต่อทางราชการ บุคลากรดังกล่าวจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้อง และทำงานไปแนวทางเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้นสอดคล้องกับความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีจำนวนมากขึ้น

P = People บุคลากรที่เกี่ยวข้องในการสร้างความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบบัญชี ของสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว มีความครอบคลุมทุกกลุ่ม ได้แก่ ผู้ตรวจสอบบัญชีทุกคน ผู้จัดทำบัญชีที่เกี่ยวข้อง รวมถึงผู้บริหารทุกระดับ กลุ่มพันธมิตรและเครือข่าย กลุ่มผู้รับบริการ ผู้ให้บริการทุกกลุ่ม และลูกค้าภายนอก ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว

O = Opposite Party ฝ่ายการคลัง ในสังกัดสำนักต่างๆ และสำนักงานเขต ๕๐ เขต ของกรุงเทพมหานคร กระทรวงการคลัง และองค์กรเอกชนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

T = Technology ปัจจุบันมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการเบิกจ่ายงบประมาณของกรุงเทพมหานครมาใช้ในทุกหน่วยงาน ด้วยโปรแกรม MIS๒ และมีการพัฒนาโปรแกรมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรด้านการตรวจสอบบัญชีและเบิกจ่ายเงินต้องมีความรู้ ความสามารถที่ทันสมัยต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ

T = Timing การสร้างเสริมความรู้ความเข้าใจในช่วงเวลาในปี ๒๕๕๘ มีความจำเป็นเหมาะสม และทันต่อเหตุการณ์เป็นอย่างมาก หากปล่อยไว้อาจเกิดความสูญเสียบุคลากร เวลาทำงาน และค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้น รวมถึงปัญหาร้องเรียนต่างๆ ซึ่งเกิดผลเสียหายเป็นอย่างมากต่อราชการ

วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ทั่วไป

เพื่อเพิ่มสมรรถนะของบุคลากรฝ่ายการคลัง สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว ในการตรวจสอบบัญชี ให้เป็นที่ประจักษ์ต่อผู้รับบริการ ได้อย่างรวดเร็ว เป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้

วัตถุประสงค์เฉพาะ

๑. เพื่อสร้างเสริมความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบบัญชี ตามที่กำหนดไว้ในระเบียบกรุงเทพมหานคร ว่าด้วยการรับเงิน การเบิกจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน การนำส่งเงิน และการตรวจเงิน พ.ศ. ๒๕๕๕ ประกอบกับข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่องการพัสดุ พ.ศ. ๒๕๓๘ และที่แก้ไขเพิ่มเติม

๒. เพื่อลดขั้นตอนความซ้ำซ้อนและระยะเวลาในการตรวจสอบบัญชี

๓. เพื่อเพิ่มผลสำเร็จของการเบิกจ่ายงบประมาณ ของสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว

๔. เพิ่มความพึงพอใจในบริการการเบิกจ่ายเงินของผู้รับบริการและผู้ให้บริการ

/ เป้าหมาย...

เป้าหมายและปัจจัยความสำเร็จ

เป้าหมาย

๑. บุคลากรที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ ความเข้าใจ และปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบฎีกาได้อย่างถูกต้อง อยู่ในระดับร้อยละ ๘๐
๒. ขั้นตอนการตรวจสอบฎีกาลดลงจาก ๑๔ หัวข้อ เหลือ ๕ หัวข้อ และระยะเวลาในการตรวจสอบฎีกาลดลง จากเดิม ๑ - ๒ วัน/เรื่อง เหลือ ๑ - ๓ ชั่วโมง/เรื่อง
๓. ร้อยละของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ ของสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว เพิ่มขึ้น เป็นร้อยละ ๗๕ เมื่อสิ้นปีงบประมาณ
๔. ผู้รับบริการและผู้ให้บริการ มีความพึงพอใจในบริการอยู่ในระดับมาก มากกว่าร้อยละ ๘๐

ปัจจัยความสำเร็จ

๑. ผู้บริหารทุกระดับมุ่งมั่น สร้างความรู้ ความเข้าใจ แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องด้านการเงิน การคลัง อย่างชัดเจนและต่อเนื่อง
๒. มีระบบ คู่มือ ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และมีการนำไปปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน
๓. มีการติดตามและประเมินผลการสร้างเสริมความรู้ ความเข้าใจ และการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
๕. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมุ่งมั่น ปฏิบัติตามแนวทางและเกณฑ์ด้านการเงินการคลังที่กำหนดไว้

นิยามศัพท์

๑. ความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบฎีกา หมายถึง ความรู้และความเข้าใจในข้อบัญญัติ กฎหมาย และระเบียบการเบิกจ่ายเงินในระบบราชการ ขั้นตอนการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ได้แก่

