

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง แนวทางการวิเคราะห์งบประมาณ  
กรณีศึกษา โครงการจ้างที่ปรึกษาออกแบบ  
และจัดทำระบบฐานข้อมูลด้านผังเมือง

จัดทำโดย นางสาวปนัดดา ราบเรียบ

ตำแหน่ง นักวิเคราะห์งบประมาณชำนาญการ

สังกัด กองวิเคราะห์งบประมาณ ๒ สำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานคร

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๒๕  
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙

๑. ชื่อเรื่อง แนวทางการวิเคราะห์งบประมาณ กรณีศึกษา โครงการจ้างที่ปรึกษาออกแบบและจัดทำระบบฐานข้อมูลด้านผังเมือง

## ๒. หลักการและเหตุผล

สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดเตรียมจัดทำข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี และข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมระหว่างปีของกรุงเทพมหานคร การขออนุมัติเงินอุดหนุนจากรัฐบาล การบริหารงบประมาณ ศึกษา วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแผนงาน ศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์การคลังของกรุงเทพมหานคร เพื่อวางแผนการใช้จ่ายเงินและการกำหนดทิศทางการจัดหางบประมาณรายจ่ายประจำปี การจัดทำแผนงบประมาณและแผนการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้า การวิเคราะห์ติดตามและ ประเมินผลเกี่ยวกับการดำเนินการ และการใช้จ่ายเงินงบประมาณของกรุงเทพมหานครและเงินอุดหนุนจากรัฐบาล อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง รวมถึงการปรับปรุงระบบงบประมาณและวิธีการจัดการงบประมาณ การรวบรวมและแก้ไขปรับปรุงข้อบัญญัติ ระเบียบ ข้อบังคับ คำ สั่ง เกี่ยวกับวิธีการงบประมาณ ตลอดจน จัดทำและพัฒนาระบบสารสนเทศทางด้านงบประมาณ ให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการงบประมาณแก่หน่วยงานต่าง ๆ และเชื่อมโยงการปฏิบัติงานกับหน่วยงาน งาน แผนและการคลังของกรุงเทพมหานครเพื่อพิจารณาการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ๒๐ ปี ระยะที่ ๑ (พ.ศ.๒๕๕๖ - ๒๕๖๐) และรายได้ของกรุงเทพมหานครที่ได้รับ

วิสัยทัศน์ของสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครได้กำหนดไว้ว่า “สำนักงบประมาณ-กรุงเทพมหานครเป็นหน่วยงานหลักของกรุงเทพมหานครในการบริหารจัดการงบประมาณเชิงบูรณาการเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์การพัฒนากกรุงเทพมหานคร” โดยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

๑. พิจารณาวิเคราะห์ค่าของงบประมาณของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ
๒. จัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับกรอบนโยบายการคลังและลำดับความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ให้เป็นไปตามแผน พัฒนากกรุงเทพมหานครและบริหารงบประมาณให้กระจายสู่พื้นที่ได้อย่างถูกต้อง
๓. วิเคราะห์งบประมาณและอนุมัติเงินประจำ งวดอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็วสร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริหารและหน่วยงาน
๔. กำกับดูแลการใช้งบประมาณของหน่วยงานให้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ (ในขั้นตอนการบริหารงบประมาณ)
๕. ติดตามและประเมินผลการใช้งานให้เกิดประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้
๖. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและทัศนคติที่ดี พร้อมจะปฏิบัติงานและให้บริการประชาชนอย่างเต็มกำลังความสามารถ

กรุงเทพมหานคร มีการดำเนินโครงการตามภารกิจในด้านต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก โดยการจัดหางบประมาณรายจ่ายประจำปีในแต่ละปีขึ้นอยู่กับรายรับที่จัดเก็บได้ ซึ่งจะต้องพิจารณารายจ่ายประจำขั้นพื้นฐาน ภาระผูกพันตามกฎหมาย และความจำเป็นเร่งด่วนในการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนและการให้บริการประชาชน รวมถึงนโยบายผู้บริหารกรุงเทพมหานคร และในการจัดทำโครงการต่าง ๆ หน่วยงานต้องมีความพร้อมทั้งด้านปริมาณงานและคุณภาพ ความพร้อมด้านบุคลากร เครื่องมือ

เครื่องใช้ ระยะเวลาดำเนินการที่เหมาะสม ระบุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ แนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อให้ เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และสำเร็จในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อบริหารจัดการ ด้านงบประมาณอย่างคุ้มค่า

ผู้จัดทำรายงานฯ ได้ศึกษาปัญหากรณีโครงการจ้างที่ปรึกษาออกแบบและจัดทำระบบ ฐานข้อมูลด้านผังเมือง ของสำนักผังเมือง ซึ่งเป็นโครงการต่อเนื่อง ระยะเวลาดำเนินการ ๒ ปี (ปีงบประมาณ ๒๕๕๕ - ๒๕๕๖) งบประมาณทั้งโครงการ เป็นเงิน ๒๐,๐๐๐,๐๐๐ บาท โดยดำเนินการ จ้างที่ปรึกษาเพื่อดำเนินการออกแบบ และจัดทำระบบฐานข้อมูลด้านกายภาพ ประชากร เศรษฐกิจ และ สังคม รวมถึงข้อมูล ที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนการวางและจัดทำผังพัฒนาเมือง เพื่อเป็นฐานข้อมูลสำหรับ งานด้านการวิเคราะห์ข้อมูลด้านกายภาพ ประชากร เศรษฐกิจ และสังคม รวมถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อการวางผังเมือง แต่ในขั้นตอนการบริหาร งบประมาณที่ผ่านมา สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร พบว่า เกิดปัญหาและอุปสรรคใน แต่ละขั้นตอนการทำงานของโครงการฯ มีผลทำให้ผลการดำเนินการ โครงการฯ ไม่มีความคืบหน้า ไม่เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ และระยะเวลาดำเนินการ เปลี่ยนแปลงไปจากเอกสารงบประมาณ ทำให้ต้องขยายระยะเวลาดำเนินการโครงการออกไปจากเดิม ๒ ปี เป็น ๗ ปี (ปีงบประมาณ ๒๕๕๕ - ๒๕๖๑) และไม่สามารถก่อกำหนดผู้ผูกพันได้ ซึ่งทำให้ กรุงเทพมหานครเสียโอกาสในการใช้ข้อมูลด้านผังเมือง เพื่อเป็นฐานประกอบการพิจารณาการตัดสินใจ ในการจัดการและบริหารงานของกรุงเทพมหานคร ใช้ข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการจัดการด้านบริการ สาธารณะให้เพียงพอกับความต้องการของประชาชน และใช้ข้อมูลในการวางและจัดทำผังเมืองรวมของ กรุงเทพมหานคร ได้แก่

๑. คณะกรรมการพิจารณาความเหมาะสมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ มีมติที่ประชุมคณะกรรมการฯ ให้สำนักผังเมืองปรับแก้ไขโครงการฯ และจัดทำรายละเอียดขอบเขต หน่วยงานให้มีความชัดเจนมากขึ้น และปรับกรอบวงเงินงบประมาณของ Hardware , Software อัตรา การจ้าง จำนวนบุคลากร และระยะเวลาให้เหมาะสมกับภารกิจและขอบเขตหน่วยงานที่จะดำเนินการ และสำนักผังเมืองได้ปรับแก้ไขและจัดทำรายละเอียดขอบเขตหน่วยงานที่จะดำเนินการให้ชัดเจน โดยแยก หน่วยงานการจ้างที่ปรึกษาและการจัดหาระบบคอมพิวเตอร์ออกจากกัน ดังนี้

๑.๑ การ จ้างที่ปรึกษาเพื่อออกแบบและจัดทำระบบฐานข้อมูล ด้านผังเมือง ประกอบด้วย ค่าจ้าง บุคลากรหลัก บุคลากรสนับสนุน และค่าใช้จ่าย ภายในการดำเนินการ เป็นเงิน ๑๘,๖๐๖,๗๗๐ บาท

๑.๒ จัดหาระบบคอมพิวเตอร์เพื่อจัดเก็บระบบฐานข้อมูล ประกอบด้วย การจัดหา ระบบโปรแกรม และจัดหาระบบคอมพิวเตอร์ เป็นเงิน ๑,๓๙๓,๒๓๐ บาท

โดยในส่วนของการจัดหาระบบคอมพิวเตอร์เพื่อจัดเก็บระบบฐานข้อมูล ตามข้อ ๑.๒ ให้รอผลการจ้าง ศึกษา เพื่อสรุปเสนอคณะกรรมการฯ พิจารณาทบทวนใหม่อีกครั้ง

๒. ขอบเขตของงานที่จะทำ และเนื้อหาของโครงการฯ ที่ปรากฏตามเอกสาร งบประมาณรายจ่ายประจำปี ของกรุงเทพมหานครไม่ได้แยกหน่วยงาน ขั้นตอน การจ้างที่ปรึกษาเพื่อ ออกแบบและ จัดทำระบบฐานข้อมูลด้านผังเมือง และ ขั้นตอนการจัดหาระบบคอมพิวเตอร์เพื่อจัดเก็บ ระบบฐานข้อมูลออกจากกันตามข้อ ๑.๑ และ ๑.๒ ทำให้ต้องเสนอขออนุมัติเปลี่ยนแปลงรายละเอียด งบประมาณโครงการฯ ต่อผู้มีอำนาจ

๓. ขั้นตอน การจ้างที่ปรึกษาเพื่อออกแบบและจัดทำ ระบบฐานข้อมูลด้านผังเมือง ต้องใช้ระยะเวลาดำเนินการ ๓๖๐ วัน และภายหลังจากดำเนินการแล้วเสร็จ สำนักผังเมืองต้องนำผลการจ้างศึกษาสรุปเสนอคณะกรรมการพิจารณาความเหมาะสมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้พิจารณาความเหมาะสม ก่อนที่จะดำเนินการขั้นตอนการจัดหาระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อจัดเก็บระบบฐานข้อมูล ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการพิจารณาความเหมาะสมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาประยุกต์ใช้ ซึ่งคณะกรรมการฯ ต้องใช้เวลาในการตรวจสอบรายละเอียดให้ถูกต้อง

๔. ขั้นตอนการจัดหาระบบคอมพิวเตอร์เพื่อจัดเก็บระบบฐานข้อมูล จะดำเนินการภายหลังจากการพิจารณาความเหมาะสมจากคณะกรรมการพิจารณาความเหมาะสมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้แล้ว ซึ่งอาจส่งผลให้วงเงินงบประมาณโครงการเพิ่มขึ้นเนื่องจากต้องดำเนินการจัดหาระบบคอมพิวเตอร์เพื่อจัดเก็บระบบฐานข้อมูลให้มีความสอดคล้องและได้ เทคโนโลยีที่เหมาะสม รวมทั้งเป็นปัจจุบัน

๕. การดำเนินการตามขั้นตอน การจัดซื้อจัดจ้างตามข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง การพัสดุฯ ลำซา ใช้ระยะเวลาหาตัวผู้รับจ้างเป็นระยะเวลานาน ดังนี้

๕.๑ ในขั้นตอนกระบวนการจ้างที่ปรึกษาโดยวิธีคัดเลือก มีกลุ่มบริษัท ประกอบด้วย ๒ บริษัท ได้ยื่นความจำนงเข้าร่วมเป็นกิจการร่วมค้า ตั้งแต่ขั้นตอนยื่นคุณสมบัติเบื้องต้น และผ่านการพิจารณาคัดเลือกให้เหลือน้อยราย แต่ใน ขั้นตอนยื่นข้อเสนอทางด้านเทคนิค และข้อเสนอราคา กลุ่มบริษัทได้เพิ่มบริษัทเข้าร่วมทำงาน รวมเป็น ๓ บริษัท ซึ่งไม่ถูกต้องตามหลักการและขั้นตอนการคัดเลือกจ้างที่ปรึกษาตามข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง การพัสดุฯ จึงยกเลิกกระบวนการจ้างที่ปรึกษาโดยวิธีการคัดเลือกดังกล่าว แล้วดำเนินการใหม่ตั้งแต่ต้น

๕.๒ ในขั้นตอนกระบวนการจ้างที่ปรึกษา ครั้งที่ ๒ คณะกรรมการกำหนดขอบเขตการจ้างที่ปรึกษา (TOR) ปรับแก้ไขขอบเขตการจ้างที่ปรึกษา โดยเพิ่มเนื้อหาการศึกษาเรื่องประชากรแฝง เพื่อให้การเก็บรวบรวมประมวลผลข้อมูลด้านผังเมืองมีความละเอียดและครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

ซึ่งสรุปรายละเอียดของปัญหา ได้ดังนี้

๑. ปัจจุบันในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณของสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร นักวิเคราะห์งบประมาณยังไม่มีแนวทางสำหรับใช้วิเคราะห์งบประมาณโครงการอย่างเป็นรูปธรรม

๒. การพัฒนาบุคลากรของสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครมีลักษณะค่อยเป็นค่อยไป ขาดกระบวนการหรือหลักสูตรที่จะพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ไม่มีระบบการสอนงานและยังขาดการสื่อสารที่ดีระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงาน รวมทั้งบุคลากร ของสำนักงบประมาณ กรุงเทพมหานครยังขาดความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง การจัดหาพัสดุ เป็นต้น

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินการโครงการต่าง ๆ ของหน่วยงานเป็นไป เป็นไปตามภารกิจวัตถุประสงค์ แผนการดำเนินงาน ที่หน่วยงานได้วางแผนไว้ และเพื่อมิให้เกิดความล่าช้าในการก่อหนี้ผูกพัน จึงจำเป็นต้องหาแนวทางปฏิบัติเพื่อบริหารจัดการงบประมาณ ให้มีประสิทธิภาพ ตั้งแต่กระบวนการจัดทำคำของบประมาณ เพื่อมิให้กรุงเทพมหานครเสียประโยชน์ต่อการจัดสรรงบประมาณ ในภารกิจอื่นที่มีความจำเป็นมากกว่า และเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและกระจายลงสู่การบริการประชาชน ให้ได้รับประโยชน์สูงสุด

### ๓. วัตถุประสงค์

๓.๑ เพื่อกำหนดแนวทางในการวิเคราะห์งบประมาณโครงการให้กับนักวิเคราะห์งบประมาณ

๓.๒ เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณโครงการให้เหมาะสมกับแผนการดำเนินงาน

๓.๓ เพื่อให้การบริหารจัดการงบประมาณของกรุงเทพมหานครเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารราชการของกรุงเทพมหานคร

### ๔. เป้าหมาย

มีแนวทางในการวิเคราะห์งบประมาณ โครงการ กรอบแนวทางในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณโครงการให้กับนักวิเคราะห์งบประมาณ โดยสามารถนำไปปรับใช้กับการวิเคราะห์งบประมาณโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ คำนึงค่ากับการจัดสรรงบประมาณ และบรรลุตามเป้าหมายตัวชี้วัดที่กำหนด

### ๕. ความรู้ที่นำมาใช้ในการจัดทำรายงาน

๕.๑ SWOT Analysis หลักการสำคัญของ SWOT ก็คือ การวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ ๒ ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ (situation analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) และวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคเพื่อให้รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร อันจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้ว และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กร จุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่างๆที่องค์กรมีอยู่ รวมทั้งโอกาสขององค์กร และอุปสรรคที่ส่งผลต่อองค์กร ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป

#### องค์ประกอบของ SWOT

S มาจาก Strength หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบเป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น จุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคลองค์กร จะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด

W มาจาก Weakness หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่างๆ ขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหาที่สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็น

O มาจาก Opportunity หมายถึง โอกาสการที่สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอกแต่จุดแข็งนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายในนักการตลาดที่ดีจะต้องเสาะแสวงหาโอกาสอยู่เสมอและใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น เช่น การเมือง การปกครอง กฎหมาย ราคาน้ำมัน ค่าเงินบาท คู่แข่ง เป็นต้น

T มาจาก Threat หมายถึง อุปสรรค ข้อจำกัดซึ่งเกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก บางครั้งการจำแนกโอกาสและอุปสรรคเป็นสิ่งที่ทำได้ยากเพราะทั้งสองสิ่งนี้สามารถเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้สถานการณ์ที่เคยเป็นโอกาสกลับกลายเป็นอุปสรรคได้ เช่น ค่าเงินบาท คู่แข่ง เป็นต้น

การวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์โดยนำหลักการวิเคราะห์สภาวะองค์กร (SWOT Analysis) มาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสำ นักบประมาณกรุงเทพมหานคร เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาการวิเคราะห์งบประมาณ โดยวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมภายใน เพื่อนำจุดแข็งมาใช้ให้เกิดประโยชน์ (Strength) และหาจุดอ่อน (Weakness) เพื่อนำ มาหาวิธีการแก้ไข วิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อประเมินถึงโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ดังแสดง ในตารางวิเคราะห์ ดังนี้

ตาราง SWOT Analysis

สภาพแวดล้อมภายใน	
จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
๑) กรุงเทพมหานครกำหนดยุทธศาสตร์ การพัฒนากรุงเทพมหานครไว้อย่างชัดเจน การจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานสอดคล้อง กับแผนยุทธศาสตร์ ๒) มีข้อบัญญัติ ระเบียบงบประมาณใช้เฉพาะ กรุงเทพมหานคร ทำให้เกิดความคล่องตัว ในการปฏิบัติงาน ๓) บุคลากรสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน สามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ๔) สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครมีระบบ ฐานข้อมูลสารสนเทศด้านงบประมาณ ๕) สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครมีอุปกรณ์ ในการปฏิบัติงานที่ทันสมัย พร้อมใช้งาน อย่างเพียงพอ ๖) ผู้บริหารกรุงเทพมหานครให้ความสำคัญ และสนับสนุนการพัฒนากระบวนการ งบประมาณ ๗) กรุงเทพมหานครมีการพัฒนาระบบสารสนเทศ อย่างต่อเนื่อง	๑) บุคลากรมีความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน วิเคราะห์งบประมาณโครงการไม่เพียงพอ ๒) ไม่มีระบบการสอนงาน Coaching) แก่บุคลากร ทำให้บุคลากรที่บรรจุใหม่ หรือมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานใหม่ ขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ๓) การสื่อสารภายในองค์กรขาดความเชื่อมต่อ ระหว่างกองวิชาการและแผนงาน กองวิเคราะห์งบประมาณ ๑ - ๔ ทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปในแนวทาง เดียวกัน

สภาพแวดล้อมภายนอก	
โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
๑) กรุงเทพมหานครได้รับงบประมาณเงินอุดหนุนจากรัฐบาล ๒) รัฐบาลมีนโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจ ทำให้การจัดเก็บรายได้ของกรุงเทพมหานครเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้ประมาณการรายรับไว้	๑) รัฐบาลจัดสรรงบประมาณให้กรุงเทพมหานครตามภารกิจถ่ายโอนและหรือเรื่องที่เป็นนโยบายของรัฐบาลไม่ครบถ้วน ๒) สภาพเศรษฐกิจทั่วโลกตกต่ำ ทำให้การจัดเก็บรายได้ของกรุงเทพมหานครไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้ประมาณการรายรับไว้ ๓) การหลั่งไหลของประชาชนเข้าสู่กรุงเทพมหานครเพื่อการอยู่อาศัยและทำงาน ทำให้บางพื้นที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านจำนวนประชากรอย่างรวดเร็ว ขณะที่งบประมาณของกรุงเทพมหานครมีอยู่อย่างจำกัด ทำให้การจัดสรรงบประมาณไม่สามารถแก้ไขปัญหาให้กับประชาชนตามความต้องการได้ ๔) เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้เทคโนโลยีที่กรุงเทพมหานครมีอยู่ล้าสมัย

#### จากการวิเคราะห์สถานะองค์กร (SWOT Analysis) ของสำนักงบประมาณ

กรุงเทพมหานคร ผู้จัดทำรายงานฯ พบว่า สภาพแวดล้อมภายในของสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร มีจุดอ่อนที่ทำให้เกิดปัญหาในการวิเคราะห์งบประมาณโครงการ คือ บุคลากรมีความรู้ที่ใช้ในการวิเคราะห์งบประมาณโครงการไม่เพียงพอ ไม่มีระบบการสอนงาน (Coaching) ขาดการสื่อสารภายในองค์กร ทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน จึงได้มีแนวคิดในการจัดทำแนวทางการวิเคราะห์งบประมาณโครงการ เพื่อกำหนดแนวทางในการวิเคราะห์งบประมาณโครงการให้กับนักวิเคราะห์งบประมาณ เป็นกรอบแนวทางในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณโครงการให้เหมาะสมกับแผนการดำเนินงาน เพื่อให้การบริหารจัดการงบประมาณของกรุงเทพมหานครเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารราชการของกรุงเทพมหานคร

#### ๕.๒ การสอนงาน (Coaching) แก่บุคลากร

การปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายนั้นต้องมีการให้ความรู้และการสอนงาน (Coaching) ให้กับเจ้าหน้าที่เพื่อให้มีแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง โดยจัดให้เจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์มากกว่าทำหน้าที่ให้คำปรึกษา แนะนำ สอนงาน ดังนี้

