

รายงานการศึกษา

เรื่อง

การบริหารงบประมาณเชิงรุกด้วยการเร่งรัดเบิกจ่ายเงินงบประมาณ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๘
ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดกรณีงบลงทุน

โดย

นางวิมลรัตน์ เศรษฐอนันต์

เสนอ

คณะกรรมการหลักสูตรนักบริหาร

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตร นักบริหารมหานครระดับสูงรุ่นที่ ๙
ระหว่างวันที่ ๓ มิถุนายน ๒๕๕๗ - ๒๘ สิงหาคม ๒๕๕๗

คำนำ

(

Preface)

การรายงานการศึกษา เรื่อง “การบริหารงบประมาณเชิงรุกด้วยการเร่งรัดการเบิกจ่าย งบประมาณ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๘ ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด กรณีงบลงทุน เนื่องจากการดำเนินการ ของสำนักการระบายน้ำ ๓ ปีที่ผ่านมาตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๕๔-๒๕๕๖ การเบิกจ่ายงบประมาณของสำนักการ ระบายน้ำได้เป็นไปตามเป้าหมายที่กรุงเทพมหานครกำหนด โดยเฉพาะงบลงทุน ซึ่งมีผลให้การเบิกจ่ายงบประมาณ รายจ่ายประจำปีในภาพรวมไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กรุงเทพมหานครกำหนด ซึ่งตามแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการ บริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปีมีกำหนดให้ทุกหน่วยงานเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปีร้อยละ ๙๐ ณ สิ้นเดือนกันยายน ผู้ศึกษาได้ศึกษาวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปี รวมทั้ง ปัญหาอุปสรรคภายใต้ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบัญญัติ และแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารรายจ่ายประจำปี สำหรับงบลงทุนของสำนักการระบายน้ำเพื่อกำหนดแนวทางการแก้ไขในการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่าย ประจำปี งบลงทุนของสำนักการระบายน้ำ โดยการปรับปรุงการทำงานให้รวดเร็วขึ้น นำเทคโนโลยีการสื่อสาร สมัยใหม่ในการปฏิบัติงาน สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้ศึกษาขอขอบคุณบุคคลต่าง ๆ ที่ได้ให้ความช่วยเหลือในการศึกษาครั้งนี้ โดยเฉพาะอาจารย์ จาตุร อภิชาติบุตร อาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งกรุณาให้คำปรึกษาในหลายด้าน ซึ่งทำให้การศึกษาดำเนินไปอย่างมีทิศทาง และมีความสมบูรณ์ชัดเจน รวมทั้งคณะเจ้าหน้าที่ดำเนินการของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครทุกท่าน ที่ได้ให้คำแนะนำต่าง ๆ ที่มีประโยชน์ทำให้การอบรมลุล่วงไปด้วยดี

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาต้องขอขอบคุณ ผู้อำนวยการสำนักการระบายน้ำ รองผู้อำนวยการสำนักการ ระบายน้ำ เจ้าหน้าที่ของทุกส่วนราชการในสำนักการระบายน้ำทุกท่านที่กรุณาให้ข้อมูลและช่วยเหลือใน การดำเนินการให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ท้ายสุดขอกราบขอบพระคุณท่านอาจารย์ชาติชาย ณ เชียงใหม่ ที่ได้ให้วิชาความรู้ รวมทั้ง ขอบคุณ เพื่อน ๆ บนส. รุ่นที่ ๙ ทุกท่าน สำหรับมิตรภาพและคำชี้แนะต่าง ๆ ที่มอบให้ผู้ศึกษาตลอดช่วงเวลาอบรม โดยหวังว่าการศึกษานี้จะเป็นประโยชน์ต่อสำนักการระบายน้ำต่อไปไม่มากนักน้อย

นางวิมลรัตน์ เศรษฐอนันต์

เลขานุการสำนักการระบายน้ำ

ผู้ศึกษา

๓ มิ.ย. - ๒๘ ส.ค. ๕๗

บทคัดย่อ (Abstract)

จากแนวทางการบริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปี กรุงเทพมหานครกำหนดให้ทุกหน่วยงานเบิกจ่ายงบประมาณในภาพรวมร้อยละ ๙๐ ณ สิ้นเดือนกันยายน ซึ่งที่ผ่านมาตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๕๔-๒๕๕๖ สำนักการระบายน้ำเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กรุงเทพมหานครกำหนดโดยเฉพาะงบลงทุน ถือเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้การเบิกจ่ายเงินงบประมาณในภาพรวมไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด กล่าวคือในปีงบประมาณ ๒๕๕๔ ได้รับอนุมัติงบประมาณ ๒,๖๒๙,๕๓๓,๘๘๓.- บาท เบิกจ่ายได้ร้อยละ ๗๘.๑๔% งบลงทุนเบิกได้ ๕๑.๑๑% ในปีงบประมาณ ๒๕๕๕ ได้รับอนุมัติงบประมาณ ๓,๕๐๓,๕๖๑,๑๒๐.- บาท เบิกจ่ายได้ ๘๐.๗๘% งบลงทุนเบิกได้ ๕๘.๕๗% ในปีงบประมาณ ๒๕๕๖ ได้รับอนุมัติงบประมาณ ๔,๖๒๔,๓๘๗,๐๒๖.- บาท เบิกจ่ายได้ ๖๓.๘๓% งบลงทุนเบิกได้ ๓๔.๔๗%

สำนักงานเลขานุการในฐานะที่รับผิดชอบด้านการคลัง จึงต้องกำกับดูแล เร่งรัด และติดตามการเบิกจ่ายเงินของงบลงทุน โดยได้กำหนดเป้าหมายที่ต้องการไว้ในระดับ ideal คือสำนักการระบายน้ำสามารถเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปีสำหรับงบลงทุนได้ร้อยละ ๙๐ ในการที่กำหนดเป้าหมายการเบิกจ่ายเงินให้ได้ในระดับ ideal นั้น เนื่องจากหากสามารถดำเนินการได้การดำเนินงานของสำนักการระบายน้ำตามอำนาจหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระจายเม็ดเงินสู่เศรษฐกิจ สามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของประชาชน ขณะเดียวกันยังส่งผลกระตุ้นเศรษฐกิจและเป็นการกระจายรายได้ และจากการศึกษาวิเคราะห์ จากเอกสารข้อมูลที่เป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งจุดอ่อนจุดแข็งของสำนักการระบายน้ำ ปัญหาที่เกิดขึ้นมีสาเหตุทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ขั้นตอนในการดำเนินงานรวมทั้งการขาดความรู้ความเข้าใจในทักษะของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้งบล่าช้า รวมทั้งอุปสรรคจากหน่วยงานภายนอก เช่น สาธารณูปโภคต่าง ๆ รวมทั้งศักยภาพของตัวผู้รับจ้าง การแก้ปัญหาด้านการคลังในเชิงรุก เชิงรับ เชิงแข็งแกร่ง และในเชิงยั่งยืน กล่าวโดยรวมคือ ต้องใช้ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาศักยภาพผู้ปฏิบัติงาน การสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานภายนอก จัดทำฐานข้อมูลและให้บริการด้านการคลัง ปรับปรุงโครงสร้างกระบวนการทำงาน รวมทั้งบริหารจัดการองค์ความรู้เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นอย่างดี

นอกจากข้อเสนอแนะดังกล่าวแล้ว ผู้ศึกษายังมีความคิดว่าการศึกษารั้งนี้เป็นเรื่องการเบิกจ่ายงบประมาณ งบลงทุนให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดในอนาคตต้องคำนึงถึงผลลัพธ์ของงานด้วยว่างบประมาณที่ใช้จ่ายไม่คุ้มค่างบประมาณการลงทุนหรือไม่ด้วย เนื่องจากในปี พ.ศ. ๒๕๕๘ ประเทศไทยจะก้าวสู่ประชาคมอาเซียน (AEC) การบริหารการเงินการคลังของกรุงเทพมหานครจะต้องปรับปรุงให้ทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้เป็นยุคของการสื่อสารที่ไร้พรมแดนต่อไปในอนาคต การเบิกจ่ายงบประมาณต้อง ถูกต้อง รวดเร็ว ลดการสูญเสียเวลาในขั้นตอนต่าง ๆ รวมทั้งการบูรณาการการทำงาน of หน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อมุ่งเน้นให้ประชาชนได้รับความพึงพอใจสูงสุด

สารบัญ

หน้า

คำนำ	(๑)
บทคัดย่อ	(๒)
สารบัญ	(๓)
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๒
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการศึกษา	๓
๑.๓ ขอบเขตการศึกษา	๔
๑.๔ ประโยชน์ของการศึกษาที่คาดว่าจะได้รับ	๔
๑.๕ นิยามศัพท์	๔
บทที่ ๒ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	
๒.๑ การพัฒนาคุณภาพการบริหารการจัดการภาครัฐ	๖
๒.๒ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร	๑๔
๒.๓ การวางแผน/โครงการและการติดตามผล	๑๕
๒.๓.๑ ความหมายการวางแผน	๑๖
๒.๓.๒ องค์ประกอบของการวางแผน	๑๖
๒.๓.๓ ระดับของการวางแผน	๑๗
๒.๓.๔ ความหมายของโครงการ	๑๘
๒.๓.๕ การติดตามประเมินผลโครงการ	๒๐
๒.๓.๖ จุดมุ่งหมายของการประเมินผลโครงการ	๒๐
๒.๓.๗ ข้อคิดในการประเมินผลโครงการ	๒๑
๒.๓.๘ สรุปการวางแผน/โครงการ/การประเมินผล	๒๑
๒.๔ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการประสานงาน	๒๒
๒.๔.๑ ความหมายของการประสานงาน	๒๒
๒.๔.๒ การจำแนกลักษณะของการประสานงาน	๒๔
๒.๕ กระบวนการ PDCA ในการประสานงาน	๒๖

บทที่ ๓ เนื้อหารายละเอียดของเรื่อง ๒๙

บทที่ ๔ บทสรุปและข้อเสนอแนะ ๓๑

๔.๑ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ ๓๑
รายจ่ายประจำปีงบลงทุนของสำนักงานระบายน้ำ
ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

๔.๒ ปัญหาอุปสรรคภายใต้กฎ ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติ ๓๔
เกี่ยวกับการบริหารรายจ่ายประจำปี สำหรับงบลงทุนของ
สำนักงานระบายน้ำ

๔.๓ แนวทางแก้ไขปัญหในการเบิกจ่ายงบประมาณประจำปี ๓๕
งบลงทุนของสำนักงานระบายน้ำ

๔.๔ แนวทางที่เป็นรูปธรรมและสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ ๓๖
เสนอต่อผู้บริหารของสำนักงานระบายน้ำ

เชิงอรรถ ๓๗

ภาคผนวก ๓๘

- ตารางเปรียบเทียบงบประมาณที่ได้รับทั้งหมด (หลังปรับโอน) ๓๙

กับงบลงทุนที่ได้รับในปี ๒๕๕๔-๒๕๕๖

- ตารางเปรียบเทียบงบประมาณที่ได้รับ (งบลงทุน) ๔๐

ปีงบประมาณ ๒๕๕๔-๒๕๕๖ และรายจ่ายจริง

- ตารางเปรียบเทียบการเบิกจ่ายงบลงทุน ๔๑

ปีงบประมาณ ๒๕๕๔-๒๕๕๗ (ณ วันที่ ๑๘ กรกฎาคม ๒๕๕๗)

- ตารางเปรียบเทียบการขอเงินไว้เบิกเหลือในปี ๒๕๕๔-๒๕๕๖ ๔๒

- โครงการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ๔๓

โครงสร้างฐานข้อมูลและให้บริการด้านการคลัง

บทที่ ๑

บทนำ (Introduction)

กรุงเทพมหานครกำหนดให้ทุกหน่วยงานเบิกจ่ายงบประมาณในภาพรวมให้ได้ร้อยละ ๙๐ ณ สิ้นเดือนกันยายน ซึ่งที่ผ่านมาตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๕๔ – ๒๕๕๖ สำนักการระบายน้ำเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กรุงเทพมหานครกำหนด ซึ่งมีผลมาจากการเบิกจ่ายงบลงทุนไม่เป็นไปตามแผนเป้าหมายที่กำหนด ปีงบประมาณ ๒๕๕๔ ได้รับเป็นเงิน ๙๔๖,๐๕๔,๒๒๓.- บาท เบิกจ่ายได้ร้อยละ ๕๑.๑๑ ปีงบประมาณ ๒๕๕๕ ได้รับเงิน ๑,๓๘๗,๖๔๖,๘๑๓.- บาท เบิกจ่ายได้ร้อยละ ๕๘.๕๗ ปีงบประมาณ ๒๕๕๖ ได้รับเป็นเงิน ๑,๙๕๐,๘๔๗,๓๖๐.- บาท เบิกจ่ายได้ร้อยละ ๓๔.๔๗ ส่งผลกระทบต่อตัวชี้วัด ร้อยละความสำเร็จในการเบิกจ่ายงบประมาณ และสะท้อนให้เห็นว่ามีความล่าช้าในการตอบสนองความต้องการพื้นฐานของประชาชน

สำนักการระบายน้ำเป็นหน่วยงานหลัก มีหน้าที่เกี่ยวกับการวางแผน ควบคุม และดำเนินการเกี่ยวกับการระบายน้ำ การบำรุงรักษาทางระบายน้ำ การป้องกันน้ำท่วม และการกักน้ำเสีย ปัจจุบันกรุงเทพมหานครมีแผนระยะยาว ๑๒ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๒ – ๒๕๖๓) เป็นกรอบใหม่ในการพัฒนากรุงเทพมหานคร โดยแบ่งช่วงของการนำแผนดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติเป็น ๓ ระยะ ระยะละ ๔ ปี คือระยะที่ ๑ พ.ศ. ๒๕๕๒ – ๒๕๕๕ ระยะที่ ๒ พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๕๙ ระยะที่ ๓ พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๓ ปัจจุบันอยู่ในระยะที่ ๒ พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๕๙ ในยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนากรุงเทพมหานครให้เป็นมหานครแห่งสิ่งแวดล้อม ด้านการระบายน้ำและป้องกันน้ำท่วม การเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากร รูปแบบการดำเนินชีวิตของคนกรุงเทพมหานครในช่วง ๓๐ ปีที่ผ่านมา ราคาที่ดิน ความสะดวกในการเดินทาง มีผลต่อการพัฒนากรุงเทพมหานครในเชิงพื้นที่อย่างมาก กล่าวคือ มีการรวมตัวของที่พักอาศัยและที่ทำงานอยู่ในบริเวณพื้นที่เขตชั้นใน ซึ่งเป็นพื้นที่ศูนย์กลางธุรกิจของกรุงเทพมหานครและของประเทศ ในขณะเดียวกันมีการกระจายตัวของหมู่บ้านจัดสรรในพื้นที่ที่เคยถูกกำหนดให้เป็นพื้นที่เกษตรหรือพื้นที่เพื่อการระบายน้ำ เมื่อการใช้ประโยชน์ที่ดินและอาคารถูกบุกรุกอยากแก่การควบคุม ส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมของเมืองเกิดการทรุดตัวของดิน ทางระบายน้ำตามธรรมชาติไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้ร่วมกับระบบระบายน้ำที่กรุงเทพมหานครได้ดำเนินการไว้ ข้อจำกัดดังกล่าวส่งผลให้การบริหารจัดการระบายน้ำเป็นไปด้วยความยากลำบากเพิ่มขึ้น ภาวการณ์ดังกล่าวทำให้กรุงเทพมหานครจะต้องเร่งดำเนินการก่อสร้างแนวคันกันน้ำให้แล้วเสร็จโดยเร็ว จัดหาพื้นที่รองรับน้ำ โดยการขุดลอกคูคลอง รวมทั้งกำหนดแผนรองรับสถานการณ์น้ำท่วมที่สอดคล้องกับแผนระดับประเทศดังนี้

๑. ควบคุมดูแลและบำรุงรักษาท่อระบายน้ำ คู คลอง รวมทั้งสิ่งก่อสร้างอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการระบายน้ำ
๒. พัฒนา ก่อสร้าง และปรับปรุง ท่อระบายน้ำ คู คลอง รวมทั้งสิ่งก่อสร้างอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการระบายน้ำ
๓. ปฏิบัติการป้องกัน และแก้ไขเหตุการณ์น้ำท่วมกรุงเทพมหานครประจำปี
๔. ควบคุมดูแลการปฏิบัติการและบำรุงรักษาโรงงานกักน้ำเสียต่าง ๆ ในเขตกรุงเทพมหานคร
๕. วางโครงการและแผนระยะสั้น แผนระยะปานกลาง และแผนระยะยาว สำหรับการระบายน้ำ ป้องกันน้ำท่วมและกักน้ำเสีย

๖. เป็นหน่วยงานวิชาการที่กำหนดมาตรฐาน และออกแบบสิ่งก่อสร้างต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการระบายน้ำ

๗. ดำเนินการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับระบบป้องกันน้ำท่วมในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑลจากเครือข่าย ซึ่งตั้งอยู่ที่สถานีบังคับน้ำต่าง ๆ กระจายอยู่ทั่วพื้นที่กรุงเทพมหานคร ผ่านเครือข่ายสื่อสารจากรายงานของผู้ปฏิบัติการ รวมทั้งแผนปฏิบัติงานสำหรับการป้องกันน้ำท่วม

นโยบายด้านการคลัง ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕ บริหารจัดการการเงิน การคลัง ของกรุงเทพมหานครในภาพรวมด้วยการบริหารจัดการเก็บรายได้ บริหารงบประมาณเชิงรุกด้วยการเร่งรัดการก่อหนี้การเบิกจ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด เพื่อกระจายเม็ดเงินสู่เศรษฐกิจ โดยภาพรวมของกรุงเทพมหานคร บริหารจัดการงบประมาณและรายจ่ายของกรุงเทพมหานครอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ด้วยการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในเกณฑ์การพิจารณาจัดสรรงบประมาณ และเพื่อให้หน่วยงานทำแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไปสู่การปฏิบัติจริง กรุงเทพมหานครได้กำหนดแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยกำหนดเป้าหมายให้ทุกหน่วยงานเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปีร้อยละ ๙๐ ณ สิ้นเดือนกันยายน ซึ่งจะกำหนดเป้าหมาย ณ สิ้นไตรมาสที่ ๑ ร้อยละ ๒๐ สิ้นไตรมาสที่ ๒ ร้อยละ ๔๐ สิ้นไตรมาสที่ ๓ ร้อยละ ๖๐ และสิ้นไตรมาสที่ ๔ ร้อยละ ๙๐

โดยเฉพาะงบประมาณรายจ่ายประจำปีสำหรับงบลงทุน (หมวดค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง) ให้ก่อหนี้ผูกพันงบประมาณร้อยละ ๑๐๐ ณ สิ้นเดือนมีนาคมของทุกปี

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การดำเนินงานของสำนักการระบายน้ำ ๓ ปีที่ผ่านมาตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๕๔ - ๒๕๕๖ สำหรับงบลงทุนการเบิกจ่ายเงินไม่เป็นไปตามที่กรุงเทพมหานครติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ โดยไม่สามารถก่อหนี้ผูกพันได้ภายในเดือนมีนาคม และการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปีแต่ละไตรมาสในภาพรวมของสำนักการระบายน้ำไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ปรากฏตามรายละเอียดดังนี้

๑. ในปีงบประมาณ ๒๕๕๔ ได้รับอนุมัติงบประมาณหลังปรับโอนเป็นเงิน ๒,๖๒๙,๕๓๓,๘๘๓.- บาท เบิกจ่ายได้ ๒,๐๕๔,๗๔๑,๖๑๐.๕๒ บาท คิดเป็น ๗๘.๑๔% งบลงทุนเป็นเงิน ๙๔๖,๐๕๔,๒๒๓.- บาท เบิกจ่ายได้ ๔๘๓,๕๔๘,๖๗๕.๑๒ บาท คิดเป็น ๕๑.๑๑%

๒. ในปีงบประมาณ ๒๕๕๕ ได้รับอนุมัติงบประมาณหลังปรับโอนเป็นเงิน ๓,๕๐๓,๕๖๑,๑๒๐.- บาท เบิกจ่ายได้ ๒,๘๓๐,๒๘๗.๓๘ บาท คิดเป็น ๘๐.๗๘% งบลงทุนเป็นเงิน ๑,๓๘๗,๖๔๔,๘๑๓.- บาท เบิกจ่ายได้ ๘๑๒,๗๖๒,๓๘๙.๕๒ บาท คิดเป็น ๕๘.๕๗%

๓. ในปีงบประมาณ ๒๕๕๖ ได้รับอนุมัติงบประมาณหลังปรับโอนเป็นเงิน ๔,๓๒๔,๓๘๗,๐๒๖.- บาท เบิกจ่ายได้ ๒,๗๖๐,๖๕๕.๙๖ บาท คิดเป็น ๖๓.๘๓% งบลงทุนเป็นเงิน ๑,๙๕๐,๘๔๗,๓๖๐.- บาท เบิกจ่ายได้ ๖๗๒,๖๒๘,๖๖๘.๗๒ บาท คิดเป็น ๓๔.๔๗%

๔. ในปีงบประมาณ ๒๕๕๗ ได้รับอนุมัติงบประมาณหลังปรับโอนเป็นเงิน ๔,๘๑๗,๘๘๖,๕๔๘.- บาท เบิกจ่ายให้ ณ สิ้นไตรมาสที่ ๓ เบิกจ่ายในภาพรวมทุกหมวดรายจ่ายได้ ๔๙.๖๕% (ณ วันที่ ๑๘ กรกฎาคม ๒๕๕๗) ต่ำกว่าเป้าหมายที่กรุงเทพมหานครกำหนดไว้ร้อยละ ๖๐ ในส่วนของงบลงทุน ได้รับอนุมัติงบประมาณเป็นเงิน ๑,๕๗๖,๐๖๗,๑๓๖.- บาท เบิกจ่ายได้ ๙๓๖,๒๗๐,๕๙๐.๘๙ บาท คิดเป็น ๕๙.๔๐%

เมื่อการเบิกจ่ายงบลงทุนได้น้อย จึงมีผลให้การเบิกจ่ายในภาพรวมคิดเป็นร้อยละต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด ทำให้มีการขอเกินเงินงบประมาณไว้เบิกจ่ายในปีถัดไปเป็นจำนวนมาก เป็นการขาดวินัยทางการเงินการคลัง ปัญหาที่ทำให้ผลการดำเนินการเบิกจ่ายเงินในแต่ละไตรมาสเป็นไปตามที่กรุงเทพมหานครกำหนด ต้องเร่งรัดในการก่อหนี้ และการวางฎีกาจ่ายในช่วงเดือนกันยายนให้แล้วเสร็จภายในปีงบประมาณ ในกรณีเป็นงบลงทุนที่ไม่สามารถเกินเงินไว้เบิกเหลือปีได้ (ต่ำกว่า ๕๐,๐๐๐.- บาท) ทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการจัดทำเอกสารต่าง ๆ รวมทั้งสัญญาสาเหตุของปัญหาดังกล่าวเกิดจากปัจจัยหลายอย่าง เช่น กระบวนการทำงาน รวมทั้งปัจจัยภายนอกไม่สามารถควบคุมได้ ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงเห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เป็นไปตามแผนเพื่อให้สำนักงานการระบายน้ำก่อหนี้และเบิกจ่ายเงินงบประมาณประจำปี สำหรับงบลงทุนเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการศึกษา

๑. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปี งบลงทุน ของสำนักงานการระบายน้ำไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
๒. เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคภายใต้กฎ ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารรายจ่ายประจำปีสำหรับงบลงทุนของสำนักงานการระบายน้ำ
๓. เพื่อกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาในการเบิกจ่ายเงินงบประมาณประจำปี งบลงทุนของสำนักงานการระบายน้ำ
๔. เพื่อนำเสนอแนวทางที่เป็นรูปธรรมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงต่อผู้บริหารของสำนักงานการระบายน้ำ

การกำหนดเป้าหมาย

ระดับการบรรลุเป้าหมายหรือพิสัย (Range) ซึ่งโดยทั่วไปกำหนดเป็น ๓ ระดับ ได้แก่

ระดับ Ideal : จุดสูงสุดที่คาดว่าจะบรรลุเป้าหมายได้ คือสำนักงานการระบายน้ำสามารถเบิกจ่ายงบลงทุน ได้ร้อยละ ๙๐ ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘

ระดับ Most Likely : จุดที่น่าบรรลุเป้าหมายได้มากที่สุด คือ สำนักงานการระบายน้ำสามารถเบิกจ่ายงบลงทุน ได้ร้อยละ ๘๕ ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘

ระดับ Last Acceptable : จุดที่ต่ำสุดที่ยอมรับได้ คือสำนักงานการระบายน้ำ เบิกจ่ายงบลงทุน ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ งบลงทุนไม่เป็นไปตามกำหนด ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘

เป้าหมายที่ต้องการบรรลุ คือ ระดับ Ideal สำนักงานการระบายน้ำสามารถเบิกจ่ายลงทุนได้ ร้อยละ ๙๐ ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘ เนื่องจากการเบิกจ่ายงบลงทุนได้ตามเป้าหมายที่กรุงเทพมหานครกำหนด จะส่งผลให้สำนักงานการระบายน้ำดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของประชาชน ขณะเดียวกันยังส่งผลกระตุ้นเศรษฐกิจ และเป็นการกระจายรายได้ทำให้เศรษฐกิจมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับถ้าสามารถเบิกจ่ายงบลงทุนได้ร้อยละ ๙๐ จะส่งผลให้ตัวชี้วัดร้อยละของความสำเร็จในการใช้จ่ายงบประมาณในภาพรวมของสำนักงานการระบายน้ำเป็นไปตามเป้าหมายที่กรุงเทพมหานคร กำหนด

๑.๓ ขอบเขตการศึกษา

ขอบเขตเนื้อหา

๑. ทบทวนและตรวจสอบปัจจัยและสาเหตุที่มีผลกระทบทำให้การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนการดำเนินงาน และตามเป้าหมายที่กรุงเทพมหานครกำหนดไว้

๒. วิเคราะห์แนวทางที่จะสนับสนุนให้สำนักการระบายน้ำสามารถเบิกจ่ายงบประมาณได้ตามแนวทางการเร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณของกรุงเทพมหานครได้อย่างมีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผล

ขอบเขตพื้นที่

ทุกส่วนราชการภายในสำนักการระบายน้ำ

ขอบเขตบุคลากร

ข้าราชการและลูกจ้างประจำ ในสังกัดสำนักการระบายน้ำ

ขอบเขตเวลา

การศึกษาให้ดำเนินการให้แล้วเสร็จภายใน ๑๙ สิงหาคม ๒๕๕๗

๑.๔ ประโยชน์ของการศึกษาที่คาดว่าจะได้รับ

๑. กระตุ้นให้เกิดการเร่งรัดการก่องหนและการเบิกจ่ายเงินงบประมาณสำหรับงบลงทุนให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

๒. ให้ทุกส่วนราชการคำนึงถึงผลลัพธ์ของงานด้วยว่างงบประมาณที่ใช้จ่ายไปคุ้มค่าคุ้มค่าประโยชน์กับการลงทุนหรือไม่

๓. มุ่งถึงอนาคตการเบิกจ่ายงบประมาณและการก่องหนงบลงทุนจะต้องถูกต้อง รวดเร็ว ลดการสูญเสียเวลาในขั้นตอนต่าง ๆ มุ่งเน้นบริการให้ประชาชนได้รับความพึงพอใจสูงสุด โดยการนำเทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่มาใช้

๔. ประโยชน์ในการนำไปสู่การบริหารงบประมาณที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ คุ้มค่า และคุ้มค่าประโยชน์

๑.๕ นิยามศัพท์

๑. การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA : Public Section Management Quality Award) คือการทำหลักเกณฑ์และแนวทางการบริหารองค์กรที่เป็นเลิศ ซึ่งได้รับการยอมรับเป็นมาตรฐานสากลระดับโลกมาประยุกต์ใช้พัฒนาระบบบริหารของหน่วยงานภาครัฐ โดยอาศัยหลักการประเมินองค์กรด้วยตนเองเป็นการทบทวนสิ่งที่องค์กรดำเนินการอยู่ ในปัจจุบันเทียบกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เมื่อตรวจพบว่าเรื่องใดยังไม่อยู่ในระบบที่น่าพอใจเมื่อเทียบกับเกณฑ์ องค์กรจะได้พัฒนารูปแบบปฏิบัติเพื่อปรับปรุงองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยมีแรงจูงใจในรูปของรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

๒. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

๓. การวางแผน/โครงการ และการติดตามประเมินผล

๓.๑ การวางแผน (Planning) หมายถึงกระบวนการวิเคราะห์และการตัดสินใจของผู้บริหารที่จะกำหนดวิธีการไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติให้บรรลุผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำเอาข้อมูลข่าวสาร (Information) ในอดีตมากำหนดหรือพยากรณ์อนาคต

๓.๒ โครงการ (Project) คือแผนงานย่อยที่ประกอบด้วยกิจกรรมหลายกิจกรรม

๔. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการประสานงาน

๕. กระบวนการ PDCA ในการพัฒนางาน

บทที่ ๒

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง (Concepts & Theories)

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาจะทำการศึกษาถึงการบริหารงบประมาณของสำนักการระบายน้ำ ในการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปี และการก่องหนี่ให้เป็นไปตามแผนการดำเนินงานและตามเป้าหมาย ที่กรุงเทพมหานครกำหนดไว้ ซึ่งผู้ศึกษาได้ใช้แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้เป็นการศึกษาถาวรคือ

๑. การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA
๒. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร
๓. การงานแผนงาน/โครงการและการติดตามประเมินผล
๔. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการประสานงาน
๕. กระบวนการ PDCA ในการพัฒนางาน

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

(PMQA : Public Sector Management Award)

PMQA คือ การนำหลักเกณฑ์และแนวทางการบริหารองค์กรที่เป็นเลิศ ซึ่งได้รับการยอมรับเป็นมาตรฐานสากลระดับโลก มาประยุกต์ใช้พัฒนาระบบบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ โดยอาศัยหลักการประเมินองค์กรด้วยตนเองเป็นการทบทวนสิ่งที่องค์กรดำเนินการอยู่ในปัจจุบันเทียบกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เมื่อตรวจสอบว่าเรื่องใดยังไม่อยู่ในระบบที่น่าพอใจเมื่อเทียบกับเกณฑ์ องค์กรจะได้พัฒนาวิธีปฏิบัติเพื่อปรับปรุงองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยมีแรงจูงใจใจรูปของรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ส่วนราชการสามารถนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินการของส่วนราชการ เพื่อยกระดับการบริหารจัดการของส่วนราชการ เพื่อให้สามารถส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้น ทั้งผลผลิตและบริการ ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งนับเป็นการตอบสนองต่อเป้าหมายของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ ด้วย

ส่วนราชการที่มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศจะมีภาพลักษณ์ที่ดี ได้รับความนิยมนิยมชมชอบจากผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้ ยังมีโอกาสส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถของส่วนราชการอื่น ๆ โดยกานำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ และเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของส่วนราชการเพื่อเป็นแบบอย่างแก่ส่วนราชการอื่น ๆ นำไปประยุกต์ใช้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน

องค์ประกอบของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

หลักพื้นฐานของการบริหารงาน คือ การพัฒนาคุณภาพ ไม่เป็นเรื่องใหม่และเป็นเรื่องที่ทำอยู่แล้ว เป็นเรื่องต้องพัฒนาคุณภาพอยู่แล้ว เช่น หน่วยงานต้องการหน่วยงานวิจัย หรือบรรลู่อะไร หน่วยงานต้องเป็นเลิศ ในเรื่องอะไร การที่หน่วยงานจะเป็นเลิศได้หน่วยงานนั้นต้องมีคุณภาพ สินค้าบริการหน่วยงานต้องมีคุณภาพ สิ่งที่หน่วยงานผลิตต้องมีคุณภาพเข้ามาเกี่ยวข้อง ต้องมีการควบคุมคุณภาพคือ Quality Control เช่น การผลิตหลอดไฟฟ้า ๑๐๐ เสียแค่ ๒๔ ยอมรับได้ อาจจะมีหลอดที่เสียจำนวนหนึ่ง การควบคุมคุณภาพอย่างเดียวไม่พอ ดังนั้นแนวคิดจึงเปลี่ยนไปเป็น Quality Assurance เป็นการประกันคุณภาพ ประกันว่าลูกค้าจะไม่ผิดหวัง คนที่มา

รับสินค้าจากหน่วยเรา หรือจากกองแผนงาน การที่จะประกันคุณภาพได้ต้องมีการบริหารจัดการ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทุกฝ่าย เป็นเรื่องเกี่ยวกับ Quality Management

หน่วยงานจะต้องทำอะไรบ้าง คุณภาพเกิดจากภาพรวมของทั้งหมด ภาพรวมของ PMQA คือ
อะไร ทำไมต้องทำ จะทำอย่างไร และมีหลักการประเมินอะไรบ้าง

PMQA เป็นคำที่ใช้ในราชการของไทย แต่คำที่เป็นสากลทั่วโลกเขาเรียกว่า TQA หรือ TQM

องค์กรจะเป็นเลิศได้ด้วยการปรับปรุงคุณภาพภาครัฐ หน่วยงานต้องการเป็น Excellence สิ่งที่เป็นขับเคลื่อนคือคุณภาพจะเป็นการขับเคลื่อนผลงาน จะเป็นหน่วยงาน เป็นต้น หน่วยงานจะส่งสินค้าที่มีคุณภาพให้กับบุคลากร หน่วยงานจะจ้องทำอะไรบ้าง ภาพรวมของ PMQA มีอะไรบ้าง การประเมินมีหลักเกณฑ์อะไรบ้าง เกณฑ์ที่นำมาใช้จะมีการเปลี่ยนแปลงในแต่ละปี

เป้าหมายสูงสุดคือต้องการให้เกิดผลลัพธ์ จะได้ผลลัพธ์นี้ NBMQA จะต้องดูคือ

๑. ต้องรู้ทิศทางที่จะไป

๒. จะไปอย่างไร

๓. เรื่องคนของเราจะเน้นเรื่องไหน HR วิเคราะห์การจัดการความรู้ จะต้องดูเรื่องกระบวนการทำงานและคำนึงถึงลูกค้า

การนำไปยึดโยงกับ BSC เป็นการบริหารจัดการโดยเป้าหมายสูงสุดคือต้องการให้เกิดผลงานและบรรลุเป้าหมายในทางการเงินซึ่งต้องประกอบไปด้วยเรื่องอื่น ๆ เช่นการบริการของลูกค้า

๑. คนประเภทแรก รู้ว่าต้องทำอะไร (Know What to do)

๒. คนประเภทที่สอง รู้ว่าจะทำอย่างไร (Know How to do)

๓. คนประเภทที่สามรู้เหตุผลว่าทำไมจะต้องทำอย่างนั้น (Know Reason Why)

ขณะเจอวิกฤต หน่วยงานจะเอาใครออกก่อนจากคน ๓ กลุ่มนี้ ถ้ามีความจำเป็นจะต้องเอาคนใดออกก่อน เมื่อเราคุยกันเรื่องคุณภาพจะขอยกตัวอย่างเกี่ยวกับเรื่องกบอยู่ในหม้อต้มน้ำ แล้วจุดไฟ กบมีความรู้สึกริมผืนคลาญพอน้ำเริ่มเดือดกบก็จะกระโดด ดังนั้นเวลาพูดเรื่องคุณภาพ เราต้องไม่รอเมื่อเกิดวิกฤตแต่เราต้องเตรียมพร้อมพัฒนาคุณภาพ เราต้องไม่รอเมื่อเกิดวิกฤตแต่เราต้องเตรียมพร้อมพัฒนาคุณภาพไว้ก่อน

ในภาคเอกชนนั้นคนกลุ่มแรกที่ควรนำออกไปก่อน คือ รู้ว่าต้องทำอะไร (Know What to do) ส่วนคนกลุ่มที่สองให้คนนำออกไป ส่วนคนกลุ่มที่สามให้เก็บรักษาไว้ ถ้ามีโอกาสแต่งตั้งให้เป็นนายต้องเป็นคนกลุ่มที่สาม ซึ่งเป็นแนวทางที่ปฏิบัติกันในภาคเอกชน

กรณีของบริษัทเอกชนนั้นจะเน้นถึงผลกำไรมาก่อนปริมาณงานที่ทำ และสิ่งที่ทำนั้นช่วยให้บริษัทฯ ได้กำไรเท่าไร สิ่งที่ทำทั้งปีนั้นช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างไร ดังนั้นการบริหารยุคใหม่นั้นจะต้องรู้ว่าทำอะไรไม่ใช่ดูยุงทั้งวันทำให้ไม่รู้ว่าจะไปตอบโจทย์อะไร

TQA ทั่วโลกเขาเรียกอย่างนั้นเพื่อการพัฒนาคุณภาพ

ตั้งแต่ ๑๙๕๑ เป็นการเริ่มต้นรางวัล Deming Prize ที่ประเทศญี่ปุ่น

๑๙๘๗ MBNQA ของ USA ซึ่งไทยได้ไป Copy จากอเมริกามาใช้ในประเทศไทย

๑๙๙๑ EFQM ของยุโรป กรอบการบริหารจัดการคุณภาพ

๒๐๐๑ รางวัล TQA นั้นเน้นไปที่ภาคเอกชนเป็นการให้รางวัลทั้งภาครัฐและเอกชนสำหรับ
ภาคราชการได้เปลี่ยนมาใช้คำว่า PMQA ประเทศไทยเอาแบบจาก MBMQA ในโลกนี้จะระบุถึง ๒ ฝ่ายหลัก ๆ
คือ อเมริกา (MBMQA) และในยุโรป (EFQM) สำหรับในเอเชีย ในปี ๒๐๐๐ ไทยได้กำหนดใช้ TQA ดังนั้นภาครัฐ
จึงเปลี่ยนเป็น PMQA เพื่อให้เหมาะสมกับภาครัฐ

หน่วยงานจะต้องการเป็นเลิศได้ สิ่งที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนคือ คุณภาพ และผลงานจะเป็นตัวที่
หน่วยงานฝันจะเป็นอะไร เป้าหมายสูงสุดของทุกหน่วยงานต้องการให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการจะได้ใน ๔ ปีนี้ต้องการ
อะไร จะได้ผลลัพธ์นี้ต้องการอะไรบ้าง

สิ่งแรกที่องค์กรต้องรู้ว่าจะเดินไปในทิศทางไหน ผู้บริหารองค์กรต้องมีความเป็นผู้นำว่าจะต้อง
เดินไปในทิศทางไหน เมื่อรู้ทิศทางแล้วจะเดินทางไปอย่างไร เช่น หัวหน้าหน่วยงานมีทิศทางแล้วจะเป็นอะไร จะไป
อย่างไร จึงมีองค์ประกอบที่สองเข้ามาจะไปอย่างนั้นได้ก็ต้องมีเรื่องคนเข้ามาจะต้องเน้นเรื่องไหน HR Focus
เรื่องของข้อมูลเรื่องของการวิเคราะห์จัดการความรู้ที่มาสืบสนุนเพื่อให้เดินทางไปตามทิศทางที่ได้ตามต้องการ
แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องดูแลกระบวนการทุกกระบวนการจะต้องดูแลถึงผู้รับบริการ ลูกค้า นี่ก็คือองค์ประกอบของ
MBMQA ซึ่งองค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้ปัจจุบันก็นำไปยึดโยงกับ Balanced Scorecard เป้าหมายสูงสุดเพื่อให้เกิด
ผลงานตามทั้ง ๔ มิติ โดยการบรรลุเป้าหมายทางการเงินจะต้องดูที่ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้
การพัฒนาองค์กร

ปี ๒๕๔๘ รัฐมีนโยบายในการยกระดับในการบริหารราชการ โดยเน้นคุณภาพและแผน
ยุทธศาสตร์ของราชการ ๒๕๔๑-๒๕๕๕ ดังนั้นคนในภาครัฐต้องมีความพร้อมในการพัฒนาคุณภาพ จะเป็นการ
ตอบรับต่อองค์กรเพื่อให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพที่สูงขึ้น เพราะคุณภาพนั้นจะช่วยในการพัฒนาการแข่งขัน
คุณภาพจะทำให้การบริการลูกค้าประชาชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดีขึ้น และคุณภาพจะเป็นตัวอย่างตอบว่าการทำให้
องค์กรมีการพัฒนาประสิทธิภาพที่สูงขึ้น เป็นองค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์สูง

ลักษณะสำคัญขององค์กรทำไมถึงต้องมีคณะนี้เป็นการบ่งบอกถึงสภาพแวดล้อม ต้องติดต่อ
ใครบ้าง อะไรเป็นสิ่งที่ท้าทายของหน่วยงาน ปัจจุบันมีการพิจารณาวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน (ประเด็นที่ควรได้รับ
การปรับปรุง) ความท้าทาย และปัญหาอุปสรรค ในการบริหารงาน เป็นสิ่งที่บ่งบอกลักษณะหน่วยงาน ตัวหลังคา
บ้านไม่ใช่เกณฑ์แต่เป็นการบอกว่าเราบริหารภายใต้การบริหารจัดการ เพื่อให้รู้จักเข้าใจภายในองค์กรของเรา
ในหมวดนี้การตั้งองค์กรของหน่วยงานเราสนับสนุนใคร เมื่อก่อนหน่วยงานเราสนับสนุนประชาชน ปัจจุบันเราต้อง
ชัดเจนว่า คณะพาณิชย์เราเชิฟใคร ถ้าเราเชิฟทั้ง ๒๐ ราย ดังนั้นเราต้องชัดเจน

ในเชิงของการบริหารจัดการต้องลงลึกไปถึงว่าต้องการบริการใครบ้าง ผู้มีส่วนได้เสียมีใครบ้าง

๑. Direction ทิศทาง
๒. Focus จุดเน้น
๓. Allignment ที่ทำในแต่ละจุดต้องมีความเชื่อมโยงกัน

๔. Result

ข้างบนคือลักษณะสภาพแวดล้อมที่หน่วยงานตั้งอยู่ ส่วนเกณฑ์นั้นประกอบด้วย ๗ ส่วน

การพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย

๑. ลักษณะสำคัญขององค์กร

๒. เกณฑ์คุณภาพกาบริการจัดการภาครัฐ ประกอบด้วยเกณฑ์ ๗ หมวด คือ

หมวด ๑ การนำองค์กร องค์กรจะเป็นเลิศได้ต้องผู้นำ Leadership ต้องวิเคราะห์ว่าจะไปในทิศทางใด Leadership Excellence ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำ จะต้องเป็นบทบาทของผู้นำจริง ๆ ต้องวิเคราะห์กันจริง ๆ ว่าจะไปทิศทางไหน เช่นเรื่องนี้บอกแล้วทำได้ทันทีแสดงถึงการมีภาวะผู้นำ

หมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เช่น เราเดินทางไปเชียงใหม่ เราก็ต้องมีการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ว่าจะไปอย่างไร โดยมีการวิเคราะห์ในการเดินทาง

หมวด ๓ ทำแล้วชีพใคร การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากแนวคิดเดิมนั้นกฎหมายตาม พ.ร.บ.นั้นบังคับให้ทำแต่แนวคิดใหม่ต้องการอะไร แล้วหน่วยงานทำอะไร หน่วยงานเก่งตรงนี้จึงทำเรื่องนี้

หมวด ๔ การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ หมวดนี้นั้นเกี่ยวข้องกับทุกหมวดเกี่ยวข้องกับการนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และคำนึงถึงผู้รับบริการ ไม่ได้คิดเอาเอง ทำบนพื้นฐานของข้อมูลข้อเท็จจริง บนพื้นฐานความรู้ต่าง ๆ ทุกสิ่งทุกอย่างที่ทำตั้งอยู่บนความรู้

หมวด ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ที่จะต้องไปในทิศทางเดียวกัน

หมวด ๖ การจัดการกระบวนการ เดิมเน้นที่ Produce Control แต่ปัจจุบันขยับมาที่ Process Control

หมวด ๗ ผลลัพธ์การดำเนินการ ดังนั้นองค์กรประกอบใหญ่แบ่งออกได้ ๓ กลุ่ม

๑-๓ เป็นกลุ่มการนำองค์กร หรือ Leadership Excellence

๕-๖ เป็นหมวดการปฏิบัติการ ให้องค์กรมีความเป็นเลิศด้านกระบวนการ

๔ เป็นมันสมองขององค์กร

๗ ผลผลิตขององค์กร

ทุกหมวดในนี้มีความเชื่อมโยงทั่วทั้งองค์กร หมวดที่ ๑-๖ เป็นกระบวนการ หมวดที่ ๗ ก็คือ out come โดยสรุปกรอบของ PMQA ทั้ง ๗ หมวด ลักษณะเด่นของประการที่ ๑ คือ เน้นทั้งตัว process (หมวดที่ ๑-๖) และตัว out come (หมวดที่ ๗) ประการที่ ๒ ทุกหมวดมีการยึดโยงกันหมด มีความสัมพันธ์กัน ประการที่ ๓ เป็นกรอบที่เน้นความเป็นเลิศในหมวดที่ ๑-๓ เน้นการเป็นเลิศในหมวดปฏิบัติ

ถ้าทำ PMQA แล้วจะเกิด Core Value ๑๑ ประการด้วยกัน ถ้านำ PMQA มาทำแล้วก็จะเกิดค่านิยมหลัก ๑๑ ประการ การนำองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม การให้ความสำคัญของพนักงานและลูกค้า PMQA มุ่งเน้นอนาคตจะเกี่ยวข้องเรื่องการวัดผลงาน

เรื่องของการพัฒนาคุณภาพไม่ใช่เรื่องใหม่ การพัฒนาทั่วทั้งองค์กร กรอบแนวคิดที่นำมาใช้ NBMQA มาพัฒนาเป็น TQA แต่ละหมวดมีความเชื่อมโยงกัน หมวดที่ ๑-๖ เป็นตัวขับเคลื่อน หมวดที่ ๗ เป็นผลลัพธ์ ถ้าองค์กรมีการบริหารจัดการที่ ๗ หมวดนี้ ในแต่ละตัวเขาทำอะไรบ้าง มีการประเมินและดูในประเด็นใดบ้าง

ในแต่ละหมวดประกอบด้วยประเด็นใดบ้าง ดูภาพรวมก่อนในหมวดที่ ๑ ว่าด้วยการนำองค์กร และความรับผิดชอบต่อสังคม และมีข้อกำหนดต่าง ๆ ในกรอบที่กำหนดไว้ เกณฑ์ที่จะนำมาใช้วัดเป็นเกณฑ์ในการปรับปรุงงาน หลักการของการปรับปรุงคุณภาพมี ๓ รูปแบบ

การปรับตามเกณฑ์มาตรฐาน การปรับไปเรื่อย หรือเป็นการปรับแบบก้าวกระโดด แนวคิดของการปรับปรุงงาน PDCA ส่วน PMQA ก็เหมือน ซึ่ง PDCA เป็นเครื่องมือที่ง่ายที่สุดในการ Learning Organization

หน่วยงานต้องการกำหนดทิศทางมีอะไรใหม่บ้าง มีวิสัยทัศน์อะไร วิสัยทัศน์หรือปณิธาน คือ ระยะทางไกล ทิศนะคือการมองเห็น เป็นการมองเห็นในระยะไกล เป็นการบ่งบอกว่าหน่วยงานจะไปทิศทางใด นอกจากกำหนดวิสัยทัศน์จะต้องมีการสื่อสารภายในองค์กรด้วย เช่น มีการแจกเป็นแผ่นพับ หรือมีการสุ่มตรวจด้วย ซึ่งเป็นกลไกในการติดตาม หมวดนี้เป็นหมวดที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร หลักการกำกับดูแลอย่างไร

๗ หมวดนั้นเป็นมาตรฐานจะเปลี่ยนแปลงไปแต่ละปี หมวดที่ ๑ ว่าด้วยการนำองค์กรและรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งจะเห็นว่ามีข้อกำหนดใน ก ข ค ที่เป็นประเด็นที่ต้องดำเนินการใน ๒ ปี แรก นั้น ก.พ.ร. ทำเต็มรูปแบบ ต่อมาปี ๒๕๕๒ นั้นได้ขอเกณฑ์ขั้นพื้นฐานเป็นเกณฑ์ที่ต้องทำ หลักการของการปรับปรุงคุณภาพมีอยู่ ๓ รูปแบบด้วยกัน รูปแบบแรกการปรับปรุงเพื่อให้ได้มาตรฐาน ซึ่ง ก.พ.ร. ได้ตั้งเป้าของส่วนราชการไว้ร้อยละ ๘๐ นี่เป็นเกณฑ์ที่นำมาใช้ในขั้นพื้นฐานของ PMQA ในข้อที่มีรูปสี่เหลี่ยมพื้นฐานเป็นสิ่งที่ต้องทำเป็นภาคบังคับ พอพื้นฐานเสร็จ รูปแบบที่สอง ที่บางหน่วยงานได้ทันที่อย่างในระบบเอกชน รูปแบบที่สาม จะพบในระบบราชการ จะค่อยเป็นค่อยไปอย่างต่อเนื่อง นี่คือลักษณะการปรับปรุงงานใน ๓ รูปแบบที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ปรับไปตามมาตรฐาน ปรับปรุงและก้าวกระโดดหรือปรับไปเรื่อย ๆ

แนวคิดการปรับปรุงงาน PDCA ก็เป็นแนวคิดเดียวกัน Plan do check Act จะเป็นเกลียวการพัฒนาไปเรื่อย ๆ เป็นเครื่องมือที่ง่ายที่สุดและเป็นเครื่องมือที่มีการเรียนรู้ตลอดเวลาซึ่งเป็นพื้นฐาน PMQA ในปีนี้เป็นเรื่องมาตรฐาน ส่วนในปีหน้าของหน่วยงานก็ไปดูแลแต่ละตัวในหมวดของการวัดองค์กรเป็นอย่างดี หน่วยงานกำหนดทิศทางจะต้องดูอะไรบ้าง มีอะไรที่ใหม่ เป้าประสงค์ในระยะสั้น ระยะยาว ผลการดำเนินการ ผลการดำเนินงานที่คาดหวัง แต่ถ้ามีการรอบแสดงว่าเป็นภาคบังคับ พอมีวิสัยทัศน์ของหน่วยงานคืออะไร ปณิธานหรือวิสัยแปลว่าระยะทางไกล ทิศนะแปลว่า การมองเห็น วิสัยทัศน์คือการมองเห็นในระยะทางไกล ทิศทางจะไปในทิศทางไหน แต่ถ้าถามในส่วนราชการ ๗๐-๘๐ เปอร์เซ็นต์ จะไม่ได้แสดงว่า ไม่รู้ทิศทางของหน่วยงานจะไปอย่างไรในทิศทางไหน ทิศทางเราทำในเชิงรูปแบบ เมื่อมีแล้วเราจะสื่อสารให้คนได้รู้ว่าหน่วยงานจะไปทิศทางไหน

ในรูปแบบ ๑.๑ - ๑.๔ นั้นมีแล้ว เจตนารมณ์ในหมวดนี้ต้องการให้ผู้บริหารมีการทบทวนทิศทางขององค์กรและวิธีการที่จะทำงานไปในทิศทางที่กำหนด ดังนั้นหมวดนี้จึงเป็นหมวดที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร และอีกในเรื่องของการกำกับดูแลตนเอง ทำอย่างไรหน่วยงานถึงจะมั่นใจว่าส่งมอบตรงกับในสิ่งที่เขาต้องการ มีวิธีการกำกับดูแลให้เราทำงานให้ได้เป้าหมายนั้นได้อย่างไร ส่งมอบตรงกับในสิ่งที่เขาต้องการ มีวิธีการกำกับดูแลให้เราทำงานได้เป้าหมายนั้นได้อย่างไร กำกับตนเองจะทำอย่างไร และจำทำให้บรรลุเป้าหมายอย่างไร การกำกับตนเองต้องแบ่งด้านอย่างไรบ้าง มีระบบในการทบทวนของงานต่าง ๆ ในหมวดต่าง ๆ นี้เกี่ยวข้องกับแผนการดำเนินงาน อีกประเด็นหนึ่งในเรื่องของ CRS ความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งระบบราชการนั้น ต้องรับผิดชอบต่อสังคมอยู่แล้ว เอกชนมี CSR เพราะต้องแสวงหาผลกำไร เช่นบริษัท ปูนซิเมนต์ บริษัทน้ำมัน ก็มีการระเบิดหิน ซึ่งเกิดฝุ่นละออง

ทั่วไป ซึ่งบริษัทดังกล่าวได้โดยผลประโยชน์ไปแล้วมากมาย และการให้ทุนการศึกษาและเรื่องต่าง ๆ ที่มีผลต่อสังคม ดังนั้นภาครัฐเองก็ต้องดูแลเรื่องนี้เช่นกัน ในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมหัวใจจริง ๆ ก็คือ จะดูแลไม่ให้มีผลกระทบทางลบต่อสังคมรอบข้าง จะดูแลไม่ให้เกิดผลกระทบอย่างไร

หมวด ข วิธีการทำงานอย่างมีจริยธรรมต้องกลับไปดูที่รัฐธรรมนูญกำหนดให้มีจรรยาในวิธีการปฏิบัติงานของหน่วยงานมีการปฏิบัติต่อคนและกลุ่มอย่างไรในหน่วยงาน

หมวดที่ ๓ ทำง่ายที่สุด ส่วนราชการมีโครงการ/กิจกรรมที่สนับสนุนชุมชน ดังนั้น หมวดในการนำองค์กรจะทำให้รู้ว่าทิศทางจะไปทางไหนอย่าให้กระทบต่อสังคม

หมวดที่ ๒ เมื่อเรารู้ทิศทางแล้วจะไปทางไหน เช่นจะเดินทางไปเชียงใหม่มีหลายทาง ทางรถยนต์ เครื่องบิน รถไฟ ซึ่งต้องวางแผน การจัดทำยุทธศาสตร์ และระยะยาวของทางราชการ คือ แผนบริหารราชการ ๔ ปี และปฏิบัตินโยบาย ๑ ปี ในการจัดทำแผนมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ภายนอก คือ การทำ SWOT การจัดทำแผนยุทธศาสตร์มีเป้าประสงค์ในการบรรลุชัดเจน เมื่อทำไปแล้วเกี่ยวข้องกับใครในส่วนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการตอบเป้าประสงค์ในระยะสั้น และระยะยาวด้วย เมื่อทำยุทธศาสตร์แล้วเราไม่ต้องการให้มีการนำโต้ หรือการไม่ให้ความร่วมมือหรือ SPOTS = Strategic P=Plan O=On T=talk S=Shelf คือแผนยุทธศาสตร์ถูกวางไว้บนหิ้ง จึงมีการถูกกักกัด้วย ๒.๒ เมื่อทำขึ้นมาแล้วไม่ได้อยู่ที่บนกระดานแบบเดียว เมื่อทำขึ้นมาแล้วก็ต้องไปสู่การถ่ายทอดปฏิบัติด้วย การที่จะถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติได้ ดูได้จากแผนยุทธศาสตร์นั้นได้รับการจัดสรรงบประมาณ มีแผนเรื่องคนรองรับไหม มีแผนบริหารการเปลี่ยนแปลงไหม มีระบบการวัดผล แสดงว่ามีเรื่องการถ่ายทอดลงไปแล้ว เมื่อมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เสร็จแล้วจะต้องมีระบบกลไกในการถ่ายทอดเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

หมวดที่ ๓ จะในเรื่อง ๓.๑ ก ใครคือผู้รับบริการ มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้าต้องการอะไรมีช่องทางในการรับรู้เรียนรู้ มีการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการ มีระเบียบวิธีการวิเคราะห์ตามความต้องการของกลุ่มลูกค้า ช่องทางในการสำรวจ นำผลของการสำรวจมาใช้ในการจัดทำแผน สิ่งที่กำหนดเพิ่มขึ้นมาจาก PMQA แล้วก็คือ นอกจากการมุ่งเน้นความต้องการของผู้รับบริการตามความคาดหวังเขาแล้ว ความต้องการความคาดหวัง จากผู้รับบริการ เมื่อเขาเข้ามาในหน่วยงานแล้ว เขาคาดว่าจะได้อะไรเมื่อเดินเข้ามา หน่วยงานนี้แล้วได้เกินกว่าสิ่งที่เขากำหนด แต่ความคาดหวังนั้นจะได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ ดังนั้นเมื่อวิเคราะห์ลูกค้าจะต้องวิเคราะห์ความต้องการ ความคาดหวังและที่สำคัญ ในกระบวนการนี้นั้นจะต้องให้ได้ความเห็นจริง ๆ จากกลุ่มลูกค้า แต่ในปัจจุบันนำหลักการตลาดเข้ามาช่วยด้วย เน้น Customer Relation Management การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า ๓.๒ จึงเป็นการเน้นเรื่องความสำคัญของลูกค้า เช่น หน่วยงานได้ปรับปรุงงานแล้วเสร็จภายในเวลาที่ลดจากเดิม จึงเกิด Customer Satisfaction แล้วตัวอย่างเรื่อง สุนัขชื่อแฮมเบอร์เกอร์ สุนัขได้ไปต่อคิวในการซื้อแฮมเบอร์เกอร์ ก็ได้สังเกตสุนัขชื่อเมื่อสุนัขได้ไปกลับบ้านแล้วก็เดินรอบบ้าน ๓ รอบ แล้วทำท่าลงเลจึงกดครั้งที่บ้านครั้งแรกก็เียบ จึงกดครั้งที่สองประตูบ้านก็เปิดออกมาแล้วคนในบ้านก็กระซอกถึงแฮมเบอร์เกอร์ไปและตะแคงมา หมาคุณอัจฉริยะอย่างนี้แล้วทำไมคุณจึงตะแคงมาทำไม ในสายตาของคนนอกมันอัจฉริยะ แต่ในสายตาของเจ้าของมันแหย่เพราะลืมหมาไป นี่เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานตลอดเวลา มาตรฐานความคาดหวัง Customer Satisfaction จะไม่คงที่ตามขีดความสามารถ และอีกเรื่องหนึ่งที่ผนวกเข้ามาคือ Customer Relation การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ตัวอย่างผู้พิพากษาท่านหนึ่งมีปัญหาเกี่ยวกับสรรพากรภาค เพราะเจ้าหน้าที่มีการคำนวณเงินภาษีเงินมีการเรียก

ตั้งแต่เจ้าหน้าที่จนถึง ผ.อ. ภาคจึงได้เชิญผู้พิพากษามาศึกษาด้วยกันโดยได้เชิญไปพบปะกับเจ้าหน้าที่และเรื่องก็ได้ยุติลงได้จากที่ได้มีการพูดคุย ส่วนการวัดความพึงพอใจนั้นหน่วยงานต่าง ๆ ได้มีการดำเนินการอยู่แล้ว

ในส่วนของหมวดที่ ๔ แบ่งเป็นสองด้าน ด้านแรกดูเรื่องไอที ข้อมูลต่าง ๆ การวัดวิเคราะห์ของส่วนราชการ ในหมวดนี้เป็นการดูระบบว่ามีการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลในเรื่องผลงานต่าง ๆ หรือเปล่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณและแผน ในส่วนที่ ๔.๑ ก. เป็น MIS หน่วยงานจะต้องดูกระบวนการ สารสนเทศ เช่น Hardware Software และ People ware ในเรื่องความปลอดภัยในการเข้าใช้ข้อมูลเป็นเรื่องของ ก. ความพร้อมใช้ของข้อมูลว่าถูกต้อง เหมาะสมหรือเปล่า เป็นเรื่องของ MIS ข. เป็นเรื่องของ KM เรื่องการจัดการความรู้ องค์ความรู้อะไรที่จะทำให้หน่วยงานเป็นหน่วยงานชั้นนำและมีการจัดระบบหมวดหมู่ มีการกระจายความรู้นำไปใช้อย่างไร ในหลักการจัดการความรู้ ในหมวดที่ ๔ เป็นหมวดมันสมอง Infrastructure ที่เป็นรากฐานของบ้านมีระบบจัดวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ แค่นี้มีเรื่องของการจัดการความรู้อย่างไร รูปแบบการตอบคำถามจะมีอยู่ ๒ รูปแบบ คือ รูปแบบแรก what รูปแบบที่สอง how What ก็คือ อธิบายว่าคืออะไร how คืออธิบายว่าทำอย่างไร

หมวดที่ ๕ เป็นเรื่องคน หมวดนี้ที่ตรงกับ PMQA ที่เรียกว่า HR Focus เรื่องคนดูระบบงานในการบริหารคน การเรียนรู้ของบุคลากรและเรื่องความผูกพันของบุคลากร

เรื่องระบบงานจุดเน้นของงานเพื่อจะดูว่าหน่วยงานมีระบบในการดึงศักยภาพของคนออกมาใช้ประโยชน์ในการขับเคลื่อนองค์กรได้มากน้อยแค่ไหน

หมวดที่ ๖ เป็นเรื่องของกระบวนการงาน ให้หน่วยงานแยก ๒ กระบวนการ กระบวนการแรกเป็นกระบวนการที่สร้างคุณค่า กับอีกกระบวนการคือ กระบวนการสนับสนุน กระบวนการที่สร้างคุณค่า ถ้าหน่วยงานมียุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์อะไรที่ต้องบรรลุ กระบวนการไหนที่บรรลุเป็นเป้าประสงค์โดยตรง เช่น ของบริษัทค้าปลีก เซเว่นอีเลฟเว่น จะมีสินค้าที่แถวปทุมธานีเวลาร้านไหนพร่องเขาจะมีระบบเข้าเติมสินค้า กระบวนการลอจิสติกนั้นก็คือ กระบวนการที่สร้างคุณค่าที่ตรงกับยุทธศาสตร์ของเขาเลย เพราะฉะนั้นหน่วยงานต้องพิสูจน์ตัวเองเพื่อสร้างคุณค่าตรงนี้ ในขั้นแรกต้องรู้ก่อนว่ากระบวนการอะไรที่สร้างคุณค่า ให้ทำข้อกำหนดของกระบวนการของงานนั้นมา จะทำงานให้ถึงจุดนั้นอย่างไร แล้วหาทางปรับปรุงแก้ไขงาน ส่วนกระบวนการทั่วไปก็ให้ใช้กระบวนการปรับปรุงตามปกติ

หมวดที่ ๗ จะได้หรือไม่ได้จะวัดจากอะไร สิ่งที่วัดจากหมวด ๗ ผลลัพธ์การดำเนินการ เขาวัดด้วย Balanced Scorecard เขาวัดมิติประสิทธิผล มีผู้รับบริการ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านพัฒนาองค์กร เมื่อทำในหมวดที่ ๑-๖ แล้วจะส่งผลในหมวดสุดท้าย ประสิทธิภาพก็คือแผนยุทธศาสตร์ที่ทำไว้มันบรรลุผลทั้งหมดหรือไม่ หมวดคุณภาพตัวที่จะวัดลูกค้าได้ดีที่สุดคือ จะดูที่ระดับความพึงพอใจ ส่วนประสิทธิภาพ กระบวนการที่สร้างคุณค่าที่หน่วยงานกำหนดไว้ทำได้สำเร็จหรือไม่ กระบวนการเป็นไปตามที่กำหนดไหม การใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปตามแผนหรือไม่ การบริหารความเสี่ยง การพัฒนาองค์กร มีการพัฒนาคนตามแผนขีดสมรรถนะใหม่ ดูเรื่องจัดการความรู้ทำได้สำเร็จหรือไม่

ถ้า PMQA เข้ามาที่หน่วยงาน ทุกส่วนราชการต้องเขามามีส่วนตั้งแต่เริ่มต้นเลย เริ่มตั้งแต่เบื้องต้น เมื่อทราบทั้ง ๗ หมวดแล้ว ในแต่ละหมวดมีองค์ประกอบอะไรบ้าง หน่วยงานก็ไปทำให้ได้ จนมาถึงประเด็นสุดท้ายมาตรวจว่าประเด็นที่ทำไปนั้นมันได้ผลหรือไม่ บรรลุผลหรือไม่ เอมามาตรวจด้วยอะไร วิธีการสุดท้ายเอาอะไรมาประเมินหลัก PMQA มีวิธีการประเมินของเขาเรียกว่า ADLI ตัว ฤ จะประเมินว่าหน่วยงานมีกระบวนการทำเป็นระบบหรือเปล่า A คือ Approach มีระบบใหม่และทำอย่างเป็นระบบใหม่ Deployment ทุกหน่วยเข้าใจตรงกัน แล้วมาตรวจการยอมรับในการนำไปใช้ เสร็จแล้วก็เรียนรู้นำไปใช้ในจุดอื่น ๆ ถ่ายทอดให้คนอื่นรู้และเอาไปใช้ด้วย พอสุดท้ายเมื่อทำเสร็จแล้วระบบบูรณาการ ละเอียดถึงขั้นไหน ในหมวดที่ ๑ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ จะวัดว่า ADLI จะแบ่งระดับใน a๑ ถึง a๕ จะดูเปรียบเทียบกับผลว่าคนในหน่วยงานยอมรับในเรื่องนี้หรือไม่ เมื่อมาพิจารณาที่ d๑-d๕ ว่ามีคะแนนเท่าไร เมื่อมาพิจารณาที่ L๑-L๕ ว่ามีคะแนนเท่าไร และที่ I ก็เช่นกัน แล้วก็สรุปมาเป็นคะแนน PMQA เพราะฉะนั้นเมื่อเรารู้ว่าเราจะประเมินด้วยหลัก ADLI เมื่อเรารู้แล้วจะประเมินด้วยหลักการนี้ก็เอาหลักการนี้มาจับ เพื่อต้องการที่ ๕ คะแนนนั้นต้องทำอะไรบ้าง เราก็มาวางแผนแล้วทำให้ได้หลักขั้นต้นของ PMQA นั้นเป็นการประเมินตนเอง ผลการประเมินตนเอง เราก็มาวางแผนแล้วทำให้หลักขั้นต้นของ PMQA นั้นเป็นการประเมินตนเอง ผลการประเมินตนเอง แล้วถึงจะนัดหน่วยงานมาคุยสัก ๓ ชั่วโมง แล้วเอาผลที่หน่วยงานประเมินนั้นมาคุยกัน

ประเด็นของ PMQA บอกว่าจะทำอะไร แล้วไปทำให้ได้ แล้วจะมาวัดในสิ่งที่ทำระบบก็เป็นอย่างนี้เอง เพราะเชื่อว่าถ้าทำแบบนี้ก็ทำแบบนี้ก็จะมีการพัฒนาคุณภาพไปเรื่อย ๆ โดยสรุปที่บรรยายทำให้รู้ได้ว่า PMQA คืออะไร มีที่มาอย่างไร มีอะไรเป็นองค์ประกอบ เกณฑ์คืออะไร การประเมินด้วย ADLI เป็นระบบที่ต้องร่วมมือกันทุกฝ่าย ทำแล้วต้องสอดรับกัน

PMQA เป็นการเปิดรับว่าเราจะพัฒนาอะไร ทั้ง ๗ หมวด ประการแรกให้ส่วนราชการทำแผนพัฒนาองค์กรว่าในปีที่ผ่านมาเรามีปัญหาอะไรบ้าง เราแก้ไปได้แล้วหรือยัง ในส่วนที่ยังไม่ได้แก้จะเป็นประเด็นที่ต้องทำในการพัฒนาในปีต่อไป ดังนั้นจะเห็นว่าวงจรจะเชื่อมกัน PDCA เป็นวงจร การดำเนินการในปัจจุบัน เมื่อเทียบกับปีที่แล้ว สิ่งที่ได้คือ โอกาสในการปรับปรุงสิ่งที่ทำอยู่เทียบกับเกณฑ์ แล้วอะไรที่ตกเกณฑ์ คือโอกาสในการปรับปรุง ก็มีระเบียบวิธีการปรับปรุงมาเรียงลำดับความสำคัญ ว่าเป็นอย่างไร ก็มีการ จัดทำแผนแล้วเปรียบเทียบกับต้องมีการปรับปรุงเป็นวงจร ในกรณีที่เราไม่ได้ทำในปีที่แล้วเราก็ตกทวนผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานในภาพรวม แล้วอะไรที่ยังไม่ได้ผลก็มาทำแผนในการปรับปรุงงานต่อไป

กรณีของ PART เป็นเรื่องการประเมินของมูลค่าของการใช้เงิน การประเมินถ้าดูถึงผลลัพธ์ ผลกระทบก็จะกว้างกว่าการประเมินที่แสดงด้วยตัวเลข

ปีหน้าหน่วยงานจะต้องเลือกทำแผนพัฒนาองค์กร ๒ เรื่อง จากหมวดไหนก่อน ถ้ากรณีเกี่ยวกับด้านบริการ ขอให้มีแผนพัฒนาองค์กรในหมวด ๑ เป็นหมวดที่ว่าด้วยการนำองค์กร กับหมวด ๓ การให้ความสำคัญกับลูกค้า พอปี ๒๕๕๓ ก็ทำหมวดที่ ๕ และ ๖ แต่ในปี ๒๕๕๒ จำนวน ๒ เรื่อง จาก ๒ หมวด จะทำอะไรให้ออกมาเป็นจุดเน้นชัด ๆ หรือหน่วยงานก็มีรูปแบบที่แตกต่างเพราะมีระบบการประเมิน และการประกันคุณภาพ ต้องดูว่าในแนวของปีถัดไปเขาทำอย่างไร สำหรับเกณฑ์ประเมินในปีนี้เป็นเกณฑ์การประเมินขั้นพื้นฐาน เมื่อหน่วยงานทำไปแล้วบางหมวดได้คะแนนดีและสูง หรือทั้ง ๗ หมวดดีมาก ก็ขอรับรางวัล ซึ่ง ณ ปัจจุบันยังไม่มีส่วนราชการไหน

ได้รับรางวัล PMQA ปีนี้จึงเน้นเอาตัวให้รอดก่อน จุดเน้นก็คือต้องมีการทำแผนพัฒนาองค์กรตั้งแต่ต้นปี เมื่อสิ้นเดือนกันยายนและเริ่มเดือนตุลาคมจะรู้แล้วว่าแผนพัฒนาองค์กรจะเป็นอย่างไร ต้องรีบทำแผนพัฒนาองค์กรให้เสร็จซึ่งเขาให้เวลาตั้ง ๓ เดือน เขาให้ส่งแผนเดือนมกราคม แล้วก็เริ่มปฏิบัติไปจนถึงเดือนกันยายนจะเป็นแบบนี้ไป หน่วยงานต้องไปเตรียมเรื่องแผนไหนที่เราต้องเริ่มทำ ส่วนในระดับจังหวัดก็เป็นอีกรูปแบบหนึ่ง เป็นแผนที่เขาต้องการส่งเสริมท้ายที่สุด

การทำ PMQA ต้องทำทุกหมวด ตั้งแต่หมวดที่ ๑-๗ ซึ่งจะมีการบังคับในแต่ละหมวดว่าต้องทำในประเด็นใดบ้าง เช่น ปีนี้จะต้องมีจุดเน้นในแผนพัฒนาองค์กรใน ๒ เรื่อง ต้องทำ ทั้งหมด ๗ หมวด แล้วแต่ว่า จะเน้นในเรื่องใด

๒ . แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

๒.๑ ความหมายของการบริหาร

การบริหาร หมายถึง การทำงานของคณะบุคคลที่จัดตั้งขึ้นตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่เห็นว่าเป็นดีที่สุด เพื่อร่วมกันปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (ซุบ กาญจนประการ ๒๕๒๖:๑๓)

การบริหาร หมายถึง กระบวนการของการบรรลุเป้าหมายขององค์การโดยองค์การหนึ่ง โดยอาศัยการปฏิบัติที่ประสานงานกันของหน้าที่สี่อย่าง คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดการ และการควบคุม (ผุสดี รุมาคม ๒๕๒๗:๑)

การบริหารอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด ใช้ทรัพยากรทางการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน มีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการ เป็นการดำเนินงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล และมีลักษณะการร่วมมือกันดำเนินการอย่างมีเหตุผล ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินการกิจหรือกิจกรรมบรรลุวัตถุประสงค์ (ประสงค์ พิฑูรกิจจา ๒๕๓๓:๒๗)

กล่าวโดยสรุป การบริหาร หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการส่วนใหญ่เกี่ยวกับวิธีการ เพื่อทำให้บรรลุจุดหมายที่กำหนดให้ (อนันต์ เกตุวงศ์ ๒๕๓๓ : ๒๖) โดยเป็นการประสานความพยายามของมนุษย์และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลความต้องการ มีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการ เป็นการดำเนินงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลและมีลักษณะการร่วมมือกันดำเนินการอย่างมีเหตุผล (ประสงค์ พิฑูรกิจจา ๒๕๓๓:๒๖ - ๒๗)

๓.๒ กระบวนการบริหาร

ตามทฤษฎีของ Henri Fayol ได้กำหนดองค์ประกอบขั้นมูลฐานของการบริหารที่สำคัญไว้ ๕ ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชา การประสานงาน และการควบคุมซึ่งแยกแยะความสำคัญออกได้ดังนี้

๑. การวางแผน (To Plan) หมายถึง การศึกษาอนาคตและการจัดทำแผนงานเพื่อปฏิบัติงาน
๒. การจัดองค์การ (To organize) หมายถึง การดำเนินการทั้งในเรื่องของวัสดุและของบุคคล การจัดการจะต้องทำด้วยกันทั้งวัสดุและบุคคล
๓. การบังคับบัญชา (To command) หมายถึง การที่จะให้ผู้ร่วมงานทำงาน
๔. การประสานงาน (To co-ordinate) หมายถึง การรวมเข้าด้วยกันและการจัดการให้มีความสัมพันธ์ต่อกันในกิจกรรมที่จัดขึ้นในองค์การทุกอย่าง

๕. การควบคุม (To control) หมายถึง การที่มองเห็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ว่าได้ปฏิบัติตามกฎที่ได้วางไว้ และกำหนดขึ้นตามที่หมู่คณะได้ตกลงกันไว้

ส่วนทฤษฎีการบริหาร กล่าวไว้ว่ากระบวนการบริหาร ย่อมประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ๗ ประการ หรือเรียกย่อ ๆ ว่า “ POSDCORB MODELW (Gulick และ Urwick ๑๙๓๗ อ้างใน ประสงค์ พิทุรกิจจา ๒๕๓๓: ๒๕-๒๙) ซึ่งประกอบด้วย

๑. P = Planning หมายถึง การวางแผน ได้แก่ การตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไรในอนาคต โดยการเตรียมทรัพยากรการบริหาร กำหนดเป้าหมาย วิธีการปฏิบัติไว้ล่วงหน้าเมื่อถึงวันกำหนดก็ดำเนินการได้ทันที
๒. O = Organizing หมายถึง การจัดองค์การ คือ การจัดระเบียบเกี่ยวกับตัวคนที่เกี่ยวกับการแบ่งงานกันทำ การปกครองบังคับบัญชา การควบคุมงาน รวมถึงการปรับปรุงกลไก การบริหารและการจัดสำนักงาน
๓. S = Staffing หมายถึง การจัดหาบุคคลมาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการจัดองค์การ การใช้ประโยชน์บุคคล การบำรุงรักษา และการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ความสามารถสูงขึ้น
๔. D = Directing หมายถึง การกำกับอำนาจการบัญชางาน การวินิจฉัยสั่งการ ให้การบริหารดำเนินไปตามวิธีการที่กำหนดขึ้น รวมทั้งการเร่งรัดงานให้เป็นไปตามนโยบายและบรรลุปเป้าหมายขององค์การ
๕. Co = Coordinating หมายถึง การประสานงาน ได้แก่ การจัดระบบกำหนดวิธีการและจัดกลไกการบริหารต่าง ๆ ให้ทำงานสอดคล้องต้องกัน ไม่ขัดแย้งกัน เพื่อยังให้เกิดผลตามที่ปรารถนา
๖. R = Reporting หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการประชาสัมพันธ์ให้สาธารณชนทราบ ตลอดจนการใช้รายงานเป็นเครื่องตรวจสอบผลงาน ติดตามผลงาน และควบคุมงาน
๗. B = Budgeting หมายถึง การงบประมาณ ได้แก่ การปฏิบัติการในด้านการเงิน การกำหนดรายรับรายจ่าย การควบคุมการใช้จ่ายเงินในลักษณะต่าง ๆ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป กิจกรรมการบริหารหรือกระบวนการบริหารมีมากมายประการ แล้วแต่ว่าใครจะยึดถือแนวแนวทางที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น กล่าวคือ การบริหารนั้นดำเนินการในรูปของกระบวนการจะต้องมีการกำหนดนโยบาย การวางแผน การจัดองค์การ การวินิจฉัยสั่งการ การประสานงาน การควบคุมและปฏิบัติตามนโยบาย การประเมินผลและการงบประมาณ เป็นต้น

๓. การวางแผนงาน/โครงการและการติดตามประเมินผล

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าบุคคลและองค์กรทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนที่ประสบความสำเร็จในการทำงานจนได้รับการยกย่องชมเชยนั้น สิ่งสำคัญที่เป็นตัวผลักดันให้เกิดความสำเร็จก็คือ “การวางแผน” (Planning) เพราะการวางแผนเป็นกระบวนการที่บุคคล หรือหน่วยงานได้กำหนดไว้ล่วงหน้า เพื่อการปฏิบัติงานที่มีเป้าหมายในอนาคต การวางแผนจึงเป็น “ศาสตร์” (Science) ที่ได้รับการยอมรับจากวงการ บริหารอย่างกว้างขวาง ในปัจจุบันผู้บริหารส่วนมากจะมีความคุ้นเคย มีความเข้าใจ และสามารถใช้การวางแผน เพื่อบริหารงานในองค์กรของตนได้เป็นอย่างดี แต่กระนั้นก็ยังมึนกับบริหารบางคน ขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องการวางแผน หรือเห็นว่าการวางแผนนั้นเสียเวลา เสียทรัพยากร จึงไม่ปรารถนาที่จะใช้ การวางแผนในการบริหารงาน จะทำอะไรก็ลงมือปฏิบัติได้เลย โดยไม่ต้องคิดล่วงหน้า เมื่อไม่เข้าใจและไม่เห็นความสำคัญจึงทำให้วางแผนไม่เหมาะสม เมื่อนำแผนไปสู่การปฏิบัติจึงเกิดปัญหาหลายประการตามมา

ความหมายการวางแผน

การวางแผน คำภาษาอังกฤษใช้ “Planning” ซึ่งหมายถึงกระบวนการวิเคราะห์และการตัดสินใจของผู้บริหารที่จะกำหนดวิธีการไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำเอาข้อมูลข่าวสาร (Information) ในอดีตมากำหนดหรือพยากรณ์อนาคต ดังนั้นแนวคิดของการวางแผนจึงมีลักษณะเป็น “ศาสตร์” ที่ต้องใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Information) ที่มีความแม่นยำ และเชื่อถือได้ และจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบที่ชัดเจน และมีความต่อเนื่องกันตามลำดับ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ใช้แผน มีความรู้ และความเข้าใจที่จะสามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้

องค์ประกอบของการวางแผน

องค์ประกอบของการวางแผนที่สำคัญ คือ

๑. การกำหนดจุดหมายปลายทาง (Ends) ที่ต้องบรรลุ ซึ่งมีหลายระดับคือ

๑.๑ จุดมุ่งหมายหรือเป้าประสงค์ (Goals) เป็นการแสดงถึงความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาข้างหน้า ซึ่งมักจะมองในรูปของผลลัพธ์ (Outcomes) ในอนาคตกำหนดอย่างกว้าง ๆ

๑.๒ วัตถุประสงค์ (Objective) เป็นองค์ประกอบที่เป็นผลมาจากการแปลงจุดมุ่งหมาย (Goals) ให้เป็นรูปธรรมมากขึ้นเพื่อง่ายในการนำไปปฏิบัติ วัตถุประสงค์จึงเป็นการกำหนดผลผลิต (Output) ที่คาดหวังให้เกิดขึ้นอย่างกว้าง ๆ แต่ชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้

๑.๓ เป้าหมาย (Targets) เป็นองค์ประกอบที่เป็นผลมาจากการแปลงวัตถุประสงค์ให้เป็นรูปธรรมในการปฏิบัติมากขึ้น เป้าหมายจึงเป็นการกำหนดผลลัพธ์สุดท้ายที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนโดยจะกำหนดเป็นหน่วยนับที่วัดผลได้เชิงปริมาณ และกำหนดระยะเวลาที่จะบรรลุผลสำเร็จนั้นด้วย

๒. วิธีการและกระบวนการ (Means and Process) เป็นองค์ประกอบที่เกิดจากการนำข้อมูลต่าง ๆ มาวิเคราะห์และกำหนดเป็นทางเลือก (Alternative) สำหรับเป็นแนวทางปฏิบัติ หรือกลวิธี (Strategy) ให้บรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ จากนั้นจะถ่ายทอดออกมาเป็นแผนงาน (Programs) และโครงการ (Projects) ที่เชื่อมโยงกัน โดยทั่วไปจะประกอบด้วย ๒ องค์ประกอบหลัก คือ

๒.๑ กลวิธีการปฏิบัติ หรือมาตรการ (Strategy) เป็นการกำหนดแนวทางปฏิบัติให้บรรลุจุดหมาย (Ends) ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๒ แผนงาน (Programs) และโครงการ (Projects) เป็นการกำหนดแนวทางการกระทำที่เป็นรูปธรรมในการปฏิบัติมากขึ้น ซึ่งโดยทั่วไปจะมีประเด็นแผนการเขียนที่ชัดเจน ครอบคลุม และเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ

๓. ทรัพยากร (Resources) และค่าใช้จ่าย (Cost) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งในการวางแผนและกานำแผนไปปฏิบัติ ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ ซึ่งผู้วางแผนจะต้องระบุให้ชัดเจนและมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ “มิใช่เขียนแผนแบบवादวิมานในอากาศ” หรือ “เขียนแผนแบบเพ้อฝัน”

๔. การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงกรรมวิธีในการตัดสินใจเลือกแผนงานและโครงการไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จตามจุดหมาย (Ends) ที่กำหนดไว้ ซึ่งขั้นตอนนี้จะต้องอาศัยกลยุทธ์หลายอย่างทั้งกลยุทธ์ภายในองค์กรและกลยุทธ์ภายนอกองค์กร

๕. การประเมินผลแผน (Evaluation) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงการตรวจสอบ การควบคุม และการการวัดผลการปฏิบัติตามแผนเพื่อให้ทราบถึง ความก้าวหน้าหรือข้อบกพร่องหรือข้อจำกัดของแผนนั้น ๆ เพื่อจะได้ปรับปรุงแผนให้สามารถนำไปปฏิบัติได้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ระดับของการวางแผน

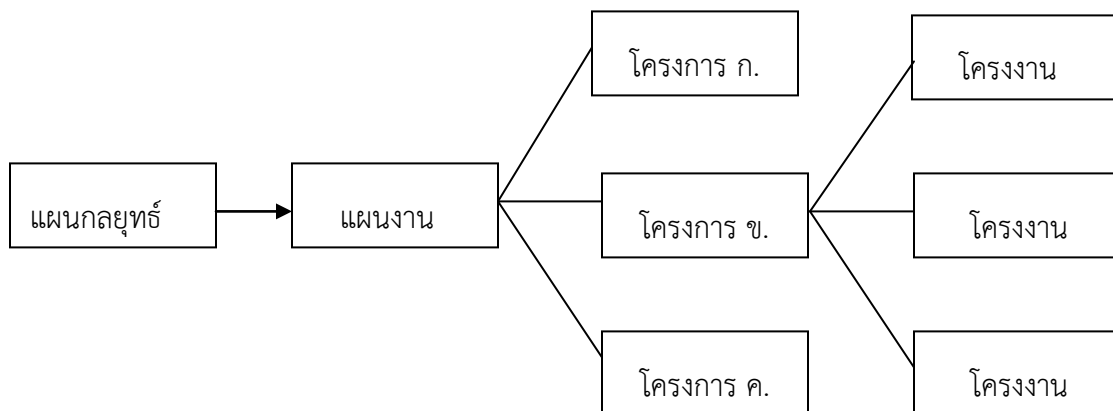
ถ้าจะแบ่งระดับของการวางแผนตามลักษณะของการบริหารงานในองค์การ สามารถแบ่งออกเป็น ๓ ระดับ คือ

๑. การวางแผนระดับนโยบาย (Policy Planning) เป็นแผนระดับสูงสุดขององค์การ มักจะระบุแนวทางอย่างกว้าง ๆ ซึ่งเป็นพื้นฐานที่จะก่อให้เกิดแผนชนิดอื่น ๆ ส่วนใหญ่จะเป็นแผนระยะยาว (Long – Range Plan) เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๙

๒. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการวางแผนหลอมรวมครอบคลุมกิจกรรมทั้งหมดขององค์การ หรือการวางแผนอย่างเป็นระบบครบวงจร ซึ่งจะเป็นแผนงานใหญ่ขององค์การ โดยจะระบุไว้ “อย่างกว้าง ” และ “มองไกล ” ไปพร้อมๆกัน ซึ่งมักจะเป็นแผนระยะยาว ๕-๑๐ ปี ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับแผนระดับนโยบาย

๓. แผนการปฏิบัติหรือแผนดำเนินงาน (Operation Plan) เป็นการวางแผนที่กำหนดจุดมุ่งหมายระยะสั้น ระยะเวลาไม่เกิน ๑ ปี ซึ่งถ่ายทอดมาจากแผนกลยุทธ์ องค์ประกอบของแผนงานปฏิบัติจะประกอบด้วยวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กิจกรรม ขั้นตอนการปฏิบัติ งบประมาณ ผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานแผนปฏิบัติ แบ่งออกเป็น ๒ ประเภทคือ แผนใช้ประจำ (Standing Plans) และแผนใช้เฉพาะครั้ง (Single Plans)

สำหรับการวางแผนโครงการหรือโครงการ (Project) ถือว่าเป็นการวางแผนระดับปฏิบัติการ ซึ่งเป็นการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีผู้รับผิดชอบ มีทรัพยากรที่เหมาะสม และมีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดของกิจกรรม แผนงานที่ปราศจากโครงการย่อมเป็นแผนงานที่ไม่สมบูรณ์ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ ฉะนั้นโครงการแม้จะได้รับการเขียนขึ้นอย่างละเอียด ถูกต้องตามขั้นตอนเพียงใดก็ตามถ้าหากขาดบุคคล ที่มีความรู้ความสามารถและมีความเข้าใจในการการดำเนินงานแล้ว โครงการนั้นก็ไม่สามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการได้ จึงอาจกล่าวได้ว่าแผนงานหนึ่งๆจะประกอบด้วยโครงการ (Project) หลายโครงการ และการจะนำเอาโครงการไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมได้นั้นโครงการแต่ละโครงการจะต้องระบุโครงการหรือกิจกรรมต่างๆอย่างละเอียดไว้ด้วย ดังนั้นแผนงานกับโครงการจึงมีความสัมพันธ์กัน ดังแผนภูมิ



แผนภูมิ ความสัมพันธ์ของแผนงานกับโครงการ

ในปัจจุบันหลายหน่วยงานได้ให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนและเขียนโครงการมาก โดยมีการสอนหรืออบรมการวางแผนโครงการหรือเขียนโครงการขึ้นมาภายใต้ความเชื่อที่ว่า “ถ้าเราเข้าใจองค์ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนโครงการ ตลอดจนเทคนิคและวิธีการเขียนโครงการแล้ว จะทำให้เขียนโครงการได้ถูกต้อง ครบคลุมชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติได้ง่าย”

ความหมายของโครงการ

คำว่า “โครงการ” ภาษาอังกฤษใช้คำว่า “Project” แต่บางตำราก็ใช้คำว่า “Program” แต่ในที่นี้จะใช้คำว่า “Project” ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายสรุปดังนี้

“โครงการคือแผนงานย่อยที่ประกอบด้วยกิจกรรมหลายกิจกรรม ระบุรายละเอียดชัดเจน อาทิ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ระยะเวลาที่ดำเนินการ พื้นที่ในการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบ วิธีการหรือขั้นตอนในการดำเนินงาน งบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงาน ตลอดจนผลลัพธ์หรือผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ ” ซึ่งการระบุไว้ชัดเจนย่อมจะทำให้สามารถนำโครงการไปปฏิบัติได้ง่าย และติดตามกำกับดูแลตลอดจนประเมินผลโครงการได้ง่าย

จุดมุ่งหมายในการวางแผนโครงการ

การวางแผนโครงการโดยทั่วไป มีจุดมุ่งหมายดังนี้

๑. เพื่อดำเนินงานตามนโยบาย แผนงาน ที่รัฐบาลหรือหน่วยงานกำหนดไว้

๒. เพื่อแก้ไขปัญหาและข้อขัดข้องที่เกิดขึ้นในองค์การหรือสังคมและสนองต่อความต้องการ

ขององค์การและประชาชน

๓. เพื่อพัฒนางานในองค์การและสังคม

๔. เพื่อแสวงหาโอกาสและสิ่งใหม่

ลักษณะของโครงการที่ดี

โครงการที่ดีควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

๑. สามารถแก้ไขปัญหาขององค์การหรือหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. มีรายละเอียด วัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ชัดเจน สามารถนำไป ปฏิบัติได้ และมีความเป็นไปได้

ในการนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ

๓. รายละเอียดของโครงการต้องเกี่ยวเนื่องและสัมพันธ์กัน กล่าวคือ วัตถุประสงค์ของโครงการ

จะต้องสอดคล้องกับปัญหาหรือหลักการและเหตุผล วิธีการดำเนินงานจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

๔.สามารถสนองต่อความต้องการของสังคม ของกลุ่มคนส่วนใหญ่ และนโยบายของ

ประเทศชาติ

๕. รายละเอียดของโครงการ ต้องเข้าใจได้ง่าย และสามารถดำเนินโครงการได้

๖. เมื่อนำโครงการไปปฏิบัติแล้วต้องสามารถติดตามประเมินผลได้ง่าย

๗.โครงการต้องกำหนดขึ้นจากข้อมูลปัญหาและความต้องการที่เป็นความจริง และเป็นข้อมูล

ที่ได้รับการวิเคราะห์อย่างรอบคอบ

๘. โครงการต้องได้รับการสนับสนุนทรัพยากรทุกด้าน อย่างเพียงพอ อาทิ งบประมาณ บุคลากร

วัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น

๙. โครงการจะต้องมีระยะเวลาดำเนินงานที่แน่ชัดเพื่อเป็นหลักประกันว่ากิจกรรมของโครงการจะต้องทำให้เสร็จสิ้นเมื่อไร ป้องกันการเพิกเฉย หรือการขาดความรับผิดชอบ ซึ่งอาจทำให้โครงการล้มเหลวหรือเสียหายได้

ขั้นตอนการวางแผนโครงการในการปฏิบัติงาน

โดยทั่วไปการวางแผนโครงการในการปฏิบัติงาน มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

๑. ขั้นตอนการกำหนดโครงการ จัดเป็นขั้นตอนแรกที่มีการเริ่มหรือก่อตัวของโครงการ ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ คือ
 - ๑.๑ การศึกษาสภาพปัญหาปัจจุบันขององค์กรหรือชุมชนที่เกี่ยวข้องกับโครงการอย่างละเอียด
 - ๑.๒ การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการให้ได้มากที่สุด เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนโครงการ
 - ๑.๓ การคัดเลือกปัญหา และความต้องการเพื่อจัดทำโครงการ โดยจัดเรียงลำดับความสำคัญของปัญหาก่อนหลัง
 - ๑.๔ การค้นหาสาเหตุ และการกำหนดวิธีการแก้ไขปัญหา
 - ๑.๕ การวิเคราะห์ทางเลือกในการแก้ไขปัญหา โดยศึกษาความเป็นไปได้ในด้านต่าง ๆ
๒. ขั้นตอนการจัดทำรายละเอียดของโครงการ
เป็นขั้นตอนการร่างโครงการ ระบุกิจกรรมที่จะดำเนินงาน โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาและสำรวจชุมชน ในขั้นตอนที่ ๑

รายละเอียดของการเขียนโครงการ

การเขียนโครงการหน่วยงานราชการส่วนใหญ่ เป็นการเขียนโครงการแบบประเพณีนิยม (Conventional Method) หรือการเขียนโครงการแบบดั้งเดิม ซึ่งการเขียนโครงการดังกล่าวมี โครงสร้าง หรือรายละเอียดดังนี้

๑. ชื่อโครงการ
๒. หลักการและเหตุผล
๓. วัตถุประสงค์
๔. เป้าหมาย
๕. วิธีการดำเนินการ
๖. สถานที่ดำเนินการ
๗. ระยะเวลาดำเนินการ
๘. ผู้รับผิดชอบโครงการ
๙. งบประมาณและทรัพยากรที่ต้องใช้
๑๐. ผลที่คาดว่าจะได้รับ
๑๑. การประเมินผลโครงการ

การติดตามประเมินผลโครงการ

การติดตามและประเมินผลโครงการเป็นขั้นตอนสุดท้ายเพื่อให้ทราบถึงความสำเร็จ ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการนำโครงการไปปฏิบัติ ซึ่งควรประเมินทุกขั้นตอน

“การประเมินผล” หมายถึงการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายหลังสิ้นสุดการปฏิบัติงานแล้ว เพื่อให้ทราบถึงความก้าวหน้า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการ ดังนั้นการประเมินผลจึงคล้ายกับการหาใครสักคนเอากะจกมาส่งให้เราได้เห็นหน้าตัวเองว่ามีข้อบกพร่องอะไรบ้าง หรือสวยงามดีแล้ว แต่ที่สำคัญกะจกนั้นจะต้องมีมาตรฐาน หรือมีคุณภาพ มิเช่นนั้นกะจกหลอกหน้าเรา ทำให้ส่งแล้วหน้าตาดูดีกว่าตัวจริง นั่นก็คือ การประเมินผลโครงการต้องมี เครื่องมือที่แม่นยำ (Validity) และเชื่อถือได้ (Reliability)

จากความหมายของการประเมินผลดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการประเมินผลจะต้องมีองค์ประกอบดังนี้

๑. ปรากฏการณ์ งาน หรือกิจกรรม หรือ สิ่งที่ต้องการจะวัด
๒. วัตถุประสงค์ (Objective) ของสิ่งที่ต้องการวัดและประเมินนั้น
๓. กฎเกณฑ์หรือมาตรฐาน (Standard) ของการวัดและการประเมิน
๔. การวัด/เครื่องมือ/การประเมิน
๕. การเปรียบเทียบ (Comparative) ผลที่วัดได้กับเกณฑ์
๖. การสังเคราะห์หลักฐานหรือข้อมูลที่เป็นผลจากระบวนการประเมินไปสู่การตัดสินใจขั้น

สุดท้าย

สำหรับประเทศไทยนั้นในอดีตที่ผ่านมาให้ความสำคัญกับการประเมินผลน้อยมาก แต่มักจะให้ความสำคัญกับผู้ปกครองและนักบริหาร ในขั้นตอนของการวางแผนหรือการกำหนดยุทธศาสตร์มากกว่าผลการปฏิบัติงานหลาย ๆ โครงการเมื่อปฏิบัติไปแล้วมักมีการติดตามและประเมินผล จึงทำให้เราไม่รู้จักความสำเร็จหรือความล้มเหลวตลอดจนปัญหาและสาเหตุที่แท้จริงที่เกิดจากโครงการ ดังนั้นการแก้ไขปัญหาโดยปราศจากการรู้จักจึงทำให้เกิดความผิดพลาดได้เสมอ เรามักจะกระทำผิดซ้ำในเรื่องเดียวกันตลอดเวลา ที่เราเรียกว่า “ทำผิดซ้ำซาก” ทำให้เกิดความสูญเสียงบประมาณ กำลังคน เสียเวลา และเสียความรู้สึก ทั้งนี้เพราะหน่วยงานราชการมักนิยมคิด (วางแผน) ทำ(ปฏิบัติ) แล้วก็ ทิ้ง (ไม่มีการประเมินผลโครงการ)

จุดมุ่งหมายของการประเมินผลโครงการ

การประเมินผลเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากซึ่งจุดมุ่งหมายของการประเมินผลโครงการมีดังนี้

๑. เพื่อสนับสนุนหรือยกเลิก การประเมินผลจะเป็นเครื่องมือช่วยตัดสินใจว่าควรที่จะยกเลิกโครงการหรือสนับสนุนให้มีการขยายผลต่อไป ผลที่ได้จากการดำเนินโครงการได้รับผลตอบแทนคุ้มค่างบกับเงินทุนที่สูญเสียไปมาน้อยเพียงใด และโครงการที่ดำเนินไปนั้นก่อให้เกิดผลข้างเคียง (Side Effects) ทั้งทางบวกและลบหรือไม่

๒. เพื่อทราบถึงความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานตามโครงการ ว่าเป็นไปตามที่กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย หรือกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้หรือไม่ เพียงใด ถ้าโครงการที่ดำเนินไปแล้วไม่เป็นไปตามกำหนดการ หรือก้าวหน้าช้า ผู้บริหารโครงการจะได้ปรับปรุงแก้ไขวิธีดำเนินการในช่วงต่อไป หรือปีต่อไป

๓. เพื่อปรับปรุงงาน ถ้าเราบริหารโครงการไประยะหนึ่งแล้ว พบว่าโครงการไม่ได้เสียทั้งหมดแต่ก็ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ทุกข้อ เราควรนำโครงการนั้นมาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น โดยพิจารณาว่าโครงการนั้นบกพร่องในเรื่องใด เช่น วิธีดำเนินโครงการ การขาดความร่วมมือของประชาชนขัดต่อค่านิยมของประชาชน หรือสมรรถนะขององค์การที่รับผิดชอบต่ำ เมื่อเราทราบผลของการประเมินผล เราก็จะได้ปรับปรุงแก้ไขให้ตรงประเด็น

๔. เพื่อศึกษาทางเลือก (Alternative) ที่เหมาะสม โดยปกติในการบริหารโครงการนั้น ผู้บริหารโครงการ จะพยายามแสวงหาทางเลือกที่ดีที่สุด จากทางเลือกอย่างน้อย ๒ ทางเลือก ดังนั้นการประเมินผลจะเป็นการเปรียบเทียบทางเลือก ก่อนที่จะตัดสินใจเลือกทางเลือกใดปฏิบัติ ดังนี้เพื่อลดความเสี่ยงให้น้อยลง

๕. เพื่อขยายผล ถ้าเราประเมินผลโครงการเป็นระยะ สม่าเสมอ ผลปรากฏว่าโครงการนั้นบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดวัตถุประสงค์ เราก็ควรจะขยายผลโครงการนั้นต่อไปในหลายกลุ่มหรือหลายพื้นที่

ข้อคิดในการประเมินผลโครงการ

๑. ไม่ควรประเมินผลโครงการถ้าเราไม่ประสงค์จะทราบผลของการประเมิน เพราะเป็นการสิ้นเปลืองและสูญเปล่า

๒. การประเมินผลโครงการไร้ค่า ถ้าไม่มีการนำผลของการประเมินไปใช้ให้เกิดประโยชน์ “เปรียบเสมือนอาหารที่ปรุงเสร็จแล้ว ถ้าปราศจากผู้รับประทาน อาหารนั้นก็ย่อมไร้ประโยชน์” นั่นก็คือเน้นผู้บริหารนำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไข มิใช่เก็บผลการประเมินไว้ในตู้เท่านั้น

๓. การประเมินผลเพียงช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานในโครงการไม่กระทำผิดซ้ำอีกในเรื่องเดิม นั่นคือผู้บริหารจะต้องมีข้อมูลที่แม่นยำและเชื่อถือได้และควรเป็นบุคคลที่ใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นและการวิพากษ์วิจารณ์จากบุคคลอื่น การทราบผลการประเมินจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับกลยุทธ์ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพได้ ดังคำกล่าวของนโปเลียนที่ว่า “ถ้าเราไม่รู้จักปรับกลยุทธ์ในการรบในที่สุดข้าศึกก็จะใช้วิธีการรบเหมือนเรา” ทำนองเดียวกัน “ถ้าเราไม่มีข้อมูลจากการประเมินผล เราก็ไม่สามารถปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมได้”

๔. การประเมินผลเป็นการมองย้อนกลับไปในอดีต แต่การวางแผนเป็นการมองไปสู่อนาคต (Future) แต่ในปัจจุบันการประเมินผลจะเริ่มมีลักษณะการคิดไปข้างหน้ามากยิ่งขึ้น โดยโครงการขนาดเล็ก ซึ่งเป็นโครงการที่เกี่ยวกับนวัตกรรม (Innovation) จะต้องทำเป็นโครงการทดลอง (Experimental Project) ซึ่งจะต้องมีการประเมินผลก่อน ประเมินผลระหว่าง และประเมินผลหลังสิ้นสุดโครงการ

๕. การประเมินผลที่ดีอยู่คุณภาพและก่อให้เกิดความเข้าใจผิด สู้ไม่มีการประเมินเสียดีกว่า นั่นคือในการประเมินผล ข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะต้องมีความแม่นยำและเชื่อถือได้

สรุป

การวางแผนโครงการนับว่าเป็นกิจกรรมที่สำคัญ ต้องอาศัยผู้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์จึงจะเขียนโครงการได้ดี มีความชัดเจน ง่ายในการนำไปปฏิบัติ และเมื่อโครงการถูกนำไปปฏิบัติ โดยหน่วยงานและผู้รับผิดชอบแล้ว ต้องมีการติดตามและประเมินผลโครงการเพื่อให้ทราบถึงความก้าวหน้า ความบกพร่อง ของโครงการตลอดจนผลกระทบต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการนำโครงการไปปฏิบัติ เพื่อที่ผู้ดำเนินงานตามโครงการจะได้ปรับปรุงแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่ มิฉะนั้นอาจจะเป็นดังสุภาษิตที่ว่า “เรือล่มเมื่อจอด ตาบอดเมื่อแก่” คือสูญเสียงบประมาณ เวลาทรัพยากรอื่น แต่โครงการล้มเหลวเพราะไม่มีการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ

๔. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประสานงาน

๔.๑ ความหมายของการประสานงาน

การประสานงาน หมายถึง กระบวนการและแบบแผนการดำเนินงานของกลุ่ม และเอกภาพของการกระทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อตกลงของกลุ่มในการที่จะพยายามสร้างความ เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Mc Farland ๑๙๗๐ อ้างใน นกตล วีรวงศ์ ๒๕๓๓ : ๒๕ ; Mouney และ Reily ๑๙๖๓ อ้างใน นกตล วีรวงศ์ ๒๕๓๓ : ๒๕)

การประสานงาน หมายถึง การจัดระเบียบงานเพื่อให้คนทำงานหรือผู้เกี่ยวข้องกับงานได้รับรู้ เข้าใจว่าจะต้องทำอะไร เพื่ออะไร เป็นการทำให้งานไม่ซ้ำซ้อนกันหรือขัดแย้งกัน ทำให้การดำเนินงานเป็นไปด้วย ความราบรื่นต่อเนื่อง เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน โดยได้ให้หลักการประสานงานที่ดีและวิธีการประสาน ไว้ดังนี้ (ทะนงศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ และคณะ ๒๕๓๕ : ๗๕)

หลักการประสานงานที่ดี

๑. เชื่อในความสามารถของแต่ละบุคคล
๒. รู้ความต้องการของแต่ละฝ่าย
๓. ทุกฝ่ายได้ประโยชน์ร่วมกัน
๔. จังหวะ และเวลาสอดคล้องกัน

วิธีการประสานงาน

๑. สนทนา พบปะเป็นการส่วนตัว
๒. ประชุมเป็นทางการ
๓. รายงานผลการปฏิบัติงาน
๔. เสนอแผนการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่าย
๕. ปรับแผนหรือประสานแผนร่วมกัน

ในการประสานงานกับประชาชนหรือผู้เกี่ยวข้องที่จะให้ได้ผลดีนั้น ท่าทีหรือพฤติกรรมของ ผู้ประสานงานมีส่วนประกอบอย่างสำคัญยิ่ง ผู้ประสานงานจึงต้องมีท่าที

- เปิดเผย จริงใจ
- มองคนอื่นในแง่ดี
- ให้เกียรติ
- ยอมรับคนอื่น
- พร้อมที่จะให้ทั้งวัตถุสิ่งของและการให้อภัย
- ขอโทษ/ขอบคุณ ทำด้วยความจริงใจ
- รู้คุณค่าคน

การประสานงานเป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร ซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องที่สำคัญๆ (สมพงษ์ เกษมสิน อ้างใน นกตล วีรวงศ์ ๒๕๓๓ L ๒๖ - ๒๘) ดังนี้

๑. การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับนโยบาย อันที่จะก่อให้เกิดเอกภาพของการบริหารงาน (Unity of administration) ตามความมุ่งหมายหลักของการบริหารองค์การ เพราะการจัดระบบและแบ่งงานนั้น จำต้องดำเนินไปตามความมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ นโยบายและแผน ดังนั้น การประสานงานจึงเป็นการประสาน การปฏิบัติงานกับนโยบายหรือวัตถุประสงค์เข้าด้วยกัน

๒. การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับ คน งาน และจิตใจ ทั้งนี้ก็เพราะว่า การประสานงานนั้น มิได้เพียงแต่หมายความว่า จัดให้มีการประสานงานกันเท่านั้น หากแต่ต้องชักจูง “คน” คือผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายให้ เข้ามาร่วมกันทำงานอย่างเป็นกลุ่ม (team work) โดยนัยนี้จึงเป็นได้ว่าข้อตกลงที่สำคัญยิ่งของการประสานงานคือ “ความร่วมมือ” ซึ่งเป็นเรื่องของจิตใจในการทำงานร่วมกัน

๓. การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับเวลา เวลาจัดว่าเป็นหัวใจของการประสานงาน เพราะ ะ จังหวะและระยะเวลา ตลอดจนการกำหนดแผนงานและการคาดคะเน นับว่ามีความสำคัญต่อการประสานงาน

๔. การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับเทคนิคการบริหาร ซึ่งมีลักษณะเป็นส่วนที่ใส่เข้าไป (input) กับส่วนที่เป็นผลออกมา (output) สำหรับส่วนที่ใส่เข้าไป ได้แก่ ทรัพยากรทางการบริหาร (resource of administration) เช่น คน (people) เงิน (money) วัสดุสิ่งของ (material) อันเป็นหลักสำคัญ นอกจากนั้นยังมี ผู้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า ทรัพยากรทางการบริหารนั้นควรจะมีอำนาจหน้าที่ (authority) เวลา (time) ความตั้งใจ ในการทำงาน (will) และความสะดวกต่าง ๆ (facilities) รวมอยู่ด้วย ทั้งนี้เพื่อหวังที่จะให้ได้ผล ออกมาอย่างมี ประสิทธิภาพ ดังนั้น การประสานงานที่ดีต้องอาศัยการใช้เทคนิคในทางบริหารรูปต่าง ๆ เช่น การจัดให้มีการ วางแผน (planning) ที่ดี จัดให้มีแผนผังขององค์การ (organization Chart) แผนผังเกี่ยวกับหน้าที่การทำงาน (functional Charts) แผนผังเกี่ยวกับการกระจายงาน (work distribution charts) แผนผังเกี่ยวกับการ เคลื่อนไหวของงาน (process or work flow charts) และแผนผังแสดงสถานที่ทำงาน (space and physical layout) เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นเครื่องช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปตามระเบียบแบบแผน ลักษณะของงาน การ ขัดแย้งก็จะลดน้อยลง ขณะเดียวกันการประสานงานก็ย่อมจะดีขึ้นด้วย

๕. การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับการสื่อสารข้อความ หลักการสำคัญประการหนึ่งในการ บริหารงาน คือ บุคคลอื่นหรือหน่วยงานอื่นจะให้ความร่วมมือประสานงานกับเราได้ก็ต่อเมื่อมีความเข้าใจใน วัตถุประสงค์ หรือความต้องการนั้น ๆ กระจ่างแจ้งดีแล้ว ทั้งนี้ไม่จำกัดว่าจะจะเป็น ความร่วมมือประสานงานภายใน หน่วยงานหรือระหว่างหน่วยงานก็ตาม ดังที่พูดกันในเชิงปรัชญาเสมอว่า “ถ้าผู้ใดบังคับบัญชาไม่ทราบเรื่องก็ หมายความว่า ผู้บังคับบัญชาขาดการสื่อสารข้อความ และถ้าผู้ใดบังคับบัญชาทำงานไม่ได้ก็หมายความว่า ผู้บังคับบัญชา ไม่ได้สอนงาน “จากคำกล่าวนี้เราจะเห็นได้ว่า อุปกรณ์สำคัญในการที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจ เกิดความร่วมมือ และเกิด การประสานงานขึ้นคือ การสื่อสารข้อความ ลักษณะของการสื่อสารข้อความที่ดีจะต้องเป็นการสื่อสารข้อความสองทาง (two-way communication) ทั้งนี้เพื่อจะได้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน เพราะถ้าการสื่อสารข้อความไม่ดีเกิดการ ผิดพลาดขึ้น การประสานงานก็จะไม่บังเกิดผลดี

๖. การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับการประสานความคิดเห็น การน้อมนำ หรือ ผสานความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่มหรือผู้ร่วมงาน ให้มีความสอดคล้องต้องกัน เป็นปัจจัยสำคัญของการประสานงาน ดังนั้นการใช้ภาวะผู้นำของนักบริหารที่จะผสานความคิดเห็นของกลุ่มจึงเป็นเรื่องสำคัญ และมีใช้เพียงแต่จะตะล่อมให้ผู้อื่นมีความเห็นสอดคล้องตามเท่านั้นไม่ หากแต่ต้องพยายามก่อให้เกิดความพอใจในสถานการณ์นั้น ด้วยการประสานงานจึงจะบังเกิดผลดีเต็มที่

๗. การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับการบังคับบัญชา ทั้งในรูปพิธีการ (formal) และไม่เป็นพิธีการ (informal) การประสานงานจะทวีความสำคัญยิ่งขึ้น ถ้าองค์กรขยายใหญ่โตขึ้น และการประสานงานก็ควรต้องจัดให้มีขึ้นทุกระดับชั้น เพราะการขาดความร่วมมือประสานงาน แม้เพียงในระดับหนึ่งก็ย่อมจะมีผลกระทบกระเทือนไปถึงส่วนรวมได้ด้วยเสมอ

๘. การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับการควบคุม การควบคุมมีบทบาทสำคัญต่อการประสานงานมาก ไม่ว่าจะเป็นการควบคุมในรูปลักษณะใดก็ตาม เพราะการประสานมีอยู่ทุกระดับชั้นของสายการบังคับบัญชา และการบังคับบัญชานั้นก็ย่อมมีความสำคัญผูกพันกับลักษณะและภาวะผู้นำของหัวหน้างานอยู่ไม่น้อย โดยนัยนี้การควบคุมจึงมีความสำคัญต่อการประสานงานอยู่เป็นอันมาก

๙. การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับภาวะแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็นองค์การของรัฐหรือเอกชนก็ตามย่อมมีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมที่ห่อหุ้มองค์การนั้นอยู่โดยรอบได้เสมอ แม้ว่าองค์การนั้นจะมีแผนที่วางไว้อย่างดี และสามารถพยากรณ์อนาคตได้แม่นยำเพียงใดก็ตาม หากแต่เหตุการณ์เปลี่ยนแปลงก็อาจเกิดขึ้นได้เสมอ โดยนัยนี้นักบริหารที่ดีจึงควรเป็นผู้ที่ไวต่อปัญหาและฉับพลันต่อการเปลี่ยนแปลงอันจำเป็นในอันที่จะดำเนินให้มีการประสานงานสอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้เสมอ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้ควรได้กระทำด้วยความมีเหตุมีผล เหมาะเจาะกับจังหวะเวลา ตลอดจนการวางหลักเกณฑ์ควบคุมโดยรัดกุมและเหมาะสม

๔.๒ การประสานงานสามารถจำแนกออกเป็น ๒ ลักษณะ(สมพงษ์ เกษมสิน ๒๕๔๒:๔๘-๕๒)

๑. การประสานงานภายใน (coordination within our activity) ซึ่งอาจแยกกล่าวพอสังเขปได้ดังนี้

๑. การจัดแผนผังและกำหนดหน้าที่การทำงาน (Organization Stucture and Functional) หมายถึง การจัดแบ่งแยกงานให้เป็นไปตามลักษณะเฉพาะของงาน (Specialization) รวมทั้งการกำหนดหน้าที่ (Function) ให้ชัดเจน เพื่อป้องกันการปฏิบัติงานก้าวร้าวซ้ำและซ้อนกัน ซึ่งหากการดำเนินเป็นไปตามที่กำหนดงานก็ย่อมจะประสานสอดคล้องกัน

๒. จัดให้มีระบบการติดต่อที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency System) ป้องกันอย่าให้ไหลไปรวมอยู่ ณ ที่หนึ่งใดโดยเฉพาะ เพราะจะทำให้งานซ้ำ นอกจากนี้ต้องคำนึงถึงสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) ด้วยว่า มีลักษณะที่อำนวยความสะดวกต่อการประสานงานหรือไม่ รวมทั้งระบบการติดต่อนั้นมีการป้อนกลับ (Feedback) และเป็นการติดต่อสองทางหรือไม่

๓. การใช้คณะกรรมการ (Committee) การจัดให้มีการประชุมปรึกษาหรือกำหนดระเบียบวิธีการให้การบริหารฝ่ายต่าง ๆ ให้เป็นไปในลักษณะการประสานงานที่ดี

๔. การใช้งบประมาณ (Budgeting) วิธีการงบประมาณ เป็นเครื่องมือสำหรับควบคุมให้การปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ของโครงการให้ประสานงานกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีเอกภาพ เพราะจะทราบถึงผลการดำเนินงาน และช่วยให้เกิดการประสานงาน

๕. การติดต่ออย่างมีประสิทธิภาพ (Information Contacts) ในการปฏิบัติราชการในบางครั้ง บางโอกาส ใช้วิธีปฏิบัติตามแบบแผนราชการก็อาจทำให้งานล่าช้า เกิดผลเสียแก่ราชการได้ เพื่อหลีกเลี่ยงความล่าช้า การประสานงานแบบไม่เป็นทางการก็ช่วยได้มาก และดูจะเป็นที่นิยมแพร่หลาย

๒. การประสานงานภายนอก (coordination outside activity)

การประสานงานระหว่างองค์การ พิจารณาเฉพาะวิธีการที่เป็นหลักสำคัญเท่านั้น เพราะเทคนิคบางประการที่ใช้สำหรับการประสานงานในองค์การนั้นอาจนำมาใช้ในการประสานงานระหว่างองค์การได้ด้วย เทคนิคการประสานงานระหว่างองค์การที่ควรทราบได้แก่

๑. การประสานงาน โดยกำหนดสิทธิและหน้าที่ การกำหนดสิทธิและหน้าที่ขององค์การแต่ละองค์การ ควรชัดเจนและเข้าใจง่าย อย่างกำหนดหน้าที่ให้กว้าง กำกวม อันอาจนำไปสู่การขัดแย้ง การทำงานที่เหลื่อมล้ำกันได้มากที่สุด

๒. การใช้คณะกรรมการผสมหรือคณะกรรมการกลาง (Interdepartmental Committee) คณะกรรมการดังกล่าวนี้จะช่วยกลั่นกรองและจัดมูลเหตุที่อาจทำให้มีการขัดแย้งลงได้มาก และจะทำให้การประสานงานดีขึ้น

๓. การใช้วิธีการงบประมาณ (Budgeting) การใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการประสานงาน นอกจากจะใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการประสานงานภายในแล้ว ยังเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการประสานงานระหว่างองค์การต่าง ๆ ด้วย โดยวิธีการงบประมาณจะสามารถพิจารณาป้องกันการเกิดปัญหาเรื่องการทำงานซ้ำซ้อนกันได้ดีที่สุด

๑. ใช้ประโยชน์จากจุดแข็ง หลีกเลี่ยงอุปสรรคโดยประชาสัมพันธ์แผนงาน/โครงการทุกรายการให้ทุกคนในหน่วยงานได้ทราบและมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบขั้นตอนของงาน โดยให้ทุกคนตระหนักว่าผลงานของตนเองจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของผู้อื่นอย่างไร โดยทุกคนมีเป้าหมายเดียวกัน คือ ต้องทำให้การเบิกจ่ายเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

๒. จัดประชุมกลุ่มย่อยของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบฎีกา เพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานให้ชัดเจน กรณีมีการทักท้วงฎีกาใช้วิธีประสานส่งกลับให้เจ้าของเรื่องแก้ไขโดยตรง การรับเอกสารไปแก้ไขให้กำหนดวันส่งคืนเพื่อดำเนินงานด้านงบประมาณ การเงิน การคลัง

๓. พัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ การเงิน การคลัง และการพัสดุ โดยการจัดอบรมสัมมนาเพื่อให้ความรู้และเข้าใจระเบียบ กฎหมาย และหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้องเป็นปัจจุบัน

๔. เสนอปรับปรุงแนวทางปฏิบัติในการขออนุมัติเงินประจำงวด ในหมวดค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ไม่ต้องรอให้ได้ตัวผู้รับจ้างก่อน เมื่อหน่วยงานได้รับความเห็นชอบได้ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างแล้ว ให้เสนอขออนุมัติเงินประจำงวดได้เลย (ดำเนินการควบคู่กันไป) เมื่อหน่วยงานได้ตัวผู้รับจ้างจะพอดีกับช่วงที่สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครอนุมัติเงินประจำงวดพอดี ก็จะลงนามสัญญาได้ทันที

๕. การสร้างเครือข่ายข้อมูล และให้บริการด้านการคลัง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง มีความเข้าใจในระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน และนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเป็นไปในแนวทางเดียวกัน กรณีตามที่ปฏิบัติงานจริงแล้วพบปัญหา สามารถติดต่อประสานงานขอความช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่ฝ่ายการคลัง แล้วหาทางแก้ไขร่วมกัน

๖. ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เป็นระบบโดยนำวงจร PDCA หรือวงจรบริหารคุณภาพมาใช้ และนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินการเบิกจ่ายเงินเป็นไปตามแผนรวดเร็วขึ้น

๗. บริหารจัดการองค์ความรู้ เพื่อให้ฝ่ายการคลัง สำนักการระบายน้ำเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรของสำนักการระบายน้ำได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ และติดตามสถานการณ์ใหม่ ๆ รวบรวมวิธีแก้ปัญหาไว้เป็นกรณีศึกษาเพื่อใช้เป็นแนวในการปฏิบัติงาน

๕. กระบวนการ PDCA ในการพัฒนางาน

PDCA หรือที่เรียกว่าวงจรเดมิง (Deming Cycle) หรือวงจรชูฮาร์ต (Shewhart Cycle) คือวงจรการควบคุมคุณภาพ

PDCA คือวงจรที่พัฒนามาจากวงจรที่คิดค้นโดยวอลท์เตอร์ ชูฮาร์ต (Walter Shewhart) ผู้บุกเบิกการใช้สถิติสำหรับวงการอุตสาหกรรมและต่อมาวงจรนี้เริ่มเป็นที่รู้จักกันมากขึ้นเมื่อ เอ็ดเวิร์ด เดมิง (W.Edwards Deming) ปรมาจารย์ด้านการบริหารคุณภาพเผยแพร่ให้เป็นเครื่องมือสำหรับการปรับปรุงกระบวนการทำงานของพนักงานภายในโรงงานให้ดียิ่งขึ้น และช่วยค้นหาปัญหาอุปสรรคในแต่ละขั้นตอนการผลิต โดยพนักงานเอง จนวงจรนี้เป็นที่รู้จักกันในอีกชื่อว่า “วงจรเต็มมิ่ง” ต่อมาพบว่า แนวคิดในการใช้วงจร PDCA นั้นสามารถนำมาใช้ได้กับทุกกิจกรรม จึงทำให้เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายมากขึ้นทั่วโลก PDCA เป็นอักษรนำของศัพท์อังกฤษ ๔ คำคือ

P : Plan = วางแผน

D : Do = ปฏิบัติตามแผน

C : Check = ตรวจสอบ/ประเมินผลและนำผลประเมินมาวิเคราะห์

A : Action = ปรับปรุงแก้ไขดำเนินการให้เหมาะสมตามผลการประเมิน

การนำกระบวนการ PDCA ไปประยุกต์ใช้ในการทำแผนให้สอดคล้องกับเป้าหมายในการประกันคุณภาพของคณะ

Plan (วางแผน) หมายถึง การวางแผนการดำเนินงานอย่างรอบคอบ ครอบคลุมถึงการกำหนดหัวข้อที่ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน อาจประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน Plan การจัดอันดับความสำคัญของเป้าหมาย กำหนดการดำเนินงาน กำหนดระยะเวลาการดำเนินงาน กำหนดผู้รับผิดชอบหรือผู้ดำเนินการและกำหนดงบประมาณที่จะใช้ การเขียนแผนดังกล่าวอาจปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมของลักษณะการดำเนินงาน การวางแผนยังช่วยให้เราสามารถคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต และช่วยลดความสูญเสียต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ ฉะนั้น P เราจะต้องมีแผน

๑. วัตถุประสงค์เหมาะสม และสอดคล้องกับแผนของคณะ/พันธกิจหรือไม่
๒. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบหรือไม่ (รายบุคคล/คณะบุคคล)
๓. ระยะเวลาดำเนินการที่กำหนดไว้เหมาะสมหรือไม่
๔. งบประมาณที่กำหนดเหมาะสมหรือไม่
๕. มีการเสนอเพื่อขออนุมัติก่อนดำเนินการหรือไม่

Do (ปฏิบัติตามแผน) หมายถึง การดำเนินการตามแผน อาจประกอบด้วย การมีโครงสร้างรองรับการดำเนินการ เช่น คณะกรรมการหรือหน่วยงานของคณะ ซึ่งคณะเราก็มีการจัดตั้งไว้อยู่แล้ว จะต้องมีการดำเนินการ D เราต้องมีการดำเนินการตามแผน

๑. การกำหนดขั้นตอนหรือวิธีการดำเนินการหรือไม่
๒. มีผู้รับผิดชอบดำเนินการได้ตามกำหนดไว้หรือไม่
๓. มีการประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องมากนักน้อยเพียงไร
๔. สามารถดำเนินการตามระยะเวลาที่กำหนดได้หรือไม่
๕. สามารถดำเนินการได้ตามงบประมาณที่กำหนดไว้หรือไม่

Check (ตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน) หมายถึง การประเมินแผน ประกอบด้วย การประเมินโครงสร้างที่รองรับการดำเนินการ การประเมินขั้นตอนการดำเนินงานและการประเมินผลของการดำเนินงานตามแผนที่ได้ตั้งไว้ โดยในการประเมินดังกล่าวสามารถทำได้เอง โดยคณะกรรมการที่รับผิดชอบแผนการดำเนินงานนั้น ๆ ซึ่งเป็นลักษณะของการประเมินตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องตั้งคณะกรรมการอีกชุดมาประเมินแผน หรือไม่จำเป็นต้องคิดเครื่องมือหรือแบบประเมินที่ยุ่งยากซับซ้อน

C เราต้องมีการประเมินการดำเนินการ

๑. ได้มีการกำหนดวิธี/รูปแบบการประเมินหรือไม่
๒. มีรูปแบบของการประเมินเหมาะสมหรือไม่
๓. ผลของการประเมินตรงกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่
๔. ปัญหา/จุดอ่อนที่พบในการดำเนินการมีหรือไม่
๕. ข้อดี/จุดแข็ง ของการดำเนินการมีหรือไม่

Act (ปรับปรุงแก้ไข) หมายถึง การนำผลการประเมินมาพัฒนาแผน อาจประกอบด้วย การนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ว่ามีโครงสร้าง หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานใดที่ควรปรับปรุงหรือพัฒนาสิ่งที่ดียอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้นไปอีก และสังเคราะห์รูปแบบ การดำเนินการใหม่ที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินการในปีต่อไป

A เราต้องมีการปรับปรุงตามผลการประเมิน

๑. มีการระดมสมองเพื่อหาทางแก้ไขปัญหา/จุดอ่อนที่พบ

๒. การระดมสมองเพื่อหาทางเสริมข้อดี/จุดแข็งเพิ่มขึ้น

๓. มีการนำผลที่ได้จากการระดมสมอง เสนอคณะกรรมการประกันคุณภาพของคณะเพื่อ

พิจารณาสำหรับใช้วางแผนครั้งต่อไป

๔. กำหนดกลยุทธ์ในการจัดทำแผนครั้งต่อไป

๕. กำหนดผู้รับผิดชอบไปดำเนินการจัดทำแผนครั้งต่อไป

บทที่ ๓

เนื้อหารายละเอียดของเรื่อง (Application)

การศึกษาเรื่อง “การบริหารงบประมาณเชิงรุกด้วยการเร่งรัดการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของสำนักการระบายน้ำ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๘ ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด กรณีลงทุนมีกลยุทธ์ (Strategy) โดยมีแนวทางในการดำเนินการ โดยใช้หลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA (Public Section Management Quality Award) โดยอาศัยกระบวนการ PDCA ในการพัฒนาการทำงานดังนี้

๑. การมีส่วนร่วมในการวางแผน (Plan)
๒. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ (Do)
๓. มีกระบวนการตรวจสอบ (Check)
๔. มีการปรับปรุงแก้ไขงานได้ดีขึ้น (Act)

๑. การมีส่วนร่วมในการวางแผน (Planning) มีตัวแปรใช้ในการศึกษา ดังนี้

๑.๑ ด้านงบประมาณ

๑.๑.๑ การกำหนดเวลาในการปฏิบัติงาน เวลาเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในเรื่องนี้เป็นอย่างมาก ส่วนราชการต้องกำหนดแผนในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกันแผนการใช้จ่ายเงินในงบของงบประมาณ ถ้าส่วนราชการไม่ดำเนินการในส่วนของงบลงทุนให้เป็นไปตามระยะเวลาในแผน มีผลทำให้การเบิกจ่ายเงินไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

๑.๑.๒ การวางแผนในการสืบราคา เป็นราคาในการขออนุมัติงบประมาณสำหรับการลงทุน ส่วนราชการต้องวางแผนในการสืบราคาที่เป็นปัจจุบันและสืบราคาอย่างแท้จริง เพื่องบประมาณที่ได้รับสามารถดำเนินการ

๑.๑.๓ ส่วนราชการเป็นผู้รับผิดชอบโครงการโดยตรงต่อการวางแผนโครงการ เพราะต้องเป็นผู้มีบทบาทในด้านรายละเอียดของงานและเป็นผู้รับผิดชอบในภาพรวมทั้งหมด

๑.๑.๔ การใช้งบประมาณ เป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ ส่วนราชการของสำนักการระบายน้ำจะต้องมีบทบาทในการคุมงบประมาณโครงการ รายการงบลงทุน โดยการกำหนดหรือวางระบบการควบคุมงบประมาณ ตลอดจนวิเคราะห์การใช้จ่ายงบประมาณที่เกิดขึ้น

๑.๒ ด้านกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง

๑.๒.๑ การดำเนินการตามกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างให้ถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ ตามหลักธรรมาภิบาล เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ ทุกส่วนราชการของสำนักการระบายน้ำต้องมีบทบาทในการควบคุมให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และข้อบัญญัติที่เกี่ยวข้อง และโดยเร็วเพื่อให้การเบิกจ่ายเงินเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

๒. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการให้เป็นไปตามแผน มีตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

๒.๑ การควบคุมเป็นการใช้บทบาทของผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นระดับหัวหน้าหน่วยงาน หัวหน้าส่วนราชการ หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้ากลุ่มงาน ในการกำกับดูแลให้กระบวนการดำเนินงานไปตามแผนที่กำหนด รวมถึงการใช้ทรัพยากรของโครงการเพื่อให้สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงาน และแผนการเบิกจ่ายเงินของโครงการ

๒.๒ การประสานงาน เป็นการจัดระเบียบงาน เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องกับงานได้รับรู้ เข้าใจว่าจะต้องทำอะไร เพื่ออะไร เป็นการทำงานที่ไม่ซ้ำซ้อนกันหรือขัดแย้งกัน ทำให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความราบรื่นอย่างต่อเนื่อง เกิดความร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงาน มีการทำงานเป็นทีมโดยร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมรับผิดชอบ

๒.๓ การบริหาร กิจกรรมการบริหารมีกระบวนการมากมายหลายประการ แต่โดยทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายการวางแผน การจัดองค์กร การวินิจฉัย สั่งการ การควบคุม การประเมินผล และการประสานงาน

๓. มีกระบวนการตรวจสอบ (Check) เพื่อติดตามความคืบหน้า และตรวจสอบผลสำเร็จของหน่วยงาน เปรียบเทียบกับแผนที่วางไว้ ซึ่งผู้บริหารทุกระดับของสำนักการระบายน้ำ จะต้องเป็นผู้รับรู้ผลการตรวจสอบ (Check) ทั้งหมด เพื่อจะได้ทำการเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) นำข้อมูลไปใช้ในการควบคุมให้ผลงานเป็นไปตามแผน และผู้บริหารยังจำเป็นต้องดำเนินการติดตาม ตรวจสอบงาน และควบคุมผลงานอย่างต่อเนื่อง (Continue) สม่ำเสมอ เพื่อให้ทีมงานเห็นความสำคัญของงาน โดยกำหนดให้มีการติดตามการเบิกจ่ายโดยผู้บริหารของสำนักการระบายน้ำทุกวันพุธ

๔. มีการปรับปรุงแก้ไขงานให้ดีขึ้น (Action) ในกรณีการก่อกวนการเบิกจ่ายเงินของงบลงทุน ผลออกมาไม่ได้ตามเป้าหมาย ผู้บริหารทุกระดับของสำนักการระบายน้ำจะต้องทำการปรับแผนงาน (Adjust plan) โดยเน้นประเด็นวิธีการ (How) หากผลการปฏิบัติงานตามแผนเป็นผลสำเร็จจะใช้เป็นมาตรฐาน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติครั้งต่อไป เพื่อให้การเบิกจ่ายเงินลงทุนของสำนักการระบายน้ำเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

วิธีการศึกษา

เป็นการศึกษาจากเอกสารข้อมูลของสำนักการระบายน้ำที่เป็นลายลักษณ์อักษร

บทที่ ๔

บทสรุปและข้อเสนอแนะ (Conclusion & Suggestion)

จากการศึกษาเรื่อง การบริหารงบประมาณเชิงรุกด้วยการเร่งรัดการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของสำนักงานระบายน้ำ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๘ ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด กรณีงบลงทุน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยด้าน ต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของสำนักงานระบายน้ำ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๘ กรณีงบลงทุนกับการวิเคราะห์อุปสรรคทางการบริหารเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินงบประมาณประจำปี ๒๕๕๘ กรณีงบลงทุน และเพื่อนำเสนอแนวทางเชิงการบริหารในการเร่งรัดการเบิกจ่ายเงินงบประมาณประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๘ กรณีงบลงทุน ระเบียบวิธีการศึกษาเป็นการศึกษาจากเอกสารของสำนักงานระบายน้ำที่เป็นลายลักษณ์อักษร

สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษา ในการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของสำนักงานระบายน้ำ กรณีงบลงทุนเบิกจ่ายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด โดยวิเคราะห์จากผลดำเนินการและการเบิกจ่ายเงินงบประมาณประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๔ – ๒๕๕๖ มีปัจจัยทางกระบวนการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณกรณีงบลงทุนของสำนักงานระบายน้ำ ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาดังนี้

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบลงทุนของสำนักงานระบายน้ำไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

ปัจจัยภายใน จากการศึกษาพบว่าสาเหตุภายในประกอบด้วย

๑. การจัดทำคำขอของงบประมาณ จากการศึกษาพบว่าในการจัดทำคำขอตั้งงบประมาณสำหรับงบลงทุนมีปัญหา ดังนี้

๑.๑. เจ้าหน้าที่ของส่วนราชการต่าง ๆ ในสำนักงานระบายน้ำที่มีหน้าที่สำรวจ ออกแบบ ขาดความรอบคอบไม่ศึกษาความเป็นไปได้ โดยออกแบบไม่เหมาะสมหรือสอดคล้องถูกต้องตามความเป็นจริง กับพื้นที่ที่จะดำเนินการ เมื่อได้รับอนุมัติงบประมาณ หน่วยงานที่ได้รับอนุมัติไม่สามารถดำเนินการในพื้นที่จริงได้ จำเป็นต้องขออนุมัติแก้ไขงาน และรูปแบบเพื่อให้สอดคล้องกับพื้นที่จริง มีผลทำให้การดำเนินการต้องใช้เวลาเพิ่มขึ้น มีผลทำให้การเบิกจ่ายล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

๑.๒. ในกรณีการขออนุมัติก่อสร้างที่มีพื้นที่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานอื่น ส่วนราชการ ที่ดำเนินการเสนอขออนุมัติงบประมาณโดยมิได้รับความยินยอมให้ใช้พื้นที่ เมื่อได้รับอนุมัติงบประมาณ ก็ไม่สามารถดำเนินการจัดทำได้ทันที ต้องกลับไปขออนุมัติใช้พื้นที่ก่อนทำให้ระยะเวลาในการดำเนินการไม่เป็นไปตามแผน

๑.๓. ส่วนราชการต่าง ๆ ที่ขอจัดทำคำขอตั้งงบประมาณไม่มีการศึกษาความเหมาะสมของโครงการ เมื่อได้รับอนุมัติงบประมาณแล้วไม่สามารถดำเนินการได้ ต้องรอผลการศึกษาความเหมาะสมของโครงการ

๑.๔. ราคามาตรฐานของครุภัณฑ์ที่กำหนดโดยสำนักงบประมาณ มีราคาค่อนข้างต่ำกว่าความเป็นจริง เช่น รถยนต์ ฯลฯ ทำให้ไม่สามารถดำเนินการจัดซื้อได้ เนื่องจากไม่มีผู้เสนอราคา

๑.๕. ไม่มีการวางแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายเงินให้สอดคล้องกับความเหมาะสมของโครงการ กล่าวคือ โครงการที่ดำเนินการแล้วคาดว่าจะมีปัญหาลุप्तรรค แต่เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกำหนดแผนการปฏิบัติงานไว้ในระยะสั้น เมื่อดำเนินการแล้วปัญหาลุप्तรรคมีมากการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผน

๒. กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง จากการศึกษพบว่าในการดำเนินการตามกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง สำหรับงบลงทุนมีปัญหาดังนี้

๒.๑. การสืบราคาครุภัณฑ์ เพื่อกำหนดราคากลางในกรณีเป็นครุภัณฑ์ที่ไม่มีราคาเป็นมาตรฐานที่สำนักงบประมาณกำหนด ให้ใช้ราคาที่เคยจัดซื้อครั้งสุดท้ายภายในระยะเวลา ๒ ปีงบประมาณ หรือทำหนังสือถึงหน่วยงานหรือส่วนราชการอื่นที่เคยจัดซื้อ เพื่อขอราคาที่จัดซื้อครั้งสุดท้าย หรือให้ใช้ราคาที่สืบราคาจากท้องตลาด รวมทั้งเว็บไซต์ต่าง ๆ เป็นราคาอ้างอิง ตามหนังสือกรุงเทพมหานคร ที่ กท ๑๓๐๕/๔๘๒ ลงวันที่ ๒๐ กันยายน ๒๕๕๖ เรื่อง การปรับปรุงแนวทางการเปิดเผยราคากลาง

ในกรณีราคาที่สืบจากท้องตลาดต้องทำหนังสือสอบถามไปยังร้าน คำที่กำหนดครุภัณฑ์ดังกล่าว ไม่น้อยกว่า ๓ ราย และหากผู้จำหน่ายไม่ตอบกลับมามีหนังสือสอบถามไม่ต่ำกว่า ๓ ครั้ง จากปัญหาที่สำนักงานระบายน้ำประสบ คือ ผู้จำหน่ายจะไม่ตอบกลับให้ส่วนราชการทราบ ทำให้ระยะเวลาการจัดซื้อ และการเบิกจ่ายเงิน ไม่เป็นไปตามแผน

๒.๒. การคำนวณราคากลางของ การจ้างเหมาดำเนินการในด้านงบก่อสร้าง มีปัญหาในการคำนวณราคากลาง ดังนี้

- ที่มาของราคา

- การคำนวณราคากลาง ผู้คำนวณราคากลาง จะใช้ราคาวัสดุก่อสร้างที่สำนักดัชนีเศรษฐกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์เผยแพร่ ซึ่งราคาวัสดุดังกล่าวไม่ครอบคลุมทุกประเภทที่งานก่อสร้างจำเป็นต้องใช้

- การสืบราคาในกรณีที่ราคาวัสดุที่ต้องการใช้ ไม่มีอยู่ในราคาที่สำนักดัชนีเศรษฐกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์เผยแพร่ ผู้คำนวณราคาสามารถดำเนินการสืบราคาวัสดุดังกล่าวได้ ในหลักเกณฑ์ของการคำนวณราคากลางตามมติคณะรัฐมนตรี ๑๓ มีนาคม ๒๕๕๕ นั้น ไม่ได้กำหนดวิธีการในการสืบ กำหนดเพียงว่าให้ผู้คำนวณราคากลางจัดทำรายละเอียดในการสืบราคานั้นไว้ ซึ่ง จากการที่สำนักงานระบายน้ำเคยเชิญเจ้าหน้าที่จากกรมบัญชีกลางมาบรรยายให้ความรู้กับเจ้าหน้าที่ของสำนักงานระบายน้ำนั้น เคยให้ความเห็นว่า การสืบราคาโดยการโทรศัพท์ การสืบค้นทางอินเทอร์เน็ต สามารถกระทำได้ และไม่จำเป็นต้องมีราคาเทียบเคียงไม่น้อยกว่า ๓ ราย แต่ล่าสุด คณะกรรมการ ป.ป.ช. ได้มีแนวทางปฏิบัติให้การสืบราคาจำเป็นต้องทำหนังสือสอบถามจากหน่วยงานไปยังร้านค้าต่าง ๆ และต้องมีราคาสืบไม่น้อยกว่า ๓ ราย และหากร้านค้าไม่ตอบหน่วยงานต้องมีหนังสือสอบถามไม่ต่ำกว่า ๓ ครั้ง และให้เก็บรายละเอียดของการเสนอราคาไว้ทำให้การสืบราคาใช้ระยะเวลานานขึ้น ในกรณีที่ร้านค้าไม่เสนอราคา

การคำนวณราคากลาง

- ลักษณะงานของสำนักการระบายน้ำ ได้มีการพิจารณาร่วมกันในสำนักการระบายน้ำและเห็นว่างานของสำนักการระบายน้ำส่วนใหญ่ เช่น การก่อสร้างสถานีสูบน้ำ เชื้อนก้นดินริมคลอง ท่อระบายน้ำ เป็นต้น เป็นงานที่อยู่ในกลุ่มของงานก่อสร้างชลประทาน

- จากหลักเกณฑ์ของการคำนวณราคากลางตามมติคณะรัฐมนตรีปี ๒๕๕๕ ซึ่งได้กำหนดให้งานก่อสร้างชลประทาน ต้องคำนวณตามหลักเกณฑ์การคำนวณราคาก่อสร้างงานชลประทาน ซึ่งมีรายละเอียดวิธีการคำนวณ ในหลายส่วนแตกต่างจากงานก่อสร้างอาคาร หรืองานก่อสร้างสะพานและท่อเหลี่ยม ที่สำนักการระบายน้ำได้เคยเทียบเคียงใช้ก่อนที่จะมีการใช้หลักเกณฑ์การคำนวณราคากลางปี ๒๕๕๕ ทำให้ผู้คำนวณราคากลางต้องใช้เวลาในการศึกษา และจัดทำเอกสารให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ของงานก่อสร้างชลประทาน ซึ่งมีรายละเอียดค่อนข้างมาก

- เนื่องจากการจัดทำหลักเกณฑ์การคำนวณราคาก่อสร้างงานชลประทานนั้น คณะทำงานย่อย ซึ่งเป็นผู้ร่าง เป็นคณะทำงานจากกรมชลประทาน ดังนั้น แนวทางและวิธีการคำนวณ จะสอดคล้องเหมาะสมกับงานของกรมชลประทาน แต่งานของสำนักการระบายน้ำ คงต้องใช้วิธีเทียบเคียง ซึ่งจะมีปัญหาในการคำนวณราคาคำนวณต่อหน่วย ที่ผู้คำนวณราคากลางจะต้องศึกษาวิธีการคำนวณ และจัดทำตามแบบฟอร์มที่ปรากฏตัวอย่างของความแตกต่างที่ค่อนข้างชัดเจน คือการคำนวณคอนกรีตเสริมเหล็ก ซึ่งการคำนวณดังกล่าว จะรวมไม้แบบเข้าในการคำนวณคอนกรีต ซึ่งจะทำให้ราคาคอนกรีต ในแต่ละงานย่อยมีราคาที่แตกต่างกัน ตามจำนวนคอนกรีตและไม้แบบของแต่ละงาน ในขณะที่งานอาคาร งานคอนกรีตในแต่ละงานย่อยมีราคาเท่ากันทำให้เพิ่มปริมาณงานในการคำนวณราคากลาง

- ผู้คำนวณราคากลาง จะต้องติดตามประกาศหรือระเบียบที่เกี่ยวข้อง เช่น การใช้ค่า Factor F ซึ่งจะมีการเปลี่ยนตามอัตราดอกเบี้ย การใช้บัญชีค่าแรงงาน/ดำเนินการ ซึ่งมีการปรับให้สอดคล้องกับค่าจ้างแรงงาน เป็นต้น บางครั้งการเวียนแจ้งการเปลี่ยนแปลงมาถึงผู้คำนวณราคากลางช้า ทำให้ต้องคำนวณราคากลางใหม่

๒.๓. การจัดทำร่างขอบเขตของงาน (TOR) คณะกรรมการกำหนดรายละเอียดในร่างขอบเขตของงาน (TOR) มีเนื้อหาไม่ละเอียดชัดเจนครบถ้วนรวมทั้งอธิบายหลักการและเหตุผลไม่ชัดเจน มีผลให้ผู้เสนอราคาได้น้อยราย เมื่อหน่วยงานมีประกาศว่าขอบเขตของงาน TOR (Terms of Reference) ลงในเว็บไซต์ของหน่วยงาน และในระบบฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ของกรมบัญชีกลาง (ระบบ GP) ซึ่งเป็นเหตุให้ร่าง TOR ดังกล่าวได้รับคำวิจารณ์ หรือข้อเสนอแนะจากสาธารณชนจำเป็นต้องกลับมาดำเนินการทบทวนรายละเอียดในร่าง TOR อีกครั้ง

ในกรณีหน่วยงานประกาศร่าง TOR แล้วและได้รับคำวิจารณ์หรือข้อเสนอแนะจากสาธารณชนหลายครั้งจนทำให้ราคากลางงานก่อสร้างที่ได้รับความเห็นชอบไปแล้วมีระยะเวลาเกิน ๓๐ วัน นับแต่วันที่หัวหน้าหน่วยงานได้รับความเห็นชอบราคากลางถึงวันประกาศร่าง TOR ครั้งแรก ซึ่งถ้าคำวิจารณ์หรือข้อเสนอแนะนั้นมีผลทำให้ต้องแก้ไขรูปแบบ รายการ หรือราคากลางที่กำหนดไว้แล้ว หน่วยงานจำเป็นต้องทบทวนราคากลางใหม่ คณะกรรมการจัดทำ TOR จะต้องติดตามรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง เพราะหากมีการเปลี่ยนแปลงจะต้องจัดทำร่างใหม่ มีผลให้กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของงบลงทุนไม่เป็นไปตามแผนรวมทั้งการใช้จ่ายเงินไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

๒.๔. เจ้าหน้าที่ผู้ควบคุมไม่เข้าดูพื้นที่การก่อนการแจ้งเริ่มงาน ทำให้ไม่ทราบถึงอุปสรรคหรือสิ่งกีดขวางในพื้นที่ เมื่อส่งมอบพื้นที่ให้ผู้รับจ้างไม่สามารถเข้าดำเนินการในพื้นที่ได้ เกิดความล่าช้าเป็นเหตุให้ผู้รับจ้างขอขยายอายุสัญญา ทำให้การเบิกจ่ายเงินล่าช้าไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

๒.๕ กรุงเทพมหานครเกิดความเสียงด้านสภาพคล่องด้านการเงินในระยะสั้นๆทำให้กระบวนการอนุมัติเงินประจำงวดล่าช้ามีผลให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนที่กรุงเทพมหานครกำหนดไว้

ปัจจัยภายนอก จากการศึกษาพบสาเหตุภายนอก ประกอบด้วย

๑. หน่วยงานสาธารณสุขโรค จากการศึกษาพบว่าปัญหาเกี่ยวกับหน่วยงานสาธารณสุขโรคมีปัญหาดังนี้
 - เมื่อสำนักการระบายน้ำได้ตัวผู้รับจ้างตามกระบวนการจัดจ้างแล้วส่วนราชการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและเป็นผู้ดำเนินการได้ส่งมอบพื้นที่ให้ผู้รับจ้าง เพื่อเริ่มดำเนินการขึ้นพื้นฐาน เมื่อผู้รับจ้างทำการขุดเจาะปรากฏว่าไม่สามารถดำเนินการได้ เนื่องจากใต้ดินมีระบบการวางท่อของหน่วยงานสาธารณสุขโรคต่าง ๆ เช่น การวางท่อประปา การวางท่อของโทรศัพท์ สำนักการระบายน้ำต้องจัดทำหนังสือแจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อย้ายสาธารณสุขโรคดังกล่าว ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการค่อนข้างนาน ทำให้การดำเนินการจัดจ้างและการเบิกจ่ายเงินไม่เป็นไปตามแผนและเป้าหมายที่กำหนด
๒. ศักยภาพของตัวผู้รับจ้าง จากการศึกษาพบว่าปัญหาเกี่ยวกับตัวผู้รับจ้างมีปัญหาดังนี้
 - เมื่อสำนักการระบายน้ำได้ตัวผู้รับจ้างแล้ว ประสบปัญหาทำงานล่าช้าไม่เข้าเริ่มดำเนินการในพื้นที่ตามระยะเวลาที่กำหนด มีการทิ้งงานทำให้กระบวนการจัดจ้าง และกระบวนการเบิกจ่ายเงินไม่เป็นไปตามแผนและตามเป้าหมายที่กำหนด เนื่องจากผู้รับเหมาขาดสภาพคล่องในการดำเนินการ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเงิน คนงาน หรือวัสดุอุปกรณ์

ปัญหาอุปสรรคภายใต้กฎระเบียบและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารรายจ่ายประจำปีสำหรับงบลงทุนของสำนักงานการระบายน้ำ

๑. ขาดการบูรณาการในการจัดการความเสี่ยงทางด้านการจัดซื้อจัดจ้าง จากทุนส่วนราชการภายในสำนัก การดำเนินการต่าง ๆ เป็นไปในลักษณะตัวใครตัวมัน ขาดการเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ เข้าหากันอย่างเป็นระบบ
๒. สำนักการระบายน้ำ มีความเสี่ยงทางการคลัง (Management of fiscal risk) บางส่วนกล่าวคือ ยังขาดการจัดการที่เป็นระบบครบถ้วนสมบูรณ์ การจัดการความเสี่ยงทางการคลังนั้นเป็นการดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบัญญัติต่าง ๆ รวมทั้งยังขาดการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อรองรับสาเหตุความเสี่ยงเป็นปัจจัยทั้งภายในและภายนอก
๓. ขาดธรรมเนียมปฏิบัติทางการคลังของเจ้าหน้าที่ในส่วนราชการต่าง ๆ ของสำนักการระบายน้ำ และยังขาดการกระตุ้นจิตสำนึกของบุคคลากรในหน่วยงาน ตลอดจนขาดการส่งเสริมเรื่องธรรมเนียมปฏิบัติในส่วนราชการต่าง ๆ ซึ่งกลไกสำคัญต่อการดำเนินการดังกล่าวให้เกิดประสิทธิภาพ คือผู้บริหารทุกระดับของสำนักการระบายน้ำเอง โดยบทบาทของผู้บริหารระดับสูงเป็นส่วนสำคัญในการบริหารของสำนักการระบายน้ำในภาพรวมและรับผิดชอบขององค์กรโดยตรง

แนวทางการแก้ไขปัญหาในการเบิกจ่ายเงินงบประมาณประจำปีงบประมาณของสำนักงาน

ระบายน้

กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง

๑. ในการจัดทำแผนการดำเนินการและแผนการใช้จ่ายเงินต้องมีการวางแผนให้ดี สอดคล้องกับความเป็นจริงโดยต้องศึกษาปัญหาและอุปสรรคก่อน

๒. ปัจจุบันทุกหน่วยงานมีปัญหาเรื่องราคาราคาวัสดุที่ต้องสืบราคามาคำนวณเป็นราคากลาง กรุงเทพมหานครควรกำหนดให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดทำคลังราคากลางวัสดุ และครุภัณฑ์ที่ไม่มีราคามาตรฐานเพื่อเป็นแนวทางในการจัดซื้อ

๓. กรุงเทพมหานครควรเป็นผู้กำหนดราคารามาตรฐานครุภัณฑ์ของกรุงเทพมหานครเอง จะได้สามารถปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันและปรับตามเศรษฐกิจ เช่น ราคารถทุกชนิดราคาต่ำกว่าท้องตลาด และซื้อได้ยาก ไม่ผู้เสนอราคา

๔. คณะกรรมการจัดทำ TOR ต้องศึกษาและกำหนดรายละเอียดให้ชัดเจน เพื่อปิดช่องว่างในการถูกทักท้วงหรือเสนอแนะจากสาธารณชนรวมทั้งต้องกำหนดหลักการและเหตุผลให้ชัดเจน ติดตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพราะถ้าหากมีการเปลี่ยนแปลงรายละเอียดในการจัดทำต้องจัดทำร่าง TOR ใหม่

๕. การขึ้นทะเบียนของผู้รับจ้างสำหรับงานของกรุงเทพมหานคร ควรตรวจสอบผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาในรอบปี ว่าผลงานมีประสิทธิภาพแค่ไหนล่าช้าหรือไม่ มีผลงานเป็นที่ยอมรับหรือไม่ และมีผลทำให้กรุงเทพมหานครเสียหาย หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรพิจารณาและมีบทลงโทษ โดยการลดชั้นหรือห้ามขึ้นทะเบียนเป็นระยะเวลาที่ติดตามความเสียหายที่เกิดขึ้น รวมทั้งกำหนดให้ทุกสำนักและสำนักงานเขตเป็นผู้รายงานผลงานของบริษัท ที่เป็นคู่สัญญาเป็นประจำทุกปี เป็นการกันมิให้ผู้รับเหมาที่ไม่มีประสิทธิภาพเข้ามาทำงานกับกรุงเทพมหานคร

๖. มีการบูรณาการในการทำงานร่วมกันระหว่างกรุงเทพมหานคร กรมบัญชีกลาง ปปช. สตง. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดวิธีการและแนวทางในการปฏิบัติที่แต่ละหน่วยงานต้องการโดยมีการดำเนินการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งในปัจจุบันแต่ละหน่วยงานจะกำหนดความต้องการและรูปแบบ แบบฟอร์มการรายงานหรือขั้นตอนในการปฏิบัติตามความต้องการของหน่วยงานตนเอง ผู้ปฏิบัติต้องถือปฏิบัติตามแนวทางมากมายเป็นเหตุให้งานล่าช้า ช้าซ้อน และใช้เวลามาก

๗. สำนักการคลัง กรุงเทพมหานคร ออกระเบียบรองรับในการกำหนดค่าปรับในการทำงาน เกินสัญญาให้มีจำนวนที่สูง เพื่อให้ผู้รับจ้างกระตือรือร้นในการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด

๘. กรุงเทพมหานครควรมีการร่วมกับหน่วยงานสาธารณสุขปโภคในการจัดทำค่าของงบประมาณ เพื่อให้งบประมาณที่ได้รับสอดคล้องกัน จะได้ไม่ติดปัญหาในการย้ายสาธารณสุขปโภค

เจ้าหน้าที่ผู้ดำเนินการ

๑. เจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่ควบคุมงานของทุกส่วนราชการ ต้องเข้าตรวจสอบพื้นที่ก่อนส่งมอบพื้นที่ให้กับผู้รับจ้างรวมทั้งต้องประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยเริ่มแต่เนิ่น ๆ ก่อนเริ่มงาน

๒. กำชับเจ้าหน้าที่ของทุกกองที่มีหน้าที่ในการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างถือปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบัญญัติ และแนวทางปฏิบัติที่กรุงเทพมหานครกำหนดโดยเคร่งครัด เมื่อเกิดความเสียหายหรือล่าช้าต้องมีการตั้งคณะกรรมการสอบสวนและมีการลงโทษทางวินัย

แนวทางที่เป็นรูปธรรมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง เสนอต่อผู้บริหารของสำนักการระบายน้ำ

๑. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานทุกขั้นตอนรวมทั้งจัดทำองค์ความรู้ โดยระดมสมองของผู้มีประสบการณ์ของแต่ละส่วนราชการในรูปแบบคณะกรรมการในการถ่ายทอดความรู้และความชำนาญในการแก้ไขปัญหา ขั้นตอนการดำเนินการด้านการจัดซื้อจัดจ้างสรุปเป็นรูปเล่มเพื่อเป็นคู่มือการทำงานและมีการปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน เป็นระยะ ๆ ซึ่งขณะนี้อยู่ระหว่างเริ่มดำเนินการ

๒. จัดทำโครงการปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยนำวงจรบริหารงานคุณภาพมาดำเนินการเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้องสามารถนำความรู้ไปจัดทำแผนการดำเนินงานและแผนการใช้จ่ายเงินอย่างเป็นระบบและรูปธรรมรวมทั้งเป็นกรอบสำหรับการเบิกจ่ายเงินสำหรับงบลงทุนให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

๓. จัดทำโครงการจัดทำฐานข้อมูลและการให้บริการด้านการคลังเพื่อให้ข้อมูลข่าวสารด้านการคลังโดยการจัดทำเว็บไซต์ของฝ่ายการคลังรวมทั้งมีการตอบปัญหาทาง E-mail และ Facebook ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานและการประสานงานคล่องตัวขึ้น

๔. มีการจัดอบรมโดยเชิญวิทยากรจากหน่วยงานผู้กำหนดระเบียบแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ และติดตามแนวทางปฏิบัติใหม่ ๆ ให้เป็นประจำ รวมทั้งจัดประชุมในสำนักการระบายน้ำ เพื่อสร้างความเข้าใจให้ตรงกันในกรณีที่มีระเบียบหรือแนวทางปฏิบัติกำหนดใหม่

เชิงอรรถ (Footnote)

- O ดร.สุรพงษ์ มาลี : การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA
- O ชูบ กาญจนปรการ ๒๕๒๖ : ๑๓ ความหมายของการบริหาร
- O ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สมพิศ สุขแสง : การวางแผน/โครงการและการติดตามผล
- O Me Farland ๑๙๗๐ (อ้างใน นราดล วีรวงศ์ ๒๕๓๓ : ๒๕) Money และ Reily ๑๙๖๓ (อ้างใน นราดล วีรวงศ์ ๒๕๓๓ : ๒๕) : ความหมายของการประสานงาน (สมพงษ์ เกษมสิน ๒๕๔๒ ๔๘ -๕๒) ลักษณะของการประสานงาน
- O [http : //๒๐๒.๔๔.๓๔.๑๔๔/kmit/knowledge_delail.ph.?](http://๒๐๒.๔๔.๓๔.๑๔๔/kmit/knowledge_delail.ph.?) IDKM = ๓๔๑ : วงจรพัฒนา PDCA

ภาคผนวก

ตารางเปรียบเทียบงบประมาณที่ได้รับทั้งหมด กับงบลงทุนที่ได้รับในปี ๒๕๕๔-๒๕๕๖			
ปีงบประมาณ	งบประมาณที่ได้รับ หลังปรับโอน	งบลงทุนที่ได้รับ หลังปรับโอน	คิดเป็น % เมื่อเทียบกับ งบประมาณที่ได้รับ
๒๕๕๔	๒,๖๒๙,๕๓๓,๘๘๓.-	๙๔๖,๐๕๔,๒๒๓.-	๓๕.๙๘%
๒๕๕๕	๓,๕๐๓,๕๖๑,๑๒๐.-	๑,๓๘๗,๖๔๖,๘๑๓.-	๓๙.๖๐%
๒๕๕๖	๔,๓๒๔,๘๖๗,๐๒๖.-	๑,๙๕๐,๘๔๗,๓๖๐.-	๔๕.๑๑%

ตารางเปรียบเทียบงบประมาณที่ได้รับ (งบลงทุน) ปี ๒๕๕๔ - ๒๕๕๖ และรายจ่ายจริง			
ปีงบประมาณ	งบประมาณที่ได้รับ หลังปรับโอน (งบลงทุน)	รายจ่ายทั้งสิ้น (งบลงทุน)	เปอร์เซ็นต์รายจ่ายทั้งสิ้น (งบลงทุน)
๒๕๕๔	๙๔๖,๐๕๔.๒๒๓.-	๔๘๓,๕๔๘,๖๗๕.๑๒	๕๑.๑๑%
๒๕๕๕	๑,๓๘๗,๖๔๔,๘๑๓.-	๘๑๒,๗๖๒,๓๘๙.๕๒	๕๘.๕๗%
๒๕๕๖	๑,๙๕๐,๘๔๗,๓๖๐.-	๖๗๒,๖๒๘,๖๖๘.๗๒	๓๔.๔๗%

งบประมาณทุกหมวดรายจ่ายหลังปรับโอน

๒๕๕๔ ๒,๖๒๙,๕๓๓,๘๘๓.- บาท

๒๕๕๕ ๓,๕๐๓,๕๖๑,๑๒๐.- บาท

๒๕๕๖ ๔,๓๒๔,๘๖๗,๐๒๖.- บาท

ตารางเปรียบเทียบการเบิกจ่ายงบลงทุนประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๔ - ๒๕๕๗ (ณ วันที่ ๑๘ กรกฎาคม ๒๕๕๗)			
ปีงบประมาณ	งบประมาณที่ได้รับ (งบลงทุน)	รายจ่ายทั้งสิ้น (งบลงทุน)	เปอร์เซ็นต์รายจ่ายทั้งสิ้น
๒๕๕๔	๙๔๖,๐๕๔,๒๒๓.-	๒๕๒,๓๑๑,๙๗๕.-	๒๖.๖๗% (ของงบลงทุน)
๒๕๕๕	๑,๓๘๗,๖๔๔,๘๑๓.-	๕๘๖,๓๑๗,๒๖๒.-	๔๒.๒๕% (ของงบลงทุน)
๒๕๕๖	๑,๙๕๐,๘๔๗,๓๖๐.-	๔๔๕,๑๔๒,๘๕๒.-	๒๒.๘๒% (ของงบลงทุน)
๒๕๕๗	๑,๕๗๖,๐๖๗,๑๓๖.-	๙๓๖,๒๗๐,๕๙๐.๘๙	๕๙.๔๐% (ของงบลงทุน)

ตารางเปรียบเทียบการขอเงินไว้เหลือมปี (งบลงทุน) ๒๕๕๔ - ๒๕๕๖			
ปีงบประมาณ	จำนวนรายการ	จำนวนเงิน	กันไว้เบิกปี
๒๕๕๔	๑๒๙	๕๓๘,๐๒๒,๘๓๐.๖๗	๒๕๕๕
๒๕๕๕	๒๒๒	๒,๕๙๑,๐๓๗,๗๕๑.๔๒	๒๕๕๖
๒๕๕๖	๑๕๐	๑,๘๙๓,๙๔๒,๓๖๐.๔๘	๒๕๕๗

แนวทางที่เป็นรูปธรรมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงเสนอต่อผู้บริหารของสำนักงานการระบายนํ้า

งาน/กิจกรรมหลัก	รายละเอียดงาน/กิจกรรม ตัวชี้วัด	ผลที่คาดหวัง	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา ดำเนินการ
โครงการจัดทำ ฐานข้อมูลและให้ บริการด้านการคลัง	๑. จัดทำและเสนอโครงการ ๒. จัดทำเว็บไซต์ของฝ่ายการคลัง เพื่อให้บริการข้อมูลข่าวสารด้าน การคลัง ๓. จัดเจ้าหน้าที่คอยให้คำแนะนำ ปรึกษาไม่พักเที่ยง ๔. บริการตอบปัญหาทาง E-mail และ Facebook	- ผอ.สนน. - เจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงาน ได้รับ ประโยชน์ ช่วยให้การ ปฏิบัติงาน คล่องตัวขึ้น - การประสาน งานมีความ รวดเร็วขึ้น	ไม่ใช้ งบประมาณ	กลุ่มงาน การคลัง สำนักงาน เลขานุการ	กันยายน ๒๕๕๗
โครงการปรับปรุง กระบวนการทำงาน	๑. จัดทำและเสนอโครงการ ๒. นำวงจร PDCA หรือวงจร บริหารงานคุณภาพมาใช้ มี ๔ ขั้นตอน ดังนี้ (๑) วางแผน ตั้งเป้าหมายกำหนด ขั้นตอนวิธีการทำงาน ระยะเวลา (๒) การปฏิบัติ ทำความเข้าใจ และลงมือปฏิบัติตามขั้นตอน อย่างมีระบบและต่อเนื่อง (๓) ตรวจสอบเพื่อติดตามความ คืบหน้า นำมาเปรียบเทียบกับแผน (๔) หากผลสำเร็จเป็นไปตามแผน ก็นำไปเป็นแนวทางปฏิบัติ ครั้งต่อไป หากไม่เป็นไปตาม แผนต้องทำการปรับปรุง ตรวจสอบดูว่าต้องแก้ไข ขั้นตอนใด แล้วเริ่มวางแผนใหม่ ๓. นำเทคโนโลยีมาใช้ตรวจสอบ เอกสารโดยส่งทาง E-mail มาให้ตรวจสอบก่อน	- ผอ. สนน. อนุมัติโครงการ - เป็นประโยชน์ กับผู้ปฏิบัติงาน และผู้เกี่ยวข้อง ที่จะสามารถ นำความรู้ไป จัดทำแผนการ จัดซื้อจัดจ้าง และแผนการ ใช้จ่ายเงิน งบประมาณ อย่างเป็น รูปธรรม และ เป็นกรอบ สำหรับการ ดำเนินการ เบิกจ่าย งบประมาณ ให้เป็นตาม เป้าหมายที่ กำหนดต่อไป	ไม่ใช้ งบประมาณ	กลุ่มงาน การคลัง สำนักงาน เลขานุการ	ตุลาคม ๒๕๕๗

แบบสอบถาม

การสร้างโอกาสด้านภาษาเพื่อส่งเสริมรายได้แก่ผู้ประกอบการค้าในเขตกรุงเทพมหานคร

กรณีศึกษา : ผู้ประกอบการค้าในเขตกรุงเทพมหานคร (ตลาดนัดสวนจตุจักร)

คำชี้แจง แบบสอบถาม

๑. เพื่อสำรวจความต้องการด้านการเรียนรู้ด้านภาษา.....ของผู้ค้ารายย่อย

ในการรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ปี พ.ศ. ๒๕๕๘

โปรดเติมเครื่องหมาย ✓ และกรอกข้อความให้สมบูรณ์

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

๑. เพศ ชาย หญิง ☐ ☐

๒. อายุ ต่ำกว่า ๒๐ ☐ ๒๐-๔๐ ปี ☐

๔๑-๕๐ ปี ๕๑- ☐ ปี ☐

๖๑ ปีขึ้นไป ☐

๓. ที่อยู่..... ถนน..... แขวง.....

เขต..... จังหวัด.....

๔. วุฒิการศึกษา ☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญา ☐

สูงกว่าปริญญาตรี ☐ ๗ ๘ ๙ ☐

๕. สถานะ เจ้าของร้าน ☐ ลูกจ้าง ☐

อื่น ๆ ☐

ส่วนที่ ๒ โอกาสหรือสิ่งต้องการให้หน่วยราชการสนับสนุน ช่วยเหลือ

๖. ท่านต้องการให้สนับสนุนด้านใด

☐ านภาษาเพื่อสื่อสารในการค้าขายกับนักท่องเที่ยวต่างชาติ

ด้า ☐ ะชาสัมพันธ์ให้แก่นักท่องเที่ยวต่างชาติ

ด้า ☐ ารจัดการของตลาดนัด

ด้า ☐ ๗ ๘ ๙ ๑๐ ๑๑ ๑๒ ๑๓ ๑๔ ๑๕ ๑๖ ๑๗ ๑๘ ๑๙ ๒๐ ๒๑ ๒๒ ๒๓ ๒๔ ๒๕ ๒๖ ๒๗ ๒๘ ๒๙ ๓๐ ๓๑ ๓๒ ๓๓ ๓๔ ๓๕ ๓๖ ๓๗ ๓๘ ๓๙ ๔๐ ๔๑ ๔๒ ๔๓ ๔๔ ๔๕ ๔๖ ๔๗ ๔๘ ๔๙ ๕๐ ๕๑ ๕๒ ๕๓ ๕๔ ๕๕ ๕๖ ๕๗ ๕๘ ๕๙ ๖๐ ๖๑ ๖๒ ๖๓ ๖๔ ๖๕ ๖๖ ๖๗ ๖๘ ๖๙ ๗๐ ๗๑ ๗๒ ๗๓ ๗๔ ๗๕ ๗๖ ๗๗ ๗๘ ๗๙ ๘๐ ๘๑ ๘๒ ๘๓ ๘๔ ๘๕ ๘๖ ๘๗ ๘๘ ๘๙ ๙๐ ๙๑ ๙๒ ๙๓ ๙๔ ๙๕ ๙๖ ๙๗ ๙๘ ๙๙ ๑๐๐

ส่วนที่ ๓ ข้อมูลลูกค้าและรายได้

๗. หากท่านใช้ภาษาเพื่อสื่อสารในการค้าขายกับนักท่องเที่ยวต่างชาติได้ดีขึ้น

๗.๑ ท่านคาดว่าจะมีลูกค้าเพิ่มขึ้น

☐

ใช่ ประมาณ.....เปอร์เซ็นต์

ไม่

☐

๗.๒ ท่านคาดว่าจะมีรายได้เพิ่มขึ้นประมาณ.....บาท

หรือ ประมาณ.....เปอร์เซ็นต์

๘. ปกติท่านมีลูกค้าเข้ามาในร้านวันละประมาณ.....ราย

และ มีลูกค้าที่ซื้อของประมาณ.....ราย หรือประมาณ.....เปอร์เซ็นต์

๙. ลูกค้าแต่ละคนซื้อของประมาณ.....บาท

ขอขอบพระคุณท่านในความร่วมมือ

แบบแสดงผลงาน

ประกอบการศึกษาเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอำนวยการ ระดับสูง

ของนางวิมลรัตน์ เศรษฐอนันต์

ตำแหน่งเลขานุการสำนัก สำนักการระบายน้ำ

๑. ชื่อผลงาน การบริหารงบประมาณเชิงรุกด้วยการเร่งรัดการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของสำนักการระบายน้ำ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๘ ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

๒.สาระสำคัญของผลงานโดยสรุป

นโยบายด้านการคลัง ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕ บริหารจัดการการเงิน การคลัง ของ กรุงเทพมหานครในภาพรวมด้วยการบริหารจัดการเก็บรายได้ บริหารงบประมาณเชิงรุกด้วยการเร่งรัดการเบิกจ่ายเงิน งบประมาณให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด เพื่อกระจายเม็ดเงินสู่เศรษฐกิจ โดยภาพรวมของกรุงเทพมหานคร บริหารจัดการงบประมาณและรายจ่ายของกรุงเทพมหานครอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ด้วยการนำหลักปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในเกณฑ์การพิจารณาจัดสรรงบประมาณ และเพื่อให้หน่วยงานทำแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนด ไปสู่การปฏิบัติ กรุงเทพมหานครได้กำหนดแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยกำหนดเป้าหมายให้ทุกหน่วยงานเบิกจ่ายงบประมาณประจำปีร้อยละ ๙๐ ณ สิ้นเดือนกันยายน ซึ่งกำหนด เป้าหมาย ณ สิ้นไตรมาสที่ ๑ ร้อยละ ๒๐ สิ้นไตรมาสที่ ๒ ร้อยละ ๔๐ สิ้นไตรมาสที่ ๓ ร้อยละ ๖๐ และสิ้นไตรมาส ที่ ๔ ร้อยละ ๙๐

การดำเนินงานของสำนักการระบายน้ำ ๓ ปีที่ผ่านมา ตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๕๔-๒๕๕๖ สำหรับงบลงทุนการเบิกจ่ายไม่เป็นตามกรุงเทพมหานครกำหนด

แนวทางการดำเนินการ

ผู้ขอรับการคัดเลือกในฐานะหัวหน้าส่วนราชการ ผู้รับผิดชอบด้านงบประมาณ การเงิน การบัญชี และพัสดุ ของสำนักการระบายน้ำ จึงต้องกำกับดูแล เร่งรัด ติดตามการเบิกจ่าย และกำหนดเป้าหมายที่ต้องการ บรรลุให้ได้ในระดับ Ideal คือ สำนักการระบายน้ำสามารถเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีได้ร้อยละ ๙๐ ในปีงบประมาณ ๒๕๕๗ การกำหนดเป้าหมายในระดับ Ideal เนื่องจากสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย ที่กำหนด จะส่งผลให้สำนักการระบายน้ำดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ได้อย่างดี สามารถตอบสนองความต้องการ ขั้นพื้นฐานของประชาชน ขณะเดียวกันยังส่งผลกระทบด้านเศรษฐกิจ เป็นการ โดยดำเนินการศึกษาข้อมูลโดยวิธี SWOT Analysis พบปัญหาที่แท้จริง คือผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ความเข้าใจ ทักษะ ประสิทธิภาพ จึงทำให้เกิด ข้อผิดพลาดเป็นผลให้การจัดซื้อจัดจ้างล่าช้าออกไป ประกอบกับขาดความเข้าใจ ทัศนคติในกรณีที่มีกฎหมาย ระเบียบ และวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องออกมาใหม่ ทำให้ไม่สามารถเบิกจ่ายงบประมาณได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

๓. ประโยชน์ของผลงาน

๑. กระตุ้นให้มีการเร่งรัดก่อนนี้และเบิกจ่ายเงินงบประมาณสำหรับงบลงทุนให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

๒. ให้ทุกส่วนราชการคำนึงถึงผลลัพธ์ของงานด้วยว่างบประมาณที่ใช้จ่ายไปคุ้มค่าคุ้มประโยชน์กับการลงทุนหรือไม่

๓. มุ่งถึงอนาคต การเบิกจ่ายงบประมาณ และการก่อหนี้ลงทุนจะต้องถูกต้อง รวดเร็ว ลดการสูญเสียเวลาในขั้นตอนต่าง ๆ มุ่งเน้นบริการให้ประชาชนได้รับความพึงพอใจสูงสุด โดยการนำเทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่มาใช้

๔. ประโยชน์ในการนำไปสู่การบริหารงบประมาณที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ คุ้มค่าและคุ้มประโยชน์

๔. ความรู้ ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

การกำกับดูแลการดำเนินการดังกล่าวจะต้องนำความรู้ทั้งด้านวิชาการและการบริหารงานมาประยุกต์ใช้แบบบูรณาการ ดังนี้

๑. แนวคิดทฤษฎีการบริหาร

๒. การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

๓. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผน

๔. แนวคิดเกี่ยวกับการประสานงาน

(ลงชื่อ).....

(.....)

(ตำแหน่ง).....

(วันที่)...../...../.....

ความเห็นผู้บังคับบัญชาระดับต้น

ความเห็นผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไป ๑ ระดับ

.....
.....
.....

(ลงชื่อ)..... (ลงชื่อ).....

(.....) (.....)

(วันที่)...../...../..... (วันที่)...../...../.....

ปัจจัยความสำเร็จ

๑. สำนักการระบายน้ำ โดยสำนักงานเลขานุการ จัดการประชุมผู้บริหาร/ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปี
๒. ผู้บริหารทุกระดับให้ความสนใจ และติดตามผลการใช้จ่ายเงินทุกสัปดาห์
๓. จัดทำรายงานผลความคืบหน้านำเสนอที่ประชุมผู้บริหารทุกสัปดาห์
๔. กลุ่มงานการคลัง สำนักการระบายน้ำ ส่งเจ้าหน้าที่ไปอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงานต่อเนื่อง
๕. เจ้าหน้าที่ตรวจสอบฎีกา มีความละเอียดรอบคอบ มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และติดตามข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการจัดซื้อ จัดจ้าง ให้ทันสมัยเป็นปัจจุบัน
๖. เจ้าหน้าที่ของกลุ่มงานการคลัง และเจ้าหน้าที่การเงินหรือธุรการ มีศักยภาพในการบริการข้อมูล ข่าวสาร ผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์
๗. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านจัดซื้อ จัดจ้าง ของทุกส่วนราชการสามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานได้
๘. สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ได้จัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านจัดซื้อ จัดจ้าง
๙. สำนักการคลัง จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านจัดซื้อ จัดจ้าง ให้หน่วยงานของกรุงเทพมหานครใช้ในการปฏิบัติ
๑๐. ผู้บริหารกรุงเทพมหานครมีนโยบายจัดสรรงบประมาณ เพื่อสนับสนุนอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้สำนักการระบายน้ำ จำนวนเครื่องตามกรอบอัตรากำลัง
๑๑. ค่านิยมของคนยุค Generation y เป็นคนที่มีความสามารถและทักษะในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน
๑๒. มีระบบการติดตามผลการเบิกจ่ายเงิน โดยจัดทำแบบฟอร์มและกรอกรายละเอียดความก้าวหน้า รายงานให้หัวหน้าส่วนราชการทราบ เพื่อรายงานให้หัวหน้าหน่วยงานทราบตามลำดับ

๑. แนวคิดหลักการบริหารจัดการของ Balance Scorecards (ทศพร ศิริสัมพันธ์ ๒๕๔๓ : ๑๕๖)

กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ภาครัฐในปัจจุบันเน้นการแปลงยุทธศาสตร์ เป็นแนวทางปฏิบัติไปสู่ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรมีผลกระทบต่อเนื่องและยั่งยืน ดังนั้นหลักการ Balance Scorecards ซึ่งเป็นเครื่องมือในการวางระบบการบริหารงาน ตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ถึงขั้นผลสัมฤทธิ์สุดท้าย และใช้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงยุทธ โดยวิธี SWOT Analysis วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อทำจุดแข็ง (Strength) มาใช้ประโยชน์และหาจุดอ่อน (Weakness) เพื่อนำมาแก้ไข วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อประเมินโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ผลการวิเคราะห์ SWOT นี้ จะเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์และแนวทางแก้ปัญหา เพื่อให้การปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปี ของสำนักการระบายน้ำเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดได้ดังต่อไปนี้

จุดแข็ง

๑. ผู้บริหารของสำนักงานการระบายน้ำให้ความสนใจ มีการประชุมเพื่อติดตามความคืบหน้าในการดำเนินงาน การก่อหนี้และการเบิกจ่ายเงินตามงบประมาณรายจ่ายประจำปี ทุกสัปดาห์

๒. มีการจัดทำแผนการดำเนินงานของงาน/โครงการ

๓. เจ้าหน้าที่ตรวจสอบฎีกา มีความละเอียดรอบคอบ มีความรู้เข้าใจในระเบียบ กฎหมาย และติดตามข้อมูลข่าวสาร วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างให้ทันสมัย ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ

๔. เจ้าหน้าที่ที่มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้งาน มีความพยายามที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการทำงาน ทุกส่วนราชการทำงานเป็นทีม

๕. มีการประชุมหารือกันในกรณีเกิดปัญหาเพื่อสร้างความเข้าใจ และมีทิศทางการทำงานไปในแนวเดียวกัน

๖. ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของกรุงเทพมหานคร ให้การแนะนำและประสานงานเป็นอย่างดี

จุดอ่อน

๑. ผู้บริหารของสำนักงานการระบายน้ำ ให้น้ำหนักความสำคัญด้านการเงิน การงบประมาณน้อย เนื่องจากเห็นว่างานดังกล่าวเป็นงานสนับสนุน

๒. เจ้าหน้าที่ตรวจสอบฎีกาทักท้วงเอกสารประกอบฎีกาจัดซื้อจัดจ้างโดยวิธีทักท้วงโดยตรงกับเจ้าของเรื่อง การรับเอกสารไม่มีการลงลายมือชื่อรับตามระเบียบ ไม่มีเวลากำหนดส่งคืน รวมทั้งไม่ใส่ใจในการทวงถามและไม่กำหนดเวลาส่งคืน อีกทั้งไม่มีกำหนดเวลาให้สอดคล้องกับแผนการดำเนินงาน

๓. ระเบียบและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับเรื่องงบประมาณ การเงิน และการพัสดุ มีเวียนให้ทราบ และถือปฏิบัติมีจำนวนมาก ทำให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติเกิดความสับสน รวมทั้งขาดการติดตามข้อมูลได้เป็นปัจจุบัน จึงยังคงปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบัญญัติ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งแนวทางในการปฏิบัติเดิม ก่อให้เกิดข้อผิดพลาด

๔. เจ้าหน้าที่ของส่วนราชการขาดความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และความเอาใจใส่ติดตามการเปลี่ยนแปลงวิธีปฏิบัติงานการจัดซื้อจัดจ้าง

๕. สำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานครมีระเบียบ แนวทางปฏิบัติและขั้นตอนการเสนอเรื่องให้ผู้มีอำนาจลงนาม ทำให้การอนุมัติเงินประจำงวด การอนุมัติเปลี่ยนแปลงรายละเอียดงบประมาณต้องใช้เวลา

๖. การอนุมัติงบประมาณของสำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานครมีจำนวนไม่เพียงพอในการเบิกจ่ายงวดแรก (๑๐%) ทำให้ต้องขออนุมัติจัดสรรเงินเพิ่มเติมทำให้ไม่สามารถเบิกจ่ายเงินที่ตั้งไว้ตามงบประมาณได้

โอกาส (Opportunities)

๑. กรุงเทพมหานครกำหนดแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยกำหนดเป้าหมายกาเบิกจ่ายเงินภาพรวม ร้อยละ ๙๐ ณ สิ้นเดือนกันยายน เป้าหมายรายไตรมาส ๔ คือร้อยละ ๒๐

๔๐ ๖๐ และ ๙๐ ตามลำดับ และการก่อกำหนดผู้พันงบประมาณรายจ่ายประจำปีเฉพาะงบลงทุนกำหนดไว้ร้อยละ ๑๐๐ ณ สิ้นเดือนมีนาคม

๒. ผู้บริหารกรุงเทพมหานครมีนโยบายจัดสรรงบประมาณ เพื่อสนับสนุนอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้เจ้าหน้าที่ จำนวนเครื่องตามกรอบอัตรากำลัง

๓. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ มีอายุอยู่ในวัยค่านิยมของยุค Generation y ซึ่งเป็นคนที่มีความสามารถ และมีทักษะในการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน

๔. ปัจจุบันมีการพัฒนาด้านเทคโนโลยีการสื่อสาร ทำให้สังคมเป็นสังคมที่มีการสื่อสารไร้พรมแดนเป็นยุค Social Media จึงเป็นโอกาสให้สามารถมองหากลุ่มพันธมิตร/เครือข่ายใหม่/ความรู้ใหม่ที่จะช่วยทำงานสำเร็จขึ้น มีประสิทธิภาพขึ้น

๕. ผู้บริหารกรุงเทพมหานครมีนโยบายเร่งรัดการเบิกจ่ายและไม่อนุมัติให้ขยายเวลาเบิกจ่ายเงินเหลือปีต่อไปอีก

อุปสรรค (Threats)

๑. งาน/โครงการ บางรายการขึ้นอยู่กับนโยบายผู้บริหารกรุงเทพมหานคร หรือมีการเปลี่ยนแปลงตามวาระบางครั้งต้องรอดำเนินการจนกว่านโยบายจะชัดเจน

๒. เจ้าหน้าที่ของกลุ่มงานการคลัง สำนักงานเลขานุการ มีจำนวนน้อย เนื่องจากมีการโยกย้ายเพื่อหาประสบการณ์ของเจ้าหน้าที่ และยังไม่มีการแต่งตั้งทดแทน บางช่วงได้รับมอบหมายภารกิจหลายด้าน ประกอบกับสำนักการระบายน้ำมีโครงการเป็นจำนวนมาก ทำให้การตรวจสอบความถูกต้องล่าช้า มีผลทำให้การเบิกจ่ายล่าช้า

๓. ค่านิยมของคนยุค Generation y จะมีความอดทนน้อย การทำงานไม่ให้ความสำคัญและใส่ใจในเรื่องระเบียบ กฎหมายที่ใช้ปฏิบัติงาน รวมทั้งคำนึงถึงความคิดของตนเองเป็นใหญ่ ไม่สนใจที่จะคอยแลกเปลี่ยนความไม่เข้าใจในการทำงานต่อกัน เพื่อให้เกิดความถูกต้องเข้าใจตรงกันและถือปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

๔. งานมีข้อจำกัดต้องปฏิบัติตามขั้นตอนของกฎหมาย ระเบียบและแนวทางในการปฏิบัติหลายขั้นตอน เช่น การจัดซื้อจัดจ้างด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ การบันทึกลงระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ e- gp

๕. เมื่อผู้รับจ้างส่งมอบงานแล้ว เงินงบประมาณมีไม่เพียงพอให้เบิกจ่าย ต้องไปขอจัดสรรเงินในแต่ละครั้งตามใบแจ้งหนี้ ทำให้การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผนการใช้จ่ายเงิน

๖. การออกระเบียบ คำสั่ง หนังสือสั่งการ เพื่อใช้ป้องกันปัญหาการทุจริตในการจัดซื้อจัดจ้าง ดังนั้นเมื่อมีระเบียบหรือคำสั่งหรือหนังสือสั่งการออกมาระหว่างการดำเนินการจัดหา ทำให้ต้องยกเลิกขั้นตอนที่กำลังดำเนินการ เพื่อปรับ แก้ไข หรือเพิ่มเติมตามที่มีการสั่งการมาแล้ว เริ่มดำเนินการใหม่ทำให้การก่อกำหนด และการเบิกจ่ายเงินไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดจนต้องกันเงินไว้เบิกเหลือปี

๗. สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน การจัดเก็บรายได้ของกรุงเทพมหานครบางครั้งมีรายรับไม่เพียงพอกับรายจ่าย ทำให้ต้องชะลอการอนุมัติเงินประจำงวด

๒. วงจร PDCA (ดร.วรภัทร์ ภูเจริญ องค์กรแห่งการเรียนรู้และการบริหารความรู้ บริษัท อริยชน จำกัด . กทม. พ.ศ. ๒๕๔๗) คือ วงจรการบริหารงานคุณภาพได้รับการพัฒนามาจาก วงจรเดมมิง ตาม

แนวคิดของ Dr. Edward W. Deming ในปัจจุบันวงจรเดมมิงได้ถูกนำไปใช้และพัฒนาขึ้นเรื่อย ๆ จนกลายเป็นวงจร PDCA ซึ่งใช้เป็นหลักในการบริหารงานอย่างแพร่หลายทั้งระดับองค์กร ระดับแผนก และระดับพนักงาน การวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เป็นไปตามแผนการดำเนินงานของหน่วยงานโดยนำวงจร PDCA หรือ วงจรบริหารงานคุณภาพมาใช้ประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ P = Plan คือ การวางแผน โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ ตั้งเป้าหมาย กำหนด ขั้นตอนวิธีการและระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ เครื่องมือ งบประมาณ

ขั้นตอนที่ ๒ D = Do คือ การปฏิบัติโดยการทำตามเข้าใจ และลงมือปฏิบัติตามขั้นตอนใน แผนงานที่เขียนไว้อย่างมีระบบและมีความต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ ๓ C = Check คือ การตรวจสอบเพื่อติดตามความคืบหน้า และตรวจสอบผลสำเร็จ ของงานเปรียบเทียบกับแผน

ขั้นตอนที่ ๔ A = Action คือ การดำเนินการให้เหมาะสม หากผลปฏิบัติตามแผนเป็นผลสำเร็จ จะใช้เป็นมาตรฐาน เพื่อเป็นแนวทางให้ปฏิบัติครั้งต่อไป หากผลการปฏิบัติงานมีข้อที่ควรปรับปรุง ให้กำหนดวิธีการ ปรับปรุงและเริ่มวางแผนใหม่นวนไปจนครบวงจร

๓. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

๓.๑ ความหมายของการบริหาร

การบริหาร หมายถึง การทำงานของคณะบุคคลที่จัดตั้งขึ้นตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่เห็นว่าเป็น ดีที่สุด เพื่อร่วมกันปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (ซุบ กาญจนประการ ๒๕๒๖:๑๓)

การบริหาร หมายถึง กระบวนการของการบรรลุเป้าหมายขององค์การโดยองค์การหนึ่ง โดยอาศัยการปฏิบัติที่ประสานงานกันของหน้าที่สี่อย่าง คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดการ และการควบคุม (ผู้สตี รุมาคม ๒๕๒๗:๑)

การบริหารอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด ใช้ทรัพยากรทางการบริหารเป็น องค์ประกอบพื้นฐาน มีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการ เป็นการดำเนินงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล และมี ลักษณะการร่วมมือกันดำเนินการอย่างมีเหตุผล ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินการกิจหรือกิจกรรมบรรลุวัตถุประสงค์ (ประสงค์ พิทุรกิจจา ๒๕๓๓:๒๗)

กล่าวโดยสรุป การบริหาร หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการส่วนใหญ่เกี่ยวกับวิธีการ เพื่อให้ บรรลุจุดหมายที่กำหนดให้ (อนันต์ เกตุวงศ์ ๒๕๓๓ : ๒๖) โดยเป็นการประสานความพยายามของมนุษย์และ ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลความต้องการ มีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการ เป็นการดำเนินงานร่วมกัน ของกลุ่มบุคคลและมีลักษณะการร่วมมือกันดำเนินการอย่างมีเหตุผล (ประสงค์ พิทุรกิจจา ๒๕๓๓:๒๖ - ๒๗)

๓.๒ กระบวนการบริหาร

ตามทฤษฎีของ Henri Fayol ได้กำหนดองค์ประกอบขั้นมูลฐานของการบริหารที่สำคัญไว้ ๕ ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชา การประสานงาน และการควบคุมซึ่งแยกแยะ ความสำคัญออกได้ดังนี้

๑. การวางแผน (To Plan) หมายถึงการศึกษาอนาคตและการจัดทำแผนงานเพื่อปฏิบัติงาน

๒. การจัดองค์การ (To organize) หมายถึง การดำเนินการทั้งในเรื่องของวัสดุและของบุคคล การจัดการจะต้องทำด้วยกันทั้งวัสดุและบุคคล

๓. การบังคับบัญชา (To command) หมายถึง การที่จะให้ผู้ร่วมงานทำงาน

๔. การประสานงาน (To co-ordinate) หมายถึง การรวมเข้าด้วยกันและการจัดการให้มีความสัมพันธ์ต่อกันในกิจกรรมที่จัดขึ้นในองค์การทุกอย่าง

๕. การควบคุม (To control) หมายถึง การที่มองเห็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นภายในองค์การ ว่าได้ปฏิบัติตามกฎที่ได้วางไว้ และกำหนดขึ้นตามที่หมู่คณะได้ตกลงกันได้

ส่วนทฤษฎีการบริหาร กล่าวไว้ว่ากระบวนการบริหาร ย่อมประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ๗ ประการ หรือเรียกย่อ ๆ ว่า “ POSDCORB MODELW (Gulick และ Urwick ๑๙๓๗ อ้างใน ประสงค์ พิพชรกิจจา ๒๕๓๓: ๒๕-๒๙) ซึ่งประกอบด้วย

๑. P = Planning หมายถึง การวางแผน ได้แก่ การตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไรในอนาคต โดยการเตรียมทรัพยากรการบริหาร กำหนดเป้าหมาย วิธีการปฏิบัติไว้ล่วงหน้าเมื่อถึงวันกำหนดก็ดำเนินการได้ทันที

๒. O = Organizing หมายถึง การจัดองค์การ คือ การจัดระเบียบเกี่ยวกับตัวคนที่เกี่ยวกับการแบ่งงานกันทำ การปกครองบังคับบัญชา การควบคุมงาน รวมถึงการปรับปรุงกลไก การบริหารและการจัดสำนักงาน

๓. S = Staffing หมายถึง การจัดหาบุคคลมาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการจัดองค์การ การใช้ประโยชน์บุคคล การบำรุงรักษา และการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ความสามารถสูงขึ้น

๔. D = Directing หมายถึง การกำกับอำนวยการบัญชางาน การวินิจฉัยสั่งการ ให้การบริหารดำเนินไปตามวิธีการที่กำหนดขึ้น รวมทั้งการเร่งรัดงานให้เป็นไปตามนโยบายและบรรลุเป้าหมายขององค์การ

๕. Co = Coordinating หมายถึง การประสานงาน ได้แก่ การจัดระบบกำหนดวิธีการและจัดกลไกการบริหารต่าง ๆ ให้ทำงานสอดคล้องต้องกัน ไม่ขัดแย้งกัน เพื่อให้เกิดผลตามที่ปรารถนา

๖. R = Reporting หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการประชาสัมพันธ์ให้สาธารณชนทราบ ตลอดจนการใช้รายงานเป็นเครื่องตรวจสอบผลงาน ติดตามผลงาน และควบคุมงาน

๗. B = Budgeting หมายถึง การงบประมาณ ได้แก่ การปฏิบัติการในด้านการเงิน การกำหนดรายรับรายจ่าย การควบคุมการใช้จ่ายเงินในลักษณะต่าง ๆ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป กิจกรรมการบริหารหรือกระบวนการบริหารมีมากมายประการ แล้วแต่ว่าใครจะยึดถือแนวทางที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น กล่าวคือ การบริหารนั้นดำเนินการในรูปของกระบวนการจะต้องมีการกำหนดนโยบาย การวางแผน การจัดองค์การ การวินิจฉัยสั่งการ การประสานงาน การควบคุมและปฏิบัติตามนโยบาย การประเมินผลและการงบประมาณ เป็นต้น

๔ การมีส่วนร่วมของข้าราชการและลูกจ้างประจำของสำนักงานการระบายน้ำ

๔.๑ การมีส่วนร่วมในการวางแผน

การวางแผนเป็นรากฐานที่สำคัญของการสร้างความสำเร็จในการบริหาร เพราะการวางแผนทำหน้าที่กำหนดปัจจัยอื่น ๆ ในกระบวนการบริหารทั้งหมด ดังนั้น ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการบริหารจึงขึ้นอยู่กับบทบาทของการวางแผนเป็นสำคัญ การวางแผนทำให้ลดความสูญเสียและความซ้ำซ้อนในองค์การ การกำหนดมาตรฐานในการควบคุม การกำหนดแนวทางประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การรักษาความผูกพันในหมู่พนักงานต่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน การลดความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนของอนาคต การสำรวจ

เพื่อจัดสิ่งที่ได้รับประสิทธิภาพออกจากองค์การ การเป็นเครื่องมือของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ในการเพิ่มพูนสมรรถนะขององค์การในการบรรลุเป้าหมาย และเป็นเครื่องมือสำคัญขององค์การในการแข่งขันเพื่อช่วงชิงการนำ

๔.๑.๑ ความหมายของการวางแผน มีนักวิชาการให้ความหมายของการวางแผนมากมาย ผู้ศึกษาจึงขอจัดหมวดหมู่ของความหมายการวางแผนดังนี้

๑. การวางแผนคือการคิดเรื่องอนาคต นักวิชาการจำนวนมากมีความเห็นในทำนองเดียวกันว่าการวางแผนเป็นเรื่องของการกำหนดสภาพที่ควรจำเป็นขององค์การในอนาคต เป็นการประมวลข้อมูลที่เกิดขึ้นในอดีตจนจบจนปัจจุบัน แล้วจึงใช้ดุลยพินิจเพื่อวางแผนทางดำเนินงานด้านต่าง ๆ ในอนาคต (Fayol, ๑๙๔๙:๔๓; Dror, ๑๙๗๑ : ๑๐๕; Bolan, ๑๙๗๔ : ๑๕; Sawyer ๑๙๔๓: ๑ อ้างใน ปกรณ์ ปริยากร , ๒๕๔๔ : ๔๑ – ๔๒)

๒. การวางแผนคือการควบคุมในอนาคต การวางแผนหมายถึง ความพยายามที่จะทำให้อนาคตที่ต้องการเกิดขึ้นได้ตามความปรารถนา การวางแผนในความนี้จึงเป็นเรื่องที่ให้ความสำคัญต่อการคาดการณ์ด้านต่าง ๆ อย่างละเอียดลออ เพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางหรือวิธีการที่จะต้องทำในอนาคต (Galbraith, ๑๙๖๗ : ๒๔; Ozbekhan, : ๑๕๒ ; Forrester, ๑๙๖๙ : ๒๓๗; Ackoff, ๑๙๗๐ : ๑ อ้างใน ปกรณ์ ปริยากร , ๒๕๔๔ : ๔๓; และ Meredith and Mantel, ๑๙๙๕ : ๑๘๒ อ้างใน สมบัติ อารังธัญวงศ์ ๒๕๔๔ : ๒๑)

๓. การวางแผนคือการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อใด และใครเป็นผู้ทำ (Koontz and O'Donnell, ๑๙๖๘ : ๘๑ ; Kastand Rosenweick, ๑๙๗๐ : ๖๗ อ้างใน สมบัติ อารังธัญวงศ์, ๒๕๔๓:๕๙)

๔. การวางแผนเป็นกระบวนการ (Process) ที่ประกอบด้วยกิจกรรม (Activity) ที่จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง (ประชุม รอดประเสริฐ, ๒๕๒๗ : ๙๖; และ George R.Terry, ๑๙๖๐ : ๑๒๓ อ้างใน สมบัติ อารังธัญวงศ์, ๒๕๔๔ : ๖๓)

๕. การวางแผนเป็นการตัดสินใจเพื่อการจัดสรรทรัพยากรขององค์การ ให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ความสำเร็จที่กำหนดไว้ ความสำเร็จใด ๆ จะเกิดขึ้นได้ย่อมต้องอาศัยสิ่งที่เรียกว่า ทรัพยากร ซึ่งหมายถึง เงิน วัสดุอุปกรณ์ กำลังคน เวลา พลังงาน และอื่น ๆ บุคคลหรือองค์การจะไม่สามารถกระทำการใด ๆ ได้สำเร็จ หรือบรรลุถึงวัตถุประสงค์ถ้าปราศจากการใช้จ่ายทรัพยากร (ประชุม รอดประเสริฐ, ๒๕๒๗ : ๙๖)

จากความหมายของการวางแผนที่นักวิชาการทั้งหลายที่เสนอไว้ดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาขอสรุปดังนี้

การวางแผนคือ การคิดเรื่องอนาคต การควบคุมอนาคต โดยการคาดการณ์ด้านต่าง ๆ อย่างละเอียดลออ เพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางหรือวิธีที่จะต้องทำให้อนาคต และตัดสินใจว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อใด และใครเป็นผู้ทำ กิจกรรมที่จะกระทำจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง โดยจำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรทางการบริหาร อันได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ การจัดการที่ดี พลังงาน เวลา และอื่น ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เมื่อพิจารณาจากความหมายของการวางแผนที่ได้สังเคราะห์ไว้ ผู้ศึกษาจึงสนใจปัจจัยบางประการที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการวางแผน คือ

- การกำหนดเวลาในการปฏิบัติงาน

- การใช้งบประมาณ และการสนับสนุนด้านทรัพยากร
- กิจกรรม
- ผู้รับผิดชอบ

๕. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประสานงาน

๕.๑ ความหมายของการประสานงาน

การประสานงาน หมายถึง กระบวนการและแบบแผนการดำเนินงานของกลุ่ม และเอกภาพของการกระทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อตกลงของกลุ่มในการที่จะพยายามสร้างความ เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Mc Farland ๑๙๗๐ อ้างใน นกตล วีรวงศ์ ๒๕๓๓ : ๒๕ ; Mouney และ Reily ๑๙๖๓ อ้างใน นกตล วีรวงศ์ ๒๕๓๓ : ๒๕)

การประสานงาน หมายถึง การจัดระเบียบงานเพื่อให้คนทำงานหรือผู้เกี่ยวข้องกับงานได้รับรู้ เข้าใจว่าจะต้องทำอะไร เพื่ออะไร เป็นการทำให้งานไม่ซ้ำซ้อนกันหรือขัดแย้งกัน ทำให้การดำเนินงานเป็นไปด้วย ความราบรื่นต่อเนื่อง เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน โดยได้ให้หลักการประสานงานที่ดีและวิธีการประสาน ไว้ดังนี้ (ทะนงศักดิ์ คุ่มไชนะ และคณะ ๒๕๓๕ : ๗๕)

หลักการประสานงานที่ดี

๑. เชื่อในความสามารถของแต่ละบุคคล
๒. รู้ความต้องการของแต่ละฝ่าย
๓. ทุกฝ่ายได้ประโยชน์ร่วมกัน
๔. จังหวะ และเวลาสอดคล้องกัน

วิธีการประสานงาน

๑. สนทนา พบปะเป็นการส่วนตัว
๒. ประชุมเป็นทางการ
๓. รายงานผลการปฏิบัติงาน
๔. เสนอแผนการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่าย
๕. ปรับแผนหรือประสานแผนร่วมกัน

ในการประสานงานกับประชาชนหรือผู้เกี่ยวข้องที่จะให้ได้ผลดีนั้น ท่าทีหรือพฤติกรรมของ ผู้ประสานงานมีส่วนประกอบอย่างสำคัญยิ่ง ผู้ประสานงานจึงต้องมีท่าที

- เปิดเผย จริงใจ
- มองคนอื่นในแง่ดี
- ให้เกียรติ
- ยอมรับคนอื่น
- พร้อมที่จะให้ทั้งวัตถุสิ่งของและการให้อภัย

- ขอโทษ/ขอบคุณ ทำด้วยความจริงใจ
- รู้คุณคน

การประสานงานเป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร ซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องที่สำคัญๆ (สมพงษ์ เกษมสิน อ้างใน นกตล วีรวงศ์ ๒๕๓๓ L ๒๖ – ๒๘) ดังนี้

๑. การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับนโยบาย อันที่จะก่อให้เกิดเอกภาพของการบริหารงาน (Unity of administration) ตามความมุ่งหมายหลักของการบริหารองค์การ เพราะการจัดระบบและแบ่งงานนั้น จำต้องดำเนินไปตามความมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ นโยบายและแผน ดังนั้น การประสานงานจึงเป็นการประสาน การปฏิบัติงานกับนโยบายหรือวัตถุประสงค์เข้าด้วยกัน

๒. การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับ คน งาน และจิตใจ ทั้งนี้ก็เพราะว่า การประสานงานนั้น มิได้เพียงแต่หมายความว่า จัดให้มีการประสานงานกันเท่านั้น หากแต่ต้องชักจูง “คน” คือผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายให้ เข้ามาร่วมกันทำงานอย่างเป็นกลุ่ม (team work) โดยนัยนี้จึงเป็นได้ว่าข้อตกลงที่สำคัญยิ่งของการประสานงานคือ “ความร่วมมือ” ซึ่งเป็นเรื่องของจิตใจในการทำงานร่วมกัน

๓. การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับเวลา เวลาจัดว่าเป็นหัวใจของการประสานงาน เพราะจังหวะ และระยะเวลา ตลอดจนการกำหนดแผนงานและการคาดคะเน นับว่ามีความสำคัญต่อการประสานงาน

๔. การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับเทคนิคการบริหาร ซึ่งมีลักษณะเป็นส่วนที่ใส่เข้าไป (input) กับส่วนที่เป็นผลออกมา (output) สำหรับส่วนที่ใส่เข้าไป ได้แก่ ทรัพยากรทางการบริหาร (resource of administration) เช่น คน (people) เงิน (money) วัสดุสิ่งของ (material) อันเป็นหลักสำคัญ นอกจากนั้นยังมี ผู้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า ทรัพยากรทางการบริหารนั้นควรจะมีอำนาจหน้าที่ (authority) เวลา (time) ความตั้งใจ ในการทำงาน (will) และความสะดวกต่าง ๆ (facilities) รวมอยู่ด้วย ทั้งนี้เพื่อหวังที่จะให้ได้ผล ออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การประสานงานที่ดีต้องอาศัยการใช้เทคนิคในทางบริหารรูปต่าง ๆ เช่น การจัดให้มีการวางแผน (planning) ที่ดี จัดให้มีแผนผังขององค์การ (organization Chart) แผนผังเกี่ยวกับหน้าที่การงาน (functional Charts) แผนผังเกี่ยวกับการกระจายงาน (work distribution charts) แผนผังเกี่ยวกับการ เคลื่อนไหวของงาน (process or work flow charts) และแผนผังแสดงสถานที่ทำงาน (space and physical layout) เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นเครื่องช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปตามระเบียบแบบแผน ลักษณะของงาน การ ชัดแย้งก็จะลดน้อยลง ขณะเดียวกันการประสานงานก็ย่อมจะดีขึ้นด้วย

๕. การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับการสื่อสารข้อความ หลักการสำคัญประการหนึ่งในการ บริหารงาน คือ บุคคลอื่นหรือหน่วยงานอื่นจะให้ความร่วมมือประสานงานกับเราได้ก็ต่อเมื่อมีความเข้าใจใน วัตถุประสงค์ หรือความต้องการนั้น ๆ กระจ่างแจ้งดีแล้ว ทั้งนี้ไม่จำกัดว่าจะเป็น ความร่วมมือประสานงานภายใน หน่วยงานหรือระหว่างหน่วยงานก็ตาม ดังที่พูดกันในเชิงปรัชญาเสมอว่า “ถ้าผู้ใดบังคับบัญชาไม่ทราบเรื่องก็ หมายความว่า ผู้บังคับบัญชาขาดการสื่อสารข้อความ และถ้าผู้ใดบังคับบัญชาทำงานไม่ได้ก็หมายความว่า ผู้บังคับบัญชา ไม่ได้สอนงาน “จากคำกล่าวนี้เราจะเห็นได้ว่า อุปกรณ์สำคัญในการที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจ เกิดความร่วมมือ และเกิด การประสานงานขึ้นคือ การสื่อสารข้อความ ลักษณะของการสื่อสารข้อความที่ดีจะต้องเป็นการสื่อสารข้อความสองทาง

(two-way communication) ทั้งนี้เพื่อจะได้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน เพราะถ้าการสื่อข้อความไม่ดีเกิดการผิดพลาดขึ้น การประสานงานก็จะไม่บังเกิดผลดี

๖. การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับการประสานความคิดเห็น การน้อมนำ หรือ ผสานความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่มหรือผู้ร่วมงาน ให้มีความสอดคล้องต้องกัน เป็นปัจจัยสำคัญของการประสานงาน ดังนั้นการใช้ภาวะผู้นำของนักบริหารที่จะผสานความคิดเห็นของกลุ่มจึงเป็นเรื่องสำคัญ และมีใช้เพียงแต่จะตะล่อมให้ผู้อื่นมีความเห็นสอดคล้องตามเท่านั้นไม่ หากแต่ต้องพยายามก่อให้เกิดความพอใจในสถานการณ์นั้น ด้วยการประสานงานจึงจะบังเกิดผลดีเต็มที่

๗. การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับการบังคับบัญชา ทั้งในรูปพิธีการ (formal) และไม่เป็นพิธีการ (informal) การประสานงานจะทวีความสำคัญยิ่งขึ้น ถ้าองค์การขยายใหญ่โตขึ้น และการประสานงานก็ควรต้องจัดให้มีขึ้นทุกระดับชั้น เพราะการขาดความร่วมมือประสานงาน แม้เพียงในระดับหนึ่งก็ย่อมจะมีผลกระทบกระเทือนไปถึงส่วนรวมได้ด้วยเสมอ

๘. การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับการควบคุม การควบคุมมีบทบาทสำคัญต่อการประสานงานมาก ไม่ว่าจะเป็นการควบคุมในรูปลักษณะใดก็ตาม เพราะการประสานมีอยู่ทุกระดับชั้นของสายการบังคับบัญชา และการบังคับบัญชานั้นก็ย่อมมีความสำคัญผูกพันกับลักษณะและภาวะผู้นำของหัวหน้างานอยู่ไม่น้อย โดยนัยนี้การควบคุมจึงมีความสำคัญต่อการประสานงานอยู่เป็นอันมาก

๙. การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับภาวะแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็นองค์การของรัฐหรือเอกชนก็ตาม ย่อมมีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมที่ห่อหุ้มองค์การนั้นอยู่โดยรอบได้เสมอ แม้ว่าองค์การนั้นจะมีแผนที่วางไว้อย่างดี และสามารถพยากรณ์อนาคตได้แม่นยำเพียงใดก็ตาม หากแต่เหตุการณ์เปลี่ยนแปลงก็อาจเกิดขึ้นได้เสมอ โดยนัยนี้นักบริหารที่ดีจึงควรเป็นผู้ที่ไวต่อปัญหาและฉับพลันต่อการเปลี่ยนแปลงอันจำเป็นในอันที่จะดำเนินให้มีการประสานงานสอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้เสมอ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้ควรได้กระทำด้วยความมีเหตุมีผล เหมาะเจาะกับจังหวะเวลา ตลอดจนการวางหลักเกณฑ์ควบคุมโดยรัดกุมและเหมาะสม

๒.๓.๔.๒ การประสานงานสามารถจำแนกออกเป็น ๒ ลักษณะ(สมพงษ์ เกษมสิน ๒๕๔๒:๔๘-๕๒)

๑. การประสานงานภายใน (coordination within our activity) ซึ่งอาจแยกกล่าวพอสังเขปได้ดังนี้

๑. การจัดแผนผังและกำหนดหน้าที่การทำงาน (Organization Stucture and Functional) หมายถึง การจัดแบ่งแยกงานให้เป็นไปตามลักษณะเฉพาะของงาน (Specialization) รวมทั้งการกำหนดหน้าที่ (Function) ให้ชัดเจน เพื่อป้องกันการปฏิบัติงานก้าวร้าวซ้ำและซ้อนกัน ซึ่งหากการดำเนินเป็นไปตามที่กำหนดงานก็ย่อมจะประสานสอดคล้องกัน

๒. จัดให้มีระบบการติดต่อที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency System) ป้องกันอย่าให้ไหลไปรวมอยู่ ณ ที่หนึ่งที่ได้โดยเฉพาะ เพราะจะทำให้งานซ้ำ นอกจากนี้ต้องคำนึงถึงสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) ด้วยว่า มีลักษณะที่อำนวยความสะดวกต่อการประสานงานหรือไม่ รวมทั้งระบบการติดต่อนั้นมีการป้อนกลับ (Feedback) และเป็นการติดต่อสองทางหรือไม่

๓. การใช้คณะกรรมการ (Committee) การจัดให้มีการประชุมปรึกษาหรือกำหนดระเบียบวิธีการให้การบริหารฝ่ายต่าง ๆ ให้เป็นไปในลักษณะการประสานงานที่ดี

๔. การใช้งบประมาณ (Budgeting) วิธีการงบประมาณ เป็นเครื่องมือสำหรับควบคุมให้การปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ของโครงการให้ประสานงานกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีเอกภาพ เพราะจะทราบถึงผลการดำเนินงาน และช่วยให้เกิดการประสานงาน

๕. การติดต่ออย่างมีประสิทธิภาพ (Information Contacts) ในการปฏิบัติราชการในบางครั้ง บางโอกาส ใช้วิธีปฏิบัติตามแบบแผนราชการก็อาจทำให้งานล่าช้า เกิดผลเสียแก่ราชการได้ เพื่อหลีกเลี่ยงความล่าช้า การประสานงานแบบไม่เป็นทางการก็ช่วยได้มาก และดูจะเป็นที่นิยมแพร่หลาย

๒. การประสานงานภายนอก (coordination outside activity)

การประสานงานระหว่างองค์การ พิจารณาเฉพาะวิธีการที่เป็นหลักสำคัญเท่านั้น เพราะเทคนิคบางประการที่ใช้สำหรับการประสานงานในองค์การนั้นอาจนำมาใช้ในการประสานงานระหว่างองค์การได้ด้วย เทคนิคการประสานงานระหว่างองค์การที่ควรทราบได้แก่

๑. การประสานงาน โดยกำหนดสิทธิและหน้าที่ การกำหนดสิทธิและหน้าที่ขององค์การแต่ละองค์การ ควรชัดเจนและเข้าใจง่าย อย่ากำหนดหน้าที่ให้กว้าง กว้างเกินไป อันอาจนำไปสู่การขัดแย้ง การทำงานที่เหลื่อมล้ำกันได้มากที่สุด

๒. การใช้คณะกรรมการผสมหรือคณะกรรมการกลาง (Interdepartmental Committee) คณะกรรมการดังกล่าวนี้จะช่วยกลั่นกรองและจัดมูลเหตุที่อาจทำให้มีการขัดแย้งลงได้มาก และจะทำให้การประสานงานดีขึ้น

๓. การใช้วิธีการงบประมาณ (Budgeting) การใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการประสานงาน นอกจากจะใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการประสานงานภายในแล้ว ยังเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการประสานงานระหว่างองค์การต่าง ๆ ด้วย โดยวิธีการงบประมาณจะสามารถป้องกันการเกิดปัญหาเรื่องการทำงานซ้ำซ้อนกันได้ดีที่สุด

๑. ใช้ประโยชน์จากจุดแข็ง หลีกเลี่ยงอุปสรรคโดยประชาสัมพันธ์แผนงาน/โครงการทุกรายการ ให้ทุกคนในหน่วยงานได้ทราบและมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบขั้นตอนของงาน โดยให้ทุกคนตระหนักว่าผลงานของตนเองจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของผู้อื่นอย่างไร โดยทุกคนมีเป้าหมายเดียวกัน คือ ต้องทำให้การเบิกจ่ายเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

๒. จัดประชุมกลุ่มย่อยของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบฎีกา เพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานให้ชัดเจน กรณีมีการทักท้วงฎีกาใช้วิธีประสานส่งกลับให้เจ้าของเรื่องแก้ไขโดยตรง การรับเอกสารไปแก้ไขให้กำหนดวันส่งคืนเพื่อดำเนินงานด้านงบประมาณ การเงิน การคลัง

๓. พัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ การเงิน การคลัง และการพัสดุ โดยการจัดอบรมสัมมนาเพื่อให้ความรู้และเข้าใจระเบียบ กฎหมาย และหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้องเป็นปัจจุบัน

๔. เสนอปรับปรุงแนวทางปฏิบัติในการขออนุมัติเงินประจำงวด ในหมวดค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ไม่ต้องรอให้เดิตัวผู้รับจ้างก่อน เมื่อหน่วยงานได้รับความเห็นชอบได้ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างแล้ว ให้

เสนอขอ อนุมัติเงินประจำงวดได้เลย (ดำเนินการควบคู่กันไป) เมื่อหน่วยงานได้ตัวผู้รับจ้างจะพอดีกับช่วงที่สำนักงานประมาณกรุงเทพมหานครอนุมัติเงินประจำงวดพอดี ก็จะลงนามสัญญาได้ทันที

๕. การสร้างเครือข่ายข้อมูล และให้บริการด้านการคลัง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง มีความเข้าใจในระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน และนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเป็นไปในแนวทางเดียวกัน กรณีตามที่ปฏิบัติงานจริงแล้วพบปัญหา สามารถติดต่อประสานงานขอความช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่ฝ่ายการคลัง แล้วหาทางแก้ไขร่วมกัน

๖. ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เป็นระบบโดยนำวงจร PDCA หรือวงจรบริหารคุณภาพมาใช้ และนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินการเบิกจ่ายเงินเป็นไปตามแผนรวดเร็วขึ้น

๗. บริหารจัดการองค์ความรู้ เพื่อให้ฝ่ายการคลัง สำนักการระบายน้ำเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรของสำนักการระบายน้ำได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ และติดตามสถานการณ์ใหม่ ๆ รวบรวมวิธีแก้ปัญหาไว้เป็นกรณีศึกษาเพื่อใช้เป็นแนวในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยความสำเร็จ

๑. สำนักการระบายน้ำ โดยสำนักงานเลขานุการ จัดการประชุมผู้บริหาร/ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปี

๒. ผู้บริหารทุกระดับให้ความสนใจ และติดตามผลการใช้จ่ายเงินทุกสัปดาห์

๓. จัดทำรายงานผลความคืบหน้านำเสนอที่ประชุมผู้บริหารทุกสัปดาห์

๔. กลุ่มงานการคลัง สำนักการระบายน้ำ ส่งเจ้าหน้าที่ไปอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงานต่อเนื่อง

๕. เจ้าหน้าที่ตรวจสอบบัญชี มีความละเอียดรอบคอบ มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และติดตามข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการจัดซื้อ จัดจ้าง ให้ทันสมัยเป็นปัจจุบัน

๖. เจ้าหน้าที่ของกลุ่มงานการคลัง และเจ้าหน้าที่การเงินหรือธุรการ มีศักยภาพในการบริการข้อมูล ข่าวสาร ผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์

๗. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านจัดซื้อ จัดจ้าง ของทุกส่วนราชการสามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานได้

๘. สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ได้จัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านจัดซื้อ จัดจ้าง

๙. สำนักการคลัง จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านจัดซื้อ จัดจ้าง ให้หน่วยงานของกรุงเทพมหานคร ใช้ในการปฏิบัติ

๑๐. ผู้บริหารกรุงเทพมหานครมีนโยบายจัดสรรงบประมาณ เพื่อสนับสนุนอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ให้สำนักการระบายน้ำ จำนวนเครื่องตามกรอบอัตรากำลัง

๑๑. ค่านิยมของคนยุค Generation y เป็นคนที่มีความสามารถและทักษะในการนำเทคโนโลยี มาใช้ในการปฏิบัติงาน

๑๒. มีระบบการติดตามผลการเบิกจ่ายเงิน โดยจัดทำแบบฟอร์มและกรอกรายละเอียด ความก้าวหน้า รายงานให้หัวหน้าส่วนราชการทราบ เพื่อรายงานให้หัวหน้าหน่วยงานทราบตามลำดับ

บทที่ ๓

เนื้อหา รายละเอียดของเรื่อง

การศึกษาในเรื่อง “การบริหารงบประมาณเชิงรุกด้วยการเร่งรัดการก่อหนี้และการเบิกจ่ายเงิน งบประมาณของสำนักการระบายน้ำ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๘ ให้เป็นไปตามเป้าหมายกำหนด อาศัยทฤษฎีการบริหาร ดังนี้

๑. แนวคิดหลักการบริหารจัดการของ

Balance Scorecards

๒. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการ

PDCA ในการพัฒนาการทำงาน

เนื้อหา รายละเอียดในการดำเนินการ

๑. แนวคิดหลักการบริหารจัดการของ

Balance Scorecards (ทศพร ศิริสัมพันธ์ ๒๕๕๓ :

๑๕๖) กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ภาครัฐในปัจจุบันเน้นการแปลงยุทธศาสตร์ เป็นแนวทางปฏิบัติไปสู่ ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรมีผลกระทบต่อเนื่องและยั่งยืน ดังนั้นหลักการ Balance Scorecards ซึ่งเป็นเครื่องมือในการ วางระบบการบริหารงาน ตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ถึงขั้นผลสัมฤทธิ์สุดท้าย และใช้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงยุทธ โดยวิธี SWOT Analysis วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อทำจุดแข็ง (Strength) มาใช้ประโยชน์และหาจุดอ่อน (Weakness) เพื่อนำมาแก้ไข วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อประเมินโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ผลการวิเคราะห์ SWOT นี้ จะเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์และแนวทางแก้ปัญหา เพื่อให้การ

ปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปี ของสำนักการระบายน้ำเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ได้ดังต่อไปนี้

จุดแข็ง

๑. ผู้บริหารของสำนักการระบายน้ำให้ความสนใจ มีการประชุมเพื่อติดตามความคืบหน้าในการดำเนินงาน การก่อกั้นและการเบิกจ่ายเงินตามงบประมาณรายจ่ายประจำปี ทุกสัปดาห์
๒. มีการจัดทำแผนการดำเนินงานของงาน/โครงการ

๓. เจ้าหน้าที่ตรวจสอบฎีกา มีความละเอียดรอบคอบ มีความรู้เข้าใจในระเบียบ กฎหมาย และติดตามข้อมูลข่าวสาร วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างให้ทันสมัย ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ

๔. เจ้าหน้าที่มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้งาน มีความพยายามที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการทำงาน ทุกส่วนราชการทำงานเป็นทีม

๕. มีการประชุมหารือกันกรณีเกิดปัญหาเพื่อสร้างความเข้าใจ และมีทิศทางการทำงานไปในแนวเดียวกัน

๖. ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของกรุงเทพมหานคร ให้การแนะนำและประสานงานเป็นอย่างดี

จุดอ่อน

๑. ผู้บริหารของสำนักการระบายน้ำ ให้น้ำหนักความสำคัญด้านการเงิน การงบประมาณน้อย เนื่องจากเห็นว่างานดังกล่าวเป็นงานสนับสนุน

๒. เจ้าหน้าที่ตรวจสอบฎีกาทักท้วงเอกสารประกอบฎีกาจัดซื้อจัดจ้างโดยวิธีทักท้วงโดยตรงกับเจ้าของเรื่อง การรับเอกสารไม่มีการลงลายมือชื่อรับตามระเบียบ ไม่มีเวลากำหนดส่งคืน รวมทั้งไม่ใส่ใจในการทวงถามและไม่กำหนดเวลาส่งคืน อีกทั้งไม่มีกำหนดเวลาให้สอดคล้องกับแผนการดำเนินงาน

๓. ระเบียบและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับเรื่องงบประมาณ การเงิน และการพัสดุ มีเวียนให้ทราบและถือปฏิบัติมีจำนวนมาก ทำให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติเกิดความสับสน รวมทั้งขาดการติดตามข้อมูลได้เป็นปัจจุบัน จึงยังคงปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบัญญัติ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งแนวทางในการปฏิบัติเดิม ก่อให้เกิดข้อผิดพลาด

๔. เจ้าหน้าที่ของส่วนราชการขาดความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และความเอาใจใส่ติดตามการเปลี่ยนแปลงวิธีปฏิบัติงานการจัดซื้อจัดจ้าง

๕. สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครมีระเบียบ แนวทางปฏิบัติและขั้นตอนการเสนอเรื่องให้ผู้มีอำนาจลงนาม ทำให้การอนุมัติเงินประจำงวด การอนุมัติเปลี่ยนแปลงรายละเอียดงบประมาณต้องใช้เวลา

๖. การอนุมัติงบประมาณของสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครมีจำนวนไม่เพียงพอในการเบิกจ่ายงวดแรก (๑๐%) ทำให้ต้องขออนุมัติจัดสรรเงินเพิ่มเติมทำให้ไม่สามารถเบิกจ่ายเงินที่ตั้งไว้ตามงบประมาณได้

โอกาส (Opportunities)

๑. กรุงเทพมหานครกำหนดแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยกำหนดเป้าหมายการเบิกจ่ายเงินภาพรวม ร้อยละ ๙๐ ณ สิ้นเดือนกันยายน เป้าหมายรายไตรมาส ๔ คือร้อยละ ๒๐ ๔๐ ๖๐ และ ๙๐ ตามลำดับ และการก่องหนผู้ผูกพันงบประมาณรายจ่ายประจำปีเฉพาะงบลงทุนกำหนดไว้ร้อยละ ๑๐๐ ณ สิ้นเดือนมีนาคม

๒. ผู้บริหารกรุงเทพมหานครมีนโยบายจัดสรรงบประมาณ เพื่อสนับสนุนอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้เจ้าหน้าที่จำนวนเครื่องตามกรอบอัตรากำลัง

๓. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ มีอายุน้อยในวัยค่านิยมของยุค Generation y ซึ่งเป็นคนที่มีความสามารถ และมีทักษะในการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน

๔. ปัจจุบันมีการพัฒนาด้านเทคโนโลยีการสื่อสาร ทำให้สังคมเป็นสังคมที่มีการสื่อสารไร้พรมแดนเป็นยุค Social Media จึงเป็นโอกาสให้สามารถมองหากลุ่มพันธมิตร/เครือข่ายใหม่/ความรู้ใหม่ที่จะช่วยทำให้งานสำเร็จขึ้น มีประสิทธิภาพขึ้น

๕. ผู้บริหารกรุงเทพมหานครมีนโยบายเร่งรัดการเบิกจ่ายและไม่อนุมัติให้ขยายเวลาเบิกจ่ายเงินเหลือมปีต่อไปอีก

อุปสรรค (Threats)

๑. งาน/โครงการ บางรายการขึ้นอยู่กับนโยบายผู้บริหารกรุงเทพมหานคร หรือมีการเปลี่ยนแปลงตามวาระบางครั้งต้องรอดำเนินการจนกว่านโยบายจะชัดเจน

๒. เจ้าหน้าที่ของกลุ่มงานการคลัง สำนักงานเลขานุการ มีจำนวนน้อย เนื่องจากมีการโยกย้ายเพื่อหาประสบการณ์ของเจ้าหน้าที่ และยังไม่มีการแต่งตั้งทดแทน บางช่วงได้รับมอบหมายภารกิจหลายด้านประกอบกับสำนักการระบายน้ำมีโครงการเป็นจำนวนมาก ทำให้การตรวจสอบความถูกต้องล่าช้า มีผลทำให้การเบิกจ่ายล่าช้า

๓. ค่านิยมของคนยุค Generation y จะมีความอดทนน้อย การทำงานไม่ให้ความสำคัญและใส่ใจในเรื่องระเบียบ กฎหมายที่ใช้ปฏิบัติงาน รวมทั้งคำนึงถึงความคิดของตนเองเป็นใหญ่ ไม่สนใจที่จะดูแลเปลี่ยนแปลงความไม่เข้าใจในการทำงานต่อกัน เพื่อให้เกิดความถูกต้องเข้าใจตรงกันและถือปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

๔. งานมีข้อจำกัดต้องปฏิบัติตามขั้นตอนของกฎหมาย ระเบียบและแนวทางในการปฏิบัติหลายขั้นตอน เช่น การจัดซื้อจัดจ้างด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ การบันทึกลงระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ e- gp

๕. เมื่อผู้รับจ้างส่งมอบงานแล้ว เงินงบประมาณมีไม่เพียงพอให้เบิกจ่าย ต้องไปขอจัดสรรเงินในแต่ละครั้งตามใบแจ้งหนี้ ทำให้การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผนการใช้จ่ายเงิน

๖. การออกระเบียบ คำสั่ง หนังสือสั่งการ เพื่อใช้ป้องกันปัญหาการทุจริตในการจัดซื้อจัดจ้าง ดังนั้นเมื่อมีระเบียบหรือคำสั่งหรือหนังสือสั่งการออกมาระหว่างการดำเนินการจัดหา ทำให้ต้องยกเลิกขั้นตอนที่กำลังดำเนินการ เพื่อปรับ แก้ไข หรือเพิ่มเติมตามที่มีการสั่งการมาแล้ว เริ่มดำเนินการใหม่ทำให้การก่อหนี้ และการเบิกจ่ายเงินไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดจนต้องกันเงินไว้เบิกเหลื่อมปี

๗. สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน การจัดเก็บรายได้ของกรุงเทพมหานครบางครั้งมีรายรับไม่เพียงพอกับรายจ่าย ทำให้ต้องชะลอการอนุมัติเงินประจำงวด

๒. วงจร PDCA (ดร.วรภัทร์ ภูเจริญ องค์กรแห่งการเรียนรู้และการบริหารความรู้ บริษัท อริยชน จำกัด . กทม. พ.ศ. ๒๕๔๗) คือ วงจรการบริหารงานคุณภาพได้รับการพัฒนามาจาก วงจรเดมมิง ตามแนวคิดของ Dr. Edward W. Deming ในปัจจุบันวงจรเดมมิงได้ถูกนำไปใช้และพัฒนาขึ้นเรื่อย ๆ จนกลายเป็นวงจร PDCA ซึ่งใช้เป็นหลักในการบริหารงานอย่างแพร่หลายทั้งระดับองค์กร ระดับแผนก และระดับพนักงาน การวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เป็นไปตามแผนการดำเนินงานของหน่วยงานโดยนำวงจร PDCA หรือวงจรบริหารงานคุณภาพมาใช้ประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ P = Plan คือ การวางแผน โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ ตั้งเป้าหมาย กำหนดขั้นตอนวิธีการและระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ เครื่องมือ งบประมาณ

ขั้นตอนที่ ๒ D = Do คือ การปฏิบัติโดยการทำความเข้าใจ และลงมือปฏิบัติตามขั้นตอนในแผนงานที่เขียนไว้อย่างมีระบบและมีความต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ ๓ C = Check คือ การตรวจสอบเพื่อติดตามความคืบหน้า และตรวจสอบผลสำเร็จของงานเปรียบเทียบกับแผน

ขั้นตอนที่ ๔ A = Action คือ การดำเนินการให้เหมาะสม หากผลปฏิบัติตามแผนเป็นผลสำเร็จจะใช้เป็นมาตรฐาน เพื่อเป็นแนวทางให้ปฏิบัติครั้งต่อไป หากผลการปฏิบัติงานมีข้อที่ควรปรับปรุง ให้กำหนดวิธีการปรับปรุงและเริ่มวางแผนใหม่วนไปจนครบวงจร

แบบความเห็นชอบหัวข้อรายงานการศึกษาส่วนบุคคลโดยหัวหน้าส่วนราชการ

ข้าพเจ้า นายอดิศักดิ์ ชันตี ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักการระบายน้ำ ผู้บังคับบัญชาของ
นางวิมลรัตน์ เศรษฐนันต์ ตำแหน่งเลขานุการสำนักการระบายน้ำ ผู้สมควรเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหาร
ระดับสูง ผู้เสนอกรอบรายงานการศึกษาส่วนบุคคล หัวข้อ การบริหารงบประมาณเชิงรุกด้วยการเร่งรัดการก่อหนี้
และการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของสำนักการระบายน้ำ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๘ ให้เป็นไปตามเป้าหมาย
ที่กำหนด

ได้พิจารณากรอบรายงานการศึกษาส่วนบุคคลดังกล่าวแล้ว และเห็นชอบในการจัดทำรายงาน
หัวข้อดังกล่าวแล้ว

๓. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

๓.๑ ความหมายของการบริหาร

การบริหาร หมายถึง การทำงานของคณะบุคคลที่จัดตั้งขึ้นตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่เห็นว่าเป็นที่สุจริต เพื่อร่วมกันปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (ชูป กาญจนประการ ๒๕๒๖:๑๓)

การบริหาร หมายถึง กระบวนการของการบรรลุเป้าหมายขององค์การโดยองค์การหนึ่ง โดยอาศัยการปฏิบัติที่ประสานงานกันของหน้าที่สี่อย่าง คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดการ และการควบคุม (ผู้สตี รุมาคม ๒๕๒๗:๑)

การบริหารอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด ใช้ทรัพยากรทางการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน มีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการ เป็นการดำเนินงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล และมีลักษณะการร่วมมือกันดำเนินการอย่างมีเหตุผล ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินการกิจหรือกิจกรรมบรรลุวัตถุประสงค์ (ประสงค์ พิทุรกิจจา ๒๕๓๓:๒๗)

กล่าวโดยสรุป การบริหาร หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการส่วนใหญ่เกี่ยวกับวิธีการ เพื่อให้บรรลุจุดหมายที่กำหนดให้ (อนันต์ เกตุวงศ์ ๒๕๓๓ : ๒๖) โดยเป็นการประสานความพยายามของมนุษย์และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลความต้องการ มีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการ เป็นการดำเนินงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลและมีลักษณะการร่วมมือกันดำเนินการอย่างมีเหตุผล (ประสงค์ พิทุรกิจจา ๒๕๓๓:๒๖ - ๒๗)

๓.๒ กระบวนการบริหาร

ตามทฤษฎีของ Henri Fayol ได้กำหนดองค์ประกอบขั้นมูลฐานของการบริหารที่สำคัญไว้ ๕ ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชา การประสานงาน และการควบคุมซึ่งแยกแยะความสำคัญออกได้ดังนี้

๑. การวางแผน (To Plan) หมายถึง การศึกษาอนาคตและการจัดทำแผนงานเพื่อปฏิบัติงาน
๒. การจัดองค์การ (To organize) หมายถึง การดำเนินการทั้งในเรื่องของวัสดุและของบุคคล การจัดการจะต้องทำด้วยกันทั้งวัสดุและบุคคล
๓. การบังคับบัญชา (To command) หมายถึง การที่จะให้ผู้ร่วมงานทำงาน
๔. การประสานงาน (To co-ordinate) หมายถึง การรวมเข้าด้วยกันและการจัดการให้มีความสัมพันธ์ต่อกันในกิจกรรมที่จัดขึ้นในองค์การทุกอย่าง
๕. การควบคุม (To control) หมายถึง การที่มองเห็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นภายในองค์การ ว่าได้ปฏิบัติตามกฎที่ได้วางไว้ และกำหนดขึ้นตามที่หมู่คณะได้ตกลงกันไว้

ส่วนทฤษฎีการบริหาร กล่าวไว้ว่ากระบวนการบริหาร ย่อมประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ๗ ประการ หรือเรียกย่อ ๆ ว่า “ POSDCORB MODELW (Gulick และ Urwick ๑๙๓๗ อ้างใน ประสงค์ พิทุรกิจจา ๒๕๓๓: ๒๕-๒๙) ซึ่งประกอบด้วย

๑. P = Planning หมายถึง การวางแผน ได้แก่ การตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไรในอนาคต โดยการเตรียมทรัพยากรการบริหาร กำหนดเป้าหมาย วิธีการปฏิบัติไว้ล่วงหน้าเมื่อถึงวันกำหนดก็ดำเนินการได้ทันที
๒. O = Organizing หมายถึง การจัดองค์การ คือ การจัดระเบียบเกี่ยวกับตัวคนที่เกี่ยวกับการแบ่งงานกันทำ การปกครองบังคับบัญชา การควบคุมงาน รวมถึงการปรับปรุงกลไก การบริหารและการจัดสำนักงาน

๓. S = Staffing หมายถึง การจัดหาบุคคลมาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการจัดองค์การ การใช้ประโยชน์บุคคล การบำรุงรักษา และการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ความสามารถสูงขึ้น

๔. D = Directing หมายถึง การกำกับอำนวยการบัญชางาน การวินิจฉัยสั่งการ ให้การบริหารดำเนินไปตามวิธีการที่กำหนดขึ้น รวมทั้งการเร่งรัดงานให้เป็นไปตามนโยบายและบรรลุปเป้าหมายขององค์การ

๕. Co = Coordinating หมายถึง การประสานงาน ได้แก่ การจัดระบบกำหนดวิธีการและจัดกลไกการบริหารต่าง ๆ ให้ทำงานสอดคล้องต้องกัน ไม่ขัดแย้งกัน เพื่อยังให้เกิดผลตามที่ปรารถนา

๖. R = Reporting หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการประชาสัมพันธ์ให้สาธารณชนทราบ ตลอดจนการใช้รายงานเป็นเครื่องตรวจสอบผลงาน ติดตามผลงาน และควบคุมงาน

๗. B = Budgeting หมายถึง การงบประมาณ ได้แก่ การปฏิบัติการในด้านการเงิน การกำหนดรายรับรายจ่าย การควบคุมการใช้จ่ายเงินในลักษณะต่าง ๆ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป กิจกรรมการบริหารหรือกระบวนการบริหารมีมากมายประการ แล้วแต่ว่าใครจะยึดถือแนวแนวทางที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น กล่าวคือ การบริหารนั้นดำเนินการในรูปของกระบวนการจะต้องมีการกำหนดนโยบาย การวางแผน การจัดองค์การ การวินิจฉัยสั่งการ การประสานงาน การควบคุมและปฏิบัติตามนโยบาย การประเมินผลและการงบประมาณ เป็นต้น

การมีส่วนร่วมของข้าราชการและลูกจ้างประจำของสำนักงานการระบายน้ำ

๑. การมีส่วนร่วมในการวางแผน

การวางแผนเป็นรากฐานที่สำคัญของการสร้างความสำเร็จในการบริหาร เพราะการวางแผนทำหน้าที่กำหนดปัจจัยอื่น ๆ ในกระบวนการบริหารทั้งหมด ดังนั้น ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการบริหารจึงขึ้นอยู่กับบทบาทของการวางแผนเป็นสำคัญ การวางแผนทำให้ลดความสูญเสียและความซ้ำซ้อนในองค์การ การกำหนดมาตรฐานในการควบคุม การกำหนดแนวทางประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การรักษาความผูกพันในหมู่พนักงานต่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน การลดความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนของอนาคต การสำรวจเพื่อจัดสิ่งไว้ประสิทธิภาพออกจากองค์การ การเป็นเครื่องมือของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ในการเพิ่มพูนสมรรถนะขององค์การในการบรรลุเป้าหมาย และเป็นเครื่องมือสำคัญขององค์การในการแข่งขันเพื่อช่วงชิงการนำ

๒. ความหมายของการวางแผน มีนักวิชาการให้ความหมายของการวางแผนมากมาย ผู้ศึกษาจึงขอจัดหมวดหมู่ของความหมายการวางแผนดังนี้

๑. การวางแผนคือการคิดเรื่องอนาคต นักวิชาการจำนวนมากมีความเห็นในทำนองเดียวกันว่าการวางแผนเป็นเรื่องของการกำหนดสภาพที่ควรจำเป็นขององค์การในอนาคต เป็นการประมวลข้อมูลที่เกิดขึ้นในอดีตจวบจนปัจจุบัน แล้วจึงใช้ดุลยพินิจเพื่อวางแผนแนวทางดำเนินงานด้านต่าง ๆ ในอนาคต (Fayol, ๑๙๔๙:๔๓; Dror, ๑๙๗๑ : ๑๐๕; Bolan, ๑๙๗๔ :๑๕; Sawyer ๑๙๔๓: ๑ อ้างใน ปกรณ์ ปรียากร, ๒๕๔๔ : ๔๑ - ๔๒)

๒. การวางแผนคือการควบคุมในอนาคต การวางแผนหมายถึง ความพยายามที่จะทำให้อนาคตที่ต้องการเกิดขึ้นได้ตามความปรารถนา การวางแผนในความนี้จึงเป็นเรื่องที่ให้ความสำคัญต่อการคาดการณ์ด้านต่าง ๆ อย่างละเอียดลออ เพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางหรือวิธีการที่จะต้องทำในอนาคต (Galbraith, ๑๙๖๗

: ๒๔; Ozbekhan, : ๑๕๒ ; Forrester, ๑๙๖๙ : ๒๓๗; Ackoff, ๑๙๗๐ : ๑ อ้างใน ปกรณ์ ปรียากร , ๒๕๔๔ : ๔๓; และ Meredith and Mantel, ๑๙๙๕ : ๑๘๒ อ้างใน สมบัติ อารังธัญวงศ์ ๒๕๔๔ : ๒๑)

๓. การวางแผนคือการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อใด และใครเป็นผู้ทำ (Koontz and O'Donnell, ๑๙๖๘ : ๘๑ ; Kastand Rosenweick, ๑๙๗๐ : ๖๗ อ้างใน สมบัติ อารังธัญวงศ์, ๒๕๔๓:๕๙)

๔. การวางแผนเป็นกระบวนการ (Process) ที่ประกอบด้วยกิจกรรม (Activity) ที่จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง (ประชุม รอดประเสริฐ, ๒๕๒๗ : ๙๖; และGeorge R.Terry, ๑๙๖๐ : ๑๒๓ อ้างใน สมบัติ อารังธัญวงศ์, ๒๕๔๔ : ๖๓)

๕. การวางแผนเป็นการตัดสินใจเพื่อการจัดสรรทรัพยากรขององค์การ ให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ความสำเร็จที่กำหนดไว้ ความสำเร็จใด ๆ จะเกิดขึ้นได้ย่อมต้องอาศัยสิ่งที่เรียกว่า ทรัพยากร ซึ่งหมายถึง เงิน วัสดุอุปกรณ์ กำลังคน เวลา พลังงาน และอื่น ๆ บุคคลหรือองค์การจะไม่สามารถกระทำการใด ๆ ได้สำเร็จ หรือบรรลุถึงวัตถุประสงค์ถ้าปราศจากการใช้จ่ายทรัพยากร (ประชุม รอดประเสริฐ, ๒๕๒๗ : ๙๖)

จากความหมายของการวางแผนที่นักวิชาการทั้งหลายที่เสนอไว้ดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาขอสรุป ดังนี้

การวางแผนคือ การคิดเรื่องอนาคต การควบคุมอนาคต โดยการคาดการณ์ด้านต่าง ๆ อย่างละเอียดลออ เพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางหรือวิธีที่จะต้องทำให้อนาคต และตัดสินใจว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อใด และใครเป็นผู้ทำ กิจกรรมที่จะกระทำจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง โดยจำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรทางการบริหาร อันได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ การจัดการที่ดี พลังงาน เวลา และอื่น ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เมื่อพิจารณาจากความหมายของการวางแผนที่ได้สังเคราะห์ไว้ ผู้ศึกษาจึงสนใจปัจจัยบางประการที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการวางแผน คือ

- การกำหนดเวลาในการปฏิบัติงาน
- การใช้งบประมาณ และการสนับสนุนด้านทรัพยากร
- กิจกรรม
- ผู้รับผิดชอบ

กรอบและแนวทางการจัดทำข้อเสนอรายงานการศึกษาส่วนบุคคล

๑. ชื่อ นางวิมลรัตน์ เศรษฐนันต์

ตำแหน่ง เลขาธิการสำนัก

หน่วยงาน สำนักการระบายน้ำ

๒. หัวข้อรายงานการศึกษาส่วนบุคคล

การบริหารงบประมาณเชิงรุกด้วยการเร่งรัดการก่อหนี้ และการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของ
สำนักการระบายน้ำ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๘ ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

๓. ขอบเขตเนื้อหาของการศึกษาส่วนบุคคล

กรุงเทพมหานครได้รับอนุมัติงบประมาณหลังปรับโอนเป็นเงินทั้งสิ้น ๖๕,๐๐๐ ล้านบาท และ
เบิกจ่ายในภาพรวม (ณ วันที่ ๓๐ เมษายน ๒๕๕๗) เป็นเงิน ๒๘,๗๓๙ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๔๕.๕๔ (เป้าหมาย
กำหนดไว้ในไตรมาส ที่ ๓ ร้อยละ ๖๐) สำนักการระบายน้ำเป็นสำนักงานที่มีโครงสร้างขนาดใหญ่ งบประมาณ
ที่ได้รับไม่น้อยกว่า ๓,๐๐๐ - ๔,๐๐๐ ล้านบาท ซึ่งการเบิกจ่ายหรือการก่อหนี้ในแต่ละปีจะไม่เป็นไปตาม
เป้าหมายที่กรุงเทพมหานครกำหนด ทำให้มีการกันไว้เบิกเหลือปีเป็นจำนวนมาก ส่งผลกระทบต่อตัวชี้วัด ร้อยละ
ความสำเร็จในการเบิกจ่ายเงิน และสะท้อนให้เห็นว่ามีความล่าช้าในการตอบสนองความต้องการพื้นฐานของ
ประชาชน สำนักงานเลขาธิการ สำนักการระบายน้ำ ในฐานะที่เป็นส่วนราชการที่รับผิดชอบด้านงานงบประมาณ
การเงิน การบัญชีและการพัสดุ ของสำนักการระบายน้ำ จึงต้องกำกับดูแล เร่งรัด ติดตามการเบิกจ่ายเงิน และ
กำหนดเป้าหมายที่ต้องการบรรลุให้ได้ในระดับ Ideal คือสำนักการระบายน้ำ สามารถเบิกจ่ายเงินงบประมาณ
รายจ่ายประจำปีได้ ร้อยละ ๙๒ ในปีงบประมาณ ๒๕๕๘ การกำหนดเป้าหมายในระดับ Ideal เนื่องจากหาก
สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนด จะส่งผลให้สำนักการระบายน้ำดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ได้อย่าง
มีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองความต้องการที่มีพื้นฐานของประชาชน ขณะเดียวกันยังส่งผลกระทบด้านเศรษฐกิจ
เป็นการกระจายรายได้ จึงได้ศึกษาข้อมูลโดยวิธี SWOT Analysis พบปัญหาที่แท้จริง คือผู้ปฏิบัติงานด้านการ
จัดซื้อจัดจ้าง ขาดความรู้ความเข้าใจ ทักษะ ประสิทธิภาพ จึงทำให้เกิดข้อผิดพลาด เป็นผลให้การจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า
ออกไป ประกอบกับขาดความเข้าใจ ทัศนคติความไม่ตรงกันในกรณีที่มีกฎหมาย ระเบียบ และวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง
ออกมาใหม่ ทำให้ไม่สามารถเบิกจ่ายงบประมาณได้ตามเป้าหมายที่กำหนด สรุปประเด็นที่ต้องแก้ไขดังนี้

๑. การแก้ไขปัญหาเชิงรุก ใช้ยุทธศาสตร์พัฒนาศักยภาพ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ
การเงิน การคลัง และการพัสดุ โดยจัดทำโครงการฝึกอบรมเกี่ยวกับระเบียบ ข้อกฎหมาย และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ
ที่เกี่ยวข้อง วิธีปฏิบัติงาน ขั้นตอนการทำงาน จัดประชุม และการวางแผน

๒. การแก้ไขปัญหาเชิงรับ ใช้แผนยุทธศาสตร์ โดยจัดทำโครงการจัดทำระบบข้อมูลและให้บริการ
ด้านการคลัง ดำเนินการจัดทำเว็บไซต์ของกลุ่มงานการคลัง สำนักการระบายน้ำ รับสมาชิก Facebook พร้อมทั้งจัด
เจ้าหน้าที่ออกให้คำแนะนำ จัดทำแบบฟอร์มเอกสารให้มีลักษณะเดียวกัน

๓. การแก้ไขปัญหาเชิงแข็งแกร่ง ใช้ยุทธศาสตร์ปรับปรุงกระบวนการทำงาน และใช้เทคโนโลยี โดยจัดทำโครงการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ดำเนินการนำวงจรบริหารงานคุณภาพ (PDCA) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการของ Balance Scorecards การมีส่วนร่วมของข้าราชการและลูกจ้างประจำสำนักงาน ระบายน้ำ และแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการประสานงาน

๔. การแก้ไขปัญหาเชิงยั่งยืน ใช้ยุทธศาสตร์บริหารจัดการองค์ความรู้ ดำเนินการจัดประชุมกลุ่ม ผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างทุกเดือน จัดตั้งเป็นคณะทำงาน ระดมสมองของผู้มีความรู้ จัดทำเป็นแนวทางในการรวบรวมปัญหาที่เกิดขึ้นและแก้ปัญหา โดยรวบรวมเป็นรูปเล่มเก็บไว้ในห้องสมุดของสำนักงานระบายน้ำ เพื่อสร้างเป็นวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สรุปจากการศึกษาวิเคราะห์แล้ว ผู้ศึกษาจึงกำหนดเป้าหมาย คือ สำนักงานระบายน้ำสามารถเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปีได้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๙๒ ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘ เมื่อผู้บริหารอนุมัติโครงการและได้รับงบประมาณ และอนุมัติเงินประจำงวด หากไม่ได้รับอนุมัติ การกำหนดเป้าหมายจะปรับเป็นสำนักงานระบายน้ำสามารถเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปีได้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๙๐ ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘

สำหรับข้อเสนอแนะ ในการศึกษาครั้งนี้เน้นเรื่องการเบิกจ่ายงบประมาณ และการก่องหนให้ เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ในอนาคตเห็นควรคำนึงถึงผลลัพธ์ของงานด้วยว่างบประมาณที่ใช้ว่าใช้คุ้มค่า มีประโยชน์กับการลงทุนหรือไม่ด้วย และในปี พ.ศ. ๒๕๕๘ ประเทศไทยจะก้าวไปสู่ประชาคมอาเซียน (AEC) การบริหารการเงิน การคลัง ของกรุงเทพมหานครจะต้องปรับเปลี่ยนให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ต้องมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่มาใช้ เนื่องจากเป็นยุคของการสื่อสารที่ไร้พรมแดน ดังนั้นในอนาคตการเบิกจ่ายงบประมาณ จะต้องถูกต้อง รวดเร็ว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ลดการสูญเสียเวลาในขั้นตอนต่าง ๆ มุ่งเน้นบริการให้ประชาชนได้รับความพึงพอใจสูงสุด คุ่มค่า คุ่มประโยชน์

วิธีการศึกษา เป็นการศึกษาจากเอกสารทางราชการ