๑.๑ ความรู้ ความเข้าใจหลักในข้อกฎหมายปี พ.ศ. ๒๕๓๘ และที่แก้ไขเพิ่มเติม ดังนี้

๑) ข้อบัญญัติ หมายความว่า ข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร

๒) หน่วยงาน หมายความว่า หน่วยงานตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๒๘ และประกาศกรุงเทพมหานคร เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในหน่วยงานและการกำหนดอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการของกรุงเทพมหานครที่ไม่ต่ำกว่าระดับกอง และรวมถึงสำนักงานการพาณิชย์ของกรุงเทพมหานครด้วย

๓) บุคลากร หมายถึง

- หัวหน้าหน่วยงาน หมายความว่า หัวหน้าหน่วยงานตำแหน่งปลัดกรุงเทพมหานคร ผู้อำนวยการสำนัก หัวหน้าสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร เลขาธิการผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร เลขาธิการสภากรุงเทพมหานคร ผู้อำนวยการโรงพยาบาล ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง เลขาธิการสำนัก ผู้อำนวยการเขต หรือหัวหน้าหน่วยงานที่ดำรงตำแหน่งเทียบเท่าได้ไม่ต่ำกว่านี้ และรวมถึงหัวหน้าสำนักงานการพาณิชย์ของกรุงเทพมหานครด้วย

/ - หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ ...

- หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ หมายความว่า หัวหน้าหน่วยงานระดับกอง หรือที่มีฐานะเทียบกอง ซึ่งปฏิบัติงานในสายงานที่เกี่ยวกับการพัสดุ ตามที่คณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานครกำหนด หรือข้าราชการซึ่งได้รับแต่งตั้งจากปลัดกรุงเทพมหานครให้เป็นเจ้าหน้าที่พัสดุ แล้วแต่กรณี

- เจ้าหน้าที่พัสดุ หมายความว่า เจ้าหน้าที่ซึ่งดำรงตำแหน่งที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการพัสดุหรือผู้ได้รับแต่งตั้งหรือได้รับมอบหมายจากปลัดกรุงเทพมหานคร ให้มีหน้าที่หรือปฏิบัติงานเกี่ยวกับการพัสดุตามข้อบัญญัตินี้

_____ ฯลฯ _____

๔) คณะกรรมการ หมายถึง คณะกรรมการข้อ ๓๐ แห่งข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง การพัสดุ พ.ศ. ๒๕๓๘ ที่กำหนดว่า “ในการดำเนินการซื้อหรือจ้างแต่ครั้ง ให้ผู้สั่งซื้อหรือสั่งจ้างแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นเพื่อปฏิบัติการตามข้อบัญญัตินี้ พร้อมกับกำหนดระยะเวลาในการพิจารณาของคณะกรรมการแล้วแต่กรณี คือ

- (๑) คณะกรรมการเปิดซองสอบราคา
- (๒) คณะกรรมการรับและเปิดซองประกวดราคา
- (๓) คณะกรรมการพิจารณาผลการประกวดราคา
- (๔) คณะกรรมการจัดซื้อโดยวิธีพิเศษ
- (๕) คณะกรรมการจัดจ้างโดยวิธีพิเศษ
- (๖) คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ
- (๗) คณะกรรมการตรวจการจ้าง

ให้กรรมการแต่ละคณะรายงานผลการพิจารณา ต่อผู้สั่งซื้อหรือผู้สั่งจ้าง ภายในระยะเวลาที่กำหนด ถ้ามีเหตุที่ทำให้การรายงานล่าช้า ให้เสนอผู้สั่งซื้อหรือผู้สั่งจ้าง พิจารณายกเวลาให้ตามความจำเป็น”

๕) ผู้มีอำนาจสั่งซื้อสั่งจ้าง หมายถึง ผู้มีอำนาจตามข้อ ๖๐ แห่งข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง การพัสดุ พ.ศ. ๒๕๓๘ ที่กำหนดว่า “การสั่งซื้อสั่งจ้างครั้งหนึ่ง นอกจากวิธีพิเศษและวิธีกรณีพิเศษ ให้เป็นอำนาจของผู้ดำรงตำแหน่งและภายในวงเงิน ดังต่อไปนี้

_____ ฯลฯ _____

ข้อ ๖๑ การสั่งซื้อสั่งจ้างโดยวิธีพิเศษครั้งหนึ่งให้เป็นอำนาจของผู้ดำรงตำแหน่งและภายในวงเงิน ดังต่อไปนี้

_____ ฯลฯ _____

๖) การจัดหาพัสดุ หมายถึง กระบวนการดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งพัสดุที่ต้องการแบ่งเป็น ๗ ประเภท คือ การจัดทำเอง การซื้อ การจ้าง การจ้างที่ปรึกษา การจ้างออกแบบและควบคุมงาน การแลกเปลี่ยน การเช่า