- กำหนดให้ระบบการสอนงานเป็นนโยบายของหน่วยงาน
- สร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศขององค์กรให้มีความไว้วางใจกัน

โดยเฉพาะอย่างยิ่งระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา

- พิจารณาว่าเจ้าหน้าที่มีจุดอ่อนในเรื่องอะไรที่จะต้องพัฒนาเพื่อให้ผลงานดีขึ้น
- จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่จะต้องพัฒนา โดยพิจารณาว่าเรื่องไหนที่เป็น

เรื่องด่วนที่จะต้องพัฒนาทันที เรื่องไหนรอได้

- เลือกวิธีการพัฒนาให้สอดคล้องกับเรื่องที่จะพัฒนา พิจารณาว่า เรื่องที่ต้องพัฒนาแต่ละเรื่องนั้นจะต้องใช้วิธีการพัฒนาและเครื่องมือในการพัฒนาอะไรที่จะเหมาะสมที่สุด

#### ประโยชน์ของการสอนงาน (Coaching)

- เป็นการพัฒนาทักษะและสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จ และเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับงานที่มีความยากและซับซ้อนมากยิ่งขึ้นในอนาคต

- เป็นการช่วยนำทางให้บุคลากรในองค์กรไปสู่เป้าหมาย และลดหรือตัดโอกาสที่จะทำงานล้มเหลว

- ช่วยลดความเสี่ยงต่อความเสียหายที่อาจเกิดจากการทำงานผิดพลาดของบุคลากร ขณะเดียวกันก็เพิ่มโอกาสเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

ผู้จัดทำรายงานฯ เห็นว่าสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครมีจุดอ่อนในเรื่องบุคลากรที่บรรจุใหม่ หรือมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งใหม่ขาดความรู้ความสามารถในเรื่องการปฏิบัติงานด้านการวิเคราะห์งบประมาณ จึงเห็นควรนำระบบการสอนงาน (Coaching) มาใช้ โดยจัดให้เจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์มากกว่าทำหน้าที่ให้คำปรึกษา แนะนำ สอนงาน เพื่อให้บุคลากรที่บรรจุใหม่ หรือมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งใหม่มีแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

#### ๕.๓ การสื่อสาร (communication)

การสื่อสาร (communication) หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร และเรื่องราวต่าง ๆ จากผู้ส่งสารไปสู่ผู้รับสารโดยวิธีการใดวิธีการหนึ่ง ในสภาพแวดล้อมหนึ่ง ๆ จนเกิดการเรียนรู้ความหมายในสิ่งที่ถ่ายทอดร่วมกันและตอบสนองต่อกันได้ตรงตามเจตนาของทั้งสองฝ่าย ซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลและการสื่อสารขององค์กร

#### การสื่อสารกับการบริหารจัดการองค์กร

องค์กรเป็นสถาบันที่เกิดขึ้นในรูปแบบต่าง ๆ กันตามลักษณะของงาน แต่ก็มีลักษณะร่วมกัน คือ มีโครงสร้าง มีวัตถุประสงค์ มีการแบ่งงานกันทำ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และจำเป็นต้องรู้ข้อมูล การสื่อสารในองค์กรจึงต้องกระทำเพื่อหาข้อมูลที่จะสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ โดยต้องเป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหารและใช้เป็นแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กรและกับบุคคลและสถาบันอื่นที่อยู่นอกองค์กรด้วย ดังนั้น การสื่อสารจึงมีบทบาทสำคัญที่ทำให้หน้าที่ต่าง ๆ ในองค์กรดำเนินการต่อเนื่องกัน และเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์กร

#### กระบวนการสื่อสารในองค์กร

การสื่อสารในองค์กรจะมีลักษณะเป็นกระบวนการ (process) อย่างหนึ่ง ซึ่งเป็น การผ่านข้อมูล ข่าวสารและความเข้าใจเพื่อที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการ ส่วนประกอบสำคัญของกระบวนการสื่อสารประกอบด้วย

๑. ผู้ส่งข้อมูลข่าวสาร (sender)
๒. ผู้รับข้อมูลข่าวสาร (receiver)
๓. ช่องทางการสื่อสาร (communication channel)
๔. สัญลักษณ์ต่าง ๆ (symbols)

ประโยชน์ของการสื่อสารที่มีต่อองค์กรและต่อสมาชิกขององค์กร

๑. ข้อมูลที่ถูกต้องเหมาะสมที่ได้จากการสื่อสารจะทำให้รู้ว่าการดำเนินงานนั้นเป็นไปได้ด้วยดีหรือไม่
  ๒. ข้อมูลจากการสื่อสารช่วยในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับการทำงานได้
  ๓. การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการทำงานจะทำให้สามารถแก้ไขข้อบกพร่องได้ทันก่อนเกิดผลเสียหายร้ายแรง
  ๔. ความถูกต้องของข้อมูลและการสื่อสารอย่างเปิดเผยจะช่วยให้การทำงานของกลุ่มและขององค์กรมีประสิทธิภาพ
  ๕. บุคคลที่มีส่วนอยู่ในเครือข่ายของการสื่อสารจะมีความพอใจในการทำงานมากกว่าบุคคลที่อยู่โดดเดี่ยวลำพัง
  ๖. บุคคลที่มีโอกาสติดต่อสื่อสารโดยตรงแบบเผชิญหน้าจะมีความพอใจมากยิ่งขึ้น เพราะการ ได้ข้อมูลย้อนกลับทันทีทำให้รู้ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งหากการสื่อสารล้มเหลวก็สามารถที่จะแก้ไขข้อผิดพลาดและปรับความเข้าใจได้ ทันเวลา
  ๗. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นก็ยิ่งทำให้เกิดความสามัคคีในกลุ่มมากขึ้น
  ๘. การปรับปรุงการสื่อสารให้ดีขึ้นจะช่วยลดผลกระทบที่เกิดจากความขัดแย้งในกลุ่มได้
  ๙. เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสาร คือ การแจ้งข้อมูลข่าวสารขององค์กรต่อพนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถประสานและบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน
  ๑๐. เพื่อกระตุ้นและจูงใจ การจูงใจเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ก่อให้เกิดการพัฒนาการทำงานของพนักงานในองค์กรจะได้รับการจูงใจและการกระตุ้นจากการสื่อสารองค์กรจะมีประสิทธิภาพหรือไม่จึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการชักจูงผ่านการสื่อสารดังกล่าว
  ๑๑. เพื่อประเมินผลการทำงาน ปัจจุบันองค์การมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงทำให้ต้องมีการประเมินผลการทำงานสม่ำเสมอเพื่อประเมินความก้าวหน้าของการทำงาน ดังนั้นกระบวนการสื่อสารจะต้องมีประสิทธิภาพและสมบูรณ์พร้อมมีการส่งข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งจะทำให้องค์การสามารถดำเนินงานไปในแนวทางที่ถูกต้อง
  ๑๒. เพื่อสร้างความสัมพันธ์ในหมู่คณะ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ผู้บริหารกับผู้บริหาร พนักงานกับพนักงานทั้งในสายการบังคับบัญชาที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการก็เกิดจากการสื่อสารระหว่างกันทั้งสิ้น การสื่อสารจึงเป็นตัวสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและทำให้องค์การดำรงอยู่และพัฒนาไปได้ในทุกสถานการณ์
  ๑๓. เพื่อวินิจฉัยสั่งการ หน้าที่อย่างหนึ่งของฝ่ายบริหาร คือ การออกคำสั่งกับกลุ่มบุคคลที่อยู่ในองค์กร การออกคำสั่งดังกล่าวจำเป็นต้องใช้การสื่อสารที่รวดเร็ว แน่นนอนและถูกต้อง ดังนั้นถ้าผู้บริหารไม่ใช้การสื่อสารก็ไม่สามารถสั่งการหรือมอบหมายหน้าที่ ให้พนักงานดำเนินการได้เลย
- ผู้จัดทำรายงานฯ เห็นว่าสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครการสื่อสาร (communication) ภายในองค์กร สืบเนื่องจากภาระงานของแต่ละกอง นั้นแบ่งแยกจากกันโดยสิ้นเชิง อีกทั้งในการทำงานจะทำตามหน้าที่ที่แต่ละคนได้รับมอบหมาย ทำให้ไม่มีการส่งผ่านข้อมูลข่าวสาร ที่ควรจะได้รู้ประกอบการวิเคราะห์งบประมาณ ส่งผลให้การวิเคราะห์งบประมาณในเรื่องเดียวกัน

มีมาตรฐานต่างกันในแต่ละกอง ในการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน อาจเสนอแนวทางผ่านรูปแบบการนำเสนอเข้าไปในวาระการประชุมขององค์กร เมื่อผู้บริหารขององค์กรมีการสื่อสารเรียบร้อยแล้ว อาจทำสำเนาเวียนแจ้งภายในองค์กร

๕.๔ กระบวนการงบประมาณ (Budget Process) หรือวงจรงบประมาณ (Budget Cycle )ประกอบด้วยขั้นตอนหลักที่สำคัญ ๔ ขั้นตอน

#### ๕.๔.๑ การจัดทำงบประมาณ

สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครแจ้งปฏิทินงบประมาณให้กับหน่วยงานเพื่อดำเนินการประมาณการรายจ่าย โดยกำหนดให้หน่วยงานผู้ใช้งบประมาณจัดทำคำของบประมาณ และแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาค่า ของบประมาณรายจ่ายประจำปี พร้อมจัดทำเอกสารงบประมาณให้ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครลงนาม นำเสนอสภากรุงเทพมหานคร รพิจารณาร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี

๕.๔.๒ การอนุมัติงบประมาณ สภากรุงเทพมหานครพิจารณาร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ซึ่งสภากรุงเทพมหานครจะพิจารณา ๓ วาระ ดังนี้

วาระที่ ๑ รับหลักการแห่งร่างข้อบัญญัติฯ และตั้งคณะกรรมการวิสามัญพิจารณาร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี เมื่อคณะกรรมการวิสามัญฯ พิจารณาร่างข้อบัญญัติแล้วเสร็จจะเสนอต่อประธานสภากรุงเทพมหานคร เพื่อพิจารณาวาระที่ ๒

วาระที่ ๒ เป็นการประชุมเรียงลำดับตามมาตราและมีการอภิปราย

วาระที่ ๓ ไม่มีการอภิปราย แต่จะเป็นการพิจารณาว่าจะผ่านร่าง

ข้อบัญญัติหรือไม่เท่านั้น

#### ๕.๔.๓ การบริหารงบประมาณ

การบริหารเป็นการนำข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีไปดำเนินงาน เพื่อให้เกิดผลทางปฏิบัติ ประกอบด้วย

๑) การขออนุมัติเงินประจำงวด ซึ่งในแต่ละปีจะมีเงินประจำงวด ๓ งวด งวดละ ๔ เดือน

๒) การโอนและเปลี่ยนแปลงงบประมาณรายจ่ายตามข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายไปยังงานหรือโครงการ หรือรายการอื่น

๓) การขออนุมัติจัดสรรเงินงบกลางโดยหน่วยงานต้องแจ้งเหตุผลความจำเป็น

#### ๕.๔.๔ การติดตามและประเมินผล

เพื่อให้การบริหารงบประมาณเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และการใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ต้องดำเนินการติดตามการใช้จ่ายเงินงบประมาณและประเมินผลงานที่ได้

ผู้จัดทำรายงานฯ มีความเห็นว่า ในการจัดทำร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการงบประมาณที่สำคัญที่สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครจะต้องวิเคราะห์ค่าของงบประมาณ โครงการเพื่อจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานต่าง ๆ อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับสถานการณ์รายรับ สำหรับในการขึ้นการติดตามงบประมาณ ผู้จัดทำรายงานฯ มีความเห็นว่า โครงการที่หน่วยงานได้รับงบประมาณรายจ่ายประจำปี เมื่อไปดำเนินการในขั้นตอน

การจัดซื้อจัดจ้างแล้วมีอุปสรรคไม่สามารถดำเนินการได้ ควรขออนุมัติยกเลิกการดำเนินการ และโครงการที่คาดว่าจะไม่สามารถก่อหนี้ได้ทันภายในสิ้นปีงบประมาณ ควรจะพิจารณาให้กันเงินไว้เบิกเหลือในปีเป็นกรณีๆ ไปตามความจำเป็น

## ๖. กรอบแนวทางการดำเนินการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

๖.๑ กรอบแนวทางการดำเนินการ การจัดทำแนวทางวิเคราะห์งบประมาณโครงการ  
ดังนี้

- ๑) เสนอโครงการจัดทำแนวทางวิเคราะห์งบประมาณโครงการ  
ให้ผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานครพิจารณาให้ความเห็นชอบ
- ๒) แต่งตั้งคณะทำงานการจัดทำแนวทางวิเคราะห์งบประมาณโครงการ
- ๓) วางแผน กำหนดขอบเขตและจัดทำแนวทางวิเคราะห์งบประมาณโครงการ
- ๔) รวบรวมข้อมูล เอกสารเกี่ยวกับงบประมาณโครงการ เช่น
  - ๔.๑) ข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี งบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม
  - ๔.๒) รายละเอียดโครงการ
  - ๔.๓) แผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายเงิน
  - ๔.๔) ขั้นตอนการดำเนินการและความคืบหน้าโครงการ
- ๕) ศึกษาสภาพปัญหาอุปสรรคของโครงการ ที่ทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ เช่น
  - ๕.๑) มีการแก้ไขรูปแบบรายการหรือเปลี่ยนแปลงรายละเอียดเนื้องาน
  - ๕.๒) การดำเนินการตามขั้นตอนจัดซื้อจัดจ้าง ตามข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง การพัสดุฯ ล่าช้า เนื่องจากมีผู้ร้องเรียน หรือไม่มีผู้เสนอราคา
  - ๕.๓) เปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการที่จะดำเนินการ
- ๖) ศึกษาพระราชบัญญัติ ระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับประกอบการวิเคราะห์  
งบประมาณโครงการ
- ๗) จัดให้มีการประชุมร่วมกันระหว่างนักวิเคราะห์งบประมาณที่รับผิดชอบ  
ด้านการจัดทำงบประมาณ บริหารงบประมาณ และการติดตามงบประมาณโครงการ จากกองวิเคราะห์  
งบประมาณ ๑-๔ กองวิชาการและแผนงาน เพื่อระดมสมองร่วมกันทั้งในเชิงของการจัดทำ  
การบริหารงบประมาณ และการติดตามงบประมาณโครงการเพื่อเป็นฐานข้อมูลเบื้องต้น
- ๘) สรุปและประมวลผลที่ได้จากการระดมสมอง และรวบรวมรายละเอียดของ  
ประเด็นปัญหาทั้งหมด เพื่อวิเคราะห์เชิงลึกถึงกระบวนการและขั้นตอนของกระบวนการ  
แนวทางการวิเคราะห์งบประมาณโครงการ ตามลำดับ ดังนี้
  - ๘.๑) การจัดทำคำของบประมาณโครงการของหน่วยงาน
  - ๘.๒) การจัดทำงบประมาณโครงการ
  - ๘.๓) การบริหารงบประมาณโครงการ
  - ๘.๔) การติดตามงบประมาณโครงการ

๙) เสนอผู้บริหารอนุมัติใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์งบประมาณประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณโครงการ

๖.๒ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนี้

๖.๒.๑ ผู้บริหารกรุงเทพมหานคร

๑) ระดับกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร รองผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ปลัดกรุงเทพมหานคร รองปลัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบายด้านการงบประมาณของกรุงเทพมหานคร

๒) ระดับหน่วยงาน ประกอบด้วย

- ผู้บริหารภายในหน่วยงาน หมายถึง ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ กรุงเทพมหานคร เป็นผู้มอบนโยบายในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงบประมาณ กรุงเทพมหานครที่เกี่ยวข้อง

- ผู้บริหารภายนอกหน่วยงาน หมายถึง หัวหน้าหน่วยงานในสังกัด กรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นผู้มอบนโยบายในการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน

๖.๒.๒ บุคลากร

๑) บุคลากรภายในหน่วยงาน ประกอบด้วย

- นักวิเคราะห์งบประมาณกองวิเคราะห์งบประมาณ ๑-๔
- นักวิเคราะห์งบประมาณ กลุ่มงานแผนงานและมาตรฐาน

งบประมาณ กลุ่มงานติดตามและประเมินผล กลุ่มงานสารสนเทศงบประมาณ กองวิชาการและแผนงาน ที่มีหน้าที่ตามกระบวนการงบประมาณ (Budget Process)

๒) บุคลากรภายนอกหน่วยงาน

- หน่วยงานในสังกัดกรุงเทพมหานครที่ต้องให้ข้อมูล เอกสาร รายละเอียดผลการดำเนินการและความคืบหน้าโครงการ เพื่อนำมาวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค

กรอบแนวทางการดำเนินการข้างต้น เป็นขั้นตอนที่สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน และจากวิสัยทัศน์สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร เรื่องการพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถและทัศนคติที่ดี พร้อมจะปฏิบัติงานและให้บริการประชาชนอย่างเต็มกำลัง ความสามารถ ดังนั้น เพื่อให้ได้ในแนวทางการวิเคราะห์งบประมาณโครงการและกรอบแนวทางในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณโครงการให้กับนักวิเคราะห์งบประมาณ โดยสามารถนำไปปรับใช้กับการวิเคราะห์งบประมาณโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้จัดทำรายงานฯเห็นว่า ควรมีการพัฒนาบุคลากรของสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครเพิ่มเติม ดังนี้

๑) จัดให้มีการอบรมถ่ายทอดความรู้เพื่อเพิ่มพูนทักษะความชำนาญ ความสามารถ ทัศนคติให้กับนักวิเคราะห์งบประมาณ โดยวิธีการบรรยาย รวมกลุ่มอภิปราย ระดมความคิดแก้ปัญหา ภายหลังใช้แนวทางการวิเคราะห์งบประมาณโครงการ

๒) จัดให้มีระบบการสอนงาน (Coaching) โดยให้มีบุคลากรประจำสำนักงบประมาณ กรุงเทพมหานครที่มีความรู้และประสบการณ์ในการวิเคราะห์งบประมาณโครงการ มีหน้าที่ในการสอนงาน พร้อมเป็นที่ปรึกษาให้กับบุคลากรที่มารับบรรจุใหม่หรือมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานใหม่

## ๗. ระยะเวลาดำเนินการ

ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙ (ตั้งแต่เดือนเมษายน – กันยายน ๒๕๕๙ )

## ๘. งบประมาณ

ใช้งบประมาณรายจ่ายประจำปี ๒๕๕๙ ของสำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานคร

## ๙. แนวทางการติดตามและประเมินผล

### ๙.๑ ตัวชี้วัดความสำเร็จ

ระดับผลผลิต (Output)

สำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานครมีแนวทางในการวิเคราะห์งบประมาณโครงการรอบแนวทางในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณโครงการให้กับนักวิเคราะห์งบประมาณ

ระดับผลลัพธ์ (Outcome)

นักวิเคราะห์งบประมาณสามารถที่จะนำไปปรับใช้กับการวิเคราะห์งบประมาณโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ กรุงเทพมหานครสามารถจัดสรรงบประมาณโครงการให้หน่วยงานตามภารกิจ และยุทธศาสตร์การพัฒนาที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร และนโยบายของผู้บริหารกรุงเทพมหานครได้อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

### ๙.๒ วิธีการ /เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผล (สำเร็จ)

สถิติจำนวนโครงการที่ผ่านการวิเคราะห์งบประมาณแล้ว สามารถดำเนินการเป็นไปตามภารกิจ วัตถุประสงค์ โดยไม่เปลี่ยนแปลงรายละเอียดงบประมาณ

## ๑๐. ข้อเสนอแนะ

๑๐.๑ ควรจัดให้มีการอบรม หรือส่งเสริมให้นักวิเคราะห์งบประมาณเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน รวมถึงความรู้ในด้านต่าง ๆ เช่น วิธีการจัดซื้อจัดจ้าง การพัสดุ เป็นต้น

๑๐.๒ ในการขอจัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินการโครงการต่าง ๆ หน่วยงานควรมีความพร้อมในการดำเนินการ โดยศึกษารายละเอียดขอบเขตเนื้องาน ระยะเวลาที่จะดำเนินการ รวมถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาอุปสรรค เพื่อสำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานครใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาตั้งงบประมาณ

๑๐.๓ หน่วยงานควรวิเคราะห์สถานการณ์และความเป็นไปได้ของการดำเนินงานแต่ละโครงการ หากมีปัญหาลูกอุปสรรคเกิดขึ้น ควรมีแนวทางที่ชัดเจนในการแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว เพื่อเป็นการรักษาวินัยทางการคลัง และมีให้เกิดความเสียหายต่อกรุงเทพมหานคร ให้หน่วยงานพิจารณาชะลอหรือยกเลิกการดำเนินการไว้ก่อนได้