

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรในการตรวจสอบฎีกา  
ของสำนักงานเขตยานนาวา  
(กรณีศึกษาฎีกาค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง)

จัดทำโดย นางศิริพร นุชทอง  
ตำแหน่ง นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการ  
สังกัดฝ่ายการคลัง สำนักงานเขตยานนาวา

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๒๕  
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙

**๑. ชื่อเรื่อง** การเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรในการตรวจสอบฎีกาของสำนักงานเขตยานนาวา (กรณีศึกษาฎีกาค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง)

**๒. หลักการและเหตุผล**

สำนักงานเขตยานนาวา มีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๕๔ ในด้านงานการปกครองท้องที่ การพัฒนาชุมชน การส่งเสริมอาชีพ การทะเบียน การโยธา การรักษาที่สาธารณะ การพัฒนาผังเมืองเขต การระบายน้ำ การสาธารณสุข การจัดเก็บรายได้ การรักษาความสะอาด การดูแลบำรุงรักษาต้นไม้ การดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษา การควบคุมดูแลโรงเรียนประถมศึกษา การดูแลและรักษาการให้เป็นไปตามข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร หรือที่กฎหมายอื่นกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรุงเทพมหานคร ตามที่ได้รับมอบหมาย และต้องดำเนินงานภายใต้แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ๑๒ ปี ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๕๙) และแผนปฏิบัติการราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๕๙ ซึ่งเป็นตัวกำหนดทิศทางการพัฒนา โดยมีแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานที่กำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรมเพื่อรองรับภารกิจต่างๆ ให้เกิดผลของการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม ชัดเจน สามารถวัดผลได้ และเป็นไปตามกรอบของแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร

แผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. ๒๕๕๙ ของสำนักงานเขตยานนาวาได้กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารงบประมาณเชิงรุกด้วยการเร่งรัดการก่อหนี้ การเบิกจ่ายงบประมาณ ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด เพื่อกระจายเม็ดเงินลงสู่เศรษฐกิจโดยรวมของกรุงเทพมหานคร และบริหารจัดการงบประมาณและรายจ่ายของกรุงเทพมหานครอย่างโปร่งใสตรวจสอบได้ ตลอดจนเสริมสร้างบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานรวมทั้งการพัฒนาคุณภาพชีวิต และภาคภูมิใจเพื่อร่วมพัฒนามหานครให้น่าอยู่ยั่งยืน จากแผนกลยุทธ์ดังกล่าวจะเห็นได้ว่าสำนักงานเขตยานนาวาให้ความสำคัญกับการบริหารงบประมาณ ควบคู่ไปกับการพัฒนาบุคลากร เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อเป็นต้นแบบด้านการบริหารมหานคร มุ่งเน้นการส่งเสริมการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

การบริหารงบประมาณเชิงรุกด้วยการเร่งรัดการก่อหนี้ และการเบิกจ่ายงบประมาณ ให้เป็นไปตามเป้าหมายของสำนักงานเขตยานนาวาปรากฏว่า กรุงเทพมหานครได้จัดสรรงบประมาณประเภทค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้างเพื่อปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานเช่น การก่อสร้างเขื่อน คสล. การปรับปรุงถนน ตรอก ซอย ฝาบ่อพัก ท่อระบายน้ำ ทางเท้า และโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขต จึงทำให้มีฎีกาเบิกจ่ายเงินหมวดค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ประเภทค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้างที่มีวงเงินงบประมาณในการก่อสร้างสูง การตรวจสอบเอกสารประกอบฎีกาต้องเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับและวิธีปฏิบัติตามเงื่อนไขระยะเวลาของงบประมาณที่ได้รับการอนุมัติ ต้องเป็นไปตามเป้าหมายตัวชี้วัดของหน่วยงานและนโยบายของผู้บริหารกรุงเทพมหานครและผู้บริหารหน่วยงาน การเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรโดยการให้ความรู้และการฝึกปฏิบัติ จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว เนื่องจากมีกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ วิธีปฏิบัติที่ยุ่งยากซับซ้อน มีเอกสารประกอบฎีกาที่มีรายละเอียดในการตรวจสอบจำนวนมาก เช่น หนังสืออนุมัติจัดจ้าง สัญญาจ้างก่อสร้าง รายละเอียดรูปแบบการก่อสร้าง หลักประกันสัญญา หนังสือยืนยันคำประกันสัญญาจากธนาคาร วันครบกำหนดสัญญา การรับประกันความชำรุด หนังสือส่งมอบสถานที่ หนังสือส่งสำเนาสัญญาให้สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินและ

กรมสรรพากร (กรณีสัญญาจ้างจำนวนเงินเกินหนึ่งล้านบาท) หนังสือแจ้งเจ้าหน้าที่ผู้ควบคุมงาน และ กรรมการตรวจการจ้าง รายงานผลการทดสอบวัสดุ รายงานการควบคุมงาน ใบตรวจรับงานจ้าง บันทึก รายงานตรวจรับการจ้าง ฯลฯ ในการตรวจสอบเอกสารประกอบฎีกาดังกล่าวนั้นเจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบ ฎีกาต้องมีความรู้ ความเข้าใจ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และหนังสือสั่งการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและเป็น ปัจจุบัน อย่างไรก็ตามการปฏิบัติงานด้านตรวจสอบฎีกาของหน่วยงานพบว่าเจ้าหน้าที่ขาดประสบการณ์ และความชำนาญในการตรวจสอบฎีกา การตีความข้อกฎหมาย ข้อบัญญัติ ระเบียบหรือคำสั่งตลอดจน ความคิดเห็นที่แตกต่างกันทำให้การตรวจสอบ และอนุมัติฎีกามีความล่าช้าเนื่องจากการทักท้วงฎีกา หลายครั้งในหนึ่งฎีกาทำให้การเบิกจ่ายเงินการใช้จ่ายเงินไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ ส่งผลให้เงิน ทุนหมุนเวียนในระบบเศรษฐกิจหายไป เนื่องจากเงินทุนหมุนเวียนในการก่อสร้างเป็นกลไกสำคัญของ การจ้างแรงงาน การจัดหาวัสดุในการก่อสร้าง และกระทบต่อระบบเศรษฐกิจในภาพรวม ดังนั้น หาก เจ้าหน้าที่ไม่ได้ศึกษากฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างถ่องแท้ ขาดการเรียนรู้งาน ขาดการสอนงาน อย่างถูกต้องจากผู้มีประสบการณ์ ก็จะส่งผลให้อาจมีการละเลยรายละเอียดในสิ่งที่เป็นสาระสำคัญของ การตรวจสอบฎีกา

ดังนั้น เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาและเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรในการตรวจสอบฎีกา ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง และสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. ๒๕๕๙ สนับสนุนกลยุทธ์ การบริหารงบประมาณ และเป็นการพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อเป็นต้นแบบด้านการบริหารมหานคร โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ผู้จัดทำรายงาน การศึกษาส่วนบุคคลในฐานะหัวหน้ากลุ่มงานตรวจสอบฎีกา ฝ่ายการคลัง สำนักงานเขตยานนาวา ที่มี หน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงจึงขอเสนอแนวคิดในการเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรในการตรวจสอบฎีกา กรณี ศึกษาฎีกาค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ดังกล่าว

### ๓. วัตถุประสงค์

- ๓.๑ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบฎีกาค่าที่ดินและ สิ่งก่อสร้างให้มีความถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับและหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง
- ๓.๒ เพื่อลดระยะเวลาในการตรวจสอบหลักฐานการขอเบิกให้รวดเร็วขึ้น
- ๓.๓ เพื่อเสริมสร้างความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ตรวจสอบฎีกาให้มีความแม่นยำถูกต้อง และสามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องได้

### ๔. เป้าหมาย

- ๔.๑ เจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบฎีกาได้รับการฝึกอบรมกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และวิธี ปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างน้อยคนละ ๑ หลักสูตร/ปี
- ๔.๒ จัดให้มีการสอนงาน การถ่ายทอดความรู้ และการฝึกปฏิบัติจากผู้มีประสบการณ์ ให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบฎีกา ไตรมาสละ ๑ ครั้ง
- ๔.๓ จัดประชุมเจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบฎีกา และเจ้าหน้าที่ผู้จัดทำฎีกาค่าที่ดินและ สิ่งก่อสร้าง ๓ เดือน/ครั้ง เพื่อนำสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานมาสร้างความเข้าใจ ความรับรู้ ในแนวทางเดียวกัน

## ๕. ความรู้ที่นำมาใช้ในการจัดทำรายงานฯ

๕.๑ ความรู้ข้อกฎหมาย ข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร ระเบียบ หนังสือสั่งการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

(๑) ข้อบัญญัติกรุงเทพมหานครเรื่อง วิธีการงบประมาณ พ.ศ.๒๕๒๙ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดย (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๓ และ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ.๒๕๓๖

(๒) ข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง วิธีการงบประมาณ (ฉบับที่ ๔) พ.ศ.๒๕๕๕

(๓) ข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง การพัสดุ พ.ศ.๒๕๓๘ , แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๔๘, แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๒ และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๔) พ.ศ. ๒๕๕๓

(๔) ระเบียบกรุงเทพมหานครว่าด้วยวิธีประมวลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. ๒๕๔๙ และแนวทางปฏิบัติตามระเบียบกรุงเทพมหานครว่าด้วยวิธีประมวลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. ๒๕๔๙

(๕) ระเบียบกรุงเทพมหานครว่าด้วยวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการจ้างเหมาก่อสร้างของกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๓๔

(๖) ระเบียบกรุงเทพมหานครว่าด้วยการรับเงิน การเบิกจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน การนำส่งเงิน และการตรวจเงิน พ.ศ. ๒๕๕๕

๕.๒ การจัดการความรู้ Knowledge Management คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และที่สำคัญที่สุดคือ การสร้างช่องทางให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ และพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด โดยแบ่งประเภทของความรู้ออกเป็น ๓ ประเภทใหญ่ๆ คือ

(๑) ความรู้ที่แฝงอยู่ในองค์กร (Embedded Knowledge) คือ ความรู้ที่อยู่ในวิธีการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร กฎระเบียบ ผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต กระบวนการปฏิบัติงาน

(๒) ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) คือ ความรู้ที่เขียนอธิบายออกมาเป็นตัวอักษร สามารถรวบรวมได้ เช่น ทฤษฎี คู่มือต่างๆ หนังสือ เว็บไซต์ เป็นต้น

(๓) ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ พรสวรรค์ หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน การคิดเชิง วิเคราะห์ เป็นต้น

การจัดการความรู้จะต้องทำในลักษณะบูรณาการอยู่ในกิจกรรม หรืองานประจำไม่ถือเป็นกิจกรรมที่แยกจากงานประจำ ต้องดำเนินการโดยไม่ทำให้สมาชิกขององค์กรรู้สึกว่ามีภาระเพิ่มขึ้น การจัดการความรู้เป็นทักษะไม่ใช่ความรู้เชิงทฤษฎีถ้าไม่ลงมือปฏิบัติก็จะไม่รู้ปฏิบัติไม่ได้ สำหรับกรณีการเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรในการตรวจสอบฎีกาของสำนักงานเขตยานนาวาพบว่าความรู้ของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดจ้างโครงการต่างๆ กับการก่อสร้างเป็นสิ่งสำคัญ โดยบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านการพัสดุและผู้ปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบฎีกาต้องได้รับความรู้ที่ถูกต้องตามระเบียบปฏิบัติ และได้รับการถ่ายทอดจากผู้ที่มีความรู้ มีประสบการณ์ มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการจัดจ้างโครงการก่อสร้างและการตรวจสอบฎีกาค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้างมาในทิศทางเดียวกัน ซึ่งเป็นความรู้ในลักษณะ ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ของแต่ละบุคคลที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย นอกจากนั้นได้มีการ

พัฒนาความรู้ในลักษณะความรู้ที่เป็นรูปธรรม (Explicit Knowledge) ที่เป็นการถ่ายทอดความรู้โดยผ่านวิธีการต่างๆ โดยดำเนินการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานในการตรวจสอบฎีกาค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง เพื่อให้เจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบฎีกาได้ทำการศึกษา ทำความเข้าใจเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

#### ๕.๓ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน คือ จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) ขององค์กรและปัจจัยภายนอกได้แก่ โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) เพื่อค้นหาว่าองค์กรมีจุดแข็งในเรื่องใดที่จะส่งเสริมให้การดำเนินการประสบความสำเร็จ สามารถแก้ไขจุดอ่อน หยิบโอกาสมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และแปลงอุปสรรคหรือวิกฤตให้เป็นโอกาสได้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสำนักงานเขตยานนาวา สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ได้ ดังนี้

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<p>๑. เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้ากลุ่มงานมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และมีความละเอียดรอบคอบ</p> <p>๒. เจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบฎีกามีความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่</p> <p>๓. มีอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบฎีกาครบตามกรอบอัตรากำลังของหน่วยงาน</p> <p>๔. เจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบฎีกามีประสบการณ์ในการตรวจฎีกาเป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า ๕ ปี</p> <p>๕. หน่วยงานมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน</p>	<p>๑. การตรวจสอบฎีกาต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบัญญัติฯ ระเบียบ และหนังสือสั่งการต่างๆ ซึ่งมีรายละเอียดวิธีปฏิบัติที่แตกต่างกันไป ทำให้การปฏิบัติงานติดขัดล่าช้า</p> <p>๒. เจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบฎีกาในระดับชำนาญงานลงมาไม่ศึกษากฎหมาย ข้อบัญญัติฯ ระเบียบ และหนังสือสั่งการต่างๆ ให้ละเอียด</p> <p>๓. เจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบฎีกาบางรายไม่ผ่านการอบรมกฎหมาย ข้อบัญญัติฯ ระเบียบและหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน</p> <p>๔. เจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบฎีกาขาดประสบการณ์ และความชำนาญในการตรวจสอบฎีกาค่าที่ดิน และสิ่งก่อสร้างที่จะนำมาใช้ปฏิบัติงานได้ ถูกต้อง รวดเร็ว ทันเหตุการณ์</p> <p>๕. เจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบฎีกาเกิดความสับสน ไม่เข้าใจว่าต้องใช้ระเบียบอะไรบ้าง ประกอบการตรวจฎีกาในแต่ละเรื่อง</p> <p>๖. เจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบฎีกาไม่ผ่านการปฏิบัติงาน กระบวนงานจัดซื้อจัดจ้างจึงขาดความเข้าใจใน กระบวนงาน เงื่อนไขระยะเวลาการปฏิบัติงาน และละเอียดในสาระสำคัญของกระบวนงาน</p> <p>๗. ขาดการประสานงานระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้ ตรวจสอบฎีกา และเจ้าหน้าที่ผู้จัดทำฎีกาค่า ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง</p>

โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
<p>๑. มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน</p> <p>๒. กรุงเทพมหานครมีการพัฒนากฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ จัดจ้างที่มีความสัมพันธ์กับองค์ความรู้ภาครัฐที่เปลี่ยนแปลงไป</p> <p>๓. องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ จัดจ้างในการปฏิบัติงาน สามารถเข้าถึงได้ง่ายกว่าเดิม เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต</p>	<p>๑. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอกับขั้นตอนวิธีปฏิบัติที่มีการเปลี่ยนแปลงไป</p> <p>๒. การเวียนแฉ่ง เปลี่ยนแปลงกฎหมายระเบียบวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ ให้หน่วยงานทราบและถือปฏิบัติมีความล่าช้า</p>

การวิเคราะห์ปัจจัยภายในจะเห็นว่าจุดแข็ง คือ เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้ากลุ่มงานมีประสบการณ์การปฏิบัติงาน มีความละเอียดรอบคอบ สำหรับด้านเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานปรากฏว่ามีความรับผิดชอบ มีประสบการณ์ตรวจฎีกาไม่น้อยกว่า ๕ ปี มีอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ตรวจสอบฎีกาครบหน่วยงานมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน สำหรับจุดอ่อนที่พบเกิดขึ้นจาก การตรวจสอบฎีกามีกฎหมาย ข้อบัญญัติฯ ระเบียบ หนังสือสั่งการต่างๆ ที่มีรายละเอียดวิธีปฏิบัติแตกต่างกันไปทำให้การปฏิบัติงานติดขัดล่าช้า ด้านเจ้าหน้าที่ไม่ศึกษากฎหมาย ข้อบัญญัติฯ ระเบียบและหนังสือสั่งการให้ละเอียด ขาดประสบการณ์ ไม่ผ่านการปฏิบัติงานด้านกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ละเลยในสาระสำคัญของกระบวนการ และไม่ผ่านการปฏิบัติงานระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบฎีกาและเจ้าหน้าที่ผู้จัดทำฎีกา

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกพบว่าโอกาสในขณะนี้คือ กรุงเทพมหานครมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน มีการพัฒนากฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างที่สัมพันธ์กับองค์ความรู้ภาครัฐที่เปลี่ยนแปลงไป และบุคลากรเข้าถึงองค์ความรู้ได้ง่ายกว่าเดิม แต่ด้านอุปสรรคพบว่า ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอกับขั้นตอนการปฏิบัติที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงการเวียนแฉ่ง เปลี่ยนแปลงกฎหมาย ระเบียบวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ จัดจ้างภาครัฐให้หน่วยงานทราบและถือปฏิบัติมีความล่าช้า

จากการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนข้างต้น ทำให้ทราบถึงสิ่งที่เป็นจุดแข็งของการตรวจสอบฎีกาค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้างซึ่งควรจะต้องรักษาไว้ แต่สิ่งที่เป็นจุดอ่อนนั้นควรได้รับการปรับปรุงและพัฒนา โดยการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ การฝึกปฏิบัติ การสอนงานอย่างถูกต้องจากผู้มีประสบการณ์ให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบฎีกาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

จากการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค ทำให้มองโอกาสที่มีและใช้โอกาสนั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการเพิ่มประสิทธิภาพระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยกับการใช้งานเพื่อให้บุคลากรเข้าถึงช่องทางการเรียนรู้ทางอินเทอร์เน็ตได้ง่ายขึ้น และในทางกลับกันกำหนดให้มีการเวียนแฉ่งกฎหมาย ระเบียบวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างให้หน่วยงานทราบอย่างต่อเนื่อง พร้อมมีการวางแผนรับมือกับอุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้นโดยกำหนดวิธีการปฏิบัติไว้ใน Operation Plan

๕.๔ ความรู้ทางการบริหารที่นำมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรในการตรวจสอบก็คือ “การใช้มาตรฐาน PDCA ในกระบวนการทำงาน”

PDCA เป็นวงจรการบริหารจัดการที่เกิดขึ้นโดย Dr.Edward W.Deming เรียกโดยทั่วไปว่า Deming Cycle หรือ วงจร/วงล้อเดมมิง เป็นกิจกรรมพื้นฐานการพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน คือ วางแผน – ปฏิบัติ – ตรวจสอบ -ปรับปรุง ในการดำเนินกิจกรรม PDCA อย่างเป็นระบบให้ครบวงจรอย่างต่อเนื่องนั้น จะส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพเพิ่มขึ้น ในการนี้ผู้จัดทำรายงานได้ศึกษาวิเคราะห์การตรวจสอบคุณภาพของเจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบบัญชี และปัญหาที่พบจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis มาดำเนินการวางแผนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ตามมาตรฐาน PDCA ดังนี้

๑. Plan (วางแผน) หมายถึงการกำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์การดำเนินงาน วิธีการและขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย การวางแผนจะต้องทำความเข้าใจกับเป้าหมายวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน เป้าหมายที่กำหนดต้องเป็นไปตามนโยบาย วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร การวางแผนอาจจำเป็นต้องกำหนดมาตรฐานวิธีการทำงานหรือเกณฑ์มาตรฐานต่างๆ ไปพร้อมกันด้วย ข้อกำหนดที่เป็นมาตรฐานจะช่วยให้การวางแผนมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพราะใช้เป็นเกณฑ์ในการตรวจสอบได้ว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ได้ระบุไว้ในแผนหรือไม่ โดยผู้จัดทำรายงานได้ดำเนินการ

- (๑) ศึกษาปัญหาจากการดำเนินการที่ผ่านมา
- (๒) วิเคราะห์ SWOT Analysis
- (๓) วางแผนการดำเนินการ
- (๔) ดำเนินการ/กำหนดวิธีดำเนินการตามแผน
- (๕) ประเมินผลการดำเนินการ
- (๖) ปรับปรุง/พัฒนาวิธีการดำเนินการ

๒. Do (ปฏิบัติ) หมายถึงการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้ซึ่งก่อนที่จะปฏิบัติงานใดๆ จำเป็นต้องศึกษาข้อมูลและเงื่อนไขต่างๆ ของสภาพงานที่เกี่ยวข้องเสียก่อน ในกรณีที่เป็นงานประจำที่เคยปฏิบัติหรือเป็นงานเล็กน้อยอาจใช้วิธีการเรียนรู้ ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง แต่ถ้าเป็นงานใหม่ หรืองานใหญ่ที่ต้องใช้บุคลากรจำนวนมากอาจต้องจัดให้มีการฝึกอบรมก่อนที่จะปฏิบัติจริงในการปฏิบัติต้องดำเนินการไปตามแผน วิธีการและขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้ และต้องเก็บรวบรวมบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานไว้เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการดำเนินงานในขั้นตอนต่อไป โดยผู้จัดทำรายงานได้ดำเนินการ

(๑) กำหนดรูปแบบการดำเนินการ Check list (บัญชีสำหรับตรวจสอบเอกสารค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง)

(๒) ประชุมชี้แจง ทำความเข้าใจแก่เจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบบัญชีค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้างเพื่อให้เข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน

(๓) ทดลองปฏิบัติตามรูปแบบ วิธีการที่กำหนดไว้

๓. Check (ตรวจสอบ) หมายถึง กิจกรรมที่มีขึ้นเพื่อประเมินผลว่ามีการปฏิบัติงานตามแผนหรือไม่ มีปัญหาเกิดขึ้นในระหว่างการทำงานหรือไม่ ขั้นตอนนี้มีความสำคัญเนื่องจากการดำเนินงานใดๆ มักจะเกิดปัญหาแทรกซ้อนที่ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนอยู่เสมอซึ่งเป็น

อุปสรรคต่อประสิทธิภาพและคุณภาพของการทำงาน การติดตาม การตรวจสอบและการประเมินปัญหา จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องกระทำควบคู่ไปกับการดำเนินงาน เพื่อจะได้ทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงคุณภาพของการทำงานต่อไป ในการตรวจสอบและการประเมินการปฏิบัติงานจะต้องตรวจสอบด้วยว่าการปฏิบัตินั้นเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพของงาน โดยผู้จัดทำรายงานได้ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน โดยใช้แบบสอบถามเจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบฎีกาและผู้จัดทำฎีกาค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง เกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

๔. Act (การปรับปรุง) หมายถึงกิจกรรมที่มีขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายหลังจากได้ทำการตรวจสอบแล้ว การปรับปรุงอาจเป็นการแก้ไขแบบเร่งด่วนเฉพาะหน้าหรือการค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำรอยเดิม การปรับปรุงอาจนำไปสู่การกำหนดมาตรฐานของวิธีการทำงานที่ต่างจากเดิม เมื่อมีการดำเนินงานตามวงจร PDCA ในรอบใหม่ข้อมูลที่ได้จากการปรับปรุงจะช่วยให้การวางแผนมีความสมบูรณ์ และมีคุณภาพเพิ่มขึ้นด้วย โดยผู้จัดทำรายงานได้ดำเนินการ

(๑) กำหนดรูปแบบการดำเนินการขึ้นใหม่ Check list (บัญชีสำหรับตรวจเอกสารค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง

(๒) ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจแก่ผู้รับผิดชอบ

(๓) ทดลองปฏิบัติตามรูปแบบ วิธีการที่กำหนด

(๔) จัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน

## ๖. กรอบแนวทางการดำเนินการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งพบว่าจุดอ่อนที่เป็นเรื่องที่สำคัญต่อการตรวจสอบฎีกา คือ การตรวจสอบฎีกามีกฎหมาย ข้อบัญญัติฯ ระเบียบ และหนังสือสั่งการต่างๆ ที่มีรายละเอียดวิธีปฏิบัติแตกต่างกันไปทำให้การปฏิบัติงานติดขัดล่าช้า บุคลากรมีความรู้ ประสบการณ์ไม่เพียงพอและละเอียดในสาระสำคัญของกระบวนการงานจัดซื้อจัดจ้าง จึงเห็นควรเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรในการตรวจสอบฎีกา ดังนี้

๑. รวบรวมความรู้ที่ใช้ในการตรวจสอบฎีกาค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้างให้เป็นปัจจุบัน เช่น กฎหมาย ข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร ระเบียบ หนังสือสั่งการ เพื่อเป็นองค์ความรู้สำหรับหน่วยงานตามกระบวนการจัดการความรู้

๒. ส่งเจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบฎีกาเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้ได้รับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และวิธีปฏิบัติเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติในการทำงานทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๓. การสอนงาน การถ่ายทอดความรู้ และการฝึกปฏิบัติเกี่ยวกับการตรวจสอบฎีกา จากผู้บังคับบัญชา หรือผู้มีประสบการณ์ให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบฎีกา โดยดำเนินการดังนี้

(๑) จัดให้มีการสอนงานโดยผู้บังคับบัญชาในลักษณะของการ coaching

โดยผู้บังคับบัญชาจะสอนงาน และควบคุมดูแลให้เจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบฎีกาได้ลงมือปฏิบัติงานจริงพร้อมให้คำปรึกษาแนะนำอย่างใกล้ชิด วิธีการสอนงานจะแบ่งงานออกเป็นขั้นตอน และสาธิตหรือแสดงวิธีปฏิบัติงานให้มีความเข้าใจก่อนแล้วจึงควบคุมดูแลให้ปฏิบัติตามอย่างถูกต้อง

(๒) จัดให้มีการถ่ายทอดประสบการณ์การตรวจสอบฎีกาค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง จากผู้ที่มีความชำนาญเฉพาะด้านให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบฎีกา

(๓) จัดให้มีการศึกษา และฝึกปฏิบัติการตรวจสอบฎีกาค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง จากฎีกาฉบับจริงเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารในส่วนที่เป็นสาระสำคัญ Check list ตามบัญชี สำหรับตรวจเอกสารค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้างที่ได้จัดทำขึ้น และเมื่อพบข้อผิดพลาดผู้บังคับบัญชาผู้สอนงาน จะอธิบายให้เจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบฎีกามีความเข้าใจถูกต้อง โดยนำข้อบัญญัติฯ ระเบียบหรือแนวทาง ปฏิบัติที่เกี่ยวข้องมาอธิบายให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน

(๔) จัดให้มีการรวบรวมข้อผิดพลาด ในการตรวจสอบฎีกาค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง เพื่อเป็นข้อมูลการปฏิบัติงาน ทำให้ทราบว่าผู้บังคับบัญชาควรสอนงานในเรื่องใด และควรจะศึกษาหา ความรู้เพิ่มเติมในเรื่องใด

(๕) กำหนดวัน เวลา และสถานที่ที่จะสอนงานให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบฎีกา ทุกคนทราบ โดยกำหนดไตรมาสละ ๑ ครั้ง

๓. จัดประชุมเจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบฎีกาและเจ้าหน้าที่ผู้จัดทำฎีกาค่าที่ดินและ สิ่งก่อสร้าง ๓ เดือน/ครั้ง เพื่อรวบรวมข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานนำมาสร้างความเข้าใจ ความรับรู้ในแนวทางเดียวกัน

๔. จัดทำเอกสารใบ Check list (บัญชีสำหรับตรวจเอกสารค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง) เพื่อให้เจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบฎีกาใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงาน

๕. จัดทำคู่มือการตรวจสอบฎีกาค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบ ฎีกาเพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงาน

#### ๗. ระยะเวลาการดำเนินการ

ตั้งแต่ตุลาคม ๒๕๕๘ – มีนาคม ๒๕๕๙

#### ๘. งบประมาณ

ใช้งบประมาณปกติของหน่วยงาน

#### ๙. แนวทางการติดตามและประเมินผล

การติดตามและประเมินผล จะสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ดังนี้

เป้าหมาย / วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด (KPI)	วิธีการ / เครื่องมือ
<b>เป้าหมาย (Output)</b> ๑. เจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบฎีกาได้รับ การฝึกอบรมกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง กับการปฏิบัติงาน อย่างน้อย ๑ หลักสูตร/คน/ปี	- ร้อยละ ๑๐๐ ของเจ้าหน้าที่ผู้ ตรวจสอบฎีกาเข้ารับการฝึกอบรม อย่างน้อยคนละ ๑ หลักสูตร/ปี	- รายงานผลการ ฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่ ผู้ตรวจสอบฎีกาเสนอ ผู้อำนวยการเขตทราบ

เป้าหมาย / วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด (KPI)	วิธีการ / เครื่องมือ
<p>๒. จัดให้มีการสอนงาน การถ่ายทอดความรู้ และการฝึกปฏิบัติจากผู้มีประสบการณ์ให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบฎีกาไตรมาสละ ๑ ครั้ง</p>	<p>- ร้อยละ ๑๐๐ ของเจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบฎีกาผ่านการสอนงานอย่างน้อยไตรมาสละ ๑ ครั้ง</p>	<p>๑.จัดให้มีการสอนงานโดยผู้บังคับบัญชา            ๒.จัดให้มีการถ่ายทอดประสบการณ์จากผู้มีความรู้เฉพาะด้าน            ๓.จัดให้มีการศึกษาและฝึกการปฏิบัติจากฎีกาฉบับจริง            ๔.จัดให้มีการรวบรวมข้อผิดพลาดในการตรวจสอบฎีกาค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง            ๕.กำหนดวัน เวลาและสถานที่ที่จะสอนงาน            ๖.จัดทำเอกสารใบ Check list (บัญชีสำหรับตรวจเอกสารค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง)            ๗.จัดทำคู่มือการตรวจสอบฎีกาค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง</p>
<p>๓. จัดประชุมเจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบฎีกา และเจ้าหน้าที่ผู้จัดทำฎีกาค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง อย่างน้อย ๓ เดือน/ครั้ง เพื่อนำสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานมาสร้างความเข้าใจ ความรู้ในแนวทางเดียวกัน</p>	<p>- ระดับความสำเร็จของการจัดประชุมเจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบฎีกา และเจ้าหน้าที่ผู้จัดทำฎีกาค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ๓ เดือน /ครั้ง</p>	<p>- จัดประชุมเจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบฎีกา และเจ้าหน้าที่ผู้จัดทำฎีกาค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ๓ เดือน/ครั้ง</p>
<p><b>วัตถุประสงค์ (Outcome)</b>            ๑. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบฎีกา ให้มีความถูกต้องตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับและหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง</p>	<p>- ร้อยละ ๘๐ ของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบฎีกาค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้างมีความรู้กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง ในการตรวจฎีกาฯ ได้อย่างถูกต้อง</p>	<p>๑.รายงานการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบฎีกาเสนอผู้อำนวยการเขตทราบ            ๒.แบบสอบถามการสอนงาน</p>

เป้าหมาย / วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด (KPI)	วิธีการ / เครื่องมือ
<b>วัตถุประสงค์ (Outcome) ต่อ</b> ๒. เพื่อลดระยะเวลาในการตรวจสอบหลักฐานการขอเบิกให้รวดเร็วขึ้น	- ระยะเวลาการตรวจสอบฎีกาค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้างลดลงจากเดิมร้อยละ ๑๐	เปรียบเทียบระยะเวลา/จากการตรวจฎีกาค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้างก่อนและหลังการเพิ่มประสิทธิภาพ
๓. เพื่อเสริมสร้างความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบฎีกาค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้างให้มีความแม่นยำถูกต้อง และสามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องได้	๑. ร้อยละ ๑๐๐ ของเจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบฎีกาค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้างที่ผ่านการฝึกอบรมเพิ่มเติม ๒. ร้อยละ ๑๐๐ ของเจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบฎีกาค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้างผ่านการสอนงานจากผู้บังคับบัญชา และผ่านการประชุมตามกำหนดระยะเวลา	๑. รายงานการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบฎีกาเสนอผู้อำนวยการเขตทราบ ๒. จากแบบสอบถามการสอนงาน และการประชุมเจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบฎีกา และเจ้าหน้าที่ผู้จัดทำฎีกาค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง

## ๑๐. ข้อเสนอแนะ

๑๐.๑ ควรจัดให้มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อความสะดวกต่อการสืบหาเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน และเป็นคลังข้อมูลประจำหน่วยงาน เนื่องจากกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ และหนังสือสั่งการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบฎีกาค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้างมีจำนวนมากและมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

๑๐.๒ ควรมีการสอนงานให้ผู้ปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปตามมาตรฐานของกระบวนการที่กำหนด และมีการติดตามประเมินผลทุกครั้ง

-----