

## ๑. ชื่อเรื่อง การปรับปรุงศูนย์บริการงบประมาณ (คลินิกงบประมาณ)

### ๒. หลักการและเหตุผล

สำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานคร เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดทำข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมระหว่างปีของกรุงเทพมหานคร การขออนุมัติเงินอุดหนุนจากรัฐบาล การบริหารงบประมาณ การติดตามและประเมินผลเกี่ยวกับการดำเนินการและการใช้จ่ายงบประมาณของกรุงเทพมหานคร และเงินอุดหนุนจากรัฐบาล ตลอดจนจัดทำและพัฒนาระบบสารสนเทศทางด้านงบประมาณ รวมทั้งให้คำแนะนำเกี่ยวกับการงบประมาณแก่หน่วยงานต่าง ๆ โดยสำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานคร ได้จัดทำโครงการคลินิกงบประมาณ ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘ (ภายหลังจากประสบอุบัติเหตุในการเดินทางไปสัมมนา ศึกษาดูงานต่างจังหวัด ได้เปลี่ยนชื่อเป็นศูนย์บริการงบประมาณ) เพื่อให้คำปรึกษาด้านงบประมาณ ให้บริการความรู้ ความเข้าใจ เพื่อลดปัญหาในการปฏิบัติงาน และการใช้งบประมาณเป็นไปด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว โดยผู้เชี่ยวชาญงบประมาณปฏิบัติงานประจำศูนย์ฯ เปิดให้บริการวันจันทร์ พุธ และวันศุกร์ ระยะเวลา ๙.๓๐ – ๑๕.๐๐ น. ณ สำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานคร ชั้น ๔ และบริการนอกสถานที่ตามที่ได้รับนัดหมายจากหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งพบว่า ของเจ้าหน้าที่สำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานคร และเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ ยังมีปัญหาในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการดำเนินการ และการใช้จ่ายเงินงบประมาณของกรุงเทพมหานคร และเงินอุดหนุนจากรัฐบาล การส่งเอกสารข้อมูลเพื่อประกอบการพิจารณาเสนอขออนุมัติในเรื่องต่าง ๆ การใช้ระบบสารสนเทศด้านงบประมาณ ตลอดจนปัญหาเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับงบประมาณรายจ่ายประจำปี ตัวอย่างเช่น

๒.๑ การโอน/เปลี่ยนแปลงรายละเอียดงบประมาณ เพื่อตั้งรายการจ่ายใหม่ กรณีหน่วยงานต่าง ๆ ต้องการโอน/เปลี่ยนแปลงรายละเอียดงบประมาณเพื่อไปดำเนินการรายการใหม่ หน่วยงานต้องปฏิบัติตามแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับงบประมาณรายจ่ายประจำปีกำหนดไว้โดยต้องคำนึงถึงการดำเนินการว่าอยู่ในประเภทและหมวดรายจ่ายใด ถ้าเป็นการดำเนินการในลักษณะค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ต้องโอน/เปลี่ยนแปลงรายละเอียดงบประมาณเพื่อตั้งรายการจ่ายใหม่ในหมวดค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง จะไปตั้งในหมวดรายจ่ายอื่นไม่ได้ เนื่องจากหมวดรายจ่ายอื่นต้องประกอบด้วยค่าใช้จ่ายต่าง ๆ มากกว่า ๑ ประเภท และต้องเสนอขออนุมัติโครงการจากผู้มีอำนาจอนุมัติ ซึ่งที่ผ่านมาเกิดการโอน/เปลี่ยนแปลงรายละเอียดงบประมาณเพื่อตั้งรายการจ่ายใหม่ผิดหมวดรายจ่าย ทำให้เกิดปัญหาตามมา เช่น สำนักการคลังไม่สามารถลงทะเบียนทรัพย์สิน จัดทำงบประมาณการเงินและรายงานทางบัญชีได้

๒.๒ การโอนงบประมาณคงเหลือเข้างบกลาง ตามแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปี กำหนดให้ทุกหน่วยงานและส่วนราชการในสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร ที่ก่อนนี้ผูกพันงบประมาณรายจ่ายหมวดค่าครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง หมวดเงินอุดหนุน และหมวดรายจ่ายอื่น รวมทั้งได้รับอนุมัติให้ยกเลิกดำเนินการ หากมีงบประมาณคงเหลือให้โอนเข้างบกลางรายการเงินสำรองจ่ายทั่วไป กรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นภายใน ๗ วันนับจากวันที่ได้ก่อนนี้ผูกพันแล้วซึ่งที่ผ่านมา หน่วยงานและส่วนราชการในสำนักปลัดกรุงเทพมหานครไม่ถือปฏิบัติตามแนวทางบริหารงบประมาณฯ

ส่วนใหญ่จะโอนงบประมาณเหลือจ่ายในช่วงปลายปีงบประมาณ ทำให้กรุงเทพมหานครไม่สามารถใช้งบประมาณเหลือจ่ายไปดำเนินการในเรื่องที่มีความสำคัญและจำเป็นเร่งด่วนเพื่อแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน หรือตามนโยบายของผู้บริหารกรุงเทพมหานครได้ทันการ

๒.๓ การดำเนินโครงการฝึกอบรม ประชุมสัมมนา และศึกษา ดูงาน ที่ไม่มีงบประมาณ ซึ่งต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครให้ดำเนินการแต่หน่วยงานส่งเรื่องเพื่อดำเนินการในเวลากระชั้นชิด และขาดรายละเอียดประกอบการพิจารณา ทำให้อาจต้องเลื่อนกำหนดการเดินทาง

๒.๔ เจ้าหน้าที่สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร และเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ ขาดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง การพัสดุ พ.ศ. ๒๕๓๘ และที่แก้ไขเพิ่มเติม ทำให้เกิดข้อผิดพลาดได้ในกระบวนการบริหารงบประมาณ หากพิจารณาให้งบประมาณโดยที่ไม่เป็นไปตามขั้นตอนของและกระบวนการที่กำหนดไว้

ดังนั้นเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับงบประมาณของหน่วยงานต่าง ๆ ได้ทำให้ไม่เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน จึงได้จัดทำโครงการปรับปรุงศูนย์บริการงบประมาณ (คลินิกงบประมาณ) ซึ่งสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ๑๒ ปี ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๕๘ – ๒๕๕๙) ยุทธศาสตร์ที่ ๕ พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อเป็นต้นแบบด้านการบริหารมหานครประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕.๓ เสริมสร้างให้บุคลากรกรุงเทพมหานครมีความพร้อมทั้งด้านศักยภาพ คุณภาพชีวิต และความภูมิใจ เพื่อร่วมพัฒนามหานครให้หน่วยงานยั่งยืน และสอดคล้องกับแผนพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๕๙ ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาบุคลากรในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะวิชาชีพ และวิสัยทัศน์ของสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร ที่เป็นหน่วยงานหลักในการบริหารจัดการงบประมาณเชิงบูรณาการ เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์การพัฒนากกรุงเทพมหานคร โดยมีเป้าประสงค์ให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่พร้อมจะปฏิบัติงานและให้บริการอย่างเต็มกำลังความสามารถ

### ๓. วัตถุประสงค์

๓.๑ เพื่อให้บริการความรู้ ความเข้าใจด้านงบประมาณ แก่เจ้าหน้าที่ของสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร

๓.๒ เพื่อให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานด้านงบประมาณของหน่วยงานกรุงเทพมหานคร

๓.๓ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครและหน่วยงานต่าง ๆ

๓.๔ เพื่อเป็นการรักษาวินัยทางการเงิน การคลัง

#### ๔. เป้าหมาย

๔.๑ ร้อยละ ๙๐ ของเจ้าหน้าที่สำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานคร มีความรู้ ความเข้าใจ และแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

๔.๒ ร้อยละ ๘๐ ของหน่วยงานกรุงเทพมหานคร มีความเข้าใจด้านงบประมาณ

#### ๕. ความรู้ที่นำมาใช้ในการจัดทำรายงานฯ

ผู้จัดทำรายงานฯ ได้ปฏิบัติงานที่ศูนย์บริการงบประมาณ (คลินิกงบประมาณ) จึงใช้ประสบการณ์จากการทำงานมาเป็นแนวทางการวิเคราะห์โดยยึดหลัก SWOT ANALYSIS มาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของสำนักงานงบประมาณเพื่อนำจุดแข็ง (Strengths) มาใช้ให้เป็นประโยชน์กับการหาจุดอ่อน (Weakness) เพื่อนำมาแก้ไขวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อประเมินโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threats) ดังนี้

#### ปัจจัยภายใน

##### จุดแข็ง (Strengths)

๑. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับนโยบายและเป็นแรงผลักดันการปฏิบัติราชการตามหลักธรรมาภิบาล อย่างเป็นรูปธรรม
๒. โครงการสร้างองค์กรอยู่ในรูปแบบเฉพาะ ซึ่งมีส่วนราชการหลักทำหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ ๔ ส่วนราชการซึ่งมีการแบ่งหน้าที่การปฏิบัติงานตามพื้นที่ (สำนักงานเขต) และตามहनวยนโยบาย (สำนักต่าง ๆ) ทำให้ลักษณะของงานมีความคล้ายคลึงกันมาก ส่งผลให้ง่ายต่อการปฏิบัติราชการให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
๓. สามารถกำหนดแนวทางฯ และหลักเกณฑ์การวิเคราะห์งบประมาณเพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ สามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และเป็นส่วนสนับสนุนในการสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
๔. อุปกรณ์ในการปฏิบัติงานทันสมัย ระบบสารสนเทศมีระบบเครือข่าย (เครื่องแม่ข่าย และลูกข่าย) พร้อมใช้งานอย่างเพียงพอ เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๕. บุคลากรของสำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานครส่วนใหญ่มีความตั้งใจในการทำงานเป็นทีม รักองค์กรและมีความสามัคคีในการปฏิบัติงานร่วมกัน ส่งผลให้ง่ายต่อการส่งเสริมการปฏิบัติงานเชิงบูรณาการ
๖. ผู้บริหารสำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานครได้ตระหนักถึงความสำคัญในการปฏิบัติงานด้านงบประมาณที่ต้องใช้ความละเอียดรอบคอบ จึงพิจารณาการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการให้กับเจ้าหน้าที่เพื่อขจัดปัญหาในเรื่องของระยะเวลาการปฏิบัติงาน

๗. อัตราการหมุนเวียน โยกย้ายน้อยมากเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น ๆ เป็นผลให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานด้านงบประมาณมาก ทำให้ไม่ต้องสิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ฯ สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้จากการปฏิบัติงานจริงได้รวดเร็ว

๘. มีข้อบัญญัติ ระเบียบงบประมาณใช้เฉพาะของกรุงเทพมหานครทำให้เกิดความรวดเร็วและมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

### จุดอ่อน (Weakness)

๑. ต้องปรับกลยุทธ์ในการบริหารจัดการงบประมาณอยู่ตลอดเวลาตามสถานการณ์รายรับที่เปลี่ยนแปลงไปตามสถานะของเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม

๒. การได้รับภารกิจจากผู้บริหารกรุงเทพมหานครในปริมาณที่เพิ่มขึ้น ทำให้ขาดการสมดุลระหว่างอัตรากำลังและถูกจำกัดด้วยระยะเวลาให้การวิเคราะห์งบประมาณของเจ้าหน้าที่มีขีดจำกัดในบางครั้งทำให้ข้อมูลที่ได้ขาดประสิทธิภาพ

๓. การจัดทำงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมประจำหรืองบระหว่างปี ทำให้ต้องเพิ่มกระบวนการงบประมาณให้มากขึ้น และซ้ำซ้อนขึ้นมาอีกเทียบเท่าการจัดทำงบประมาณประจำปี

๔. การรายงานผลการปฏิบัติงานยังไม่เป็นปัจจุบันและยังไม่สามารถประเมินผลการใช้จ่ายเงินได้

๕. การใช้จ่ายเงินงบประมาณของหน่วยงานไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ และการใช้จ่ายทำให้ต้องมีการกันเงินไว้เบิกเหลือปีและขยายเวลาการกันเงินไว้เบิกเหลือปี

๖. ไม่มีระบบและกลไกสำหรับวัดระดับความสำเร็จในการใช้จ่ายเงินของหน่วยงานที่ชัดเจน

๗. ข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง วิธีการงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๒๙ ไม่ได้รับการปรับปรุงให้ทันต่อเหตุการณ์และสถานะปัจจุบัน ประกอบกับมีกฎหมาย ระเบียบ และหนังสือสั่งการกำหนดไว้มาก ทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน

๘. บุคลากรบางส่วนยึดติดกับรูปแบบหรือวิธีการทำงานแบบเดิม โดยขาดการถ่ายทอดความรู้

### โอกาส

๑. ผลักดันให้เกิดการบริหารจัดการงบประมาณแบบใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของผู้บริหารกรุงเทพมหานคร (ปัจจัยที่เกี่ยวกับนโยบายของผู้บริหาร กทม.)

๒. พัฒนาระบบสารสนเทศของสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครให้ทันสมัยช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน และสนับสนุนการวางแผนและการตัดสินใจของผู้บริหารให้เป็นไปอย่างถูกต้อง (ปัจจัยที่เกี่ยวกับความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ)

๓. ทำให้หน่วยงานให้การยอมรับและเชื่อถือในด้านการจัดทำแผนงบประมาณ การติดตาม ประเมินผล และสารสนเทศ ทำให้มีโอกาสในการผลักดันนวัตกรรม/ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ใหม่ๆ (ปัจจัยที่ส่งผลต่อผู้รับบริการ)

๔. มีโอกาสเรียนรู้ Best Practice จากองค์กรภาครัฐ หรือเอกชน เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการงบประมาณของกรุงเทพมหานคร (ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายนอก)

๕. มีการนำผลการปฏิบัติงานมาเป็นเกณฑ์ในการจัดสรรเงินรางวัลประจำปี ทำให้หน่วยงานมีความกระตือรือร้น และให้ความร่วมมือมากขึ้น

### อุปสรรค

๑. การเปลี่ยนแปลงนโยบายของผู้บริหารส่งผลกระทบต่อการปรับบทบาทการทำงาน และความต่อเนื่องของงาน รวมถึงนโยบายด้านงบประมาณ

๒. ระบบคอมพิวเตอร์ในการจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปี มีทั้งระบบเดิม (แสดงรายการ) และระบบใหม่ (มุ่งเน้นผลงาน) ทำให้ขาดความเชื่อมโยงกับระบบ MIS ๒

๓. หน่วยงานยังไม่มี ความเข้าใจในกระบวนการทำงานของสำนักงบประมาณ- กรุงเทพมหานคร โดยเฉพาะในช่วงการวิเคราะห์ที่ต้องอาศัยระยะเวลา และข้อมูลจากหน่วยงาน ซึ่งถ้าได้รับข้อมูลที่ล่าช้าและไม่ครบถ้วนจะทำให้การวิเคราะห์ล่าช้าไปด้วย

๔. เมื่อมีปริมาณงานเพิ่มขึ้นทำให้เกิดปัญหาซับซ้อนที่ต้องศึกษา แก้ไข ทำให้บุคลากรไม่มีโอกาสเรียนรู้ Best Service จากองค์กรภาครัฐหรือเอกชน เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการงบประมาณของกรุงเทพมหานครได้

๕. ขาดการสับเปลี่ยนหมุนเวียนบุคลากรในการปฏิบัติงาน ทำให้ขาดการเรียนรู้ และทักษะในการปฏิบัติงาน

### แนวคิด

ผู้จัดทำรายงานฯ ได้นำแนวคิดการบริหารงานแบบ PDCA หรือ วงจรเดมมิง (Deming Cycle) ซึ่งเป็นกิจกรรมพื้นฐานในการพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินงาน การดำเนินกิจกรรม PDCA อย่างเป็นระบบให้ครบวงจรอย่างต่อเนื่อง หมุนเวียนไปเรื่อยๆ ย่อมส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพเพิ่มขึ้นโดยตลอด

PDCA คือ วงจรบริหารงานคุณภาพ ประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน ดังนี้

P = Plan คือ การวางแผนงานจากวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดขึ้น การศึกษาข้อมูล และวิธีการก่อนการปฏิบัติงาน จะทำให้เกิดความพร้อมเมื่อได้ปฏิบัติงานจริง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย

D = Do คือ การปฏิบัติตามขั้นตอนในแผนงานที่วางไว้อย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง ทำให้ผู้รับผิดชอบสามารถดำเนินงานตามแผน และรับรู้เนื้อหาในแผนอย่างถ่องแท้

C = Check คือ การตรวจสอบผลการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนของการวางแผนว่า

มีปัญหาอะไรเกิดขึ้น จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงแก้ไขแผนงานในขั้นตอนใด

A = Action คือ การปรับปรุงแก้ไขส่วนที่มีปัญหา หรือถ้าไม่มีปัญหาใด ๆ ก็ยอมรับแนวทางการปฏิบัติตามแผนงานที่ได้ผลสำเร็จ เพื่อนำไปใช้ในการทำงานครั้งต่อไป

จากการวิเคราะห์สถานะองค์กรและนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์การบริหารงานแบบ PDCA ทำให้ได้ข้อสรุป ดังนี้

๑. ขั้นการวางแผน

- สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร เตรียมจัดทำแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับงบประมาณรายจ่ายประจำปีและเวียนแจ้งหน่วยงานต่าง ๆ ทราบ และถือปฏิบัติก่อนวันเริ่มต้นปีงบประมาณ รวมถึงกำหนดปฏิทินงบประมาณประจำปีในระยะเวลาที่เหมาะสม

๒. ขั้นการดำเนินการ

- เจ้าหน้าที่ของสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร และหน่วยงานต่าง ๆ ปฏิบัติตามแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับงบประมาณรายจ่ายประจำปีกำหนดไว้

๓. ขั้นการตรวจสอบ

- เมื่อปรากฏว่า เจ้าหน้าที่ของสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร และหน่วยงานต่าง ๆ ไม่เข้าใจในแนวทางปฏิบัติฯ และกระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องต้องรีบชี้แจง หรือนัดประชุมเพื่อหาข้อยุติโดยเร็ว

๔. ขั้นการปรับปรุง

- กำหนดแนวทางปฏิบัติเพิ่มเติม หรือแก้ไขปฏิทินการจัดทำงบประมาณ และให้ความรู้ วิธีปฏิบัติสำหรับเจ้าหน้าที่ของสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร และหน่วยงานต่าง ๆ ได้ดำเนินการอย่างถูกต้อง

## แนวคิดด้านการประชาสัมพันธ์

### ประเภทของการประชาสัมพันธ์

การประชาสัมพันธ์แบ่งได้เป็นประเภทต่าง ๆ ตามเกณฑ์ดังต่อไปนี้

๑. แบ่งตามกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ การประชาสัมพันธ์ภายใน และการประชาสัมพันธ์ภายนอก

การประชาสัมพันธ์ภายใน หมายถึง การดำเนินกิจกรรมการประชาสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานหรือองค์กรกับบุคลากรภายในหน่วยงานนั้น ซึ่งได้แก่ผู้บริหารกับข้าราชการ หรือพนักงาน ลูกจ้างในหน่วยงาน เพื่อวัตถุประสงค์ที่จะสร้างความเข้าใจที่ดีให้รู้ความคืบหน้า ความเคลื่อนไหวของหน่วยงานว่าใครทำอะไร เมื่อใด ที่ไหน ทำอะไร และอย่างไร ทั้งนี้ เพื่อบุคลากรภายในหน่วยงานจะได้เกิดความเข้าใจ และให้ความร่วมมือในการทำงานนั้น ๆ และเมื่อบุคลากรภายในเกิดความเข้าใจดีแล้ว ยังจะเป็นปากเสียง หรือกระบอกเสียงที่จะช่วยกันบอกกล่าว ข่าวสาร/ประกาศให้ภายนอกหน่วยงานได้เข้าใจต่อไปด้วย

การประชาสัมพันธ์ภายในจึงถือเป็นพื้นฐานที่ต้องปูทางหรือวางรางให้แน่น เพื่อจะได้เกิดความมั่นคงเป็นปึกแผ่นในหน่วยงานนั้น ๆ ด้วย

การประชาสัมพันธ์ภายนอก หมายถึง การดำเนินกิจกรรมระหว่างหน่วยงาน กับบุคลากรภายนอกหน่วยงาน ซึ่งได้แก่ ประชาชนทั่วไปหรือกลุ่มบุคคลที่ติดต่อเกี่ยวข้องกับองค์กรหรือแม้แต่สื่อมวลชน เป็นต้น การประชาสัมพันธ์ภายนอกจึงเป็นเรื่องยากเพราะกลุ่มเป้าหมายมีความหลากหลายซึ่งแตกต่างกันทั้ง เพศ วัย ความรู้ ประสบการณ์ สภาพแวดล้อม วัฒนธรรม ประเพณี ฯลฯ การจะประชาสัมพันธ์อะไรให้คนที่มีความรู้พื้นฐานที่แตกต่างกันเกิดความเข้าใจ และรับรู้ได้เหมือนกันจึงเป็นเรื่องที่ยาก จำเป็นต้องใช้ยุทธวิธีในการดำเนินการที่เหมาะสม

### ช่องทางการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร

เพื่อให้การประชาสัมพันธ์ดำเนินไปอย่างราบรื่น เกิดประโยชน์สูงสุดบรรลุวัตถุประสงค์ และกลุ่มเป้าหมายที่ตั้งไว้ การเลือกช่องทางการประชาสัมพันธ์ (Channel) ที่ถูกต้องนับว่ามีความสำคัญที่สุด โดยช่องทางการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร ประกอบด้วย

#### ๑. กิจกรรมประจำ

สื่อบุคคล การสนทนา พูดคุย การติดต่อ – สอบถาม โทรศัพท์ภายใน  
 สื่อสิ่งพิมพ์ แผ่นพับ แผ่นปลิว จดหมายข่าว จดหมายเวียน คู่มือหนังสือเผยแพร่  
 เล่มเล็ก เอกสารแนะนำจดหมายข่าวรายวัน จดหมายข่าวรายสัปดาห์ อนุสาร วารสาร นิตยสาร  
 สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เสียงตามสาย อินเทอร์เน็ต  
 สื่ออื่น ๆ ป้ายประกาศภายใน ป้ายประกาศใหญ่ภายนอก ตู้ประกาศ ตู้ภาพข่าว การบริการข้อมูล  
 ข่าวสาร สติกเกอร์ กล้องรับความคิดเห็น คำขวัญ

#### ๒. กิจกรรมพิเศษ

สื่อบุคคล การบรรยาย การปาฐกถา การประชุม การสัมมนา การอภิปราย  
 การฝึกอบรม  
 สื่อสิ่งพิมพ์ ส่งพิมพ์เฉพาะกิจต่าง ๆ (แผ่นพับ แผ่นปลิว คู่มือ ฯลฯ) จดหมายข่าว  
 จดหมายเวียน หนังสือพิมพ์กำแพง ปฏิทิน อนุทิน สมุดฉีก  
 สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เสียงตามสาย รายการวิทยุกระจายเสียง รายการวิทยุโทรทัศน์  
 อินเทอร์เน็ต  
 สื่ออื่น ๆ ป้ายประกาศใหญ่ภายนอก บัตรอวยพรปีใหม่ บัตรแสดงความยินดี  
 ในโอกาสต่าง ๆ ของที่ระลึก ของชำร่วย ของแจก ของแถม การจัดทัศนศึกษา การจัดแข่งขันกีฬา การนำชม  
 หน่วยงานทั้งในและต่างประเทศ คำขวัญ การประกวดต่าง ๆ การพบประสังสรรค์ การจัดเลี้ยง

จากแนวคิดด้านประชาสัมพันธ์ดังกล่าว โครงการปรับปรุงศูนย์บริการงบประมาณควรใช้รูปแบบประชาสัมพันธ์ภายใน และเลือกช่องทางการประชาสัมพันธ์ เช่น การเวียนแจ้งหน่วยงาน กรุงเทพมหานครเพื่อทราบ และช่องทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ อินเทอร์เน็ต และโซเชียลมีเดียในรูปแบบต่าง ๆ

## หลักการบริหารความเสี่ยง

### กระบวนการบริหารความเสี่ยง

#### ๑. การค้นหาความเสี่ยง

- การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร
- การวิเคราะห์งาน กระบวนการ กิจกรรมโครงการ
- การสอบถาม/กำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรงาน กระบวนการกิจกรรม และโครงการ
- การค้นหาความเสี่ยง และระบุสาเหตุ

#### ๒. การประเมินความเสี่ยง

- การวิเคราะห์โอกาส
- การวิเคราะห์ผลกระทบ
- การประเมินระดับความเสี่ยง

#### ๓. การจัดการความเสี่ยง

- การลดความเสี่ยง
- การร่วมจัดการความเสี่ยง
- การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง
- การยอมรับความเสี่ยง

#### ๔. การติดตามและประเมินผล

- การติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง
- การติดตามและประเมินผลเป็นรายครั้ง

จากกระบวนการดังกล่าว นำไปสู่การปฏิบัติเพื่อหาเครื่องมือในการป้องกันความเสี่ยงได้ ดังนี้

๑. หาปัจจัยเสี่ยงให้มากที่สุด
๒. ตัดสินใจร่วมกัน
๓. สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเรื่องนั้น ๆ
๔. เปรียบเทียบ (Benchmark) หรือจัดกลุ่มความร่วมมือ (เพื่อวางแผน)
๕. การรายงาน
๖. หาจุดเสี่ยง (จุดอ่อน) โดยดูจากคู่มือการปฏิบัติงานและเพิ่มมาตรการป้องกัน

## ๖. กรอบแนวทางการดำเนินการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ผู้จัดทำรายงานฯ จะเสนอผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานครปรับวัน เวลา ในการให้บริการของศูนย์บริการงบประมาณ (คลินิกงบประมาณ) จากเดิมวันจันทร์ พุธ และวันศุกร์ เวลา ๙.๓๐ – ๑๕.๐๐ น. เป็นเปิดบริการในวันจันทร์ – ศุกร์ ในเวลาราชการ และเพิ่มจำนวนผู้ให้บริการจากเดิม กำหนดเป็นหัวหน้าฝ่ายและหัวหน้ากลุ่มงาน ซึ่งมีภารกิจและงานประจำมาก ให้เป็นระดับเจ้าหน้าที่





๑. หน่วยงานผู้ใช้งบประมาณ ควรพิจารณาจัดเตรียมค่าของงบประมาณรายจ่ายประจำปีไว้แต่เนิ่นๆ ซึ่งควรมีการวางแผนการจัดทำงบประมาณไว้ล่วงหน้า โดยคำนึงถึงความพร้อมและขีดความสามารถของหน่วยงาน พร้อมทั้งจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังเมื่อกรุงเทพมหานครมีหนังสือแจ้งการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี และหลักเกณฑ์ทั่วไปในการจัดทำค่าของงบประมาณรายจ่ายประจำปี หน่วยงานจะได้ดำเนินการส่งค่าของงบประมาณทันตามกำหนดเวลา

๒. การเสนอขออนุมัติเงินประจำงวดงบประมาณรายจ่ายประจำปีของหน่วยงานเพื่อดำเนินการตามรายการ/โครงการต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วยหลายกิจกรรมโดยขอเป็นรายกิจกรรมตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ (มักส่งเรื่องมากระชั้นชิด และจะขอรับเร็ว บางครั้งส่งเอกสารตัวจริงมาทีหลัง) ทำให้ต้องเสนอขออนุมัติเงินประจำงวดภายในงวดเดียวกันหลายครั้ง เช่น รายการค่าใช้จ่ายในการจัดงานวันสำคัญต่าง ๆ หน่วยงานควรจัดลำดับความสำคัญที่จะดำเนินการและเสนอขออนุมัติเงินประจำงวดของทุกรายการ/โครงการในแต่ละงวดตามกิจกรรมในคราวเดียวกัน โดยแบ่งเป็น ๓ งวด ตามแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีที่จะดำเนินการในงวดนั้น ๆ

๓. งบประมาณรายการตามนโยบาย บางครั้งเป็นการเอาใจประชาชนโดยไม่สนใจว่าให้ได้หรือไม่ และหน่วยงานไม่กลั่นกรองตามความจำเป็นของงบประมาณโดยจะให้สำนักงบประมาณ กรุงเทพมหานครตัดสินใจเอง ซึ่งที่ผ่านมามีไม่ระเบียบให้จัดซื้อ และไม่คุ้มค่าของงบประมาณ และการเสนอเรื่องจะทำให้ล่าช้า หน่วยงานควรกลั่นกรองตามกฎหมาย ระเบียบก่อนเสนอขอจัดสรรงบประมาณ

๔. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณมีความเข้าใจในการเรียกเอกสารประกอบการพิจารณาหรือประสานงานในเรื่องต่าง ๆ ไม่ตรงกัน ควรจัดฝึกอบรมเจ้าหน้าที่วิเคราะห์ฯ ทั้งเก่า – ใหม่ เพื่อความเข้าใจในแนวทางเดียวกัน

๕. กรณีสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครขออนุมัติยืมเงินสะสมกรุงเทพมหานครเพื่อมาดำเนินการเบิกจ่ายสำหรับหน่วยงานต่าง ๆ ควรพิจารณารายละเอียดให้รอบคอบว่าเป็นไปตามกฎ ระเบียบ ซึ่งกำหนดไว้เกี่ยวกับการยืมเงินสะสมหรือไม่ เพราะถ้ายืมไม่ได้ต้องกลับมาหาแหล่งเงินให้หน่วยงาน เป็นเหตุให้เกิดความล่าช้าได้

๖. การเปลี่ยนแปลงรายละเอียดรายการกันเงินเหลือปีมาใช้เป็นจำนวนมาก สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องออกกฎ ระเบียบ หนังสือสั่งการที่มีความชัดเจนรองรับในการบริหารจัดการงบประมาณให้หน่วยงานต่าง ๆ

๗. สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครควรปรับปรุงข้อบัญญัติ และระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ เช่น ข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง วิธีการงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๒๙ และระเบียบกรุงเทพมหานคร ว่าด้วยการกำหนดประเภทรายรับ – รายจ่าย และการปฏิบัติเกี่ยวกับงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๓๓ ให้ทันต่อเหตุการณ์และสภาวะปัจจุบัน รวมถึงหลักการจำแนกประเภทรายจ่ายที่ต้องแก้ไขให้สอดคล้องกับสำนักงบประมาณ กระทรวงการคลัง เพื่อหน่วยงานของกรุงเทพมหานครยึดถือปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

๘. สำนักงานประมาณกรุงเทพมหานคร ควรดำเนินการอนุมัติเงินประจำงวดอัตโนมัติเพิ่มเติมจากเดิม (ปัจจุบันให้เฉพาะหมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำ, ค่าจ้างชั่วคราว, ค่าสาธารณูปโภค, และหมวดรายจ่ายอื่นที่ได้รับโอนจากสำนักให้ตั้งงบประมาณที่สำนักงานเขต) เพื่อเป็นไปด้วยความรวดเร็วรองรับระบบ e-market และ e-bidding, Internetbanking รวมถึงระบบจัดซื้อจัดจ้างตามพระราชบัญญัติเรื่อง การพัสดุฉบับใหม่ ซึ่งต้องลงระบบตามเวลาปัจจุบันไม่สามารถย้อนวันที่ได้

๙. สำนักงานประมาณกรุงเทพมหานคร ควรดำเนินการในเชิงรุกโดยออกพบปะหน่วยงานเพื่อรับทราบปัญหาและนำมาปรับปรุงกระบวนการทางด้านงบประมาณรวมถึงการเสนอแก้ไขกฎระเบียบหนังสือสั่งการต่าง ๆ การปรับปรุงและพัฒนาระบบสารสนเทศทางด้านงบประมาณ การลดเอกสารในการพิจารณาเรื่องที่เสนอขออนุมัติ โดยใช้เฉพาะที่จำเป็นและเกี่ยวข้อง จะทำให้การดำเนินการด้านงบประมาณได้ผลดียิ่งขึ้น