๗) การพัสดุ หมายความว่า การจัดทำเอง การซื้อ การจ้าง การจ้างที่ปรึกษา การจ้างออกแบบ และควบคุมงาน การแลกเปลี่ยน การเช่า การควบคุม การจำหน่าย และการดำเนินการอื่นๆ ที่กำหนดไว้ในข้อบัญญัตินี้

๘) พัสตุ หมายความว่า วัสดุ ครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ที่กำหนดไว้ในระเบียบกรุงเทพมหานคร ว่าด้วยการกำหนดประเภทรายรับ รายจ่าย และการปฏิบัติเกี่ยวกับงบประมาณ

๑.๒ ขั้นตอนการตรวจสอบฎีกา หมายถึง การตรวจสอบเอกสารประกอบการเบิกจ่ายเงิน

๑.๒.๑ ตามระเบียบกรุงเทพมหานคร ว่าด้วยการรับเงิน การเบิกจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน การนำส่งเงิน และการตรวจเงิน พ.ศ. ๒๕๓๐ ได้แก่ งบประมาณ เงินประจำงวด งบประมาณการรายละเอียดประกอบการจ้าง ราคากลาง (หมวดค่าที่ดินฯ), ค่าใช้จ่ายโครงการ (หมวดรายจ่ายอื่น), รายละเอียดคุณลักษณะครุภัณฑ์ (หมวดค่าครุภัณฑ์) รายละเอียดข้อกำหนดเฉพาะงาน (TOR) หนังสือขอความเห็นชอบ ประกาศ-การเสนอราคา เอกสารการเสนอราคา หนังสืออนุมัติจ้าง สัญญาจ้าง ใบส่งมอบงาน ใบตรวจรับพัสดุ, พร้อมหนังสือรายงานการตรวจรับ ใบแจ้งหนี้ หน้าใบขอเบิกเงิน

๑.๒.๒ ตามระเบียบกรุงเทพมหานคร ว่าด้วยการรับเงิน การเบิกจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน การนำส่งเงิน และการตรวจเงิน พ.ศ. ๒๕๕๕ ได้แก่ งบประมาณ เงินประจำงวด หนังสืออนุมัติจ้าง สัญญาจ้าง ใบส่งมอบงาน ใบตรวจรับพัสดุ, พร้อมหนังสือรายงานการตรวจรับ ใบแจ้งหนี้ ลายมือชื่อของผู้เบิกเงินครบถ้วนถูกต้อง ใบเบิกเงินพร้อมคำรับรองของผู้เบิกเงิน

๑.๓ แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปี ๒๕๕๗ ของสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร หมายถึง ข้อกำหนดให้หน่วยงานภายในกรุงเทพมหานครใช้เป็นแนวทางในการบริหารงบประมาณได้กำหนดเป้าหมายการเบิกจ่ายไว้ร้อยละ ๙๐ ณ สิ้นเดือนกันยายน โดยแบ่งเป็นรายไตรมาส รวม ๔ ไตรมาส สิ้นไตรมาสที่ ๑ ร้อยละ ๒๐ สิ้นไตรมาสที่ ๒ ร้อยละ ๔๐ สิ้นไตรมาสที่ ๓ ร้อยละ ๖๐ และสิ้นไตรมาสที่ ๔ ร้อยละ ๙๐

๑.๔ การติดตาม และรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ หมายถึง การประชุมติดตามงานและความคืบหน้าการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว เป็นประจำทุกสัปดาห์

ภารกิจดำเนินการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

๑. แนวทางดำเนินการ

- (๑) เสนอขออนุมัติโครงการ งบประมาณและแผนปฏิบัติงานโครงการฯ
- (๒) แต่งตั้งและประชุมคณะกรรมการสร้างความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบฎีกา เพื่อกำหนดหลักสูตรฯ คู่มือ และแนวทางปฏิบัติงาน กรอบการดำเนินงาน แผนปฏิบัติการ รวมทั้งติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน
- (๓) จัดทำหลักสูตร คู่มือ และแนวทางปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบฎีกา
- (๔) กำหนดแผนปฏิบัติงาน การสร้างเสริมความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบฎีกา โดยจัดโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การสอนงาน (Coaching) โครงการอบรมบุคลากรผู้ปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายการคลัง สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง การประชุมชี้แจงในกลุ่มผู้บริหารทุกระดับ ผู้รับบริการที่เกี่ยวข้อง กิจกรรมสร้างกลุ่มสัมพันธ์และพัฒนองค์กร (OD) ศึกษาดูงานนอกสถานที่ (กระทรวงการคลัง) และกิจกรรมสร้างแรงจูงใจ การคัดเลือกบุคลากรดีเด่นด้านการตรวจสอบฎีกา

/ ๕) ดำเนินการ ...

(๕) ดำเนินการโครงการและกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้

(๖) ติดตามและประสานงานการดำเนินงานโครงการฯ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ทุก ๓ - ๖ เดือน

(๗) จัดทำรายงานสรุปและประเมินผลโครงการฯ

๒. ขั้นตอนการดำเนินงาน แบ่งเป็น ๓ ระยะ ดังนี้

ระยะที่ ๑ ขั้นเตรียมการ

๑. ขออนุมัติงบประมาณและงบประมาณ
๒. วางแผนการปฏิบัติงานโครงการ
๓. ประชุมคณะกรรมการฯ เพื่อกำหนดหลักสูตร และกรอบการดำเนินการ
๔. เตรียมความพร้อมของทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง ด้านบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ
วิธีดำเนินการ และงบประมาณ

ระยะที่ ๒ ขั้นดำเนินการ

๑. จัดทำแนวทางปฏิบัติงาน และคู่มือการตรวจสอบปฏิภาณ
 - ๑.๑ ศึกษาขั้นตอนและวิธีการตรวจงานของผู้ตรวจสอบปฏิภาณของฝ่ายการคลัง
สำนักงานเลขานุการ สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว เป็นรายบุคคล
 - ๑.๒ ศึกษาปัญหาของแต่ละบุคคลเพื่อนำมาแก้ไข
 - ๑.๓ ศึกษาแบบการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเกี่ยวกับระเบียบที่ใช้อ้างอิงในการจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อเป็นคู่มือของผู้ตรวจสอบปฏิภาณของฝ่ายการคลัง สำนักงานเลขานุการ สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว
 - ๑.๔ การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Analysis) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคาม (SWOT Analysis) และการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management – RBM) โดยนำแนวคิดดังกล่าวมาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค และขั้นตอนในการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบปฏิภาณฝ่ายการคลัง สำนักงานเลขานุการ สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว เพื่อนำมาสรุปวางแผนแนวทางและคู่มือการปฏิบัติงานให้เป็นรูปธรรม มีมาตรฐาน มีประสิทธิภาพประสิทธิผล และเป็นแนวทางเดียวกัน
๒. ประชุมชี้แจง แนวทางปฏิบัติ และคู่มือการปฏิบัติงานการตรวจสอบปฏิภาณและการเบิกจ่ายงบประมาณ สำหรับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
๓. ดำเนินการสร้างเสริมความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบปฏิภาณตามแผนที่กำหนดไว้ สำหรับบุคลากรฝ่ายการคลัง สำนักงานเลขานุการ สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

ระยะที่ ๓ ขั้นติดตามและประเมินผล

๑. ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ทุก ๑ สัปดาห์
ทุก ๑ เดือน ทุก ๓ เดือน และ ๑ ปี

๒. ติดตามความพึงพอใจในบริการของผู้รับบริการและผู้ให้บริการ ปัญหาอุปสรรค และปรับปรุงแก้ไข ทุกๆ เดือน
๓. สรุปผลการดำเนินงานจัดทำรายงาน และนำเสนอผลการดำเนินงานต่อผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เมื่อสิ้นสุดโครงการ

๓. การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Analysis) ในการปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบฎีกาเบิกจ่ายเงิน ได้แก่

- ๑) กลุ่มผู้บังคับบัญชาทุกระดับที่มีอำนาจพิจารณาและอนุมัติ
- ๒) กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีหน้าที่ตรวจสอบฎีกา
- ๓) กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นหน่วยงานผู้เบิกเงิน
- ๔) กลุ่มผู้รับบริการ คือ ส่วนราชการในสังกัดสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว บริษัท ห้างร้าน และบุคคลภายนอก เป็นต้น
- ๕) กลุ่มพันธมิตร/เครือข่าย ได้แก่ นิติกรของสำนักงานเลขานุการ สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง สำนักการคลัง สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร สำนักงาน-ตรวจสอบภายใน สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร

แผนปฏิบัติการ และงบประมาณ

แผนปฏิบัติการ (Action Plan)

แผนการปฏิบัติ	การปฏิบัติ	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	ผลลัพธ์
ขั้นเตรียมการ				
๑. เสนอขออนุมัติโครงการงบประมาณและแผนปฏิบัติงานโครงการฯ	รวบรวมข้อมูลเหตุผลและความจำเป็นเพื่อจัดทำโครงการเสนออนุมัติ		ฝ่ายการคลัง	- ได้โครงการเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน
๒. วางแผนการปฏิบัติงานโครงการ	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมจัดทำแผนปฏิบัติงานโครงการ	๓๐ วัน (ข้อ ๑. ถึง ข้อ ๕.)	ฝ่ายการคลัง	- ได้แผนการทำงานที่ชัดเจน
๓. กำหนดแผนปฏิบัติงานของแต่ละโครงการไว้ชัดเจน	จัดทำแผนการปฏิบัติงาน (Sketdual) ของงานโครงการ		ทุกส่วนราชการ	- มีแผนงานรองรับ - สามารถคาดการณ์ผลล่วงหน้าได้

/ ๔. ประชุมคณะกรรมการฯ ...

แผนการปฏิบัติ	การปฏิบัติ	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	ผลลัพธ์
๔. ประชุมคณะกรรมการฯ เพื่อกำหนดหลักสูตร และกรอบการดำเนินการ	เชิญคณะกรรมการร่วมหารือ	30 วัน (ข้อ ๑. ถึงข้อ ๕.)	ฝ่ายการคลัง	- ได้ทราบถึงกรอบและทิศทางในการทำงานร่วมกัน
๕. เตรียมความพร้อมของทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง ด้านบุคลากรวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ วิธีดำเนินการ และงบประมาณ	สำรวจและจัดหาวัสดุตามระเบียบ		ฝ่ายการคลัง	- มีวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
ขั้นตอนการ				
๑. จัดทำแนวทางปฏิบัติงาน และคู่มือการตรวจสอบฎีกา การปฏิบัติงาน โดยอาศัยระเบียบ กทม. ว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินฯ และข้อบัญญัติฯ	- รวบรวมข้อมูลความรู้ข้อเสนอแนะความคิดเห็นที่ได้จากการอบรมให้เป็นหมวดหมู่ที่เข้าใจง่าย - ส่งคู่มือที่ได้ให้ส่วนราชการต่างๆ เพื่อถือปฏิบัติให้เป็นแนวทางเดียวกัน	๑๕ วัน	ฝ่ายการคลัง	มีคู่มือใช้ในการปฏิบัติ ช่วยลดข้อผิดพลาดและความขัดแย้งได้
๒. ประชุมชี้แจง แนวทางปฏิบัติ ตามคู่มือการปฏิบัติงานการตรวจสอบฎีกาและการเบิกจ่ายงบประมาณ สำหรับทุกส่วนราชการ	เชิญประชุมทุกส่วนราชการ เพื่อซักซ้อมการทำงานตามคู่มือและแนวทางที่กำหนดขึ้น		ฝ่ายการคลัง	- สร้างความเข้าใจในคู่มือที่จัดทำ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นแนวทางเดียวกัน
๓. ดำเนินการสร้างเสริมความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบฎีกา ตามแผนที่กำหนดไว้สำหรับบุคลากรฝ่ายการคลัง และบุคลากรที่เกี่ยวข้องของสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว				

แผนการปฏิบัติ	การปฏิบัติ	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	ผลลัพธ์
๓.๑ การสอนงาน (Coaching)	ให้ผู้มีความชำนาญและประสบการณ์ถ่ายทอดความรู้		ฝ่ายการคลัง	เกิดความเข้าใจในงานที่ทำมากขึ้น
๓.๒ การอบรมบุคลากร ผู้ปฏิบัติหน้าที่ของ ฝ่ายการคลัง สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง	จัดการประชุมหรืออบรมให้ความรู้ โดยเชิญวิทยากรที่มีความรู้จากสำนักงบประมาณ กรุงเทพมหานคร หรือ สำนักการคลัง		สำนักการคลัง	เจ้าหน้าที่มีความรู้ และเกิดความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง
๓.๓ การประชุมชี้แจง ในกลุ่มผู้บริหารทุกระดับ ผู้รับบริการที่เกี่ยวข้อง	เชิญประชุมผู้เกี่ยวข้อง	๓๐ วัน	ฝ่ายการคลัง สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว	ทราบข้อมูลจากผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Analysis)
๓.๔ กิจกรรมสร้างกลุ่มสัมพันธ์และพัฒนาองค์กร (OD)	จัดกิจกรรมนอกสถานที่ เน้นการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม		กองนโยบาย และแผนงาน	เพื่อสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจระหว่างผู้ปฏิบัติงาน
๓.๕ ศึกษาดูงานนอกสถานที่(กระทรวงการคลัง)	จัดทำโครงการดูงานหน่วยงานเป็นพันธมิตร/เครือข่าย (สตง. กระทรวงการคลัง)		กองนโยบาย และแผนงาน	เพื่อนำมาเทียบเคียงกับการปฏิบัติงานของหน่วยงาน
๓.๖ การคัดเลือกบุคลากรดีเด่นด้านการตรวจสอบ ฎีกา	- ให้รางวัลแก่ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานเบิกจ่ายดีเด่น - มอบประกาศเกียรติคุณ	๑ ครั้ง/เดือน	ทุกส่วนราชการ ภายในสำนัก วัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว	สร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบฎีกา
ขั้นตอนติดตามและประเมินผล				
๔.๑ ให้ส่วนราชการ รายงานความคืบหน้าของ การเบิกจ่ายงบประมาณเป็นรายสัปดาห์	- ติดตามเร่งรัดงานในความรับผิดชอบเป็นรายสัปดาห์และ ส่งให้หัวหน้าฝ่ายการคลัง รวบรวมทราบ	ทุกสัปดาห์	ทุกส่วนราชการ ภายในสำนัก วัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว	- ทำให้ทราบความคืบหน้าในการเบิกจ่ายเป็นระยะ - ทำให้สามารถปรับแผนงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

แผนการปฏิบัติ	การปฏิบัติ	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	ผลลัพธ์
๔.๒ ติดตามความพึงพอใจ ในบริการด้านการเบิกจ่าย งบประมาณ	ติดตามผลความพึงพอใจใน บริการการเบิกจ่ายงบประมาณ ของผู้รับบริการ และผู้ให้บริการ รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ทุกเดือน	ทุกส่วนราชการ ภายในสำนัก วัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว	- ทำให้ทราบ ประสิทธิผลของการ เบิกจ่ายเป็นระยะ - ทำให้สามารถ ปรับปรุงคุณภาพ บริการให้สอดคล้อง กับความต้องการและ ความพึงพอใจของ ผู้รับบริการและผู้ ให้บริการให้ทันกับ สถานการณ์ปัจจุบัน
๔.๓ การติดตามและ ประเมินผลการอบรม	จัดอบรมเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง	ทุก ๑ เดือน ทุก ๓ เดือน ประจำปี	ฝ่ายการคลัง	เจ้าหน้าที่มีความรู้ ความเข้าใจมากขึ้น และต่อเนื่อง ความ ผิดพลาดลดน้อยลง

งบประมาณ

งบประมาณประจำปี ๒๕๕๘ จำนวนเงิน ๒๓๕,๐๐๐.-บาท (สองแสนสามหมื่นห้าพันบาทถ้วน)

ประกอบด้วย

๑. จัดทำคู่มือและเอกสารแนวทางในการปฏิบัติงาน จำนวนเงิน ๕,๐๐๐.-บาท (ห้าพันบาทถ้วน)
๒. ค่าใช้จ่ายในการจัดอบรม จำนวนเงิน ๑๐,๐๐๐.-บาท (หนึ่งหมื่นบาทถ้วน)
๓. ค่าใช้จ่ายในการจัดกิจกรรมสร้างกลุ่มสัมพันธ์และพัฒนาองค์กร (OD) จำนวนเงิน ๒๐๐,๐๐๐.-บาท (สองแสนบาทถ้วน)
๔. ค่าใช้จ่ายในการศึกษาดูงานนอกสถานที่ เช่น สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน กระทรวงการคลัง จำนวนเงิน ๒๐,๐๐๐.-บาท (สองหมื่นบาทถ้วน)

/ แนวทาง ...

แนวทางในการบริหารความเสี่ยง

จากเป้าหมายของโครงการที่ได้กำหนดแผนการปฏิบัติงานและตัวผู้รับผิดชอบไว้ชัดเจนแล้ว จะเห็นว่าในแต่ละแผนการปฏิบัติมีผู้ที่เกี่ยวข้อง คือ บุคลากรของฝ่ายการคลัง สำนักงานเลขานุการ สำนัก วัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว และส่วนราชการอื่นที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการเงินและการคลัง ตลอดจน การจัดหาพัสดุ ที่ผ่านมามีพบว่าความเสี่ยงส่วนใหญ่เกิดจากตัวบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน จึงได้วิเคราะห์ ที่ปัจจัยเสี่ยง ที่อาจจะเกิดขึ้น และกำหนดแนวทางการแก้ไขความเสี่ยงไว้ ดังนี้

ปัจจัยความเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง	แนวทางจัดการความเสี่ยง
<u>ปัจจัยภายใน</u> ๑. บุคลากรภายในฝ่ายการคลัง	๑. ไม่ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับระเบียบ หนังสือเวียนใหม่ ๆ ยังจดจำและเคยชิน อยู่กับการทำงานระเบียบและแบบเดิม ๆ ๒. กฎหมาย ระเบียบ หนังสือสั่งการ ที่ใช้ในการปฏิบัติมีเป็นจำนวนมาก ทำให้ ไม่สามารถจดจำ หรือตีความเพื่อใช้กับ งานที่ทำได้ในบางขั้นตอน อาจทำให้ หลงลืม	๑. ส่งเข้ารับการอบรมในโครงการ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เพื่อ กระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ๆ ๒. มอบหมายเจ้าหน้าที่จัดทำรูปเล่ม รวบรวมเอกสาร ระเบียบ หนังสือ สั่งการ ไว้ภายในห้องทำงานของ ฝ่ายการคลัง ในส่วนที่มีการตีความ ข้อกฎหมาย ส่งให้นิติกรพิจารณา เสนอก่อนดำเนินการ
<u>ปัจจัยภายนอก</u> ๒. บุคลากรของส่วนราชการ ภายในสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว	๑. เจ้าหน้าที่ได้รับการแต่งตั้ง ในแต่ละขั้นตอนไม่ปฏิบัติหน้าที่ ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด ๒. ส่วนราชการผู้เบิกไม่ตรวจสอบ เอกสารหลักฐานในเบื้องต้น ก่อนจัดส่ง ฎีกา ทำให้มีการทักท้วงหลายครั้ง	๑. ให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ เพื่อ รับทราบถึงหน้าที่และบทลงโทษ ที่จะได้รับ กรณีไม่ปฏิบัติหน้าที่ เป็นไปตามกฎหมาย ๒. เจ้าหน้าที่พัสดุของส่วนราชการ ผู้เบิก ตรวจสอบเอกสารและ ดำเนินการให้เป็นไปตามขั้นตอน ข้อบัญญัติฯ

การประเมินผล และข้อเสนอแนะ

การประเมินผล

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

๑. บุคลากรที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ ความเข้าใจ และปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบฎีกาได้อย่างถูกต้อง ร้อยละ ๘๐

๒. ขั้นตอนการตรวจสอบภูมิลำเนาจาก ๑๔ หัวข้อ เหลือ ๕ หัวข้อ และระยะเวลาในการตรวจสอบภูมิลำเนา จากเดิม ๑ - ๒ วัน/เรื่อง เหลือ ๑ - ๓ ชั่วโมง/เรื่อง
๓. ร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณ ของสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ ๗๕ เมื่อสิ้นปีงบประมาณ ๒๕๕๘
๔. ผู้รับบริการและผู้ให้บริการ มีความพึงพอใจในบริการอยู่ในระดับมาก มากกว่าร้อยละ ๘๐

วิธีการประเมินผล

๑. ประเมินความรู้ ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบภูมิลำเนา ของบุคลากรฝ่ายการคลัง สำนักงานเลขานุการ สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยวและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ก่อนและหลังเข้าร่วมโครงการฯ รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติร้อยละ และสรุปผล และเปรียบเทียบความรู้ ก่อนและหลังการดำเนินโครงการฯ

๒. ติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายการคลัง สำนักงานเลขานุการ สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว เป็นประจำทุกเดือน ศึกษาปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบภูมิลำเนา พร้อมปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง สรุปผลการติดตามทุก ๓ เดือน และสรุปผลเมื่อสิ้นสุดโครงการฯ ดังนี้

๒.๑ ขั้นตอนการตรวจสอบภูมิลำเนา โดยบุคลากรที่ตรวจสอบภูมิลำเนาทุกคน บันทึกข้อมูล Check List ขั้นตอนในการดำเนินการตรวจสอบแต่ละภูมิลำเนา รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลโดยสถิติค่าเฉลี่ย (x) สรุปผลขั้นตอนที่ใช้ในการตรวจสอบภูมิลำเนา ติดตามอย่างต่อเนื่องทุก ๑ เดือน และนำมาเปรียบเทียบขั้นตอนก่อนและหลังดำเนินโครงการฯ

๒.๒ ระยะเวลาในการตรวจสอบภูมิลำเนา โดยบุคลากรที่ตรวจสอบภูมิลำเนาทุกคน บันทึกข้อมูล จำนวนวันที่ใช้ในการตรวจสอบแต่ละภูมิลำเนา รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลโดยสถิติค่าเฉลี่ย (x) สรุปผลระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจสอบภูมิลำเนา ติดตามอย่างต่อเนื่องทุก ๑ เดือน และนำมาเปรียบเทียบกับก่อนและหลังดำเนินโครงการฯ

๓. ติดตามผลการเบิกจ่ายงบประมาณตามตัวชี้วัดของสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว ทุก ๑ เดือน โดยบุคลากรที่ตรวจสอบภูมิลำเนาทุกคน บันทึกข้อมูล Check List ในแบบบันทึกทะเบียนการรับและส่งภูมิลำเนาที่ตรวจสอบให้แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด เป็นไปตามแผนและตัวชี้วัดการเบิกจ่ายงบประมาณที่สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว กำหนดไว้ ติดตามทุก ๑ เดือนอย่างต่อเนื่อง รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลโดยสถิติร้อยละ สรุปผลทุก ๓ เดือน

๔. ติดตามความพึงพอใจในบริการด้านการเบิกจ่ายงบประมาณ ของบุคลากรฝ่ายการคลัง สำนักงานเลขานุการ สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ก่อนและหลังดำเนินโครงการฯ ด้วยแบบสอบถามความพึงพอใจในบริการ ๖ ด้าน ได้แก่ ๑) ด้านความสะดวก รวดเร็ว ๒) ทัศนคติความเอาใจใส่ของเจ้าหน้าที่ ๓) คุณภาพบริการ ๔) ข้อมูลข่าวสาร และ ๕) ค่าใช้จ่าย

ในการบริการ ๖) ด้านอาคาร สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก เจ้าหน้าที่ฝ่ายการคลัง สำนักงานเลขานุการ สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว ดำเนินการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย (x) และสรุปผลทุก ๑ เดือน และเปรียบเทียบความพึงพอใจในบริการฯ ก่อนและหลังการดำเนินโครงการฯ

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล

๑. แบบวัดความรู้ ความเข้าใจ การปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบฎีกา
๒. แบบบันทึกข้อมูล Check List ขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินการตรวจสอบแต่ละฎีกา
๓. แบบบันทึกข้อมูล Check List ทะเบียนการรับและส่งฎีกาให้แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด
๔. แบบสอบถามความพึงพอใจในบริการด้านการตรวจสอบฎีกา

ข้อเสนอแนะ

การสร้างความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบฎีกา สำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติงานโดยตรง และบุคลากรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงผู้รับบริการทุกกลุ่ม เป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการขับเคลื่อนการเบิกจ่ายงบประมาณของสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว ที่เหมาะสมและได้เป้าหมายสูงสุด ทั้งนี้ โครงการฯ จะสำเร็จผลได้ ผู้บริหารทุกหน่วยงานและทุกระดับมุ่งมั่น กำหนดนโยบายและส่งเสริมสนับสนุนปฏิบัติ วางแนวทางที่เหมาะสมกับความต้องการทุกภาคส่วน รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างรอบด้านและก้าวกระโดด มีการวางแผน ติดตาม ควบคุมความเสี่ยง และแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงผู้บริหารทุกระดับมุ่งมั่นให้ความสำคัญ และจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถสะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับอย่างเป็นธรรม ทั้งนี้ เพื่อกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบฎีกาได้อย่างมีคุณภาพและเพิ่มประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบประมาณต่อไป

บรรณานุกรม

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM), www.cpd.go.th, วันที่สืบค้นข้อมูลวันที่ ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis), www.cpd.go.th, วันที่สืบค้นข้อมูลวันที่ ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗

ข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง การพัสดุ พ.ศ. ๒๕๓๘ และที่แก้ไขเพิ่มเติม

ระเบียบกรุงเทพมหานคร ว่าด้วยการรับเงิน การเบิกจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน การนำส่งเงิน และการตรวจเงิน พ.ศ. ๒๕๕๕

สมพร ศิลป์สุวรรณ การบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิผลอย่างไร : ถ่ายทอดจากทัศนะของอธิการบดี รองอธิการบดีและคณบดี สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, www.km.nida.ac.th, วันที่สืบค้นข้อมูลวันที่ ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗

ประวัติผู้เขียนเอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคล

ชื่อ นางสาวมาศ หีบโอสถ
 วันเดือนปีเกิด ๑๗ ธันวาคม ๒๕๔๔
 ตำแหน่งหน้าที่การงาน นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการพิเศษ
 สถานที่ทำงานปัจจุบัน ฝ่ายการคลัง สำนักงานเลขาธิการ สำนักวัฒนธรรม กีฬาและการท่องเที่ยว
 ถนนมิตรไมตรี แขวง/เขต ดินแดง จังหวัด กรุงเทพมหานคร ๑๐๔๐๐

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. ๒๕๓๗ ปริญญาตรีศิลปศาสตรบัณฑิต (การจัดการทั่วไป) วิทยาลัยครูพระนคร

ประวัติรับราชการ

พ.ศ. ๒๕๒๓ ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ธุรการ ๑ งานทะเบียน เขตดุสิต
 พ.ศ. ๒๕๒๔ ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ธุรการ ๓ หมวดธุรการ เขตดุสิต
 พ.ศ. ๒๕๓๓ ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ปกครอง ๔ หมวดบัตรประจำตัวประชาชน เขตบางเขน
 พ.ศ. ๒๕๔๑ ตำแหน่ง เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี ๖ ฝ่ายการคลัง
 สำนักงานเขตคลองสามวา
 พ.ศ. ๒๕๕๖ ตำแหน่ง นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการพิเศษ หัวหน้าฝ่ายการคลัง
 สำนักงานเลขาธิการ สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว