รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

ชื่อ - สกุล
จัดทำโดย นางสาวสมลักษณ์ กันอริ
ตำแหน่งนักจัดการงานทั่วไปชำนาญการพิเศษ
หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป สำนักงานเลขานุการ
สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร

หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ ๑๗
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

ชื่อ – สกุล
จัดทำโดย นางสาวสมลักษณ์ กันอริ
ตำแหน่งนักจัดการงานทั่วไปชำนาญการพิเศษ
หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป สำนักงานเลขานุการ
สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร

หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ ๑๗
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙

อาจารย์ที่ปรึกษา

.....
(.....)
ตำแหน่ง.....
สังกัด/หน่วยงาน.....

สารบัญ

หน้า

บทสรุปผู้บริหาร
กิตติกรรมประกาศ
สารบรรณ

หลักการและเหตุผล ๑

วัตถุประสงค์ ๘

เป้าหมาย ๙

ขั้นตอนการปฏิบัติ / ผู้รับผิดชอบ

ขั้นตอนดำเนินการ ๑๐

แผนปฏิบัติการ ๑๒

งบประมาณที่ต้องใช้และระยะเวลาดำเนินการ ๑๕

แนวทางในการบริหารความเสี่ยง ๑๖

การประเมินผล ๑๖

ข้อเสนอแนะ ๑๖

ภาคผนวก ๑๗

ประวัติผู้เขียนรายงานการศึกษาส่วนบุคคล ๓๓

กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study) ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ ๑๗ โดยมีวัตถุประสงค์ให้ผู้ศึกษาสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปปรับปรุงพัฒนาตามภาระหน้าที่และประสบการณ์ในงาน

ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณท่านทรงลักษณ์ เกียรติวุฒินนท์ รองผู้อำนวยการสำนักสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่ามาให้ความรู้ และให้คำปรึกษาชี้แนะในการจัดทำงานรายในครั้งนี้จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณทีมงานเจ้าหน้าที่ผู้ดูแลโครงการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ ๑๗ ทุกท่าน ที่คอยดูแลอำนวยความสะดวก ให้ความช่วยเหลือประสานงานในด้านต่าง ๆ ด้วยความมีน้ำใจและเอาใจใส่เป็นอย่างดี

นางสาวสมลักษณ์ กันอริ
กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙

บทสรุปผู้บริหาร

สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การจัดเตรียม จัดทำข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี และข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมระหว่างปีของกรุงเทพมหานคร การขออนุมัติเงินอุดหนุนจากรัฐบาล การบริหารงบประมาณ ศึกษา วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแผนงาน ศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์การคลังของกรุงเทพมหานคร เพื่อวางแผนการใช้จ่ายเงิน และการกำหนดทิศทางการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี การจัดทำแผนงบประมาณและแผนการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้า การวิเคราะห์ติดตามและประเมินผลเกี่ยวกับการดำเนินการ และการใช้จ่ายเงินงบประมาณของกรุงเทพมหานครและเงินอุดหนุนจากรัฐบาลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง การปรับปรุงระบบงบประมาณและวิธีการจัดการงบประมาณ การรวบรวมและแก้ไขปรับปรุงข้อบัญญัติ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง เกี่ยวกับวิธีการงบประมาณ ตลอดจน จัดทำและพัฒนาระบบสนเทศทางด้านงบประมาณ ให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการงบประมาณแก่หน่วยงานต่าง ๆ และเชื่อมโยงการปฏิบัติงานกับหน่วยงานงานแผนและการคลังของกรุงเทพมหานครเพื่อพิจารณาการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ๒๐ ปี และรายได้ของกรุงเทพมหานครที่ได้รับไปสู่การพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อเป็นต้นแบบ (ด้านการบริหารมหานครสู่การพัฒนากรุงเทพมหานคร สู่ความเป็นเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืน) ที่มีความสมดุล ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งอยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วน

กรุงเทพมหานครมีนโยบายในการปรับปรุงการบริหารราชการกรุงเทพมหานครให้มีคุณภาพ ทันสมัย คล่องตัว และมีประสิทธิภาพ โดยเน้นหลักการบริหารงานสมัยใหม่ ที่โปร่งใส่ตรวจสอบได้ตามหลักธรรมมาภิบาล (Good Governance) รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพของข้าราชการให้มีศักยภาพมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้ตามสถานการณ์ทีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครเป็นหน่วยงานหนึ่งของกรุงเทพมหานครที่ต้องปฏิบัติงานภายในนโยบายของผู้บริหารกรุงเทพมหานคร โดยมีภารกิจหลักในด้านการบริหารจัดการงบประมาณของกรุงเทพมหานครให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ซึ่งการบริหารจัดการงบประมาณที่ผ่านมา (ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๒๕) ทั้งในส่วนของรัฐบาลและกรุงเทพมหานคร เป็นการบริหารงบประมาณแบบแผนงานโครงการ (PPBS) เป็นการมุ่งเน้นการควบคุมการใช้ทรัพยากรมากกว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น และตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๔๖ เป็นต้นมา รัฐบาลได้นำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน และผลผลิตซึ่งเป็นการบริหารงบประมาณที่ให้ความสำคัญกับผลผลิต(Out put) ผลลัพธ์ (out come) ผลกระทบ (Impact)มาใช้ในการบริหารจัดการงบประมาณ ทำให้มีการกำหนดตัวชี้วัดและการประเมินผลที่ชัดเจน มีการคำนวณต้นทุนผลผลิตของงานที่จะดำเนินการทุกขั้นตอน โดยอาศัยแผนการบริหารราชการแผ่นดินเป็นกรอบทิศทางในการบริหารจัดการงบประมาณ และแม้ว่าในส่วนของรัฐบาลจะได้นำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานผลผลิต มาใช้ตามที่กล่าวมาข้างต้น แต่กรุงเทพมหานครยังคงใช้ระบบงบประมาณแบบแผนงานมาโดยตลอด ยกเว้นการขอรับเงินอุดหนุนจากรัฐบาลกรุงเทพมหานครได้ดำเนินการตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน จึงเห็นได้ว่ากระบวนการงบประมาณในส่วนของงบประมาณกรุงเทพมหานครและงบประมาณจากเงินอุดหนุนจากรัฐบาล กรุงเทพมหานครได้ดำเนินการตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน จึงเห็นได้ว่ากระบวนการ

งบประมาณในส่วนของงบประมาณกรุงเทพมหานครและงบประมาณจากเงินอุดหนุนจากรัฐบาลมีความแตกต่างกัน ทั้งในส่วนของการจัดทำ การบริหาร การติดตามประเมินผล ประกอบกับผู้บริหารกรุงเทพมหานครที่รับผิดชอบด้านการเงิน การคลังและงบประมาณ ได้มอบหมายนโยบายให้สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครพิจารณาแนวทางที่เหมาะสมในการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมาใช้ให้สอดคล้องกันตามแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร

สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร ได้นำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมาประยุกต์ให้ในการวิเคราะห์คำของงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. ๒๕๕๓ แต่เนื่องจากการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นระบบใหม่ ที่ปรับเปลี่ยนจากระบบงบประมาณแบบแสดงรายการเป็นระบบงบประมาณ
ที่ต้องจัดสรรงบประมาณตามโครงสร้างผลผลิต ซึ่งเกี่ยวข้องกับระบบเทคโนโลยีสาสนเทศและระเบียบกฎหมาย รวมถึงปัญหาด้านกำลังคนในหน่วยงานที่มีการหมุนเวียนสับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะปัญหาอัตรากำลัง
ไม่เพียงพอซึ่งมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน บุคลากรขาดทักษะความรู้และประสบการณ์ในระบบงบประมาณ
แบบมุ่งเน้นผลงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ต้องนำมาพิจารณาดำเนินการ พัฒนาโดยการให้ความรู้เกี่ยวกับระบบงบ-ประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเพื่อนำมาปรับใช้กับกรุงเทพมหานคร โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร

ชื่อโครงการ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเพิ่มเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน "เพื่อจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน"

---

๑ หลักการและเหตุผล

กรุงเทพมหานครมีเป้าหมายสำคัญที่จะไปสู่"การเป็นศูนย์กลาง" ของเมืองในภูมิภาคเอเชีย
ตะวันออกเฉียงใต้และ"การเป็นมหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน" ในปี พ.ศ.๒๕๕๙ แม้ว่าโดยข้อเท็จจริงกรุงเทพมหานครจะมีความได้เปรียบหลายๆด้าน แต่การไปสู่เป้าหมายดังกล่าวนั้นก็ไม่ใช่เรื่องง่ายนัก เพราะกรุงเทพมหานครต้องแข่งขันอย่างน้อยใน ๓ ระดับ คือ การแข่งขันกับตัวเองเพื่อให้มีความพร้อมที่จะก้าวไปข้างหน้าในการแข่งขันกับเมืองใหญ่ภายในประเทศที่มีความพร้อมและศักยภาพใกล้เคียงกัน เช่น เมืองพัทยา เมืองเชียงใหม่ และการแข่งขันเพื่อยกระดับการพัฒนาให้ก้าวไปอยู่แถวหน้าภายใต้การยอมรับของเมืองในกลุ่ม
ประเทศภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งในแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ๒๐ ปี ระยะที่ ๒ (พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๖๕) ได้กำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์สำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาของกรุงเทพมหานคร ประกอบไปด้วยประเด็นของการพัฒนาด้านกายภาพ การพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคม รวมถึงการปรับปรุงกลไกสนับสนุนการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ก็เพื่อให้กรุงเทพมหานครมีความพร้อมในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นและมีศักยภาพในการแข่งขันทั้งในมิติของการเป็นหน่วยบริหาร และในมิติของพื้นที่ซึ่งประกอบด้วยประชากรเกือบ ๑๐ ล้านคน

ในระยะที่ ๒-๓ ปีที่ผ่านมา กรุงเทพมหานครประสบกับปัญหาในหลายๆด้านที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา เช่น ความไม่สงบเรียบร้อยอันเป็นผลพวงจากความขัดแย้งทางการเมืองและการประกอบกับภัยธรรมชาติ โดยเฉพาะในการประสบมหาอุทกภัยในปี ๒๕๕๔ ซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายอย่างรุนแรงในวงกว้างและกระทบความเชื่อมั่นต่อการบริหารและพัฒนากรุงเทพมหานครทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อมจากสถานการณ์ที่กล่าวมาทำให้เห็นว่าการที่กรุงเทพมหานครจะก้าวไปสู่เวทีการแข่งขันกับเมืองของประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่กรุงเทพมหานครจะต้องทำการซ่อมแซม ปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อน และเสริมศักยภาพของตนเองให้เข้มแข็งและมีความพร้อมก่อนเป็นอันดับแรก

สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร ในฐานะหน่วยงานหลักด้านการบริหารจัดการงบประมาณและการติดตามการเบิกจ่ายงบประมาณของทุกหน่วยงานในกรุงเทพมหานคร เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปตามแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๕๖-๒๕๗๕) และรายได้ของกรุงเทพมหานครที่ได้รับ จึงได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติราชการ ไปสู่การพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อเป็นต้นแบบด้านการบริหารมหานคร สู่การพัฒนากรุงเทพมหานคร สู่ความเป็นเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืนที่มีความสมดุลทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งอยู่บนพื้นฐานของสังคมสันติสุข จากเป้าหมายการพัฒนาของกรุงเทพมหานคร สถานการณ์ที่กรุงเทพมหานครกำลังเผชิญอยู่ และบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบดังที่กล่าวมา สำนัก-งบประมาณกรุงเทพมหานครจึงได้กำหนดแนวทางการพัฒนาที่สำคัญภายใต้ยุทธศาสตร์ "การพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อเป็นต้นแบบด้านการบริหารมหานคร"

จากภาระหน้าที่และสภาพความเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ของกรุงเทพมหานครในแผนยุทธศาสตร์การบริหารราชการกรุงเทพมหานคร จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อเป็นต้นแบบด้านการบริหารมหานคร ส่วนหนึ่งคือการบริหารจัดการระบบงานเพื่อให้หน่วยงานในสังกัดกรุงเทพมหานครมีการบริหารจัดการด้านงบประมาณที่เหมาสมกับภารกิจตามอำนาจหน้าที่และสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาเมืองในอนาคต ทั้งนี้ แนวทางการบริหารจัดการระบบงานดังกล่าวได้มั่งเน้นหลักการบริหารงานสมัยใหม่ ที่โปร่งใสตรวจสอบได้ตามหลักธรรมมาภิบาล (Good Governance)

กรุงเทพมหานครได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร
(พ.ศ.๒๕๕๗-๒๕๖๐) ซึ่งประกองด้วยยุทธศาสตร์หลัก ๕ ยุทธศาสตร์ คือ

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาสมรรถภาพทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารบุคคล

โดยมีวัตถุประสงค์ให้กรุงเทพมหานครมีกรอบการพัฒนาเป็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนากรุงเทพมหานคร ซึ่งจะเปิดประโยชน์สูงสุดต่อการปฏิบัติราชการโดยรวมของกรุงเทพมหานคร ซึ่งในยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรสู่ความเป็นเลิศ โดยกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ไว้ ๒ ประเด็น คือ

๑. พัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อสร้างความพร้อมทั้งในปัจจุบันและอนาคต

๒. การวางระบบพัฒนาทรัพยากรของกรุงเทพมหานคร

ทั้งนี้ ทราบกันดีอยู่แล้วว่าทรัพยากรบุคคลเป็นกลไกที่สำคัญขององค์กรในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ
ไปสู่เป้าหมายที่กำหนด ดังนั้น ทุกองค์กรจึงมีวัตถุประสงค์สำคัญประการหนึ่ง คือ พัฒนาศักยภาพของบุคลากรซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่เปาหมายได้ในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ การบริหารทรัพยากรบุคคลประการแรกคือเลือกสรรคนดี มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานและเมื่อมีการคัดสรรบุคลากรเข้ามาในองค์กรแล้ว ภารกิจขององค์กรคือการรักษาบุคลากรเหล่านั้นไว้โดยการพัฒนาให้ได้รับความรู้และประสบการณ์ที่ทันสมัย สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนปลงของโลกที่มีการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้งและต่อเนื่อง โดยเฉพาะความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานในหน้าที่ซึ่งจะเป็นพลังเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพร้อมจะปฏิบัติงานที่ท้าทายหรือสร้างความสำเร็จขององค์กรในลำดับต้น ๆ

โครงสร้างและอัตรากำลังของกรุงเทพมหานครเพื่อดำเนินการตามภารกิจซึ่งกำหนดให้ครบคลุมตามอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่หลายด้านตามที่กฎหมายกำหนดนั้น ปัจจุบันโครงสร้างการบริหารราชการกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย ๑๗ สำนัก ๒ สำนักงาน และ ๕๐ สำนักงานเขต กรอบอัตรากำลังรวมทั้งสิ้น ๙๒,๓๘๐ อัตรา ในจำนวนนี้เป็นข้าราชการสังกัดสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร จำนวน ๑๓๖ อัตรา ลูกจ้างประจำ จำนวน ๑๘ อัตรา และลูกจ้างชั่วคราว จำนวน ๒ อัตรา สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร เป็นหน่วยงานที่ประกอบด้วย ๖ ส่วนราชการดังนี้

๑. สำนักงานเลขานุการ ประกอบด้วย กลุ่มงานช่วยผู้บริหาร ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ฝ่ายการคลัง
๒. กองวิชาการและแผนงาน ประกอบด้วย งานธุรการ กลุ่มงานแผนงานด้านงบประมาณ กลุ่มงานติดตามและประเมินผล กลุ่มงานสารสนเทศด้านงบประมาณ
๓. กองวิเคราะห์งบประมาณ ๑ ประกอบด้วย งานธุรการ ฝ่ายวิเคราะห์งบประมาณ ๑ และฝ่ายวิเคราะห์งบประมาณ ๒
๔. กองวิเคราะห์งบประมาณ ๒ ประกอบด้วย งานธุรการ ฝ่ายวิเคราะห์งบประมาณ ๑ และฝ่ายวิเคราะห์งบประมาณ ๒
๕. กองวิเคราะห์งบประมาณ ๑ ประกอบด้วย งานธุรการ ฝ่ายวิเคราะห์งบประมาณ ๑ และฝ่ายวิเคราะห์งบประมาณ ๒
๖. กองวิเคราะห์งบประมาณ ๑ ประกอบด้วย งานธุรการ ฝ่ายวิเคราะห์งบประมาณ ๑ และฝ่ายวิเคราะห์งบประมาณ ๒

ผู้ศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญทางการบริหารที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ และในฐานะที่กำกับดูแลงานของฝ่ายบริหารงานทั่วไป สำนำงานเลขานุการสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการต่าง ๆ ด้านการบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร เช่น

- การบรรจุและแต่งตั้งผู้สอบแข่งขัน
- การแต่งตั้ง การย้าย การเลื่อนระดับ การช่วยราชการ การรักษาการในตำแหน่ง
- การตรวจสอบหลักเกณฑ์และดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ
- การให้โอน
- การพัฒนาข้าราชการและลูกจ้างในสังกัดสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร

ผู้ศึกษาตรวจสอบข้อมูลตามกรอบอัตรากำลังข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญจำนวน ๑๓๖ อัตราดังกล่าวข้างต้น พบว่ามีอัตรากำลังในตำแหน่งนักวิเคราะห์งบประมาณ ระดับปฏิบัติการ/ชำนาญการ/ชำนาญการพิเศษ จำนวน ๑๐๐ อัตรา สังกัดกองวิชาการและแผนงาน กองวิเคราะห์งบประมาณ ๑-๔ กองละ ๒๐ อัตรา จากการตรวจสอบย้อนหลังตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๙ มีการหมุนเวียน ปรับเปลี่ยนอัตรากำลัง อันเนื่องมาจากการโอน การย้าย การเปลี่ยนสายงาน ตาย การลาออก และเกษียณอายุราชการ ในตำแหน่งนักวิเคราะห์งบประมาณ ในอัตราส่วนร้อยละ ๑๐ ต่อปี ทำให้เกิดช่องว่างและขาดความต่อเนื่องในการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมาปรับใช้กับกรุงเทพมหานคร ซึ่งนอกจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระเบียบ กฎหมายแล้ว “คน”ก็คือบุคคลากรที่ปฏิบัติงานด้านวิเคราะห์งบประมาณมีความสำคัญเช่นกัน

ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๔๙ สำนักงบประมาณได้กำหนดแนวทางดำเนินการตามนโยบายในการปรับปรุงการบริหารราชการกรุงเทพมหานคร ด้วยการพัฒนาบุคลากรของกรุงเทพมหานครทั้งในส่วนของสำนักงบประมาณ และหน่วยงานต่าง ๆ ให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบงบประมารแบบมุ่งเน้นผลงานไปในทิศทางเกี่ยวกันอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับ

นโยบายของผู้บริหารกรุงเทพมหานคร โดยได้จัดทำโครงการ “หลักสูตรเสริมสาร้างศักยภาพข้าราชการสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครเพื่อรองรับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร”โดยมอบหมายให้คณะที่ปรึกษาจากศูนย์บริการแห่งจุฬาลงกรมหาวิทยาลัย ซึ่งมีประสบการณ์เกี่ยวกับการเงิน การงบประมาณ กำหนดหลักสูตรการศึกษา อบรม ข้าราชการสำนักงบประมาณฯ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่ผ่านการคัดเลือกจากคณะที่ปรึกษาฯเพื่อพัฒนาศักยภาพและให้ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยแบ่งการศึกษาอบรมออกเป็น ๒ รุ่น ๆ ละ ๒๕ คน และคณะที่ปรึกษาจากศูนย์วิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้พาคณะผู้เข้ารับการฝึกอบรม สัมมนาทั้ง ๒ รุ่น เดินทางไปศึกษา ดูงาน ณ ประเทศสหรัฐอเมริกา เพื่อศึกษาเชิงเปรียบเทียบกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้นำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมาปรับใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและนำมาเป็นต้นแบบในการจัดทำโครงสร้างแผนงบประมาณของกรุงเทพมหานคร ซึ่งบุคลากรผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนและเรียนรู้การจัดทำระบบงบประมาณดังกล่าว และสามารถจำทำโครงสร้างแผนงบประมาณของกรุงเทพมหานครที่เป็นอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.๒๕๔๒ รวม ๑๐ ด้าน ๔๖ แผนงานหลัก ๑๘๗ แผนงานและ ๑๗๐๐๐ บริการ และผู้อำนวยการสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครได้มอบหมายให้ผู้ผ่านการศึกษา อบรมตามโครงการหลักสูตรการเสริมสร้างศักยภาพข้าราชการสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร เพื่อรองรับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พิจารณาแนวทางกำนำผลการศึกษา ไปประกอบการปฏิบัติงานในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณปี พ.ศ. ๒๕๕๐ ว่าจะนำมาปรับใช้ได้อย่างไร มากน้อยเพียงใน ในขั้นต้น

ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๐ สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครได้จัดทำโครงการเตรียมความพร้อมในการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ระยะที่ ๒ ซึ่งเป็นโครงการฯต่อเนื่องจกปี พ.ศ.๒๕๔๙ มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำโครงสร้างผลผลิตของกรุงเทพมหานครให้ครอบคลุมทั้ง ๖๙ หน่วยงาน แต่เนื่องจากกรุงเทพมหานครมีโครงสร้างที่ใหญ่มากจึงจำเป็นต้องกำหนดให้มีหน่วยงานต้นแบบเพื่อสารมารถจัดทำโครงสร้างผลผลิตที่สามารถแสดงทั้งผลผลิตพื้นฐาน (ผลผลิตงานประจำ) ดังนั้น จึงคัดเลือกหน่วยงานนำร่องที่เป็นสำนักงานเขตจำนวน ๑๓ สำนักงานเขต ประกอบด้วย สำนักงานเขตวัฒนา ดุสิต ราชเทวี ลาดพร้าว บางนา บึงกุ่มคลองสาน คลองสามวา มีนบุรี บางแค บางขุนเทียน จอมทอง และธนบุรี ร่วมกันจัดทำโครงสร้างผลผลิตของสำนักงานเขตเพื่อขยายไปยัง ๓๗ สำนักงานเขตที่เหลือได้อย่างถูกต้อง ซึ่งโครงสร้างผลผลิตดังกล่าวจะเป็นตัวกำหนดกรอบภารกิจรายจ่ายประจำขั้นต่ำตามภารกิจพื้นฐานทีทุกหน่วยงานต้องดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ที่กรุงเทพมหานครกำหนดในการให้บริการประชาชน

ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๑ สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครได้จัดทำโครงการเตรียมความพร้อมในการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ระยะที่ ๓ เพื่อขยายแนวทางการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมาปรับใช้กับกรุงเทพมหานครอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้โครงสร้างผลผลิตแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกันโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำโครงสร้างผลผลิตของสำนักและขยายโครงสร้างผลผลิตของสำนักงานเขตให้ครบทั้ง ๕๐ สำนักงานเขต ด้วยการกำหนดหน่วยงานต้นแบบของสำนัก จำนวน ๔ สำนัก ประกอบด้วยสำนักการแพทย์ (เฉพาะวิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์) สำนักวัฒนธรรม กีฬาและการท่องเที่ยวสำนักสิ่งแวดล้อม(เฉพาะสำนักงานสวนสาธารณะ) และสำนักการจราจรและขนส่ง จากการศึกษาพบว่าโครงสร้างผลผลิตของสำนักมีความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง

จึงจำเป็นต้องจัดทำให้ครบทั้ง ๑๙ สำนักแต่ในขณะเดียวกันได้ให้การศึกษา อบรมแก่บุคลากรของสำนักงานเขตต้นแบบจำนวน ๑๓ สำนักงานเขตในคราวเดียวกัน ในระดับหัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติเพื่อทบทวนผลผลิตและกิจกรรมอีกครั้งก่อนทดลองวิธีการคำนวณรายจ่าย

ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๒ สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครได้จัดทำโครงการเตรียมความพร้อมในการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ระยะที่ ๔ วัตถุประสงค์เพื่อขยายผลโครงสร้างแผนงบประมาณให้ครบทั้ง ๖๙ หน่วยงาน พร้อมทั้งให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานแก่ข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านงบประมาณของ ๖๙ หน่วยงาน และกำหนดให้สำนักงานเขตคลองสาน เป็นหน่วยงานต้นแบบเพื่อทดลองจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ.๒๕๕๒ ตามวิธีการของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ทั้งนี้ การคัดเลือกหน่วยงานนำร่องเพื่อเป็นต้นแบบในการจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปี คณะที่ปรึกษาฯ จะพิจารณาจากความพร้อมของสำนักงานเขตมีข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับต้นทุนทางตรงและต้นทุนทางอ้อมต่อหน่วยของสำนักงานเขตและสามารถทดลองจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ.๒๕๕๒ ตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในหมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำ ค่าจ้างชั่วคราว ค่าตอบแทนใช้สอยและวัสดุ ค่าสาธารณูปโภค นอกจากนี้ในปีเดียวกัน สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครสามารถจัดทำโครงสร้างแผนงบประมาณครบทั่ง ๑๙ สำนักแล้วเสร็จ

ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๓ กรุงเทพมหานครนำผลผลิตที่ได้ตามโครงสร้างผลผลิตมาจัดทำมาตรฐานตัวชี้วัดผลผลิต เพื่อเป็นกรอบและปริมาณงานประกอบการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายในแต่ละปี ซึ่งสามารถจัดทำได้ตลบทั้ง ๖๙ หน่วยงาน โดยมีโครงการที่สำคัญเป็นแนวทางเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีการปรับโครงสร้างผลผลิตตามความคิดเห็นจากข้าราชการของหน่วยงานต่าง ๆ พร้อมทั้งปรับปรุงโครงสร้างผลผลิตได้ ๑๐ ด้าน ๔๖ แผนงาน ๑๘๗ ผลผลิต ๑๗๐๐ บริการสาธารณะ พร้อมทั้งจัดทำวัตถุประสงค์ผลผลิต ทะเบียนกิจกรรม เพื่อเตรียมความพร้อมในการคำนวณต้นทันต่อหน่วยผลผลิตต่อไป

ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๔ สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครได้เตรียมความพร้อมเพื่อการจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำตามรูปแบบของระบบงบประมาณแบบมุ้งเน้นผลงานให้ทันภายในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๕ ตามที่กำหนดไว้ในแผนบริหาราชการกรุงเทพมหานคร จึงได้จัดทำแผนการดำเนินงาน ”จัดทำแนวทางการบริหารจัดการงบประมาณรายจ่ายให้สอดคล้องกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและยุทธศาสตร์ของการพัฒนากรุงเทพมหานคร” ซึ่งสาระสำคัญเป็นการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมสมองของข้าราชการสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร เพื่อกำหนดปัญหาและจัดทำมาตรฐานแนวทางการบริหารงบประมาณพร้อมทั้งปรับปรุง แก้ไข ข้อบัญญัติ ระเบียบกฎหมาย ที่เกี่ยวข้องตลอดจนจัดทำแนวทางกาติดตามและประเมินผลเพื่อให้ทราบถึงเป้าประสงค์ของผลผลิตของกรุงเทพมหานครในทุกผลผลิตว่ามีความเหมาะสมกับการจัดสรรงบประมาณเพียงใด

ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๕ สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครได้จัดทำโครงสร้างผลผลิตของกรุงเทพมหานครสามารถครอบคลุมทั้งสำนักและสำนักงานเขตครบ ๖๙ หน่วยงาน จึงได้กำหนดให้มีหน่วยงานนำร่องเพื่อจัดทำของบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ.๒๕๕๖ โดยนำวิธีการคิดคำนวณและหลักการวิเคราะห์จัดทำตามวิธีการของระบบมุ่งเน้นผลงานมาประยุกต์ใช้ ซึ่งหน่วยงานนำร่อง ประกอบด้วย สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร สำนักการคลัง สำนักอนามัย สำนักเทศกิจ สำนักงานเขตบางขุนเทียน สำนักงานเขตบึงกุ่ม สำนักงานเขตดุสิต และสำนักงานเขตปทุมวัน

การจัดทำแนวทางเพื่อนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมาปรับใช้กับกรุงเทพมหานคร เพื่อให้สอดคล้องตามแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร ในการบริหารจัดการงบประมาณของกรุงเทพมหานครอย่างมีประสิทธิภาพ จากการดำเนินงานตั้งแต่ปี ๒๕๔๙ ถึงปัจจุบันสามารถนำระบบงบประมาณมาปรับใช้ได้ในระดับหนึ่ง

ภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสาร

หลักการบริหารงานที่ดีต้องมีหลักการประสานงานโดยมีมนุษย์สัมพันธ์การเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมและพฤติกรรมของสังคมแล้ว ในการบริหารงานยังต้องใช้เทคโนโลยีเข้าร่วมด้วย จึงทำให้การบริหารงานบรรลุถึงจุดม่งหมายขององค์กรได้รวดเร็วและถูกต้องแม่นยำมากยิ่งขึ้นในโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลง ซึ่งเทคโนโลยีถูกนำมาใช้อย่างกว้างขวาง การติดต่อสื่อสารเป็นไปด้วยความรวดเร็วยิ่งขึ้น ในการบริหารงานถ้าขาดเทคโนโลยีก็จะทำให้ล่าช้า การสั่งงานแบบใหม่ การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ในการบริหารงาน การใช้เครื่องมือสื่อสาร การใช้วิธีการสื่อสารแบบต่าง ๆ เป็นเครื่องช่วยในการบริหารงานเป็นไปด้วยความรวดเร็ว การบริการทีทันใจผู้รับซึ่งเป็นรูปแบบใหม่ที่ได้จากความก้าวหน้าของเทคโนโลยี

การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี กระแสข่าวสารข้อมูลที่รุดหน้า เพื่อยกระดับคุณภาพของงาน การเปิดรับเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ ย่อมหมายถึง การพัฒนาฝึกฝนพนักงานให้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ พร้อมกันไปด้วย ผงอีกนัยหนึ่งของการสื่อสารข้อมูลกันอย่างทั่วถึง คือเป็นการสร้างระบบเปิด (Openness) ของการบริหารงานไปในตัวด้วย ให้มีความโปร่งใส ให้สื่อมวลชนหรือผู้มีอำนาจหนาที่ตรวจสอบได้ ตอบได้ถึงสาเหตุของปัญหา ความก้าวหน้า เปิดเผยในสิ่งที่ตนทำไป เปิดกว้าง - ยอมรับแนวปฏิบัติใหม่ ๆที่อาจจะดีกว่า ประหยัดกว่า ผลที่ตามมาของการสื่อสารด้วยเทคโนโลยีอันทันสมัย สื่อยังเป็นแหล่วงตรวจสอบที่เกิดจากสารธารรณชนที่รับทราบข้อมูลอีกด้วย

ภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ

การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี และด้านการติดต่อแลกเปลี่ยนระหว่างกันอย่างทั่วถึง จากเดิมที่เน้นขนาดและปริมาณมาเป็นการแข่งขนที่ชิงไหวชิงพริบภายให้การตอบสนองและเวลาที่รวดเร็ว (Responsiveness Speed) เพื่อชิงความได้เปรียบ ความเป็นผู้นำ ผลกระทบของโลกาภิวัตน์ จึงทำให้เกิดการศึกษาวิธีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อชิงการได้เปรียบ ก่อให้เปิดการบริหารเพื่อความเปลี่ยนแปลง (Management of Change) ในรูปแบบต่างๆ เช่น การลงทุนของบรรษัทข้ามชาติ การยุบรวมกิจการธุรกิจ การซื้อ และปรับระบบการลดขนาดกำลังคน การปรับปรุงโครงสร้างของภาครัฐให้เล็กลงแต่เต็มไปด้วยคุณภาพ ที่กำหนดลักษณะงานสายการบังคับบัญชาให้น้อยลงจากแบบแนวดิ่งเป็นแนวราบมากที่สุด สร้างความยืดหยุ่น และคล่องตัวมากขึ้น เพื่อหาขนาดที่เหมาะสม (Righisizing) การคิดเป็นกลยุทธ์อยู่เสมอ ผลลัพธ์อย่างหนึ่งที่ผู้นำต่าง ๆ ต้องเผชิญคือ การหารูปแบบผสมผสานที่เหมาะสม ระหว่างกระแสของโลก กับกระแสวัฒนธรรมท้องถิ่นมาพัฒนางานในองค์กรให้เกิดผลสัมฤทธิ์มากที่สุด

การเปลี่ยนแปลงลักษณะของสังคม

การบริหารงานในองค์กรต่าง ๆ นั้น จะขึ้นอยู่กับลักษณะของแต่ละสังคม เช่น ในสังคมยุโรปและสังคมไทย มีการบริหารงานในองค์กรแตกต่างกัน ถึงแม้ว่าจะมีการนำแนวคิดหรือทฤษฎีบริหาร

แบบเดียวกันมาใช้ก็ตาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งสังคมไทย เนื่องจากประเทศไทยเป็นประเทศเอกราชมาเป็นเวลาช้านาน ในขณะที่ประเทศต่าง ๆ ภายในทวีปเอเชียต้องตกเป็นประเทศเมืองขึ้นของจักรวรรดินิยมตะวันตกเป็นเวลาหลายสิบและหลายร้อยปี การที่ประเทศไทยเป็นเอกราชเช่นนี้จึงทำให้พฤติกรรมต่างๆ ในสังคมมีความแตกต่างกับพฤติกรรมทางสังคมของประเทศอื่น ๆ เป็นสังคมของความอ่อนโยน เห็นอกเห็นใจเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน ซึ่งผิดกับสังคมของประเทศอื่น ๆ ที่มีความร้อนรนต่อสู้เอความเป็นอิสระและเสรีภาพ มีความเห็นแก่ตัว ความแตกต่าง ของสังคมไทยกับสังคมประเทศที่เคนเป็นเมืองขึ้นของประเทศอื่นจึงมองเห็นได้ชัดเจน

นอกจากระบบของสังคมไทยแต่เดิมเป็นระบบสังคมที่มีการปกครองแบบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ รูปแบบของการบริหารเป็นภาพรวมศูนย์อำนาจสั่งการที่พระมหากษัตริย์จนกระทั่งได้มีการเปลี่ยนแปลงการปกครองมาเป็นระบบอบประชาธิปไตย ซึ่งประเทศไทยได้เปลี่ยนแปลงไปมากภายหลังจากเปลี่ยนแปลงการปกครองมาเป็นระบบรัฐสภาตลอดระยะเวลา ๗๒ ปีพฤติกรรมของประชาชนในสังคมไทย การตัดสินใจในการบริหารงานขึ้นอยู่กับผู้นำทำให้เกิดพฤติกรรมของสังคมแบบหนึ่ง ลักษณะหรือรูปแบบทางการบริหารเป็นแบบระบบศูนย์รวมอำนาจสั่งการ การตัดสินใจมักจะอยู่ที่ผู้บริหารสูงสุดเพียงผู้เดียวและเป็นสังคมที่ยึดถือตัวบุคคลมากกว่าหลักการหรือนโยบาย ซึ่งการบริหารงานแบบรวมศูนย์อำนาจพบว่า

๑. ก่อให้เกิดความรับรับผิดชอบของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาการบริหารแบบรวมศูนย์อำนาจสร้างกฎเกณฑ์ของตนเองขึ้นมาโดยไม่รู้ตัว กฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้นมาคือการสร้างกฎเกณฑ์
แห่งความไม่รับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน เพราะผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาถือว่าบุคคลที่อยู่เหนือกว่าและควบคุมตนเองเป็นผู้รับผิดชอบงานอยู่แล้วเป็นสาเหตุของการทิ้งงาน
๒. ผู้ปฏิบัติงานขาดความคิดริเริ่มและขาดความอิสระในการปฏิบัติงานเพราะทุกสิ่งทุกอย่างดำเนินงานโดยผู้ควบคุมที่มีอำนาจเหนือกว่า
๓. ผู้ปฏิบัติงานระดับกลางและล่างขาดอำนาจในการตัดสินใจไม่สามารถแก้ปัญหาได้นำไปสู่สภาพความอ่อนแอขององค์กร

ดังนั้น การบริหารงานในสังคมไทยซึ่งส่วนใหญ่เป็นการบริหารงานแบบรวมศูนย์อำนาจสั่งการนั้น จึงเป็นสังคมที่บุคคลต่าง ๆ ในองค์กรมักจะไม่สามารถที่จะตัดสินใจ หรือดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งลงไปถ้าหากว่าผู้บริหารในระดับสูงไม่ได้สั่งการ การนำแนวคิดหรือทฤษฎีบริหารมาใช้ในสังคมไทยจึงต้องมีการปรับปรุงหรือประยุกต์ให้เหมาะสมกับสังคมไทย

การบริหารงาน คือ หัวใจของทุกสิ่งในการดำเนินภารกิจทั้งภาครัฐและเอกชนไม่ว่าองค์กรจะมีวัตถุประสงค์หรือภารกิจใดทั้งการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ดังนั้น ขอบเขตของการปรับปรุงการบริหารงานจะครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ค่อนข้างกว้าง อาทิ การเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน การลดค่าใช้จ่าย การเน้นการวางแผนและควบคุมการสร้างและพัฒนาระบบภายในองค์กร การปรับกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และเทคโนโลยี ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรหรือค่านิยมร่วม(Shared value)

จากสภาพการณ์ตามที่กล่าวมาข้างต้นจึงส่งผลกระทบในภาพรวมสรุปได้ดังนี้

๑. การดำเนินการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานได้ดำเนินการตั้งแต่ปี พ.ศ.๒๕๔๙ ซึ่งมีปัญหาและอุปสรรคด้านบุคลากร ทั้งในส่วนของสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร และหน่วยงานต่าง ๆ ยังมีความรู้ความเข้าใจในวิธีการ ขั้นตอนที่ยุงยาก ซับซ้อน
๒. การพัฒนาทีมงานเป็นกระบวนการสำคัญในการบริหารจัดการองค์ความรู้ในหน่วยงานสำนักงบประมาณมีบุคลกรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน ควรมีทักษะและความรอบรู้ด้านอื่นๆ เพื่อนำมาประกอบการวิเคราะห์งบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๓. ความสัมพันธ์ระหว่างสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครกับ ๖๙ หน่วยงาน
๔. การสูญเสียอัตรากำลังในช่วงระยะเวลาที่มีการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดทำงบประมาณ
๕. ความเห็นแก่ตัว ทัศนคติเชิงลบ
๖. ภาวการณ์เปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสาร
๗. ภาวการณ์เปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ
๘. การเปลี่ยนแปลงทางสังคม

จากหน้าที่ความรับผิดชอบทำให้ผู้ศึกษามองเห็นปัญหาต่างๆ โดยเฉพาะปัญหาด้านบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ ไม่เพียงพอ ซึ่งมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานและส่งผลกระทบในภาพร่วมต่อภาพลักษณ์ขององค์กรในการดำเนินการต่าง ๆ ซึ่งส่งผลต่อขวัญและกำลังใจทั้งจากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรและต่อเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

เพื่อเป็นการแก้ปัญหาเพื่อลดการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าซึ่งเป็นวิธีดำเนินงานในสภาพที่ตั้งรับผู้ศึกษาเห็นควรปรับเปลี่ยนมุ่งเน้นการบริหารจัดการในเชิงรุกโดยพัฒนาแนวทางให้ความรู้ การเพิ่มทักษะ การพัฒนาทีมงานการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบ รวมถึงหน่วยงานต่าง ๆ สามารถเข้าถึงองค์ความรู้เกี่ยวกับงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน และนำความรู้มาปรับใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพตามแผนงานที่กำหนดหรือตามกรอบเวลาที่วางไว้

ประโยชน์ที่ได้รับจากการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยการให้ความรู้ การเพิ่มทักษะ จะตอบสนองหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เนื่องจากการการพัฒนาแนวทางการให้ความรู้ การเพิ่มทักษะ โดยการนำแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานที่ใช้ความรู้มาปรับใช้ซึ่งเป็นความรู้ที่ผูกพันอยู่กับงานหรือกิจกรรมของบุคคลและองค์กร เป็นความรู้ที่ใช้งานและสร้างขึ้นโดยผู้ปฏิบัติงานหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานเอง โดยอาจสร้างขึ้นจากการเลือกเอาความรู้เชิงทฤษฎีหรือความรู้จากภายนอกมาปรับแต่งเพื่อการใช้งาน หรือสร้างขึ้นโดยตรงจากประสบการณ์ในการทำงาน ความรู้เหล่านี้มีลักษณะบูรณาการและมีความจำเพาะต่อบริบทของงาน กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน หน่วยงาน และองค์กร นอกจากนี้ยังเป็นการเสริมสร้างการมีส่วนร่วม สร้างความเข้าใจและ

ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาแนวทางการให้ความรู้ การเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานกับหน่วยงานทั้ง ๖๙ หน่วยงานซึ่งแนวทางดำเนินการที่เป็นระบบช่วยสร้างขวัญกำลังใจ พัฒนาคุณภาพชีวิตและพัฒนาองค์กรตามหลัก Put the right man on the right job ก่อให้เกิดความเสมอภาคสร้างความเป็นธรรมและความเท่าเทียม

๒.วัตถุประสงค์

๒.๑ เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรในสายงานวิเคราะห์งบประมาณเพื่อมุ่งสู่การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในปี พ.ศ.๒๕๖๕ โดยการพัฒนาให้ความรู้ เพิ่มทักษะ ตลอดระยะเวลาจากนี้เป็นต้นไป และเป็นการเพิ่มศักยภาพในการวิเคราะห์งบประมาณให้มีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงความคุ้มค่าและประโยชน์สูงสุด

๒.๒ เพื่อปลูกจิตสำนึกให้ตระหนักถึงการวิเคราะห์งบประมาณ การบริหารงบประมาณของกรุงเทพมหานคร อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

๒.๓ เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเน้นการมีส่วนร่วมระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน(นักวิเคราะห์งบประมาณ)กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั่งภายในและภายนอกองค์กร เป็นแนวทางเดียวกัน เข้าใจตรงกัน และลดผลกระทบระหว่างหน่วยงาน ตอบสนองความต้องการของหน่วยงานด้านการประสานงาน การสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำ บริหาร ติดตาม งบประมาณ ไปในทิศทางเดียวกันเกิดประโยชน์สูงสุด ประหยัด และข้าราชการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด เป็นการสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

๓.เป้าหมาย

๓.๑ ข้าราชการสังกัดสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร ตำแหน่งนักวิเคราะห์งบประมาณ จำนวน ๑๐๐ อัตรา ได้ทบทวนความรู้ และได้รับความรู้ เพิ่มขึ้นตลอดเวลา พร้อมรับมือตามนโยบายและแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ๒๐ ปี (๒๕๕๖-๒๕๗๕) ที่จะมุ่งสู่การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานอย่างเต็มรูปแบบทุกหน่วยงาน ในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕

๓.๒ นักวิเคราะห์งบประมาณทุกคน สามารถถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานให้แก่ข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านงบประมาณของหน่วยงานได้เบื้องต้น เพื่อให้ทุกหน่วยงานได้ตระหนักถึงความสำคัญ และเตรียมการพร้อม

๓.๓ สำนักและสำนักงานเขต สามารถจัดทำคำของบประมาณ ในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (หมวด ๐๑-๐๔) ครบทุกหน่วยงานในปีงบประมาณ ๒๕๖๒

๔.ขั้นตอนการปฏิบัติงาน/ผู้รับผิดชอบ

๔.๑ เพื่อให้การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน บรรลุวัตถุประสงค์และเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดจำเป็นต้องวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อนขององค์กร(สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร)โดยนำกรอบแนวคิด ประกอบด้วยปัจจัย ๗ ประการในการประเมินองค์การตาม Model ของ McKinney 7 – S Framework นำมาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์องค์กรในด้านของปัจจัยว่า สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร มีจุดแข็งและจุดอ่อนในปัจจัยภายในทั้ง ๗ อย่างไร ซึ่งจะทำให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

McKinney 7-S Framework	จุดแข็ง	จุดอ่อน
Strategy	การดำเนินการตามกรอบหน้าที่ผู้บริหารของสำนักงบประมาณให้ความสำคัญกับนโยบายและเป็นแรงผลักดันการปฏิบัติราชการตามหลักธรรมาภิบาลอย่างเป็นรูปธรรมซึ่งจะทำให้สามารถมองเห็นสภาพการณ์ต่าง ๆ ในภาพรวมซึ่งทำให้สามรถวางแผนแก้ไขได้อย่างเป็นระบบชัดเจน	ต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการอยู่ตลอดเวลาตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามตามสภาวะเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม
Structure	โครงสร้างองค์กรอยู่ในรูปเฉพาะซึ่งมีส่วนราชการหลักทำหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ ๔ ส่วนราชการ ซึ่งมีการแบ่งหน้าที่การปฏิบัติงานตามพื้นที่(สำนักงานเขต)และตามหน่วยนโยบาย(สำนักต่าง ๆ)ทำให้ลักษณะของงานมีความคล้ายคลึงกันมากส่งผลให้ง่ายต่อการปฏิบัติราชการให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน	-
System	- มีการนำ IT มาใช้ในในการปฏิบัติงานทำให้การดำเนินงานด้านการวิเคราะห์งบประมาณในภาพรวมรวดเร็วและแม่นยำ - มีการนำ LEAN มาใช้เพื่อลดรอบเวลาในการปฏิบัติงานในบางภารกิจที่สามารถดำเดินการได้	การได้รับภารกิจจากผู้บริหารกรุงเทพมหานครในปริมาณที่เพิ่มขึ้น ทำให้ขาดการสมดุลระหว่างอัตรากำลังและถูกจำกัดด้วยระยะเวลาทำให้การวิเคราะห์งบประมาณของเจ้าหน้าที่มีขีดจำกัด ในบางครั้งทำให้ข้อมูลที่ได้ขาดประสิทธิภาพ
Staff	มีลักษณะการทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็งในเวลาที่มีงานสำคัญเร่งด่วน และต้องระดมกำลังคนเจ้าหน้าที่ทุกคนจะรู้บทบาทหน้าที่ของตน ไม่เกี่ยงงานช่วยเหลือเกื้อกูลกันเป็นอย่างดี	

McKinney 7-S Framework	จุดแข็ง	จุดอ่อน
Skill	- เจ้าหน้าที่มีความรู้ความชำนาญในงานที่รับผิดชอบตามระดับตำแหน่งงาน - มีความกระตือรือร้น และขวนขวายหาความรู้เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบตลอดเวลา - มีการส่งเสริมให้ได้รับการพัฒนาความรู้ที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่อย่างต่อเนื่องและทั่วถึง	เจ้าหน้าที่บางส่วนเป็นข้าราชการบันจุใหม่หรือเพิ่งย้ายมาดำรงตำแหน่งจึงยังขาดทักษะและประสบการณ์ในการทำงานที่มีลักษณะงานเชิงวิชาการ ที่ยุ่งยาก ซับซ้อน ซึ่งต้องใช้เวลาเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
Style	มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทำให้เกิดความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน ส่งผลให้การดำเนินงานมีความถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้นในบางกรณีเพราะมีแนวทางที่ชัดเจน	
Shared values	มีการทำงานในลักษณะ ร่วมแรง ร่วมใจ ช่วยกันคิด ช่วยกันทำ ยอมรับซึ่งกันและกัน มีน้ำใจให้กัน	-

จากข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร (สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร)ตามกรอบแนวคิด McKinney 7 – S Framework พบว่า สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครมีจุดแข็งที่ครอบคลุมทุกด้านโดยเฉพาะด้านการวิเคราะห์งบประมาณ กล่าคือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงามีลักษณะการทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็งในเวลาที่มีงานสำคัญ เร่งด่วน และต้องระดมกำลังคน เจ้าหน้าที่ทุกคนจะรู้บทบาทหน้าที่ของตน ไม่เกี่ยงงาน ช่วยเหลือเกื้อกูลกันเป็นอย่างดี (Staff) เจ้าหน้าที่มีความรู้ความชำนาญในงานที่รับผิดชอบตามระดับตำแหน่งงาน มีความกระตือรือร้น และขวนขวายหาความรู้เกี่ยวกับงานทีรับผิดชอบตลอดเวลา และมีการส่งเสริมให้ได้รับการพัฒนาความรู้ที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่อยางต่อเนื่องและทั่วถึง แม้จะมีข้าราชการใหม่แต่ก็เพียงบางส่วน (Skill) มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทำให้เกิดความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน ส่งผลให้การดำเนินงานมีความถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้นในบางกรณีเพราะมีแนวทางที่ชัดเจน (Style) และมีการทำงานในลักษณะร่วมแรง ร่วมใจ ช่วยกันคิด ช่วยกันทำ ยอมรับซึ่งกันและกัน มีน้ำใจให้กัน (Shared Values) ซึ่งจุดแข็งดังกล่าวจะเป็นส่วนสำคัญที่ผลักดันให้โครงการดำเนินไปได้เป็นผลสำเร็จ

นอกจากนี้ ปัจจัยที่เกี่ยวกับโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ และระบบการปฏิบัติงาน (Strategy/Structure/System) พบว่า มีส่วนที่เอื้อต่อการกำเนินโครงการ เนื่องจากตามอำนาจหน้าที่ทำให้เห็นสภาพการณ์ต่าง ๆ ในภาพรวมที่เกี่ยวข้องในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานซึ่งสามารถวางแผนแก้ไขพัฒนาได้อย่างเป็นระบบชัดเจน รวมทั้งแก้ปัญหาในส่วนที่เป็นจุดอ่อน ยังไม่มีการบูรณาการให้เป็นระบบซึ่งหน่วยงานยังไม่มีความพร้อมในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน รวมถึงการทบทวนความรู้ให้กับนักวิเคราะห์งบประมาณ ซึ่งหากดำเนินการตามโครงการอย่างจริงจังจะทำให้ปัญหาต่าง ๆ ลดลง และเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

๔.๒ แนวคิดเรื่องการวางแผน

มีนักวิชาการและผู้มีประสบการณ์ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับการวางแผนไว้มากมาย เช่น

(๑) ฟรีมันท์ (Fremont) แคส (E.Kast) และเจมส์ (James) โรเซนวิว (E.Rowenzweig)

(๑๙๗๐, p.๔๓๕-๔๓๖) อธิบายว่า การวางแผน คือ กระบวนการพิจารณาตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร มีการเลือกวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ และวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น

(๒) ฮาโรส (Harold) คูน (Koontz) และไซริล (Cyril) คอนแนล (O'Donnell) กล่าวว่าการวางแผนคือการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อใด และใครเป็นผู้กระทำ การวางแผนเป็นสะพานเชื่อมช่องว่างจากปัจจุบันไปสู่อนาคตตามที่ต้องการ และทำให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นตามต้องการ

(๓) อัลดเบิร์ท (Elbert) วูลส์เตทเตอร์ (Wohlstetter) การวางแผน หมายถึงวิธีการทีจำเป็นของการทำให้การตัดสินใจกว้าวหน้า และเป็นสิ่งที่จะต้องมีอยู่ก่อนการกระทำการวางแผนจะต้องหาคำตอบ ๒ประการ ให้ได้คือ (๑) ความมุ่งหมายขององค์การหรือแผนงานคืออะไร และ (๒) อะไรคือวิธีการที่ดีที่สุดที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จของความมุ่งหมายนั้นยิ่งกว่านั้น Wohlstetter ยังเน้นต่อไปด้วยว่าการวางแผนเป็นเรื่องที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องและต้องมีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ และสามารถทำนายการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า การจะทำอะไรก็ตามถ้าต้องบการให้สิ่งนั้นสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งหมดกำหนดไว้ จำเป็นต้องมีการวางแผนก่อนถือเป็นการเขียนแผนที่การเกินทางให้ไปถึงจุดหมายปลายทางได้อย่างราบรื่น รวดเร็ว ซึ่งการวางแผนนี้จะทำให้เรารู้ว่าเราควรจะทำอะไร ที่ไหน อย่างไร เมื่อใด และใครเป็นผู้กระทำ ซึ่งข้าราชการกรุงเทพมหานครเมื่อเข้ามารับราชการก็จะต้องมีการวางแผนความก้าวหน้าในชีวิตราชการต้องศึกษาเพิ่มเติม เพิ่มพูนความรู้ และเสริมสร้างประสบการณ์ให้เป็นผู้ที่มีองค์ความรู้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่มีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา

๔.๓ วงจร Deming (Plan-Do-CheckK-Act) ประกอบด้วย

P : Plan = วางแผน

D : Do = ปฏิบัติตามแผน

C : Check = ตรวจสอบ/ประเมินผลและนำผลประเมินมาวิเคราะห์

A : Act = ปรับปรุงแก้ไขดำเนินการให้เหมาะสมตามผลการประเมิน

มีรายละเอียดดังนี้

Plan (การวางแผน) หมายถึง การวางแผนการดำเนินงานอย่างรอบคอบ ครอบคลุมถึงการกำหนดหัวข้อที่ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ซึ่งร่วมถึงการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน อาจประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน กำหนดผู้รับผิดชอบหรือผู้ดำเนินการและกำหนดงบประมาณที่จะใช้ การเขียนแผนดังกล่าวอาจปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมของลักษณะ การดำเนินงาน การวางแผนยังช่วยให้เราสามารถคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต และช่วยลดความสูญเสียต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้

Do (ปฏิบัติตามแผน) หมายถึงการดำเนินการตามแผนอาจประกอบด้วย การมีโครงสร้างรองรับ การดำเนินการ เช่น คณะกรมการหรือหน่วยงานของกรุงเทพมหานคร

Check (ตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน) หมายถึงการประเมินแผน อาจประกอบด้วย การประเมินโครงสร้างที่รองรับการดำเนินการ การประเมินขั้นตอนการดำเนินงานและการประเมินผลของการดำเนินงานตามแผนที่ได้ตั้งไว้โดยในการประเมินดังกล่าวสามารถทำได้เองโดยคณะกรรมการที่รับผิดชอบแผนการดำเนินงานนั้นๆ ซึ่งเป็นลักษณะของการประเมินตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องตั้งคณะกรรมการอีกชุดมาประเมินแผน หรือไม่จำเป็นต้องคิดเครื่องมือหรือแบบประเมิน ที่ยุ่งยากซับซ้อน

Act (ปรับปรุงแก้ไข) หมายถึง การนำผลการประเมินมาพัฒนา อาจประกอบด้วยการนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ว่ามีโครงสร้าง หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานใดที่ควรปรับปรุงหรือพัฒนาสิ่งที่ดีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้นไปอีกและสังเคราะห์รูปแบบการดำเนินการใหม่ที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินการในปีต่อไป

จากผลการวิเคราะห์ทำให้เห็นว่าการจัดทำโครงการทบทวน ส่งเสริมและให้ความรู้ด้านงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจแก่นักวิเคราะห์งบประมาณ ของสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร สามารถดำเนินการได้เนื่องจากมีจุดแข็งที่เอื้อต่อการดำเนินโครงการ และเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ผู้ศึกษาจึงกำหนดขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการ

ขั้นตอนที่ ๑ การสรุปและรวบรวมประเด็นปัญหา

๑. ตรวจสอบกลุ่มเป้าหมายและสภาพแวดล้อมปัจจุบันเพื่อให้ทราบว่านักวิเคราะห์งบประมาณมีฐานความรู้ด้านใดบ้าง ฐานความรู้ที่มีอยู่เหล่านั้น อยู่ที่ใคร ผู้ปฏิบัติแต่ละคนมีความรู้ด้านใดบ้าง
๒. จัดให้มีการประชุมร่วมกันระหว่างนักวิเคราะห์งบประมาณทุกคนเพื่อเสนอแนะและรับฟังความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางพัฒนาไปในทิศทางเดียวกันเพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้น
๓. สรุปและประมวลผลที่ได้จาการระดมสมอง นำเสนอคณะผู้บริหารสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครเพื่อทราบและพิจารณา อนุมัติ ในลำดับของเนื้อหา และขั้นตอนต่อไป
๔. ดำเนินการเชิงรุกเพื่อเสนอและขออนุมัติกิจกรรม แผนการดำเนินการตามตารางวันเวลาที่กำหนด
๕. สรุปรวบรวมรายละเอียดของประเด็นปัญหาทั้งหมดเพื่อวิเคราะห์ถึงกระบวนการและขั้นตอนในและภารกิจ การดำเนินกิจกรรมตามแผนงานที่กำหนด

ขั้นตอนที่ ๒ กำหนดขั้นตอนดำเนินการรายละเอียดของกิจกรรม

กำหนดขั้นตอนดำเนินการและรายละเอียดของกิจกรรมตามกรอบแนวทางที่วางไว้ ดำเนินไปอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ ๓ ขอความเห็นชอบกรอบแนวทางในการทบทวน ส่งเสริมและให้ความรู้ด้านงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานโดยการถ่ายทอดความรู้และการแบ่งปันความรู้ไปสู่บุคลากร โดยกำหนดกลยุทธ์ในการถ่ายทอดความรู้ เนื้อหาของความรู้ที่ต้องการถ่ายทอด เทคโนโลยีและงบประมาณ เพื่อกำหนดรูปแบบการถ่ายทอดความรู้

ขั้นตอนที่ ๔ เตรียมความพร้อมก่อนดำเนินการตามขั้นตอนและกิจกรรม

เมื่อได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร จึงเตรียมความพร้อมก่อนดำเนินการตามขั้นตอนและกิจกรรม ดังนี้

๔.๑ ออกแบบโครงสร้างการทบทวน ส่งเสริมและให้ความรู้ด้านงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน และหัวข้อกาบรรยาย

๔.๒ จัดทำโครงการการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน “เพื่อจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน”

ชื่อโครงการ	การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน “เพื่อจัดทำงบ ประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน”
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	สำนักงานเลขานุการ สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร
ปีงบประมาณ	พ.ศ.๒๕๖๐

๑.หลักการและเหตุผล

สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดทำข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม การบริหารงบประมาณ รวมทั้งการติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ ปัจจุบันมีข้าราชการสังกัดสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครตำแหน่งนักวิเคราะห์งบประมาณ ที่ได้รับการบรรจุใหม่เพื่อเข้ารับราชการเป็นจำนวนมาก

เพื่อเป็นการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่นักวิเคราะห์งบประมาณทุกคน ในการวิเคราะห์คำของบประมาณ เพื่อพิจารณาจัดทำข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายและการบริหารงบประมาณของกรุงเทพมหานครให้มีประสิทธิภาพ สำนักงานเลขานุการ สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร จึงได้จัดทำโครงการการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน “เพื่อจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน”เพื่อรองรับการเข้าสู่ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕ ตามแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ๒๐ ปี (๒๕๕๖-๒๕๗๕)

๒.วัตถุประสงค์

สนับสนุนให้ข้าราชการสังกัดสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร ตำแหน่งนักวิเคราะห์งบประมาณ ได้รับความรู้ ความเข้าใจ ในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นประโยชน์ต่องานของกรุงเทพมหานคร

๓.เป้าหมาย

ข้าราชการสังกัดสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร ตำแหน่งนักวิเคราะห์งบประมาณ จำนวน ๑๐๐ คน และผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้งสิ้น ๑๒๐ คน

๔.ลักษณะโครงการ

เป็นโครงกาที่สนับสนุนแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๕๖-๒๕๗๕) ยุทธศาสตร์ที่ ๗ การบริหารจัดการ ประเด็นยุทธศาสตร์ย่อยที่ ๗.๓ การบริหารทรัพยากรบุคคล เป้าประสงค์ที่ ๗.๓.๑ พัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ยกระดับมาตรฐานวิชาชีพ และคุณภาพการให้บริการในแต่ละสายงานให้สอดคล้องกับการเป็นมหานครแห่งเอเชีย และสอดคล้องกับแผนพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร พ.ศ.๒๕๕๗-๒๕๖๐) ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาสมรรถภาพทรัพยากรบุคคลสู่ความเป็นเลิศ

๕.ระยะเวลาดำเนินการ

กำหนดระยะเวลาฝึกอบรมในเดือนตุลาคม ถึงเดือนธันวาคม ทุกวัน จันทร์ พุธ และศุกร์ ตั้งแต่เวลา ๑๒.๓๐-๑๓.๓๐ น ณ ห้องประชุมสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร วันละจำนวน ๓๐ คน และทุกวันเสาร์

ตั้งแต่เวลา ๐๙.๐๐ – ๑๖.๐๐น ณ ห้องประชุมภายในศาลาว่าการ จำนวน ๑๒๐ คน

๖.แนวทางการดำเนินงาน

๖.๑ จัดทำรายละเอียดโครงการและค่าใช้จ่ายเพื่อเสนอขออนุมัติงบประมาณ และขออนุมัติจัดทำโครงการ

๖.๒ ภายหลังจากโครงการได้รับอนุมัติแล้ว ดำเนินการวางแผนโครงการ โดยรวบรวมรายชื่อกลุ่มเป้าหมาย กำหนดประเด็นในการอบรม และประสานเชิญวิทยากร จากนั้นจึงดำเนินโครงการโดยเชิญกลุ่มเป้าหมายเข้าร่วมอบรม และจัดอบรม ณ สถานที่ที่กำหนด

๖.๓ จัดทำคำสั่งให้ข้าราชการเข้ารับการอบรมตามหัวข้อที่กำหนด

๖.๔ ประเมินผลการฝึกอบรม และนำเสนอผู้บริหารสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร

๗.งบประมาณในการดำเนินการ

งบประมาณประจำปี พ.ศ.๒๕๖๐ สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร แผนงานการคลัง งานงบประมาณ หมวดรายจ่ายอื่น รายการค่าใช้จ่ายโครงการการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

“เพื่อจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน” จำนวน ๒๑๓,๒๐๐.- บาท

๑. ค่าสมนาคุณวิทยากร ๑๐๐,๘๐๐.-บาท
๒. ค่าอาหาร จำนวน ๑๓๔,๔๐๐.- บาท ไม่ครบมื้อ (๘๐บาท x ๑๒๐ คน x ๑๔ วัน)เฉพาะวันเสาร์
๓. ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม จำนวน ๘๔,๐๐๐.- บาท (๒๕บาท x ๑๒๐ คน x ๒ มื้อ)เฉพาะวันเสาร์
๔. ค่าวัสดุ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ จำนวน ๕๐๐๐.- บาท
๕. ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ได้แก่ ค่าบำรุงสถานที่ (ถ้ามี) จำนวน ๑๐,๐๐๐.- บาท

๘.ปัญหาและอุปสรรค

ผู้เข้ารับการอบรมไม่สามารถเข้าร่วมการอบรมได้ตามเป้าหมาย เนื่องจากติดภารกิจงานประจำและภารกิจเร่งด่วนตามนโยบายของผู้บริหารกรุงเทพมหานคร

๙.ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผู้ที่ผ่านการอบรมมีการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะเกี่ยวกับการวิเคราะห์งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน และสามารถนำความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานด้านงบประมาณให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

๑๐.การติดตามและประเมินผล

สำนักงานเลขานุการ สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร รับผิดชอบในการประเมินผลจากการอบรม
โดยสรุปจากแบบสอบถาม และบันทึกการเรียนรู้ : Learning Log รายงานต่อผู้บริหารสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร

(ลงชื่อ).....ผู้เสนอโครงการ

(ลงชื่อ).....ผู้อนุมัติโครงการ

ขั้นตอนที่ ๕ เมื่อโครงการได้รับอนุมัติแล้ว จึงดำเนินการสำรวจ ค้นหา และติดต่อวิทยากรผู้มีความเหมาะสมกับเนื้อหาวิชาที่กำหนด โดยทาบทามวิทยากรผู้มีความเชี่ยวชาญมาให้ความรู้และทำหนังสือเชิญอย่างเป็นทางการ

ขั้นตอนที่ ๖ ประชาสัมพันธ์และเชิญกลุ่มเป้าหมายเข้าร่วมอบรม ตามขั้นตอนต่อไปนี้

๖.๑ จัดทำคำสั่งผู้เข้ารับการอบรมตามกลุ่มเป้าหมายจำนวน ๑๒๐ คน

๖.๒ จัดทำแบบเงินยืม เพื่อยืมเงินทอรองราชการมาใช้ในการดำเนินการจัดการตามโครงการ

๖.๓ ดำเนินการอบรมตามระยะเวลาและวิธีการที่กำหนด

ทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ

งบประมาณประจำปี พ.ศ.๒๕๖๐ สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร แผนงานการคลัง งานงบประมาณ หมวดรายจ่ายอื่น รายการค่าใช้จ่ายโครงการการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน “เพื่อจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน” จำนวน ๒๑๓,๒๐๐.- บาท

๑. ค่าสมนาคุณวิทยากร ๑๐๐,๘๐๐.-บาท

๒. ค่าอาหาร จำนวน ๑๓๔,๔๐๐.- บาท ไม่ครบมื้อ (๘๐บาท x ๑๒๐ คน x ๑๔ วัน)เฉพาะวันเสาร์

๓. ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม จำนวน ๘๔,๐๐๐.- บาท (๒๕บาท x ๑๒๐ คน x ๒ มื้อ)เฉพาะวันเสาร์

๔. ค่าวัสดุ เครื่องเขียน และอุปกรณ์ จำนวน ๕๐๐๐.- บาท

๕. ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ได้แก่ ค่าบำรุงสถานที่ (ถ้ามี) จำนวน ๑๐,๐๐๐.- บาท

แนวทางบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นซึ่งสามารถป้องกันโดยการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑.โครงการอาจไม่ได้รับการอนุมัติให้ดำเนินการ ป้องกันโดยการวางแผนจากการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงและสำเสนอข้อมูลประกอบที่ชัดเจนต่อผู้มีอำนาจในการพิจารณา พยายามใช้ วางแผนการใช้งบประมาณเท่าที่จำเป็นหรือหาแนวทางที่จะจำกัดรายจ่ายของโครงการให้ได้มากที่สุด และหาแนวทางการดำเนินการในลักษณะอื่นไว้เป็นแผนสำรอง

๒.โครงการอาจไม่ได้รับความร่วมมือและไม่เห็นความสำคัญจึงไม่มาเข้ารับการอบรม ป้องกันโดย

๒.๑ วางแผนการประชาสัมพันธ์โครงการที่มีประสิทธิภาพ ถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการเข้าร่วมอบรมให้ชัดเจนเพื่อสร้างความเข้าใจถึงความสำคัญของการเข้าร่วมอบรม หาช่องทางประชาสัมพันธ์ที่หลากหลายเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ในระยะเวลาที่เหมาะสม

๒.๒ กำหนดระยะเวลาการอบรมที่สอดคล้องเหมาะสมกับช่วงเวลาที่มีภารงานในหน้าที่ ไม่เร่งด่วน เช่น ในช่วงไตรมาสแรกของปีงบประมาณ ระหว่างเดือนตุลาคม – เดือนธันวาคม เนื่องจากเป็นช่วงเริ่มต้นของการขออนุมัติเงินประจำงวด

๒.๓ สำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้เข้ารับการอบรม เพื่อนำประเด็นมาปรับเพื่อให้สามารถจัดการอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้ารับการอบรมอย่างเต็มที่

แนวทางการประเมินผล

สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร โดยฝ่ายบริหารงานทั่วไป สำนักงานเลขานุการ ติดตามและประเมินผลระหว่างดำเนินการ และเมื่อสิ้นสุดโครงการ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาตามความเหมาะสม

๑. ร้อยละ ๙๕ ของความสำเร็จในการที่ข้าราชการสังกัดสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครตำแหน่งนักวิเคราะห์งบประมาณ เข้ารับการอบรม มีความรู้ ความเข้าใจและสามารถวิเคราะห์งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานให้สอดคล้องกับแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ๒๐ปี

๒. ร้อยละ ๑๐๐ ของความสำเร็จและสามารถขับเคลื่อนการวิเคราะห์งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานให้สอดคล้องกับแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ๒๐ปี ในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕

ข้อเสนอแนะ

ผู้บริหารระดับสูงของกรุงเทพมหานครต้องเห็นความสำคัญในการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมาใช้กับระบบงบประมาณของกรุงเทพมหานคร ซึ่งสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครได้นำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์คำของบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. ๒๕๕๓ เป็นต้นมา แต่เนื่องจากการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นระบบใหม่ ที่ปรับเปลี่ยนจากระบบงบประมาณแบบแสดงรายการเป็นระบบงบประมาณที่ต้องจัดสรรงบประมาณตามโครงสร้างผลผลิต ซึ่งเกี่ยวข้องกับระบบเทคโนโลยี ระเบียบกฎหมาย รวมถึงผู้ปฏิบัติงานยังขาดความรู้ความเข้าใจในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จึงไม่สามารถดำเนินการได้อย่างจริงจังครบทุกหน่วยงาน

ประวัติผู้เขียนเอกสารายงานการศึกษาส่วนบุคคล

ชื่อ	นางสาวสมลักษณ์ กันอริ
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการพิเศษ หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป
สถานที่ทำการงาน	สำนักงานเลขานุการ สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร ชั้น ๔ ศาลาว่าการกรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ.๒๕๓๕-๒๕๓๗	ปริญญาตรีศิลปศาสตรบัณฑิต (การจัดการทั่วไป)การบริหารทรัพยากรมนุษย์ สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
ประวัติการรับราชการ	
พ.ศ.๒๕๓๕	ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ ๒-๔ หมวดการเจ้าหน้าที่และธุรการ งานปกครอง สำนักงานเขตตลิ่งชัน
พ.ศ.๒๕๔๑	ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ ๔ หมวดคดีและธุรการ ฝ่ายเทศกิจ สำนักงานเขตราษฎรบูรณะ
พ.ศ.๒๕๔๑	ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ ๕ หัวหน้างาน งานธุรการ ฝ่ายการคลัง สำนักงานเขตราษฎรบูรณะ
พ.ศ.๒๕๔๒	ตำแหน่งบุคลากร ๕ ฝ่ายบรรจุและแต่งตั้ง ฝ่ายบรรจุและแต่งตั้ง สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร
พ.ศ.๒๕๔๗	ตำแหน่งนักจัดการงานทั่วไป ๖ หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป สำนักงานเลขานุการ สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร
พ.ศ.๒๕๕๔	ตำแหน่งนักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป สำนักงานเลขานุการ สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร
๖	ตำแหน่งนักจัดการงานทั่วไปชำนาญการพิเศษ หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไปสำนักงานเลขานุการ สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร