

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ
ด้านการตรวจสอบงานโครงสร้างพื้นฐานและ
การควบคุมอาคารของสำนักงานโยธา

จัดทำโดย นายกิตติกานต์ จอมดวง จารุวรพลกุล
ตำแหน่ง หัวหน้ากลุ่มงานแผนงานโยธา
กองแผนงานและประสานสาธารณูปโภค สำนักงานโยธา

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ ๑๘
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙

บทสรุปผู้บริหาร

การศึกษาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านการตรวจสอบงานโครงสร้างพื้นฐานและการควบคุมอาคาร มีที่มาของโครงการอันเนื่องมาจากในปัจจุบันสำนักงานโยธาธิการและผังเมืองกรุงเทพมหานครมีหน้าที่หลักในการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานหรือการจัดให้มีสิ่งสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ ตลอดจนการควบคุมอาคารเอกชนให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติควบคุมอาคาร พ.ศ.๒๕๖๒ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง ซึ่งโครงการต่าง ๆ ที่ได้ทำการก่อสร้างแล้วเสร็จ หรืออยู่ระหว่างการก่อสร้างนั้น มีอยู่เป็นจำนวนมากและส่งผลกระทบต่อประชาชนโดยทั่วไป ทั้งผลกระทบปัญหาด้านมลภาวะ ปัญหาด้านความชำรุดเสียหายของโครงสร้างพื้นฐานและอาคาร และปัญหาอื่น ๆ ที่ตามมาอย่างมากมาย ส่งผลให้มีเรื่องร้องเรียนจากประชาชนหรือหน่วยงานภายนอกที่ได้รับความเดือดร้อนรำคาญจากปัญหาที่เกิดขึ้น

ดังนั้น การศึกษาในครั้งนี้มุ่งไปยังการกำหนดยุทธศาสตร์หรือแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านการตรวจสอบงานโครงสร้างพื้นฐานและการควบคุมอาคารที่เหมาะสมของสำนักงานโยธาเพื่อกำหนดเป็นแผนงาน โครงการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานสายวิศวกรรมโยธามีประสิทธิภาพโดยการนำเอาหลักการบริหารจัดการ ๗'s แมคคินซี (McKinsey ๗-s Framework) ที่ถือได้ว่าเป็นแนวคิดหนึ่งที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล เป็นเกณฑ์ที่สามารถนำมาใช้ในการประเมินจุดแข็ง และโอกาสขององค์กรในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งการดำเนินงานที่จะได้รับผลสัมฤทธิ์ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายปัจจัยที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน ประกอบด้วย โครงสร้าง (Structure) กลยุทธ์ (Strategic) ระบบ (System) ทักษะ (Skill) บุคลากร (Staff) รูปแบบการบริหาร (Style) และค่านิยมร่วม (Share Value) และแนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ แมคเคลแลนด์ (McClelland, s Achievement Motivation Theory)

โดยมีวัตถุประสงค์ (๑) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานโยธาในการตรวจสอบงานโครงสร้างพื้นฐานและการควบคุมอาคาร (๒) เพื่อศึกษาถึงบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านการตรวจสอบงานโครงสร้างพื้นฐานและการควบคุมอาคาร (๓) เพื่อศึกษาถึงแนวทางและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านการตรวจสอบงานโครงสร้างพื้นฐานและการควบคุมอาคาร ผลจากการศึกษานำมาซึ่งการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานโดยผู้ศึกษาได้ทบทวนภารกิจและบทบาทของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบงานด้านโครงสร้างพื้นฐานและการควบคุมอาคารเอกชนให้มีความครบถ้วนตามภารกิจของสำนักงานโยธาก่อนที่จะกำหนดเป็นแผนงานปฏิบัติการและยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านการตรวจสอบงาน โดยสามารถสรุปรายละเอียดของขอบเขตงานในการตรวจสอบได้ ดังนี้ (๑) การตรวจสอบอาคารที่ได้รับอนุญาตจากกองควบคุมอาคาร และสำนักงานเขตพื้นที่ (๒) การตรวจสอบงานสาธารณูปโภคของหน่วยงานสาธารณูปโภคที่ยื่นขออนุญาตใช้พื้นที่ของกรุงเทพมหานคร (๓) การตรวจสอบงานที่อยู่ระหว่างการก่อสร้างระบบโครงสร้างพื้นฐานของโครงการต่างๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานโยธา (๔) การตรวจสอบงานซ่อมแซมโครงสร้างถนน สะพาน อุโมงค์ ทางเท้า ที่อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานโยธา (๕) การตรวจสอบเพื่อเฝ้าระวัง (monitoring) สิ่งก่อสร้างและระบบโครงข่ายการจราจรให้มีความปลอดภัยอยู่เสมอ

ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ถึงความเสี่ยงที่อาจทำให้โครงการนี้ไม่สำเร็จ โดยสามารถสรุปพร้อมแนวทางการบริหารความเสี่ยง ดังนี้ (๑) ความชัดเจนของขอบเขตในการตรวจสอบระหว่างเจ้าหน้าที่โครงการกับเจ้าหน้าที่ที่เป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงที่อาจเป็นปัญหาการตรวจสอบที่ซ้ำซ้อน โดยมีแนวทางการบริหารความเสี่ยง กำหนดขอบเขตงานดังกล่าวในคู่มือการตรวจสอบให้ชัดเจนเฉพาะในส่วนที่อาจเกิดความเสียหายต่อสาธารณะและเกิดความเดือดร้อนกับประชาชน และแต่งตั้งหัวหน้าคณะทำงานในแต่ละชุด โดยจัดให้มีการประชุมเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างน้อยสัปดาห์ละ ๒ ครั้ง (๒) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบขาดแรงจูงใจในการทำงานและเป็นงานที่เพิ่มนอกเหนือจากภาระหน้าที่ประจำ โดยมีแนวทางการบริหารความเสี่ยง ต้องมีการปลูกฝังและสร้างค่านิยมร่วมขององค์กรให้เกิดความตระหนักและให้ความสำคัญกับโครงการตรวจสอบงานโครงสร้างพื้นฐานและการควบคุมอาคารเอกชนที่อาจส่งผลกระทบต่อสาธารณะและความเดือดร้อนของประชาชนและพิจารณาว่าโครงการนี้เป็นการเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของหน่วยงาน ตลอดจนผู้บริหารสำนักการโยธาควรกำหนดให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานโครงการนี้สามารถนำเอาผลงานที่ได้จากการทำงานไปประกอบการพิจารณาในการเลื่อนระดับหรือการโยกย้ายงานเป็นลำดับสำคัญ ตลอดจนการจัดให้มีการประกาศเกียรติคุณสำหรับเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานได้อย่างสม่ำเสมอหรือมีผลการดำเนินการดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ เพื่อเป็นการเสริมสร้างกำลังใจในการทำงาน

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย จากการศึกษาจะเห็นได้ว่าการพัฒนาบุคลากรเพื่อบ่มงู่ความเป็นเลิศด้านการตรวจสอบนั้น สิ่งที่สำคัญก็คือการจูงใจผู้ปฏิบัติงานในการตรวจสอบให้มีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมายซึ่งถือได้ว่าผู้ร่วมปฏิบัติงานในโครงการนี้เป็นผู้ที่มีความเสียสละในการทำงานด้วยงานโครงการดังกล่าวเป็นงานที่เพิ่มขึ้นจากหน้าที่ประจำ ดังนั้นผู้บริหารสำนักการโยธาควรให้ความสำคัญและร่วมหาแนวทางในการให้รางวัลกับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทั้งในทางตรงและทางอ้อม อีกทั้งการจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานดังกล่าวนี้จะต้องดำเนินการให้ถูกต้องมีเนื้อหาครบถ้วนตามหลักวิชา เพื่อที่จะสามารถนำไปใช้อ้างอิงในการทำงานได้ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณให้กับส่วนราชการที่รับผิดชอบเพื่อนำไปศึกษาและพัฒนารูปแบบการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศในทุกด้าน ต่อไป

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาเพื่อยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านการตรวจสอบงานโครงสร้างพื้นฐานและการควบคุมอาคาร ของสำนักงานโยธา นั้นเป็นโครงการศึกษาที่มุ่งเน้นเพื่อแก้ไขปัญหาเรื่องร้องเรียนที่เกิดจากความล่าช้าในการตรวจสอบและการตรวจสอบที่ไม่ครอบคลุมทั่วถึงของเจ้าหน้าที่สำนักงานโยธา อีกทั้งยังเป็นการเสริมสร้างประสบการณ์ ความรู้ความสามารถของบุคลากรภายในสำนักงานโยธาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงใคร่ขอกราบขอบพระคุณรองผู้อำนวยการสำนักงานโยธา นายพนิต เลิศอุดมธนา ที่ให้คำปรึกษาในฐานะที่ปรึกษาโครงการ และขอขอบคุณสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครที่ได้จัดให้มีหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ ๑๘ ขึ้นมาเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์และเพิ่มพูนความรู้ความสามารถเป็นอย่างดี ท้ายสุดนี้ผู้ศึกษาขอขอบคุณเพื่อนๆ บนก.๑๘ ทุกคนที่เป็นกำลังใจที่ดีเยี่ยมเสมอมา

นายกิตติกานต์ จอมดวง จารุวรพลกุล
วิศวกรโยธาชำนาญการพิเศษ
หัวหน้ากลุ่มงานแผนงานโยธา
กองแผนงานและประสานสาธารณูปโภค
สำนักงานโยธา

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

กิตติกรรมประกาศ

หลักการและเหตุผล.....๑

วัตถุประสงค์.....๓

เป้าหมาย.....๓

ปัจจัยความสำเร็จ.....๔

ขั้นตอนการปฏิบัติและผู้รับผิดชอบ.....๗

งบประมาณ.....๑๑

ระยะเวลาดำเนินการ.....๑๑

แนวทางการบริหารความเสี่ยง.....๑๑

การประเมินผล.....๑๑

ข้อเสนอแนะ.....๑๔

ประวัติผู้เขียนเอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคล.....๑๖

โครงการ ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านการตรวจสอบงานโครงสร้างพื้นฐานและการควบคุมอาคาร ของสำนักงานโยธา

หลักการและเหตุผล

เนื่องจากในปัจจุบันสำนักงานโยธามีหน้าที่หลักในการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานหรือการจัดให้มีสิ่งสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ ตลอดจนการควบคุมอาคารเอกชนให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติควบคุมอาคาร พ.ศ.๒๕๒๒ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง ซึ่งโครงการต่าง ๆ ที่ได้ทำการก่อสร้างแล้วเสร็จ หรืออยู่ระหว่างการก่อสร้างนั้น มีอยู่เป็นจำนวนมากและส่งผลกระทบต่อประชาชนโดยทั่วไป ทั้งผลกระทบต่อปัญหาด้านมลภาวะ ปัญหาด้านความชำรุดเสียหายของโครงสร้างพื้นฐานและอาคาร และปัญหาอื่น ๆ ที่ตามมาอย่างมากมาย ส่งผลให้มีเรื่องร้องเรียนจากประชาชนหรือหน่วยงานภายนอกที่ได้รับความเดือดร้อนรำคาญจากปัญหาที่เกิดขึ้น ดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น

สำนักงานโยธา เป็นหน่วยงานระดับสำนักที่มีการแบ่งส่วนราชการออกเป็น ๙ ส่วนราชการที่มีฐานะระดับกองหรือเทียบเท่า ประกอบด้วย สำนักงานก่อสร้างและบูรณะ สำนักงานออกแบบ สำนักงานเลขานุการ กองแผนงานและประสานสาธารณูปโภค กองควบคุมการก่อสร้าง กองควบคุมอาคาร กองวิเคราะห์และวิจัย กองจัดกรรมสิทธิ์ และกองสำรวจและแผนที่ที่ดิน โดยแต่ละส่วนราชการมีอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันตามรายละเอียดการปฏิบัติงาน (Job Descriptions) ซึ่งสำนักงานโยธามีบุคลากรที่เป็นข้าราชการจำนวน ๙๓๕ คน โดยมีเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านวิชาชีพวิศวกรรมโยธา หรือปฏิบัติงานสายช่าง สามารถแยกได้ ดังนี้ (สำนักงาน ก.ก. พ.ศ.๒๕๕๘)

วิศวกรโยธาระดับปฏิบัติการ ถึง ระดับชำนาญการ	จำนวน ๑๑๒ คน
นายช่างโยธาระดับปฏิบัติงาน ถึง ระดับชำนาญงาน	จำนวน ๒๗๗ คน
นายช่างสำรวจระดับปฏิบัติงาน ถึง ระดับชำนาญงาน	จำนวน ๙๖ คน
รวม	๔๘๕ คน

ซึ่งกลุ่มข้าราชการข้างต้นถือเป็นเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานโครงสร้างพื้นฐานและการควบคุมอาคารเอกชน ตามแต่หน้าที่ความรับผิดชอบ แต่เนื่องจากว่าการปฏิบัติงานในแต่ละส่วนราชการนั้นมีปริมาณงานที่ต่างกัน จึงทำให้บางส่วนราชการที่มีปริมาณงานน้อยมีสัดส่วนงานต่อจำนวนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานไม่เหมาะสม และในทางกลับกันบางส่วนราชการมีสัดส่วนของปริมาณงานต่อจำนวนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติในสัดส่วนที่งานมากกว่าผู้ปฏิบัติ ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการทำงานและไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริหารในการแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว หรืออาจส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของประชาชนในภาพรวม ประกอบกับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจะมีความรู้ความเข้าใจในเฉพาะงานที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น ส่งผลให้ขาดความเชี่ยวชาญ หรือมีความชำนาญในงานที่นอกเหนือจากงานภายในส่วนราชการของเจ้าหน้าที่บุคคลนั้น ทำให้ไม่สามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่องหากมีการโยกย้ายการทำงาน อีกทั้งยังส่งผลให้ขาดประสิทธิภาพของการทำงาน ขาดแรงจูงใจในการทำงานภายในสำนักงานโยธาเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างสูงสุดตามเป้าหมายองค์กร

ดังนั้น การศึกษาในครั้งนี้มุ่งไปยังการกำหนดยุทธศาสตร์หรือแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านการตรวจสอบงานโครงสร้างพื้นฐานและการควบคุมอาคารที่เหมาะสมของสำนักงานโยธาเพื่อกำหนดเป็นแผนงาน โครงการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานสายวิศวกรรมโยธามีประสิทธิภาพ โดยให้นำเอาหลักการบริหารจัดการ ๗'s แมคคินซี (McKinsey ๗-s Framework) ที่ถือได้ว่าเป็นแนวคิดหนึ่งที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล เป็นเกณฑ์ที่สามารถนำมาใช้ในการประเมินจุดแข็ง และโอกาสขององค์การในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งการดำเนินงานที่จะได้รับผลสัมฤทธิ์ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายปัจจัยที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน ประกอบด้วย โครงสร้าง (Structure) กลยุทธ์ (Strategic) ระบบ (System) ทักษะ (Skill) บุคลากร (Staff) รูปแบบการบริหาร (Style) และค่านิยมร่วม (Share Value) และแนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ แมคเคลแลนด์ (McClelland, s Achievement Motivation Theory) ทฤษฎีนี้เน้นอธิบายการจูงใจของบุคคลที่กระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จมิได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำของเขา ซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ในแง่ของการทำงานหมายถึงความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุดและทำให้สำเร็จผลตามที่ตั้งใจไว้ เมื่อตนทำอะไรสำเร็จได้ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นสำเร็จต่อไปหากองค์การใดที่มีพนักงานที่แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จำนวนมากก็จะเจริญรุ่งเรืองและเติบโตเร็ว ในช่วงปี ค.ศ. ๑๙๕๐s นักจิตวิทยาชื่อ David I. McClelland ได้ทำการทดลองโดยใช้แบบทดสอบการรับรู้ของบุคคล (thematic apperception test (tat) เพื่อวัดความต้องการของมนุษย์ โดยแบบทดสอบ TAT เป็นเทคนิคการนำเสนอภาพต่างๆ แล้วให้บุคคลเขียนเรื่องราวเกี่ยวกับสิ่งที่เขาเห็น จากการศึกษาวิจัยของแมคเคลแลนด์ได้สรุปคุณลักษณะของคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมีความต้องการ ๓ ประการที่ได้จากแบบทดสอบTAT ซึ่งเขาเชื่อว่าเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะเข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคลได้ดังนี้

๑. ความต้องการความสำเร็จ (need for achievement (nAch)) เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ จากการศึกษาวิจัยของ McClelland พบว่า บุคคลที่ต้องการความสำเร็จ (nAch) สูง จะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย และต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูงและกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว

๒. ความต้องการความผูกพัน (need for affiliation (nAff)) เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

๓. ความต้องการอำนาจ (need for power (nPower)) เป็นความต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูง จะแสวงหาวิถีทางเพื่อให้ตนมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่อง ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น และจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาพบว่าพนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักต้องการจะทำงานในลักษณะ
๓ ประการดังนี้

๑. งานที่เปิดโอกาสให้เขารับผิดชอบเฉพาะส่วนของเขา และเขามีอิสระที่จะตัดสินใจและ
แก้ปัญหาด้วยตนเอง
๒. ต้องการงานที่มีระดับยากง่ายพอดี ไม่ง่ายหรือยากจนเกินไปกว่าความสามารถของเขา
๓. ต้องการงานที่มีความแน่นอนและต่อเนื่องซึ่งสร้างผลงานได้และทำให้เขามีความก้าวหน้า
ในงานเพื่อจะพิสูจน์ตนเองถึงความสามารถของเขาได้

นอกจากงานในลักษณะดังกล่าวแล้วแมคเคลีแลนด์ได้พบว่าปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผล
ต่อการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพคือสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับงานที่เขาทำด้วย

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานการโยธาในด้านการตรวจสอบ
งานโครงสร้างพื้นฐานและการควบคุมอาคาร
๒. เพื่อศึกษาถึงบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ
ด้านการตรวจสอบงานโครงสร้างพื้นฐานและการควบคุมอาคาร
๓. เพื่อศึกษาถึงแนวทางและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้าน
การตรวจสอบงานโครงสร้างพื้นฐานและการควบคุมอาคาร

เป้าหมาย

การศึกษาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านการ
ตรวจสอบงานโครงสร้างพื้นฐานและการควบคุมอาคารเอกชนที่อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานการโยธานั้น
ผู้ศึกษาได้กำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ดังนี้

๑. หน่วยงานมีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านการตรวจสอบ
งานโครงสร้างพื้นฐานและการควบคุมอาคารเอกชนเพื่อรองรับการพัฒนาเมืองในระยะ ๒๐ ปี รองรับกรอบทิศ
ทางการพัฒนาเมืองในมิติของสำนักงานการโยธา
๒. หน่วยงานกำหนดแผนงาน กิจกรรม โครงการหรือมาตรการส่งเสริมปัจจัยในแต่ละด้านที่
มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานการโยธาในการตรวจสอบงานโครงสร้างพื้นฐานและการควบคุม
อาคารเอกชนที่อยู่ในความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ได้ ภายในระยะเวลา ๑ ปี
๓. บุคลากรของสำนักงานการโยธาที่มีหน้าที่ในการตรวจสอบงานโครงสร้างพื้นฐานและการ
ควบคุมอาคารเอกชนทุกคนมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทของการทำงานครบทุกมิติงานของสำนักงานการโยธา
เพื่อปฏิบัติงานเชิงบูรณาการได้ ภายใน ๑ ปี และมีการฝึกอบรมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยความสำเร็จ

การศึกษาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรเพื่อบ่มงู่ความเป็นเลิศด้านการตรวจสอบงานโครงสร้างพื้นฐานและการควบคุมอาคารเอกชน ผู้ศึกษาได้นำหลักการบริหารจัดการ ๗'s แมคคินซี (McKinsey ๗-s Framework) ที่ถือได้ว่าเป็นแนวคิดหนึ่งที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล เป็นเกณฑ์ที่สามารถนำมาใช้ในการประเมินจุดแข็ง และโอกาสขององค์การในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งการดำเนินงานที่จะได้รับผลสัมฤทธิ์ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายปัจจัยที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน ประกอบด้วย โครงสร้าง (Structure) กลยุทธ์ (Strategic) ระบบ (System) ทักษะ (Skill) บุคลากร (Staff) รูปแบบการบริหาร (Style) และค่านิยมร่วม (Share Value) และแนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ แมคเคลแลนด์ (McClelland, s Achicvement Motivation Theory) ทฤษฎีนี้เน้นอธิบายการจูงใจของบุคคลที่กระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จมิได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำของเขา ซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ในแง่ของการทำงานหมายถึงความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุดและทำให้สำเร็จผลตามที่ตั้งใจไว้

กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7's Framework) ได้ถูกนำมาใช้ในการบริหารเป็นหลักสากล ประกอบด้วย

๑. Structure (โครงสร้างองค์กร) หมายถึง ลักษณะโครงสร้างขององค์การที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาดการควบคุม การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจของผู้บริหาร

๒. Strategy (กลยุทธ์) หมายถึง การวางแผนเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การพิจารณา จุดแข็ง จุดอ่อนขององค์การ

๓. Staff (การจัดการบุคคล) หมายถึง การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน

๔. style (รูปแบบ) หมายถึง การจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะองค์การ เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์การ รูปแบบการบริหารเป็นอย่างไร

๕. System (ระบบ) หมายถึง กระบวนการและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับ การวางระบบงานในแต่ละขั้นตอนงาน

๖. Shared value (ค่านิยมร่วม) หมายถึง ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์การ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความเชื่อร่วมกันในหน่วยงาน

๗. Skill (ทักษะ) หมายถึง ความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญในขอบเขตของงานที่ได้รับมอบหมาย ทักษะของการให้บริการ

กรอบทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ แมคเคลแลนด์ (McClelland, s Achicvement Motivation Theory) ทฤษฎีนี้เน้นอธิบายการจูงใจของบุคคลที่กระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จมิได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำของเขา ซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ในแง่ของการทำงานหมายถึงความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุดและทำให้สำเร็จผลตามที่ตั้งใจไว้ เมื่อตนทำอะไรสำเร็จได้ก็

จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นสำเร็จต่อไปหากองค์การใดที่มีพนักงานที่แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จำนวนมากก็จะเจริญรุ่งเรืองและเติบโตเร็ว ในช่วงปี ค.ศ. ๑๙๔๐s นักจิตวิทยาชื่อ David I. McClelland ได้ทำการทดลองโดยใช้แบบทดสอบการรับรู้ของบุคคล (thematic apperception test (tat) เพื่อวัดความต้องการของมนุษย์ โดยแบบทดสอบ TAT เป็นเทคนิคการนำเสนอภาพต่างๆ แล้วให้บุคคลเขียนเรื่องราวเกี่ยวกับสิ่งที่เขาเห็น จากการศึกษาวิจัยของแมคเคลแลนด์ได้สรุปคุณลักษณะของคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมีความต้องการ ๓ ประการที่ได้จากแบบทดสอบTAT ซึ่งเขาเชื่อว่าเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะเข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคลได้ดังนี้

๑. ความต้องการความสำเร็จ (need for achievement (nAch)) เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ จากการศึกษาของ McClelland พบว่า บุคคลที่ต้องการความสำเร็จ (nAch) สูง จะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย และต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูงและกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว

๒. ความต้องการความผูกพัน (need for affiliation (nAff)) เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

๓. ความต้องการอำนาจ (need for power (nPower)) เป็นความต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูง จะแสวงหาวิถีทางเพื่อให้ตนมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่อง ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น และจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาพบว่าพนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักต้องการจะทำงานในลักษณะ ๓ ประการดังนี้

๑. งานที่เปิดโอกาสให้เขารับผิดชอบเฉพาะส่วนของเขา และเขามีอิสระที่จะตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง

๒. ต้องการงานที่มีระดับยากง่ายพอดี ไม่ง่ายหรือยากจนเกินไปกว่าความสามารถของเขา

๓. ต้องการงานที่มีความแน่นอนและต่อเนื่องซึ่งสร้างผลงานได้และทำให้เขามีความก้าวหน้าในงานเพื่อจะพิสูจน์ตนเองถึงความสามารถของเขาได้

นอกจากงานในลักษณะดังกล่าวแล้วแมคเคลแลนด์ได้พบว่าปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพคือสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับงานที่เขาทำด้วย

การวิเคราะห์องค์การ (สำนักการโยธา)

ผู้ศึกษาได้ทบทวนภารกิจของหน่วยงานตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร (สำนักงาน ก.ก.) กำหนดโดยอ้างอิงแนวคิดและทฤษฎีข้างต้นในการวิเคราะห์ปัจจัย เพื่อมุ่งศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อนของการดำเนินการของหน่วยงานตามขอบเขตที่ทำการศึกษา จึงสามารถสรุปได้ดังนี้

จุดแข็งของหน่วยงาน (Strengths)

๑. หน่วยงานมีความพร้อมในองค์ความรู้ด้านการตรวจสอบงานโครงสร้างพื้นฐานและการควบคุมอาคารเอกชน (Structure, Skill)
๒. หน่วยงานมีจำนวนบุคลากรด้านวิชาชีพการปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบงานโครงสร้างพื้นฐานและการควบคุมอาคารเอกชนอย่างเพียงพอ (Staff)
๓. ผู้บริหารหน่วยงานให้ความสำคัญกับการทำงานและมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์การเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศตามกรอบภารกิจของหน่วยงาน (Staff)
๔. หน่วยงานมีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุด และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริหารกรุงเทพมหานครและประชาชนได้เป็นอย่างดี (System, Strategic)

จุดอ่อนของหน่วยงาน (Weaknesses)

๑. หน่วยงานขาดการบูรณาการบทบาทของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละส่วนราชการให้มีความรู้ความสามารถครอบคลุมภารกิจของหน่วยงาน
๒. หน่วยงานไม่มีคู่มือการปฏิบัติงานเชิงบูรณาการให้เจ้าหน้าที่ใช้อ้างอิงในการทำงาน ตลอดจนการพัฒนารูปแบบการทำงานให้มีความเหมาะสมและทันต่อสถานการณ์ในปัจจุบัน
๓. หน่วยงานไม่มีการจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในงานของหน่วยงานอย่างเหมาะสม
๔. หน่วยงานไม่มีการจัดทำแผนแม่บทเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติงานของสำนักการโยธาในทุกด้าน ทั้งงานในด้านการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐาน งานตามภารกิจ งานบริหารทรัพยากรบุคคล งานบริหารด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารจัดการองค์ความรู้และกฎระเบียบอื่นที่เกี่ยวข้อง
๕. การปฏิบัติงานในปัจจุบันของบางส่วนราชการภายในสำนักการโยธา ไม่เป็นไปตามกรอบอำนาจหน้าที่ตามที่ สำนักงาน ก.ก. กำหนด ส่งผลให้ขาดการพัฒนาองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญของเจ้าหน้าที่ภายในส่วนราชการนั้น
๖. หน่วยงานไม่มีการเตรียมความพร้อมเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าตามสายงานที่ปฏิบัติอย่างเหมาะสม ส่งผลให้ขาดแรงจูงใจในการทำงานและไม่มีความชัดเจนต่อการทำงานเท่าที่ควร
๗. หน่วยงานไม่มีค่านิยมองค์กรหรือคุณค่าที่จะถือปฏิบัติร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์ขององค์กร

โอกาสของหน่วยงาน (Opportunities)

๑. กรุงเทพมหานครมีการกำหนดแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี เพื่อเป็นกรอบทิศทางการทำงานของหน่วยงานส่งผลให้มีแนวทางที่ชัดเจนมีง่ายต่อการนำเอานโยบายไปปฏิบัติ
๒. ผู้บริหารกรุงเทพมหานครให้ความสำคัญสนับสนุนการดำเนินการตามกรอบภารกิจของสำนักการโยธา ทั้งด้านการจัดสรรงบประมาณ การสนับสนุนด้านนโยบายที่เกี่ยวข้อง และการติดตามประเมินผลการทำงานของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง
๓. การเพิ่มบทบาทของภาคเอกชนและการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการดำเนินการที่อาจส่งผลกระทบต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อมของสำนักการโยธา ส่งผลให้หน่วยงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างภาคเอกชน และเป็นการประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจให้กับประชาชนรับรู้และสามารถแสดงความคิดเห็น อีกทั้งยังลดแรงต่อต้านของมวลชนลงได้
๔. ภาพลักษณ์ที่ดีของหน่วยงานด้านการก่อสร้างและพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานเมือง

อุปสรรคของหน่วยงาน (Threats)

๑. ข้อจำกัดในการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานเมือง ด้านการบริหารจัดการพื้นที่ ที่มีหน่วยงานอื่นเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบร่วม รวมทั้งหน่วยงานสาธารณูปโภคต่างๆ
๒. งบประมาณอุดหนุนจากรัฐบาลในการพัฒนาเมืองและการพิจารณาอนุมัติงบประมาณของกรุงเทพมหานคร
๓. รูปแบบการบริหารจัดการองค์การไม่สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
๔. การพัฒนาเมืองย่อมมีแรงต่อต้านจากชุมชนและกลุ่มผู้เสียผลประโยชน์ ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินการและขาดความต่อเนื่องของการทำงาน

ขั้นตอนการปฏิบัติและผู้รับผิดชอบ

การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นผู้ศึกษาได้ทบทวนภารกิจและบทบาทของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบงานด้านโครงสร้างพื้นฐานและการควบคุมอาคารเอกชนให้มีความครบถ้วนตามภารกิจของสำนักการโยธาก่อนที่จะกำหนดเป็นแผนงานปฏิบัติการและยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านการตรวจสอบงาน โดยสามารถสรุปรายละเอียดของขอบเขตงานในการตรวจสอบได้ ดังนี้

๑. การตรวจสอบอาคารที่ได้รับอนุญาตจากกองควบคุมอาคาร และสำนักงานเขตพื้นที่
๒. การตรวจสอบงานสาธารณูปโภคของหน่วยงานสาธารณูปโภคที่ยื่นขออนุญาตใช้พื้นที่ของกรุงเทพมหานคร
๓. การตรวจสอบงานที่อยู่ระหว่างการก่อสร้างระบบโครงสร้างพื้นฐานของโครงการต่างๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักการโยธา
๔. การตรวจสอบงานซ่อมแซมโครงสร้างถนน สะพาน อุโมงค์ ทางเท้า ที่อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักการโยธา

๕. การตรวจสอบเพื่อเฝ้าระวัง (monitoring) สิ่งก่อสร้างและระบบโครงข่ายการจราจรให้มีความปลอดภัยอยู่เสมอ

จากขอบเขตงานตรวจสอบของสำนักการโยธาที่อาจส่งผลกระทบต่อสาธารณะหรืออาจก่อให้เกิดความเดือดร้อนรำคาญกับประชาชน ตามรายการข้างต้นนั้น สามารถนำมากำหนดเป็นขั้นตอนการปฏิบัติงานและกำหนดส่วนราชการ กลุ่มงานที่รับผิดชอบได้ ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ รวบรวมรายละเอียดข้อมูล องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง กฎ ระเบียบ หนังสือสั่งการต่างๆ และวิธีการตรวจสอบงานของแต่ละหัวข้อข้างต้น โดยเป็นการประสานแจ้งส่วนราชการที่รับผิดชอบ หรือจัดให้มีการประชุมระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ ๒ จัดทำกระบวนการทำงาน (flow chart) เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนและสามารถปรับปรุงเพื่อลดกระบวนการในส่วนที่มีความซ้ำซ้อน หรือไม่จำเป็นออกไป

ขั้นตอนที่ ๓ สรุปเนื้องานส่วนที่จะกำหนดเป็นขอบเขตงานในการตรวจสอบของเจ้าหน้าที่ เนื่องจากการตรวจสอบงานตามโครงการนี้จะต้องกำหนดขอบเขตของการตรวจสอบให้ชัดเจนเพื่อป้องกันมิให้เกิดความซ้ำซ้อนในการตรวจสอบระหว่างผู้ตรวจสอบและหน่วยงานหรือส่วนราชการที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง

ขั้นตอนที่ ๔ จัดทำคู่มือการตรวจสอบงานด้านโครงสร้างพื้นฐานและการควบคุมอาคาร เอกชน ทั้งในรูปแบบฉบับสมบูรณ์และฉบับเจ้าหน้าที่

ขั้นตอนที่ ๕ จัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการตรวจสอบงานในรูปแบบของการอบรมเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติการ

ขั้นตอนที่ ๖ จัดทำคำสั่งสำนักการโยธาเพื่อแต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการและกำกับดูแล และแต่งตั้งคณะทำงานในการตรวจสอบงานด้านโครงสร้างพื้นฐานและการควบคุมอาคารเอกชน

ขั้นตอนที่ ๗ สรุปรายงานผลการดำเนินการ ปัญหาอุปสรรค และข้อพิจารณาเสนอแนะเพื่อเป็นการติดตามและประเมินผลโครงการ และกำหนดกลยุทธ์ของยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านการตรวจสอบงานโครงสร้างพื้นฐานและการควบคุมอาคารเอกชน ต่อไป

จากขั้นตอนการปฏิบัติงานข้างต้นเป็นการกำหนดกรอบการทำงานในภาพกว้างเพื่อนำมาซึ่งรายละเอียดเนื้อหาของแต่ละหัวข้อ ตลอดจนการมอบหมายผู้รับผิดชอบในบทบาทของส่วนราชการหรือกลุ่มงานที่เกี่ยวข้องในแต่ละส่วนงานนั้น ทั้งนี้ผู้ศึกษาได้จัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อแสดงให้เห็นถึงแผนงานหลัก มาตรการ/โครงการ/กิจกรรม กรอบระยะเวลาดำเนินการ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบ ดังตารางถัดไป

ตารางที่ ๑ แผนการปฏิบัติการ (Action Plan) การพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านการตรวจสอบงานโครงสร้างพื้นฐานและการควบคุมอาคารเอกชน

แผนงานหลัก	โครงการ/กิจกรรม/ประเด็น	กรอบระยะเวลาดำเนินการ											งบประมาณ	หมายเหตุ / ผู้รับผิดชอบ
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	
๑. การจัดการองค์ความรู้ ด้านการตรวจสอบ (Inspection knowledge management)	- รวบรวมเนื้อหาและรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ ดังนี้ ๑. การตรวจสอบตาม กม.ควบคุมอาคาร ๒. การตรวจสอบการก่อสร้างและซ่อมแซมทางเท้าผิวการจราจร โครงข่ายการจราจร หรือโครงสร้างพิเศษ ๓. การตรวจสอบงานสาธารณูปโภค ๔. การตรวจสอบการก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐาน ๕. การตรวจสอบเพื่อเฝ้าระวังสิ่งก่อสร้างต่าง ๆ - จัดทำกระบวนการทำงาน (flow chart) และปรับปรุงเพื่อลดความซ้ำซ้อนของงาน (lean) ตามหัวข้อการตรวจสอบข้างต้น - สรุปประเด็นเฉพาะของการตรวจสอบตามขอบเขตโครงการ ๑. ประเด็นที่อาจเกิดความเสียหายต่อสาธารณะ ๒. ประเด็นที่อาจส่งผลกระทบต่อประชาชน												ไม่ใช้ งบประมาณ	๑. กองควบคุมอาคาร ๒. สำนักงานก่อสร้างและบูรณะ ๓. กองแผนงานและประสานฯ ๔. กองควบคุมการก่อสร้าง ๕. ทุกส่วนราชการ - ทุกส่วนราชการที่เกี่ยวข้องโดยมีกลุ่มงานแผนงานโยธา เป็นเจ้าของเรื่องดำเนินการ - ทุกส่วนราชการที่เกี่ยวข้องโดยมีกลุ่มงานแผนงานโยธา เป็นเจ้าของเรื่องดำเนินการ

แผนงานหลัก	โครงการ/กิจกรรม/ประเด็น	กรอบระยะเวลาดำเนินการ											งบประมาณ	หมายเหตุ / ผู้รับผิดชอบ
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	
๒. การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบฯ	- การจัดทำคู่มือการตรวจสอบงานฯ												ไม่ใช้ งบประมาณ	- กองแผนงานฯ (กลุ่มงานแผนงานโยธา) - กองแผนงานฯ (กลุ่มงานแผนงานโยธา)
	๑. ฉบับสมบูรณ์ (อ้างอิง) ๒. ฉบับเจ้าหน้าที่													
	- การจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร												ไม่ใช้ งบประมาณ	
	๑. อบรมเชิงวิชาการ ๒. อบรมเชิงปฏิบัติการ													
๓. การบริหารจัดการ	- ด้านโครงสร้างองค์การและรูปแบบ												ไม่ใช้ งบประมาณ	- กองแผนงานฯ (กลุ่มงานแผนงานโยธา) - สำนักงานเลขานุการ
	๑. การแต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการและกำกับดูแลโครงการ ๒. การแต่งตั้งคณะทำงานตรวจสอบงานโครงสร้างพื้นฐานและการควบคุมอาคารเอกชน													
	- ด้านการสร้างแรงจูงใจ (Motivation)												ไม่ใช้ งบประมาณ	- กองแผนงานฯ (กลุ่มงานแผนงานโยธา) - สำนักงานเลขานุการ - ผู้บริหารสำนักงานโยธา
	๑. การกำหนดเงื่อนไขในการโยกย้ายโดยนับเป็นประสบการณ์ทำงาน ๒. การให้โอกาสในการทำผลงานเลื่อนระดับด้วยผลงานจากโครงการ													
	- การสรุปรายงานและการประเมินผลโครงการ												ไม่ใช้ งบประมาณ	- กองแผนงานฯ (กลุ่มงานแผนงานโยธา)

งบประมาณที่ใช้

ไม่ใช้งบประมาณ

ระยะเวลาในการดำเนินการ

ระยะเวลาในการดำเนินการ ๑ ปี นับตั้งแต่ มกราคม พ.ศ.๒๕๖๐ ถึง ธันวาคม พ.ศ.๒๕๖๐

แนวทางการบริหารความเสี่ยง

โครงการนี้ผู้ศึกษาได้ทบทวนภารกิจของแต่ละส่วนราชการภายในสำนักการโยธาซึ่งมีบทบาทและภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างชัดเจนตามที่สำนักงาน ก.ก. ได้กำหนดไว้ ซึ่งโครงการตรวจสอบงานโครงสร้างพื้นฐานและการควบคุมอาคารเอกชนนั้น เป็นการเข้าไปตรวจสอบในงานที่มีผู้รับผิดชอบโดยตรงอยู่แล้ว แต่ด้วยปัญหาที่ผ่านมาทำให้ไม่สามารถตรวจสอบได้อย่างครอบคลุมทั่วถึงและมีเรื่องร้องเรียนในความล่าช้าของการตรวจสอบอยู่เป็นจำนวนมาก

ดังนั้น ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ถึงความเสี่ยงที่อาจทำให้โครงการนี้ไม่สำเร็จ โดยสามารถสรุปพร้อมแนวทางการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

๑. ความชัดเจนของขอบเขตในการตรวจสอบระหว่างเจ้าหน้าที่โครงการกับเจ้าหน้าที่ที่เป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงที่อาจเป็นปัญหาการตรวจสอบที่ซ้ำซ้อน

แนวทางการบริหารความเสี่ยง กำหนดขอบเขตงานดังกล่าวในคู่มือการตรวจสอบให้ชัดเจนเฉพาะในส่วนที่อาจเกิดความเสียหายต่อสาธารณะและเกิดความเดือดร้อนกับประชาชน และแต่งตั้งหัวหน้าคณะทำงานในแต่ละชุด โดยจัดให้มีการประชุมเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างน้อยสัปดาห์ละ ๒ ครั้ง

๒. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบขาดแรงจูงใจในการทำงานและเป็นงานที่เพิ่มนอกเหนือจากภาระหน้าที่ประจำ

แนวทางการบริหารความเสี่ยง ต้องมีการปลูกฝังและสร้างค่านิยมร่วมขององค์กรให้เกิดความตระหนักและให้ความสำคัญกับโครงการตรวจสอบงานโครงสร้างพื้นฐานและการควบคุมอาคารเอกชนที่อาจส่งผลกระทบต่อสาธารณะและความเดือดร้อนของประชาชนและพิจารณาว่าโครงการนี้เป็นการเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของหน่วยงาน ตลอดจนผู้บริหารสำนักการโยธาคควรกำหนดให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานโครงการนี้สามารถนำเอาผลงานที่ได้จากการทำงานไปประกอบการพิจารณาในการเลื่อนระดับหรือการโยกย้ายงานเป็นลำดับสำคัญ ตลอดจนการจัดให้มีการประกาศเกียรติคุณสำหรับเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานได้อย่างสม่ำเสมอหรือมีผลการดำเนินการดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ เพื่อเป็นการเสริมสร้างกำลังใจในการทำงาน

การประเมินผล

การศึกษานี้มีเป้าหมายของโครงการเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อบูรณาการเป็นเลิศด้านการตรวจสอบงานโครงสร้างพื้นฐานและการควบคุมอาคารเอกชนที่อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักการโยธานั้น ผู้ศึกษาได้กำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ดังนี้

๑. หน่วยงานมีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์การเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านการตรวจสอบงานโครงสร้างพื้นฐานและการควบคุมอาคารเอกชนเพื่อรองรับการพัฒนาเมืองในระยะ ๒๐ ปี รองรับกรอบทิศทางการพัฒนาเมืองในมิติของสำนักงานโยธา

๒. หน่วยงานกำหนดแผนงาน กิจกรรม โครงการหรือมาตรการส่งเสริมปัจจัยในแต่ละด้านที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ของสำนักงานโยธาในการตรวจสอบงานโครงสร้างพื้นฐานและการควบคุมอาคารเอกชนที่อยู่ในความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ได้ ภายในระยะเวลา ๑ ปี

๓. บุคลากรของสำนักงานโยธาที่มีหน้าที่ในการตรวจสอบงานโครงสร้างพื้นฐานและการควบคุมอาคารเอกชนทุกคนมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทของการทำงานครบทุกมิติงานของสำนักงานโยธาเพื่อปฏิบัติงานเชิงบูรณาการได้ ภายใน ๑ ปี และมีการฝึกอบรมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการนี้สามารถแยกออกได้ ๒ ประการ ประกอบด้วย

๑. ตัวชี้วัดผลผลิต (Output)

- หน่วยงานมีแผนยุทธศาสตร์และสามารถกำหนดกลยุทธ์/กิจกรรม/โครงการ ในการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ของสำนักงานโยธาได้

- บุคลากรของสำนักงานโยธาที่มีหน้าที่ในการตรวจสอบงานโครงสร้างพื้นฐานและการควบคุมอาคารเอกชนทุกคนมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทของการทำงานครบทุกมิติงานของสำนักงานโยธาเพื่อปฏิบัติงานเชิงบูรณาการได้ ภายใน ๑ ปี

๒. ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome)

- หน่วยงานสามารถนำเอาแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ที่ได้จากโครงการนี้ เป็นต้นแบบในการจัดทำแผนงานด้านอื่นๆ ของสำนักงานโยธาได้และสามารถพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้ดังกล่าวอย่างต่อเนื่องในอนาคต

- บุคลากรของสำนักงานโยธาที่ผ่านการฝึกอบรมสามารถตรวจสอบงานโครงสร้างพื้นฐานและการควบคุมอาคารเอกชนได้อย่างถูกต้องตามบทบาทและขอบเขตของการทำงาน และสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ดังกล่าวให้กับผู้ที่เข้าทำงานใหม่ได้เป็นอย่างดี

- จำนวนเรื่องร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับความล่าช้าในการตรวจสอบงานโครงสร้างพื้นฐานและการควบคุมอาคารเอกชนลดลงอย่างน้อยร้อยละ ๘๐ เมื่อเทียบกับช่วงก่อนเริ่มโครงการภายในระยะเวลา ๑ ปี

วิธีการประเมินผลความสำเร็จและความพึงพอใจของโครงการ

การศึกษาโครงการนี้ได้กำหนดวิธีการประเมินผลความสำเร็จของโครงการจากความรู้ความเข้าใจของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและความพึงพอใจของผู้บริหารและบุคลากรของสำนักงานโยธา โดยมีขอบเขตการดำเนินการและวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ขอบเขตด้านเนื้อหา

สำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารสำนักงานโยธาและสอบถามผู้ปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตรวจสอบ บทบาทของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานโยธาที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนา

บุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านการตรวจสอบงานโครงสร้างพื้นฐานและการควบคุมอาคาร ของสำนักงานโยธา ในด้านปัจจัยพื้นฐานทางการบริหาร 7S's McKinsey และปัจจัยด้านแรงจูงใจในความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement (nAch)) ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation (nAff)) และความต้องการอำนาจ (Need for Power (nPower)) เป็นต้น

ขอบเขตด้านประชากร

ผู้ศึกษาได้กำหนดกลุ่มประชากรในการศึกษา ได้แก่ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านวิชาชีพการโยธา หรือปฏิบัติงานสายช่าง(สำนักงาน ก.ก. พ.ศ.๒๕๕๘) สามารถแยกได้ ดังนี้

๑. วิศวกรโยธาระดับปฏิบัติการ ถึง ระดับชำนาญการ	จำนวน ๑๑๒	คน
๒. นายช่างโยธาระดับปฏิบัติงาน ถึง ระดับชำนาญงาน	จำนวน ๒๗๗	คน
๓. นายช่างสำรวจระดับปฏิบัติงาน ถึง ระดับชำนาญงาน	จำนวน ๙๖	คน
	รวม	๔๘๕ คน

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ มีจำนวนประชากรทั้งสิ้น จำนวน ๔๘๕ คน คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากการสุ่มแบบชั้นภูมิตามสัดส่วนของขนาดประชากร (stratified proportional to size)

ผู้ศึกษาได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตร Yamane (1967) ในการคำนวณ ดังนี้

$$N = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

โดยกำหนดให้

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากรที่ศึกษาในการศึกษา

e = ค่าความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่าง ในที่นี้กำหนดให้เท่ากับ 0.05

$$n = \frac{485}{1 + 485(0.05)^2}$$

$$= 219.21 \text{ คน}$$

โดยในที่นี้ผู้ศึกษาได้กำหนดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๒๒๐ คน

วิธีการศึกษาและวิเคราะห์

ข้อมูลทุติยภูมิ

ศึกษาโดยการค้นคว้าจากหนังสือราชการ การกำหนดบทบาทหน้าที่ และผลการปฏิบัติงานตามโครงการของวิศวกรโยธา นายช่างโยธา นายช่างสำรวจ ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการศึกษา

ข้อมูลปฐมภูมิ

ศึกษาโดยใช้แบบสอบถาม ทั้งนี้ ผู้ศึกษาขอความร่วมมือข้าราชการกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานโยธา ที่ถูกเลือกเป็นตัวอย่าง จำนวน ๒๒๐ คน และสอบถามผู้บริหารของสำนักงานโยธาถึงนโยบายและความเป็นไปได้ในการกำหนดบทบาทและกรอบหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านการตรวจสอบงานโครงสร้างพื้นฐานและการควบคุมอาคาร ของสำนักงานโยธา ตลอดจนปัญหาอุปสรรคที่พบจากการดำเนินโครงการ จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติต่อไป

ขั้นตอนของการศึกษา

๑. ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง (documentary analysis) เพื่อกำหนดเป็นแนวทางในการศึกษา แนวทางของเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล
๒. คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก (key informants)
๓. สร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล (research measurement) เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก
๔. เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ (qualitative data collection) ด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก จากผู้บริหารสำนักงานโยธา อย่างน้อย ๑ ท่าน
๕. วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (qualitative data analysis) ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้มาจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ เพื่อสรุปและสังเคราะห์ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
๖. รวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเพื่อตอบวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ โดยใช้แบบสอบถาม (questionnaire) ที่มีลักษณะปลายปิดส่งให้กลุ่มตัวอย่างที่ถูกเลือกเป็นตัวอย่างตอบ ตามจำนวนที่ได้จากการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
๗. จัดทำรายงาน (report) และสรุปรายละเอียดการประเมินผล

ข้อเสนอแนะ

การศึกษาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรเพื่อกำหนดสู่ความเป็นเลิศด้านการตรวจสอบงานโครงสร้างพื้นฐานและการควบคุมอาคารเอกชน ของสำนักงานโยธานั้น เป็นโครงการที่มุ่งเน้นเพื่อแก้ไขปัญหาเรื่องร้องเรียนที่เกิดจากความล่าช้าในการตรวจสอบและการตรวจสอบที่ไม่ครอบคลุมทั่วถึงของเจ้าหน้าที่สำนักงานโยธา อีกทั้งยังเป็นการเสริมสร้างประสบการณ์ ความรู้ความสามารถของบุคลากรภายในสำนักงานโยธาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ โครงการนี้อาจไม่ประสบความสำเร็จอันเนื่องมาจากหลายปัจจัย ซึ่งผู้ศึกษาได้อธิบายไปในหัวข้อการบริหารความเสี่ยง และจากการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาจะขอกล่าวถึงข้อเสนอแนะที่จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่นำโครงการไปพัฒนาต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย จากการศึกษาจะเห็นได้ว่าการพัฒนาบุคลากรเพื่่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านการตรวจสอบนั้น สิ่งที่สำคัญก็คือการจูงใจผู้ปฏิบัติงานในการตรวจสอบให้มีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมายซึ่งถือได้ว่าผู้ร่วมปฏิบัติงานในโครงการนี้เป็นผู้ที่มีความเสียสละในการทำงานด้วยงานโครงการดังกล่าวเป็นงานที่เพิ่มขึ้นจากหน้าที่ประจำ ดังนั้นผู้บริหารสำนักการโยธาควรให้ความสำคัญและร่วมหาแนวทางในการให้รางวัลกับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทั้งในทางตรงและทางอ้อม อีกทั้งการจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานดังกล่าวนั้นจะต้องดำเนินการให้ถูกต้องมีเนื้อหาครบถ้วนตามหลักวิชา เพื่อที่จะสามารถนำไปใช้อ้างอิงในการทำงานได้ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณให้กับส่วนราชการที่รับผิดชอบเพื่อนำไปศึกษาและพัฒนารูปแบบการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การที่มีความเป็นเลิศในทุกด้าน ต่อไป

ประวัติผู้เขียนรายงานการศึกษาส่วนบุคคล

ชื่อ	นายกิตติกานต์ จอมดวง จารุวรพลกุล		
วันเดือนปีเกิด	วันที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ พ.ศ.๒๕๒๒		
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	วิศวกรโยธาชำนาญการพิเศษ หัวหน้ากลุ่มงานแผนงานโยธา		
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	กลุ่มงานแผนงานโยธา กองแผนงานและประสานสาธารณูปโภค สำนักการโยธา กรุงเทพมหานคร		
ประวัติการศึกษา			
พ.ศ.๒๕๔๔	ระดับปริญญาตรี	วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (วศ.บ.) สาขาวิศวกรรมโยธา	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
พ.ศ.๒๕๕๐	ระดับปริญญาโท	วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต (วศ.ม.)	สาขาวิศวกรรมโครงสร้างพื้นฐานและการบริหาร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
พ.ศ.๒๕๕๕	ระดับปริญญาตรี	นิติศาสตรบัณฑิต (น.บ.เกียรตินิยมอันดับสอง)	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ประวัติรับราชการ			
พ.ศ.๒๕๔๔ – ๒๕๕๕	วิศวกรโยธา ๓ – วิศวกรโยธา ๗ วช.	กองควบคุมอาคาร	สำนักการโยธา
พ.ศ.๒๕๕๖ – ๒๕๕๘	วิศวกรโยธาชำนาญการพิเศษ	หัวหน้ากลุ่มงานสารสนเทศที่ดิน ๑	กองสำรวจและแผนที่ที่ดิน สำนักการโยธา
พ.ศ.๒๕๕๘ – ปัจจุบัน	วิศวกรโยธาชำนาญการพิเศษ	หัวหน้ากลุ่มงานแผนงานโยธา	กลุ่มงานแผนงานโยธา กองแผนงานและประสานสาธารณูปโภค สำนักการโยธา