

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การพัฒนาบุคลากรของสำนักการโยธา กรณีศึกษา
งานการเงินและงบประมาณ กลุ่มงานการคลัง
สำนักงานเลขานุการ

จัดทำโดย นางสาว นุสรา ศิริบาล
ตำแหน่ง นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการ
สังกัด สำนักงานเลขานุการ สำนักการโยธา

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๓๒
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑

๑. ชื่อเรื่อง การพัฒนาบุคลากรของสำนักการโยธา กรณีศึกษา งานการเงินและงบประมาณ
กลุ่มงานการคลัง สำนักงานเลขานุการ

๒. หลักการและเหตุผล

กรุงเทพมหานครได้จัดทำแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๖ - ๒๕๗๕) แผนปฏิบัติราชการกรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕) และแผนปฏิบัติราชการกรุงเทพมหานครประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๑ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติงานและบริหารราชการของแต่ละหน่วยงานในกรุงเทพมหานคร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาเมืองอย่างเป็นระบบ มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของกรุงเทพมหานครที่มุ่งเน้นการดูแลประชาชนในทุกมิติ สำนักการโยธา ได้จัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๑ เพื่อกำหนดมิติเป้าประสงค์ มาตรการ โครงการ กิจกรรม และตัวชี้วัดต่างๆ ทั้งที่ได้ดำเนินการต่อเนื่องและโครงการที่ผลักดันให้เกิดขึ้นใหม่ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะ ๒๐ ปี แผนปฏิบัติราชการกรุงเทพมหานครระยะ ๒๐ ปี ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕) แผนปฏิบัติราชการกรุงเทพมหานครประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๑ และให้มีความสอดคล้องกับนโยบายของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร มุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบรรลุผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อีกทั้งยังเป็นกรอบและแผนงานในการปฏิบัติราชการของทุกส่วนราชการภายในสำนักการโยธา ในการกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการให้เป็นรูปธรรมชัดเจนทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ มีการรายงานผลการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการติดตามประเมินผลโครงการ/กิจกรรมที่ดำเนินการตามแผนฯ ประกอบด้วย ด้านหลักๆ ที่เกี่ยวข้องกับสำนักการโยธา ได้แก่ ด้านที่ ๑ มหานครปลอดภัย ด้านที่ ๒ มหานครสีเขียว สะดวกสบาย ด้านที่ ๓ มหานครสำหรับทุกคน ด้านที่ ๔ มหานครกระชับ และด้านที่ ๗ การบริหารจัดการเมืองมหานคร

สำนักการโยธามีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน พร้อมโครงข่ายถนน เริ่มตั้งแต่การวางแผนงานโยธา การออกแบบถนน/สะพาน การจัดกรรมสิทธิ์ที่ดิน การควบคุมการก่อสร้าง การตรวจวิเคราะห้วัสดุก่อสร้าง การบำรุงรักษาถนนและสะพาน การควบคุมอาคาร การดูแลรักษาที่สาธารณะ และการสำรวจจัดทำแผนที่ที่ดิน ปัจจุบัน ภารกิจหลักของสำนักการโยธา ประกอบด้วยภารกิจก่อสร้างโครงข่ายถนนต่างๆ เช่น ถนนสายหลัก ถนนสายรอง และถนนโครงข่ายจราจร สะพาน ทางลอด ทางต่างระดับและทางยกระดับ รวมทั้งการจัดระเบียบเมืองให้เรียบร้อย สวยงาม ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน เพื่อให้การบริหารราชการและการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของกรุงเทพมหานครเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สำนักการโยธาเป็นองค์กรหลักด้านการโยธาและโครงสร้างพื้นฐานอย่างมีมาตรฐานสากลมุ่งขับเคลื่อนกรุงเทพฯ สู่มหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ ได้รับงบประมาณ จำนวน ๙,๙๘๖.๔๕ ล้านบาท และเงินอุดหนุนรัฐบาล จำนวน ๒,๓๗๒.๗๓๕๒ ล้านบาท เพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติราชการกรุงเทพมหานครประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๑

แผนปฏิบัติราชการกรุงเทพมหานครประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๑ ด้านที่ ๗ การบริหารจัดการเมืองมหานคร มิติที่ ๗.๓ การบริหารทรัพยากรบุคคล เป้าประสงค์ที่ ๗.๓.๑.๑ การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ มีความเป็นมืออาชีพที่เหมาะสมกับการบริหารมหานคร และเป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม งานด้านบริหารการเงินการคลัง ดำเนินการโดยกลุ่มงานการคลัง สำนักงานเลขานุการ ซึ่งงานการเงินและงบประมาณเป็นผู้ดำเนินการ ด้านงบประมาณให้เป็นไปตามแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปี ตั้งแต่รวบรวมเอกสารจัดทำคำขอตั้ง

งบประมาณ ขออนุมัติเงินประจำงวด ขออนุมัติโอน/เปลี่ยนแปลงงบประมาณ ขออนุมัติจัดสรรงบประมาณ ติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ ขออนุมัติกันเงินไว้เบิกเหลือในปี และขออนุมัติขยายเวลากันเงินไว้เบิกจ่ายในปีงบประมาณถัดไป ด้านการเงินรับ ดำเนินการรับเงินให้ถูกต้องตามประเภท เพื่อนำส่งเป็นรายได้ของกรุงเทพมหานคร ส่งคืนเข้างบประมาณประจำปี หรือนำฝากเป็นเงินนอกงบประมาณเพื่อรวบรวมนำส่งหน่วยงานต่างๆ เช่น กรมสรรพากร สำนักงานประกันสังคม เป็นต้น ด้านการเงินจ่าย ดำเนินการจ่ายเงินทุกหมวดรายจ่ายตามงบประมาณของกรุงเทพมหานคร และเงินอุดหนุนรัฐบาล ประเภทเงินอุดหนุนทั่วไป ให้ถูกต้องตามภาระหนี้/ผู้รับเงิน และให้คำแนะนำเกี่ยวกับเรื่องที่อยู่ในความรับผิดชอบแก่เจ้าหน้าที่ของทุกส่วนราชการ งานการเงินและงบประมาณมีบุคลากร ข้าราชการ ๖ อัตรา ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ ๓ อัตรา ปฏิบัติงานด้านการเงินรับ ๑ อัตรา ปฏิบัติงานด้านการเงินจ่าย ๑ อัตรา ปฏิบัติงานด้านสารบรรณ ๑ อัตรา ลูกจ้างประจำ ๑ อัตรา และลูกจ้างชั่วคราว ๑ อัตรา ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานตามคำสั่งมอบหมายงาน ทำให้ขาดความรู้ ความเข้าใจงานด้านอื่นที่ไม่ได้ปฏิบัติ แต่งานทุกชิ้นจะต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จโดยเร็ว โดยเฉพาะด้านการเงินรับต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในวันทำการนั้นๆ เพื่อประมวลผลประจำวัน หากผู้ปฏิบัติงานหลักไม่อยู่ จะต้องจัดหาผู้เข้าปฏิบัติงานแทนในทันที ไม่สามารถรอไว้เพื่อดำเนินการในวันทำการถัดไปได้ เพราะจะทำให้งานที่ต่อเนื่องกันล่าช้า (ต่อเนื่องงานบัญชีเพื่อลงบัญชีประจำวัน)

ดังนั้น เพื่อให้การปฏิบัติงานของงานการเงินและงบประมาณเป็นไปด้วยความรวดเร็วถูกต้อง ครบถ้วน และเรียบร้อย ภายใต้งบประมาณที่กำหนดในเรื่องอัตรากำลังที่ไม่สามารถขอเพิ่มจำนวนได้ ผู้จัดทำรายงานฯ จึงมีความตั้งใจพัฒนาบุคลากรของงานการเงินและงบประมาณ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ทุกคนสามารถปฏิบัติงานทุกด้านทุกหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน ต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้งานแบบพี่สอนน้องจากความรู้ ทักษะ และประสบการณ์

๓. วัตถุประสงค์

๓.๑ เพื่อให้บุคลากรของงานการเงินและงบประมาณมีความรู้ในงานด้านงบประมาณด้านการเงินรับ และด้านการเงินจ่าย เพื่อนำไปใช้ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง

๓.๒ เพื่อสร้างความเป็นมืออาชีพในสายงานการเงินและบัญชีของสำนักงานเลขานุการสำนักการโยธา

๓.๓ เพื่อลดปัญหาความล่าช้าในเรื่องของงบประมาณและการเบิกจ่ายเงิน

๔. เป้าหมาย

๔.๑ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานหลัก ถ่ายทอดความรู้ โดยเริ่มจากเอกสารควบคู่ไปกับการปฏิบัติงานในระบบ MIS ๒ และออกรายงานเพื่อใช้เป็นเอกสารในการดำเนินการขั้นตอนต่อไป

๔.๒ จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ ร่วมระดมความคิดเห็น และร่วมมือแก้ไขปัญหาตามแต่กรณี (ระบบ MIS ๒)

๔.๓ ประชาชนผู้รับบริการ เจ้าหน้าที่หน่วยงานอื่น และเจ้าหน้าที่ทุกส่วนราชการ ได้รับบริการในทันทีที่มีเจ้าหน้าที่แม่เป็นช่วงเวลาพักกลางวัน

๕. ความรู้ที่นำมาใช้ในการจัดทำรายงานฯ

ผู้จัดทำรายงานฯ นำแนวคิด ทฤษฎี หรือเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ มาใช้ ดังนี้

๕.๑ SWOT Analysis นำเครื่องมือทางการบริหาร คือ SWOT Analysis มาใช้ในการวิเคราะห์หาปัจจัยแห่งความสำเร็จ โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อหาจุดแข็ง

(Strength) จุดอ่อน (Weakness) และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อประเมินโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค(Threat) ดังนี้

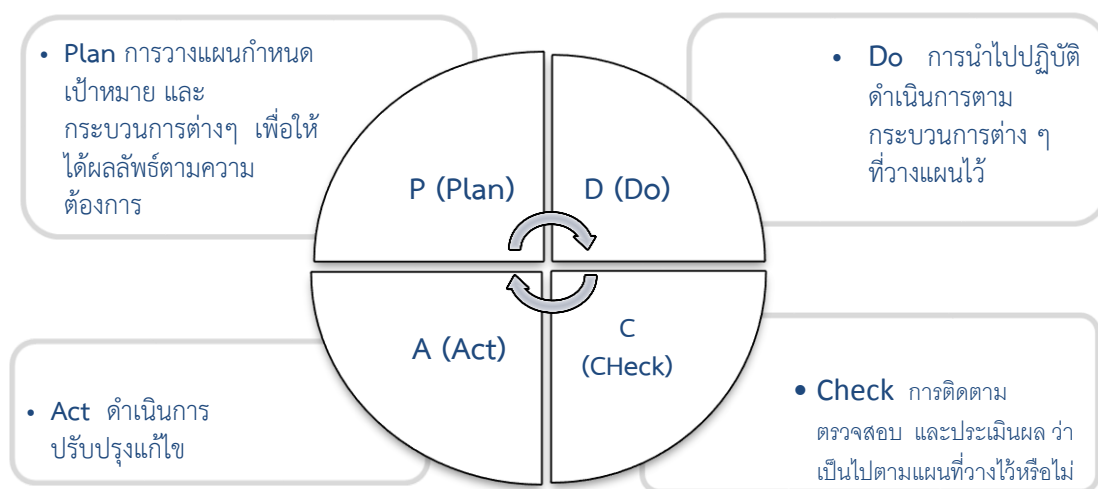
๕.๑.๑ ปัจจัยภายใน

- จุดแข็ง (Strength)
 - มีระเบียบกรุงเทพมหานคร ว่าด้วย การรับเงิน การเบิกจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน การนำส่งเงิน และการตรวจเงิน เป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติงาน
 - บุคลากรของงานการเงินและงบประมาณ ประเภททั่วไป สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี และประเภทวิชาการ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท
 - บุคลากรของงานการเงินและงบประมาณมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน สนใจเรียนรู้งาน มีความพยายามที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการทำงาน
- จุดอ่อน (Weakness)
 - บุคลากรได้รับมอบหมายงานรายตัวตามจำนวนที่มีอยู่ จึงทำให้ไม่สามารถเข้ารับการฝึกอบรมที่ใช้ระยะเวลาต่อเนื่องได้
 - เครื่องมือ อุปกรณ์สำนักงาน รวมทั้งเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการปฏิบัติงานไม่มีศักยภาพเพียงพอที่จะสนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

๕.๑.๒ ปัจจัยภายนอก

- โอกาส (Opportunity)
 - กรุงเทพมหานครกำหนดแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปี ชัดเจน
 - สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครให้การสนับสนุน แนะนำ และประสานงานที่ดีในการดำเนินงานด้านงบประมาณ
 - สำนักการคลังให้คำแนะนำ และประสานงานที่ดีในการดำเนินงานด้านการเงินรับ และการเงินจ่าย
 - สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลจัดการฝึกอบรมระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (MIS ๒)
- อุปสรรค (Threat)
 - ประชาชนผู้รับบริการมีความเข้าใจว่างานการเงินและงบประมาณ พักกลางวันแบบเหลิ่อมเวลา มีเจ้าหน้าที่พร้อมให้บริการตลอดเวลาพักกลางวัน เหมือนการรับบริการจุดเดียวเบ็ดเสร็จตามสำนักงานเขตต่างๆ จึงมาใช้บริการตามเวลาที่สะดวก
 - บุคลากรของงานการเงินและงบประมาณลดลงจากการตรึงอัตรากำลังเพื่อการปรับโครงสร้างบุคลากรของกรุงเทพมหานคร

๕.๒ PDCA เมื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในทราบจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกประเมินโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) เรียบร้อยแล้ว ก็นำวงจรการบริหารงาน PDCA มาใช้ในการวางแผน และปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง โดยมีวงจร ดังนี้



วงจรการบริหารงาน PDCA

PDCA ประกอบด้วย ขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนการปฏิบัติ ขั้นตอนการตรวจสอบ และขั้นตอนการดำเนินการ โดยในแต่ละขั้นตอนถูกมอบหมายให้เป็นหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละฝ่าย ขณะที่ฝ่ายบริหารกำหนดแผนงานและตั้งเป้าหมายสำหรับพนักงาน พนักงานก็ต้องลงมือปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายที่ฝ่ายบริหารได้กำหนดขึ้น ในขณะที่ผู้ตรวจสอบมีหน้าที่ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นระยะๆ และรายงานผลให้ผู้บริหารทราบ หากการปฏิบัติงานมีความผิดพลาดหรือเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายก็จะได้แก้ไขได้ทันที่ โดยมีขั้นตอนตามวงจรการบริหารงาน PDCA ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ การวางแผน (Plan)

การวางแผนช่วยให้เราสามารถคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต และช่วยลดความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ ทั้งในด้านแรงงาน วัตถุดิบ ชั่วโมงการทำงาน เงิน เวลา ในการวางแผนต้องจัดทำแผนปฏิบัติงาน คือ การกำหนดกรอบ แนวทางหรือทิศทางการทำงาน เพื่อให้สามารถบริหารงานและปฏิบัติงานเรื่องใดๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีหลักการที่ต้องกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงาน ได้แก่ หน่วยงานรับผิดชอบ ผู้รับผิดชอบ/ผู้ปฏิบัติ ชื่องาน/โครงการ กิจกรรมดำเนินการภายใต้งาน/โครงการ กิจกรรมย่อย/รายการ/ขั้นตอนสำคัญที่ต้องดำเนินการภายใต้กิจกรรมปริมาณงาน/เป้าหมาย ระยะเวลาในการดำเนินงานที่ถูกต้องหรือเหมาะสม และแผนปฏิบัติงานที่ดีต้องมีความชัดเจนแต่สามารถปรับหรือมีความยืดหยุ่นได้เมื่อเกิดสภาวะวิกฤติหรือจำเป็น ผู้จัดทำแผน ต้องมีความรู้และเข้าใจในงาน/โครงการ และที่สำคัญแผนต้องสามารถปฏิบัติตามแผน

ขั้นตอนที่ ๒ การปฏิบัติ (DO)

ขั้นตอนการปฏิบัติ คือ การลงมือปฏิบัติงานตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ในขั้นตอนการวางแผน ซึ่งหน่วยงานรับผิดชอบ ผู้รับผิดชอบ/ผู้ปฏิบัติ ต้องปฏิบัติตามกิจกรรมดำเนินการภายใต้งาน/โครงการ กิจกรรมย่อย/รายการ/ขั้นตอน ตามระยะเวลาในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผน

ขั้นตอนที่ ๓ การตรวจสอบ (Check)

ขั้นตอนการตรวจสอบ คือ การวัดผลการปฏิบัติงานจริงโดยเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผน ทำให้เราทราบว่าการทำงานสามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้หรือไม่สิ่งสำคัญก็คือ เราต้องรู้ว่าจะตรวจสอบอะไรบ้างและบ่อยครั้งแค่ไหน ข้อมูลที่ได้ จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถนำมาใช้ประเมิน เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ

การทำงาน เพื่อให้เกิดสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกันระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง เพื่อการสื่อสารที่ดีขึ้นขององค์กรในเรื่องการบริหารจัดการ

ขั้นตอนที่ ๔ การดำเนินงาน (Act)

ขั้นตอนการดำเนินงานจะพิจารณาผลที่ได้จากการตรวจสอบ มี ๒ กรณี คือ ผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผนที่วางไว้ หรือไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ หากเป็นกรณีแรกให้นำแนวทางหรือกระบวนการปฏิบัตินั้นมาจัดทำเป็นมาตรฐาน พร้อมทั้งหาวิธีการที่จะปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นไปอีก ซึ่งอาจหมายถึงสามารถบรรลุเป้าหมายได้เร็วกว่าเดิม หรือเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าเดิม หรือทำให้คุณภาพดียิ่งขึ้นก็ได้ แต่ถ้าหากเป็นกรณีที่สอง ซึ่งก็คือผลที่ได้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่วางไว้ เราควรนำข้อมูลที่รวบรวมไว้มาวิเคราะห์ และพิจารณาว่าควรจะดำเนินการอย่างไร

การพัฒนาบุคลากรของงานการเงินและงบประมาณ โดยยึดหลักวงจรการบริหารงาน PDCA ควรดำเนินการ ดังนี้

- การวางแผนแบบมีส่วนร่วม ทั้งร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมทำ
- ดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัดและต่อเนื่อง
- มีการทำงานเป็นทีม
- มีการสื่อสารสองทางและสื่อสารที่ดี

๕.๓ ระบบแรงจูงใจ

ในการนำวงจรการบริหารงาน PDCA มาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้งานสำเร็จบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดนั้นควรมีการวางแผนงานให้ครบตามวงจร แต่ถึงแม้ว่าจะมีการวางแผนที่ดี แต่หากมีการบริหารจัดการไม่ดีหรือขาดความร่วมมือในการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม แผนที่ได้กำหนดไว้นั้น ก็จะเป็นเพียงกระดาษเท่านั้น ดังนั้น หากต้องการให้แผนสามารถบรรลุเป้าหมายได้ตามวัตถุประสงค์ จำเป็นต้องสร้างระบบแรงจูงใจที่อิงกับผลงาน การสร้างระบบแรงจูงใจ จะต้องมีการกำหนดทิศทางของงานให้ชัดเจน มีมาตรฐานของงานเป็นลายลักษณ์อักษร กำหนดระดับมาตรฐานของงานที่ชัดเจนและมีความเป็นไปได้ที่พนักงานจะบรรลุเป้าหมายนั้น โดยการให้รางวัลจูงใจต้องควบคู่ไปกับการกำหนดบทลงโทษ ดังนี้

รูปแบบการให้รางวัล

- โบนัส
- การปรับเลื่อนขั้นเงินเดือน
- ให้ประกาศเกียรติคุณ
- ให้โอกาสก้าวหน้าทางตำแหน่ง/อาชีพ

การกำหนดบทลงโทษ

- งดเว้นการให้ผลตอบแทนรูปตัวเงิน เช่น การให้โบนัส
- งดเว้นการปรับเลื่อนขั้นเงินเดือน
- ตักเตือนให้ปรับปรุงการปฏิบัติงาน
- พิจารณาให้พักงาน หรือให้ออกจากงาน

องค์ประกอบและคุณลักษณะของระบบแรงจูงใจที่ดี

- แหล่งเงินทุนที่สามารถจัดสรรเป็นรางวัลหรือผลตอบแทนตามผลงานที่เพียงพอที่จะกระตุ้นให้พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

- ระบบการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ สามารถสะท้อนผลงานได้อย่างแท้จริง ถูกต้องแม่นยำ และต้องไม่ซับซ้อนหรือยากต่อการทำความเข้าใจ
- การประเมินจะต้องเป็นธรรมแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
- เป้าหมายหรือเกณฑ์จะต้องอยู่ในระดับที่สามารถบรรลุได้ และกระบวนการประเมินจะต้องโปร่งใสเป็นที่ยอมรับของพนักงาน เพื่อลดการผูกโยงกับระบบอุปถัมภ์และความอาวุโส
- ระบบการติดตามและตรวจสอบผลงานที่มีประสิทธิภาพ
- การให้รางวัลจิตใจที่เชื่อมโยงกับผลงานจะต้องชัดเจน ตอ้งทันการณ หรือใกล้เคียงกับเวลาที่พนักงานได้สร้างผลงาน

๕.๔ ๗ s McKinsey การกำหนดแผนงานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ มีความสำคัญมากต่อความสำเร็จของธุรกิจ ถึงแม้แผนงานคือการคาดการณ์อนาคตเป็นสิ่งที่กำหนดแนวในการดำเนินงาน ไม่ใช่คู่มือที่นำไปปฏิบัติตามนั้นแล้วจะต้องประสบผลสำเร็จ เพราะยังต้องมีองค์ประกอบหรือปัจจัยอื่นๆ ที่ต้องนำมาเป็นส่วนประกอบและเป็นตัวช่วยในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ การนำ ๗ s McKinsey มาเป็นกรอบแนวคิดในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติคือกลยุทธ์หนึ่งที่สามารถเป็นตัวชี้วัดแผนการดำเนินงานว่ามีข้อดีข้อด้อยหรือจุดอ่อนที่ต้องแก้ไขอย่างไร หากมีคำถามว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้การบริหารงานขององค์กรนั้นๆ ประสบความสำเร็จคืออะไร คงมีคำตอบให้มากมาย และหนึ่งในนั้นก็คือประสิทธิภาพขององค์กรที่เป็นปัจจัยสำคัญ ซึ่งรูปแบบโมเดล (Model) ขององค์กรไม่ได้ส่งผลมากนักต่อความสำเร็จขององค์กร หากเปรียบเทียบกับองค์กรธุรกิจก็คือการจัดรูปแบบหรือโครงสร้างร้านค้าที่มีผลต่อความสำเร็จน้อยกว่าประสิทธิภาพหรือกลยุทธ์การบริหารในด้านการตลาด ดังนั้น เครื่องมือที่ถูกนำมาใช้ในการบริหารเป็นหลักสากลก็คือ ๗ s McKinsey หรือกรอบแนวคิดที่ใช้พิจารณาและวางแผนเพื่อกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร และยังเป็นแนวคิดที่ต้องการนำเสนอว่าประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจเกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ๗ ประการ ซึ่งได้นำมาใช้ ดังนี้

๕.๔.๑ กลยุทธ์ (Strategy) สำนักการโยธาดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการกรุงเทพมหานครประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๑ และแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปี หากมีเหตุให้การดำเนินการผิดไปจากแผน ต้องปรับเปลี่ยนตามข้อเท็จจริง เช่น การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างฯ

๕.๔.๒ โครงสร้างองค์กร (Structure) สำนักงานเลขานุการ สำนักการโยธา สำนักงานโยธามีคำสั่งมอบหมายให้เจ้าหน้าที่สังกัดกลุ่มงานการคลัง ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้างานการเงินและงบประมาณ หัวหน้างานพัสดุ และหัวหน้างานตรวจสอบฎีกาและบัญชี เพื่อช่วยกำกับดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ เป็นการแบ่งเบาภาระของหัวหน้ากลุ่มงานการคลังได้ในระดับหนึ่ง

๕.๔.๓ สไตล์ (Style) ผู้บังคับบัญชาของสำนักการโยธา ให้ความสำคัญกับเจ้าหน้าที่ทุกคน สนับสนุนและส่งเสริมให้มีความรู้ ให้โอกาสแสดงความสามารถ และเปิดโอกาสให้เข้าพบได้ตลอดเวลา

๕.๔.๔ ระบบ (System) การบริหารงานเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา หากมีความจำเป็นเร่งด่วนสามารถขออนุญาตลดบางขั้นตอนลงได้ตามแต่กรณี การใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปตามแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปี ระบบสารสนเทศส่วนใหญ่อุปกรณ์สำนักงานมีไม่เพียงพอ ลำสมัย ทำให้บางขั้นตอนล่าช้า โดยรวมทุกระบบดำเนินการตามระเบียบ กฎ ฎหมาย ฯลฯ ที่เกี่ยวข้อง

๕.๔.๕ บุคลากร (Staff) บุคลากรคัดเลือกมาจากการสอบแข่งขัน มีความรู้ความสามารถ ตรงตามตำแหน่ง ได้รับการอบรมก่อนประจำการเพื่อสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมการศึกษา พัฒนา โดยการฝึกอบรมตามโครงการต่างๆ และทุนการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น เช่น ทุนอมรินทร์

๕.๔.๖ ทักษะ (Skill) สำนักการโยธามีภารกิจหลัก ด้านการโยธาและโครงสร้างพื้นฐาน งบประมาณที่ได้รับเป็นงบลงทุนเพื่อดำเนินการก่อสร้างสิ่งสาธารณะประโยชน์ ปรับปรุงซ่อมแซมให้ใช้งานได้

๕.๔.๗ ค่านิยม (Shared Value) รักองค์กร มีความสามัคคี ร่วมแรง ร่วมใจ เพื่อให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์

องค์ประกอบของ ๗ s McKinsey มีลักษณะที่แตกต่างกัน โดยสามารถแบ่งออกเป็น ๒ ลักษณะ ได้แก่ ส่วนที่จับต้องได้ สามารถนำมาประยุกต์ลอกเลียนแบบหรือปรับใช้ได้ ส่วนลักษณะที่ไม่สามารถจับต้องได้ ได้แก่ วิธีคิดของคน วัฒนธรรมของแต่ละองค์กร และทักษะในการทำงาน รูปแบบแนวคิด ๗ s McKinsey เป็นการวิเคราะห์ที่สามารถนำมาใช้ได้หลากหลายสถานการณ์ อาทิเช่น ใช้ในส่วนของการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน ตรวจสอบปัจจัยภายในที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงในอนาคต จัดเพิ่มหรือลดหน่วยงานที่จำเป็นเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงใช้ในการกำหนดวิธีที่ดีที่สุดที่จะใช้กลยุทธ์นำเสนอ เป็นการปรับกระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสอดคล้องกับการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นแนวคิดที่เน้นว่าค่านิยมที่กำหนดนี้เป็นศูนย์กลางในการพัฒนาทุกองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กร

๕.๕ การสอนงาน (Coaching) การปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายนั้นต้องมีการให้ความรู้และการสอนงาน (Coaching) ให้กับเจ้าหน้าที่เพื่อให้มีแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง โดยจัดให้เจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์มากกว่าทำหน้าที่ให้คำปรึกษา แนะนำ สอนงาน ดังนี้

- กำหนดให้ระบบการสอนงานเป็นนโยบายของหน่วยงาน
 - สร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศขององค์กรให้มีความไว้วางใจกัน
- โดยเฉพาะอย่างยิ่งระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา
- พิจารณาว่าเจ้าหน้าที่มีจุดอ่อนในเรื่องอะไรที่จะต้องพัฒนาเพื่อให้ผลงานดีขึ้น
 - จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่จะต้องพัฒนา โดยพิจารณาว่าเรื่องไหนที่เป็นเรื่องด่วนที่จะต้องพัฒนาทันที เรื่องไหนรอได้

- เลือกวิธีการพัฒนาให้สอดคล้องกับเรื่องที่จะพัฒนา พิจารณาว่า เรื่องที่ต้องพัฒนาแต่ละเรื่องนั้นจะต้องใช้วิธีการพัฒนาและเครื่องมือในการพัฒนาอะไรที่จะเหมาะสมที่สุด

- วางแผนการ Coaching จะต้องกำหนดให้ชัดเจนก็คือจะทำอย่างไร เช่น ทุกวันก่อนเลิกงาน ๑ ชั่วโมงให้คำแนะนำ สอนงาน รวมทั้งอาจจะใช้คำถาม เพื่อให้พนักงานได้คิดต่อยอดเองได้ เพื่อเป็นการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ประโยชน์ของการสอนงาน (Coaching)

- เป็นการพัฒนาทักษะและสมรรถนะของพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จ และเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับงานที่มีความยากและซับซ้อนมากยิ่งขึ้นในอนาคต
- เป็นการช่วยนำทางให้พนักงานไปสู่เป้าหมาย และลดหรือตัดโอกาสที่จะทำงานล้มเหลว

- ช่วยลดความเสี่ยงต่อความเสียหายที่อาจเกิดจากการทำงานผิดพลาดของพนักงาน ขณะเดียวกันก็เพิ่มโอกาสเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

๖. กรอบแนวทางการดำเนินการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

จากการศึกษาทบทวนทฤษฎี SWOT Analysis ทฤษฎีระบบการบริหารจัดการ PDCA (Plan-Do-Check-Act) ระบบแรงจูงใจ ๗ s McKinsey และทฤษฎีการสอนงาน (Coaching) ผู้จัดทำรายงานฯ จึงมีความสนใจศึกษาวิเคราะห์ถึงวิธีพัฒนาบุคลากรของงานการเงินและงบประมาณ ตามวิธีการสอนงาน (Coaching) ดังนี้

- กำหนดให้ระบบการสอนงานเป็นภารกิจของงานการเงินและงบประมาณ โดยใช้เจ้าหน้าที่ผู้มีทักษะและประสบการณ์เป็นผู้ถ่ายทอด

- สร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศ เช่น การรับประทานอาหารกลางวันร่วมกัน
- ปรับลดจุดอ่อน และเพิ่มการพัฒนาความรู้ในสายงานการเงินและบัญชี
- ให้ความสำคัญเรื่องพัฒนาความรู้ในสายงานการเงินและบัญชี โดยเฉพาะงานด้านการเงินและงบประมาณก่อน

- เลือกระยะเวลาที่เหมาะสมเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (MIS ๒) ที่จัดโดยสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล

- ขอรับคำปรึกษาจากกองการเงิน สำนักการคลัง กรณี กองการเงิน สำนักการคลัง เป็นผู้ดำเนินการ (การเพิ่ม/แก้ไขข้อมูล ด้านการเงินรับ ในระบบ MIS ๒)

- กำหนดการ Coaching โดยให้บุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญ ให้ความรู้และศึกษาจากเอกสารจากปีงบประมาณก่อนหน้าที่มีครบถ้วนทุกขั้นตอน ชักถามข้อสงสัย เพื่อร่วมลงมือปฏิบัติจริงในช่วงเวลาปัจจุบัน

ประโยชน์ของการสอนงาน (Coaching)

- เป็นการพัฒนาทักษะและสมรรถนะของบุคลากรที่มีความรู้ให้สามารถปฏิบัติงานได้ ประสพผลสำเร็จ และเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับงานที่มีความยากและซับซ้อนมากยิ่งขึ้นในอนาคต

- เป็นการทบทวนความรู้ สร้างความเข้าใจ หากเกิดเหตุการณ์ใหม่ๆ
- ช่วยลดความเสี่ยงต่อความเสียหายที่อาจเกิดจากการทำงานผิดพลาดของบุคลากร และเพิ่มโอกาสเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยอาศัยประสบการณ์จากผู้ฝึกสอน

- บุคลากรประเภททั่วไปสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปสมัครสอบคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการได้

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

๑. เลขาธิการสำนักการโยธา ผู้มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

๒. หัวหน้ากลุ่มงานการคลัง ผู้ควบคุม กำกับดูแล ด้านการเงินประมาณ การพัสดุ การตรวจสอบฎีกาและบัญชี รวมถึงการเร่งรัดติดตามผลการดำเนินงานทั้งรายการ/โครงการที่ก่อหนี้แล้ว และยังไม่ก่อหนี้ ให้เป็นไปตามนโยบายเป้าหมายที่วางแผนไว้

๓. บุคลากรของงานการเงินและงบประมาณ

๗. ระยะเวลาดำเนินการ

จะเริ่มดำเนินการในช่วงเดือน ตุลาคม ๒๕๖๑ ถึงเดือนกันยายน ๒๕๖๒ ดังนี้

กรณีบุคลากรบรรจุใหม่

- ศึกษาจากเอกสารปีงบประมาณเดิม
- เข้ารับการฝึกอบรมจากสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลของแต่ละระบบงาน
- ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ภายใต้การกำกับดูแลของหัวหน้างาน

การเงินและงบประมาณ

กรณีบุคลากรเดิม

- ตุลาคม ๒๕๖๑ ศึกษาจากเอกสารปีงบประมาณเดิม
 - พฤศจิกายน ๒๕๖๑ ผู้ถ่ายทอดความรู้สอบถามความเข้าใจ หลังจากศึกษาเอกสารเดิมแล้ว
 - ธันวาคม ๒๕๖๑ บันทึกข้อมูลในระบบ MIS ๒ ภายใต้การดูแลของผู้ถ่ายทอดความรู้
 - มกราคม – กันยายน ๒๕๖๒
 - เข้ารับการฝึกอบรมจากสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลตามช่วงเวลาที่กำหนดของแต่ละระบบงาน
 - สับเปลี่ยนหมุนเวียนปฏิบัติงานทุกด้าน ภายใต้การกำกับดูแลของหัวหน้างาน
- การเงินและงบประมาณ

๘. งบประมาณ

ไม่ใช้งบประมาณในการดำเนินการ Coaching

๙. แนวทางการติดตามและประเมินผล

๙.๑ ตัวชี้วัดความสำเร็จ ระดับผลผลิต (Output) และหรือระดับผลลัพธ์ (Outcome)

ระดับผลผลิต (Output)

- คู่มือการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ คู่มือการปฏิบัติงานด้านการเงินรับและคู่มือการปฏิบัติงานด้านการเงินจ่าย ของงานการเงินและงบประมาณ

ระดับผลลัพธ์ (Outcome)

- ประชาชนผู้มารับบริการได้รับความพึงพอใจเพิ่มขึ้นจากเดิม ร้อยละ ๘๐ เป็นร้อยละ ๙๕ ที่ไม่ต้องเสียเวลารอเจ้าหน้าที่ และเกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อกรุงเทพมหานคร
- เจ้าหน้าที่ของส่วนราชการสามารถติดต่อกับบุคลากรของงานการเงินและงบประมาณได้ตลอดเวลา ในช่วงเวลาราชการ
- บุคลากรของงานการเงินและงบประมาณ มีความสามัคคี ร่วมมือ ปฏิบัติงานที่ได้รับให้สำเร็จลุล่วง โดยมีความผิดพลาดไม่เกินปีละ ๒ ครั้ง

๙.๒ วิธีการ/เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและการประเมินผล (สำเร็จ)

- ประเมินผลจากแบบสอบถามความพึงพอใจที่ได้จากผู้มาใช้บริการของสำนักงานเลขานุการ สำนักการโยธา
- ผู้รับการ Coaching สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปแนะนำงานที่ได้รับการ Coaching แก่ผู้อื่นได้

- ผู้รับการ Coaching ปฏิบัติงานแทนเพื่อนร่วมงานได้ทันทีที่ได้รับการร้องขอ
กรณีเพื่อนร่วมงานมีความจำเป็นต้องลางานแบบเร่งด่วน

๑๐. ข้อเสนอแนะ

- ใช้ระบบพี่เลี้ยงสอนงานเพื่อถ่ายทอดทักษะ และประสบการณ์ด้านงบประมาณ การเงินการคลัง เพื่อให้บุคลากรในสายงานเดียวกันสามารถหมุนเวียนกันปฏิบัติงาน เป็นการเพิ่มความรู้ สร้างความสามารถ เพื่อประโยชน์ในการสับเปลี่ยนระดับที่สูงขึ้นได้
- ควรสับเปลี่ยนหมุนเวียนการปฏิบัติงานของบุคลากรในสายงานเดียวกัน เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ เพิ่มทักษะและประสบการณ์
- ปรับทัศนคติเรื่องการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเป็นสิ่งที่ดี
- ต้องมีการทำงานเป็นทีม มีการประสานงานที่ดี และมีการสื่อสารแบบสองทาง
- การกำหนดแรงจูงใจ และบทลงโทษที่เป็นธรรม
- ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการสอนงาน