

คู่มือการจัดทำงบประมาณของ
กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พินเอก กิติพจน์ ถาวรศาสนวงศ์
รองผู้อำนวยการกอง สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2560

บทคัดย่อ

ผู้วิจัย พันเอก กิติพจน์ ถาวรศาสนวงศ์
เรื่อง คู่มือการจัดทำงบประมาณของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน
ราชอาณาจักร
วันที่ กันยายน 2560 **จำนวนคำ :** 5,904 คำ **จำนวนหน้า :** 18 หน้า
คำสำคัญ คู่มือการปฏิบัติงาน , งบประมาณ
ชั้นความลับ ไม่มีชั้นความลับ

การวิจัยเรื่องคู่มือการจัดทำงบประมาณของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร เป็นงานวิจัยที่มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำค่าของงบประมาณ ปัญหา อุปสรรค ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานกระบวนการจัดทำค่าของงบประมาณของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักรและการจัดทำคู่มือค่าของงบประมาณของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักรจะสามารถแก้ไขปัญหา สำหรับเป็นข้อเสนอในการพัฒนางานด้านการจัดทำงบประมาณของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ผลการวิจัยพบว่าถึงแม้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ จะมีการมอบอำนาจและการกระจายอำนาจ ในการจัดทำงบประมาณให้แก่ส่วนราชการปฏิบัติ และการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้เป็นเครื่องมือในการอำนวยความสะดวกให้แก่ส่วนราชการ เพื่อให้สามารถจัดทำงบประมาณ ได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ และทันตามห้วงเวลา ที่สำคัญงบประมาณกำหนด แต่ก็ยังมีปัญหา/อุปสรรค และปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการจัดทำงบประมาณของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ทั้งในส่วนของกำลังพลที่มาจากกำลังพลช่วยราชการเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งมีการสับเปลี่ยนกำลังพลโดยมีระยะเวลาในการช่วยราชการ 1 ปีถึง 2 ปี ส่งผลให้การปฏิบัติงานของกำลังพลตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้ง กระบวนการในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี ที่มีกระบวนการและขั้นตอนค่อนข้างมาก ซึ่งแต่ละกระบวนการมีระดับความสำคัญทุกกระบวนการ และต้องดำเนินการให้ถูกต้อง ครบถ้วน ตามหลักเกณฑ์ที่สำคัญงบประมาณกำหนด เกิดความล่าช้า หยุดชะงักและไม่ต่อเนื่อง เพราะต้องใช้เวลาในการศึกษา และทำความเข้าใจในขั้นตอน และรายละเอียดของงาน แนวทางแก้ไขปัญหาก็ควรจัดให้มีการฝึกอบรม แนวทางกระบวนการในการจัดทำแผนงาน/โครงการ และค่าของงบประมาณ

รายจ่ายประจำปี จัดทำแฟ้มการปฏิบัติงาน จัดเก็บข้อมูลในรูปแบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ รวมทั้งการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในการจัดทำงานประมาณ เพื่อช่วยให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายในการจัดทำงานประมาณ เข้าใจถึงกระบวนการและขั้นตอนต่างๆ ได้อย่างชัดเจน

ABSTRACT

AUTHOR Colonel Kitipoj Thawornsassanawong
TITLE The budgeting manual of the National Security Directorate.
DATE September 2560 **WORD COUNT:** 5,904 **PAGES:** 18
KEY TERMS : Operating manual , Budget
CLASSIFICATION : Unclassified.

Research on the budgeting manual of the Internal Security Operations Command. Is research aimed at studying the concepts, theories and processes related to the preparation of budget requests What are the obstacles that affect the implementation of the budget request process of the National Security Operations Command and the preparation of a manual of the budget of the Security Directorate within the Kingdom will be able to correct the problem or not. For a proposal to develop the budgeting work of the Internal Security Operations Command will be more effective.

The results indicate that even though the budget system focuses on strategic outcomes. There will be power and decentralization. In budgeting for government agencies. And the use of electronic systems as a tool to facilitate the government. To be able to budget. To be accurate, complete and timely at the Bureau of the Budget. But there are still problems / obstacles. And factors. That affect the budgeting of the Internal Security Operations Command. Both in terms of personnel from the majority of the support staff. There is a redundancy period with a one to two year service period, resulting in the performance of assigned personnel as well as the process of annual budgeting. There are a lot of processes and procedures. Each process has a priority for every process. And it must be completed in accordance with the guidelines set by the Bureau of the Budget. Fatigue Disruptions and discontinuities Because it takes time to study. And understand the process. And job description The solution

should be to provide training. Process approach for project / project planning And annual budget request Make operational file Storage of electronic documents Include a manual on budgeting. To help those assigned to budget. Understand the processes and procedures. Clearly.

กิตติกรรมประกาศ

จากปัญหาความล่าช้า หยุดชะงักและไม่ต่อเนื่อง ของกระบวนการในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี ของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ที่มีมาอย่างต่อเนื่องทุกๆปีงบประมาณ ซึ่งพบว่าเป็นผลมาจากการที่กำลังพลส่วนใหญ่ของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร มีการหมุนเวียนสับเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ผู้ที่เคยรับผิดชอบในการจัดทำแผนงาน/โครงการ และค่าของงบประมาณ จึงส่งผลให้การดำเนินการดังกล่าวเกิดความล่าช้าในการดำเนินการ เพราะต้องใช้เวลาในการศึกษา และทำความเข้าใจในขั้นตอน และรายละเอียดของงาน ซึ่งแนวทางแก้ไขปัญหามาจากการวิจัยพบว่าการฝึกอบรมการจัดทำแฟ้มการปฏิบัติงาน การจัดเก็บข้อมูลในรูปแบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ และการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในการจัดทำงบประมาณ จะสามารถช่วยให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายในการจัดทำงบประมาณ เข้าใจถึงกระบวนการและขั้นตอนต่างๆ ได้อย่างชัดเจน

เอกสารการวิจัยฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจากคณาจารย์จากวิทยาลัยการทัพบก ที่ได้ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ในการศึกษา และความอนุเคราะห์ช่วยเหลืออย่างดียิ่งโดยเฉพาะ พันเอกหญิง ศศพิณรุฑ์ วัชรธรรม อาจารย์ที่ปรึกษา และ พันเอกกมล กฤษวงศ์ ผู้อำนวยการส่วนงบประมาณ สำนักงบประมาณ และการเงิน กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร กรณารับเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา ที่ได้ให้คำปรึกษาและแนวทางในการจัดทำเอกสารวิจัยจนผ่านพ้นไปได้ด้วยดี ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่าน และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

นอกจากนี้ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาสับสนุนข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้อง กำลังพลทุกนายในฝ่ายแผนงบประมาณ ส่วนงบประมาณ สำนักงบประมาณ และการเงิน กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ที่กรุณาให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ซึ่งมีส่วนช่วยเหลือให้งานวิจัยฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ และในโอกาสนี้ ผู้วิจัยขออาราธนาสิ่งศักดิ์สิทธิ์ทั้งหลายได้โปรดบันดาลประทานพรให้ทุกท่านที่กำลังมาทั้งหมดนี้ ประสบแต่ความสุข ความเจริญ ด้วยจตุรพิธพรชัย และสัมฤทธิ์ผลในสิ่งอันพึงปรารถนาทุกประการ

คู่มือการจัดทำงบประมาณของ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร

งบประมาณ เป็นเครื่องมือในการที่จะกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศทั้งทางด้าน เศรษฐศาสตร์และสังคมในระยะยาว โดยการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้นงบประมาณจึงเป็นกลไกสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารงานของ รัฐบาล และเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและทุกคน เพราะสามารถใช้งบประมาณแผ่นดินเป็น เครื่องมือสนองวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ดังนี้

1. รักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ เนื่องจากงบประมาณเป็นแผนการคลังของประเทศในด้าน การจัดเก็บภาษีอากร การกู้ยืมเงิน ฯลฯ ดังนั้นการประมาณการรายได้และประมาณการรายจ่าย ของรัฐบาลก็สามารถสะท้อนให้เห็นถึงเจตนารมณ์ของรัฐบาลที่จะดำเนินการในรอบปีข้างหน้าได้ และการวางแผนในการใช้งบประมาณที่ดีก็ย่อมจะมีผลทำให้สถานะทางด้านเศรษฐกิจของ ประเทศเป็นไปอย่างมีเสถียรภาพ
2. ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ เนื่องจากผลของการใช้จ่ายงบประมาณและการ จัดเก็บรายได้ของรัฐบาลที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติจะช่วยให้เกิดการกระจายรายได้และส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศได้เป็น อย่างดี
3. การจัดสรรทรัพยากรและการกระจายรายได้ หากมีการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่ดี และมีการกำหนดแนวทางการจัดเก็บภาษีที่ดี ก็จะช่วยแก้ไขปัญหาความเหลื่อมล้ำและความไม่ เป็นธรรมทางเศรษฐกิจได้
4. เป็นเครื่องมือในการบริหารที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการควบคุมการบริหารงานของ รัฐบาล
5. สะท้อนให้เห็นถึงการดำเนินงานตามระบบประชาธิปไตย เนื่องจากงบประมาณสามารถ สะท้อนให้เห็นถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่รัฐบาลจัดทำขึ้นเพื่อประชาชน และประชาชนจะได้ทราบถึง การดำเนินงานของรัฐบาล ตลอดจนค่าใช้จ่ายต่าง ๆ และผลที่คาดว่าจะได้รับ
6. เสริมประสิทธิภาพของระบบเศรษฐกิจและการบริหารราชการ เนื่องจากการพิจารณาจัดสรร งบประมาณนั้นจะครอบคลุมไปถึงการจัดสรรทรัพยากร การจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม ปริมาณทรัพยากรที่ควรจะใช้ วิธีการใช้ และการกำกับติดตามการใช้ทรัพยากรนั้น ๆ ซึ่งเป็นการ ดำเนินงานของรัฐบาลอย่างมีเหตุผล และมีประสิทธิภาพ¹

งบประมาณยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการดำเนินการบริหารงานของหน่วยงาน ให้เป็นไปตาม ภารกิจ โดยระบบงบประมาณที่ใช้ในปัจจุบันเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตาม

ยุทธศาสตร์ มีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานแยกตามผลผลิตและกิจกรรม เป็นเครื่องมือที่จะสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ดังนั้น ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องจึงจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และให้ความสำคัญในระบบงบประมาณ ตลอดจนระเบียบและวิธีปฏิบัติว่าด้วยการบริหารงบประมาณ รวมทั้งระบบกลไกงบประมาณ เพื่อให้การบริหารจัดการและการควบคุมการปฏิบัติงานตามแผนงาน และโครงการต่าง ๆ บรรลุผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ ที่สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล เพื่อเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด² ถึงแม้ว่าระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ จะมีการมอบอำนาจและการกระจายอำนาจ ในการจัดทำงานงบประมาณให้แก่ส่วนราชการปฏิบัติ และการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้เป็นเครื่องมือในการอำนวยความสะดวกให้แก่ส่วนราชการ เพื่อให้สามารถจัดทำงานงบประมาณ ได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ และทันตามเวลาที่สำนักงานงบประมาณกำหนด แต่ก็ยังมีปัญหา/อุปสรรค และปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการจัดทำงบประมาณของ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร

งบประมาณ ในทางการศึกษามีความหมายกว้างขวางโดยครอบคลุมทรัพยากรที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช่ตัวเงินที่นำมาใช้ในการจัดการศึกษา และถือว่างบประมาณเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญในการที่จะอำนวยความสะดวกให้การบริหารจัดการดำเนินไปได้ตามปกติ และจะทำให้ประสิทธิภาพของระบบงานมีคุณภาพมากขึ้น ถ้าผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในเรื่องการใช้งบประมาณที่ดี³ และมีผู้ให้ความหมายของงานงบประมาณไว้ สรุปได้ดังนี้

“งบประมาณเป็นแผนงานที่รัฐบาล จัดทำขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษร และแสดงออกมาในรูปแบบของโครงการ กิจกรรมต่างๆ ที่มีการประมาณการค่าใช้จ่ายล่วงหน้า และมีแผนการปฏิบัติงาน และแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ประจำปีงบประมาณ รวมทั้งระยะเวลาการใช้จ่ายที่แน่นอนคือ 1 ปี หรือที่เรียกว่าปีงบประมาณ โดยต้องจัดการบริหารทรัพยากรที่จำเป็นในการลงทุนเพื่อการดำเนินงานบรรลุตามแผนที่วางไว้ และต้องขออนุมัติหรือขอความเห็นชอบจากหน่วยเหนือเพื่อใช้จ่ายในปีหนึ่งๆ จะมีขั้นตอนของการกระทำ 3 ขั้นตอน คือ การจัดเตรียม การอนุมัติ และการบริหาร”⁴⁻¹²

ระบบงบประมาณ ของประเทศไทยปัจจุบันใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic performance based budgeting) เป็นระบบงบประมาณ ที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดพันธกิจ (Mission) ขององค์กร จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แผนงาน งาน/โครงการ อย่างเป็นระบบ รวมทั้งมีการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการบริหารงบประมาณรายจ่ายลงไปสู่ส่วนราชการให้สามารถบริหารงบประมาณรายจ่ายได้อย่างยืดหยุ่นและคล่องตัวมากขึ้น มีการติดตามประเมินผลสม่ำเสมอ เพื่อวัดผลสำเร็จของงาน เป็น

ระบบที่เชื่อมโยงการบริหารจัดการทรัพยากร การเงิน และพัสดุ ที่สะท้อนให้เห็นถึงผลสำเร็จของงานหรือพันธกิจต่าง ๆ ขององค์กรหรือของรัฐ ภายใต้ระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good governance) เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนและประเทศชาติ

แนวคิดและหลักการสำคัญ ที่รัฐบาลได้มีนโยบายให้ใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic performance based budgeting) มี 3 เรื่อง คือ

1. การปรับปรุงให้รัฐบาลสามารถใช้วิธีการและกระบวนการงบประมาณให้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรให้เกิดผลสำเร็จตามนโยบาย และให้เห็นผลที่ประชาชนได้รับจากรัฐบาล
2. การมุ่งเน้นให้เกิดการใช้จ่ายงบประมาณ โดยคำนึงถึงความโปร่งใส มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
3. การมอบความคล่องตัวในการจัดทำและบริหารงบประมาณให้กับผู้ปฏิบัติ (Devolution) ในขณะเดียวกันหน่วยปฏิบัติจะต้องแสดงถึงความรับผิดชอบ (Accountability) จากการนำงบประมาณไปใช้ให้เกิดผลงานตามยุทธศาสตร์และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน โดยผ่านระบบตรวจสอบผลการปฏิบัติงานและผลทางการเงินที่รวดเร็วทันสมัย

จากแนวคิดดังกล่าว ได้นำไปสู่การออกแบบระบบและวิธีการงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ โดยคำนึงถึงความสำเร็จของงานตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบในการวางแผนจัดการและบริหารงบประมาณแก่กระทรวง ทบวง กรม ต่างๆ โดยสามารถแสดงความรับผิดชอบของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับชาติ หรือระดับรัฐบาล แสดงความรับผิดชอบต่อความสำเร็จของ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ (Strategic Delivery Target) ระดับกระทรวง หรือเรียกว่า ระดับความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของกระทรวง โดยมีรัฐมนตรีเจ้ากระทรวงรับผิดชอบต่อเป้าหมายแห่งความสำเร็จที่เรียกว่า เป้าหมายการให้บริการสาธารณะ (Service Delivery Target) ระดับกรมหรือระดับหน่วยปฏิบัติ โดยมีหัวหน้าหน่วยงานรับผิดชอบต่อความสำเร็จของผลผลิต (Outputs) ที่หน่วยงานนั้นรับผิดชอบในการดำเนินงาน¹³

ระบบงบประมาณมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ เป็นระบบที่คำนึงถึงความสำเร็จของงานตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบและความรับผิดชอบในการวางแผนการจัดการและบริหารงบประมาณแก่กระทรวง ทบวง กรม ซึ่งระบุโครงสร้างความรับผิดชอบและผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน โดยกำหนดให้รัฐบาลรับผิดชอบต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ รัฐมนตรีรับผิดชอบเป้าหมายการให้บริการของกระทรวงและ

หัวหน้าส่วนราชการรับผิดชอบต่อเป้าหมายการให้บริการของกระทรวงและหัวหน้าส่วนราชการ รับผิดชอบต่อเป้าหมาย/ผลผลิตของหน่วยงาน มีหลักการประกอบที่สำคัญ คือ

1. หลักการและกรอบแนวคิด ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ เน้นการใช้ ยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายรัฐบาลเป็นหลักในการจัดทรัพยากรให้เกิดประสิทธิผล คุ่มค่าและ สอดคล้องกันตามความต้องการของประชาชน โดยเพิ่มบทบาทและความรับผิดชอบของ กระทรวง ทบวง กรม ในการบริหารจัดการงบประมาณ และคำนึงถึงความโปร่งใส ตรวจสอบได้
2. องค์ประกอบสำคัญ มุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ระบบงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์จะให้ความสำคัญกับความสำเร็จตามเป้าหมายในทุกระดับ ตั้งแต่ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติจนถึงเป้าหมายการให้บริการของกระทรวงและหน่วยงาน โดยมีผู้รับผิดชอบในแต่ละระดับอย่างชัดเจน ดังนี้

2.1 เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ เป็นผลลัพธ์ที่รัฐบาลคาดหวังจะให้เกิดประโยชน์ สูงสุดแก่ประชาชนและประชาชาติ

2.2 เป้าหมายการให้บริการของกระทรวง จะต้องเชื่อมโยงและคำนึงถึงผลสำเร็จตาม เป้าหมายยุทธศาสตร์ระดับชาติ

2.3 เป้าหมายการให้บริการของหน่วยงาน จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายการให้บริการของ กระทรวง โดยมีการกำหนดผลผลิตของหน่วยงานซึ่งอาจเป็นบริการหรือสิ่งของที่ให้บริการแก่ ประชาชน และมีตัวชี้วัดผลสำเร็จที่แสดงในหลายมิติทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ เวลา และ ค่าใช้จ่าย เน้นหลักธรรมาภิบาล ¹⁴

ระบบงบประมาณแบบใหม่เป็นระบบที่เน้นหลักธรรมาภิบาลหรือหลักการบริหารจัดการที่ดี ดังนี้ การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ

เริ่มตั้งแต่จากระดับรัฐบาลหรือคณะรัฐมนตรีรับผิดชอบต่อผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิง ยุทธศาสตร์ระดับชาติ เพราะรัฐบาลเป็นผู้บริหารและกำหนดนโยบายสูงสุดของประเทศสู่ ระดับกระทรวงหรือรัฐมนตรีที่รับผิดชอบต่อผลสำเร็จตามเป้าหมายการให้บริการของกระทรวง และสิ้นสุดที่ระดับหน่วยงานหรือหัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบต่อผลสำเร็จของผลผลิตที่ส่งผล โดยตรงต่อประชาชน

การติดตามประเมินผล

มีระบบการติดตามประเมินผล และการรายงานผลการดำเนินงานที่โปร่งใสตรวจสอบได้ เป็นการ ตรวจสอบผลการดำเนินการของทุกหน่วยงานว่าบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยมีตัวชี้วัดผลการสำเร็จในทุกมิติ ทั้งเชิงปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่ายอย่างชัดเจน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการบริหาร ตลอดจนเป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อ หน่วยงานต่อผลสำเร็จของงาน

การมอบอำนาจการบริหารจัดการงบประมาณ

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์จะเน้นให้กระทรวงและหน่วยงานรับผิดชอบกำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์ในการให้บริการที่มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันในแต่ละระดับเพื่อบรรลุผลสำเร็จของเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ และส่งเสริมให้กระทรวง/หน่วยงานมีบทบาทในการตัดสินใจมากขึ้น นอกจากนี้ยังผ่อนคลายนกฏระเบียบต่างๆ ให้กระทรวงและหน่วยงานมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการงบประมาณมากขึ้น เพื่อให้สามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์สู่ประชาชนได้อย่างเป็นรูปธรรม

การเพิ่มขอบเขตความครอบคลุมของงบประมาณ

การจัดทำงบประมาณรายจ่ายที่ผ่านมามีขอบเขตจำกัดอยู่แต่เพียงค่าใช้จ่ายของกิจกรรมที่ใช้จ่ายจากเงินงบประมาณแผ่นดินเท่านั้น ไม่รวมกิจกรรมที่ใช้เงินนอกงบประมาณ เช่น เงินกู้เงินช่วยเหลือ และเงินรายได้ของหน่วยงาน เป็นต้น ดังนั้นการนำเงินนอกงบประมาณมาพิจารณาร่วมกันกับงบประมาณรายจ่ายประจำปี จะทำให้แผนการเงินโดยรวมของภาครัฐมีความสมบูรณ์ครอบคลุมและสามารถให้ประโยชน์ในการวางแผนทางการเงินและการคลังได้ถูกต้องเหมาะสมยิ่งขึ้น¹⁵

กระบวนการวางแผนงบประมาณ

การจัดทำงบประมาณของประเทศไทยในปัจจุบัน เริ่มต้นที่การวางแผนงบประมาณ (Budget Planning) ซึ่งเป็นการสร้างความเชื่อมโยงของเศรษฐกิจในภาพรวม แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนปฏิบัติการของกระทรวงและงบประมาณรายจ่ายประจำปี ขั้นตอนสำคัญของการวางแผนในวงจรงบประมาณนั้น แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดนโยบายงบประมาณ (ขาดดุล/เกินดุล/สมดุล)
2. การจัดลำดับความสำคัญของรายจ่ายและนโยบายการจัดสรรงบประมาณ
3. การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้น ไปสู่การกำหนดวงเงินงบประมาณรายกระทรวง
4. การจัดสรรงบประมาณรายกระทรวงไปสู่กรมต่างๆ ในกระทรวงนั้นๆ

กระบวนการด้านงบประมาณ ประกอบด้วย

1. กระบวนการจัดทำงบประมาณ ขั้นตอนการจัดทำงบประมาณ เริ่มจากการทำประมาณการทางเศรษฐกิจและประมาณการรายได้ โดยมี 4 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง สำนักงานงบประมาณ และธนาคารแห่งประเทศไทย ร่วมกำหนดแนวทางการจัดทำงบประมาณและจัดทำเอกสารประกอบที่สำคัญ ได้แก่ สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ ประมาณการรายได้ นโยบายการจัดสรรงบประมาณและการกำหนดวงเงินงบประมาณ เอกสารดังกล่าวจะต้องผ่านการพิจารณา

โดยคณะรัฐมนตรีเพื่อเห็นชอบ หลังจากนั้นสำนักงานงบประมาณจะมีหนังสือแจ้งส่วนราชการทราบ แนวทางการดำเนินงานในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี พร้อมทั้งส่งปฏิทินงบประมาณ ประจำปีและคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี เมื่อแต่ละกระทรวง ได้รับจากสำนักงานงบประมาณแล้วจะแจ้งไปยังหน่วยงานในสังกัด เพื่อจัดทำคำขอของงบประมาณ สำนักงานงบประมาณ พิจารณาคำขอของงบประมาณ ที่ส่วนราชการเสนอมาและเสนอร่าง พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีต่อนายกรัฐมนตรีเพื่อให้คณะรัฐมนตรีเสนอต่อ รัฐสภาต่อไป

2. การอนุมัติงบประมาณ หลังจากที่ร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีผ่านการ พิจารณาโดยคณะรัฐมนตรีแล้ว สำนักงานงบประมาณจะเตรียมเอกสารงบประมาณเพื่อให้ นายกรัฐมนตรีเสนอต่อรัฐสภาเพื่อพิจารณา ซึ่งการพิจารณาพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่าย ประจำปีของสภาผู้แทนราษฎร มี 3 วาระ วาระที่หนึ่งเป็นการพิจารณารับหลักการแห่งร่าง พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี รวมถึงการแต่งตั้งคณะกรรมการวิสามัญ พิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี วาระที่สองเป็นการพิจารณาในชั้น กรรมการธิการฯ การพิจารณาเต็มสภาเรียงตามมาตรา วาระที่สามเป็นการพิจารณาอนุมัติ หลังจากนั้นประธานสภาผู้แทนราษฎรจะเป็นผู้เสนอร่างพระราชบัญญัตินั้นต่อวุฒิสภาเพื่อ พิจารณาต่อไป หากร่างพระราชบัญญัตินั้น ได้รับการเห็นชอบจากวุฒิสภาแล้ว นายกรัฐมนตรีจะ นำร่างนั้น ขึ้นทูลเกล้าถวายเพื่อพระมหากษัตริย์ทรงลงพระปรมาภิไธย ประกาศในราชกิจจานุเบกษาใช้บังคับเป็นกฎหมายต่อไป

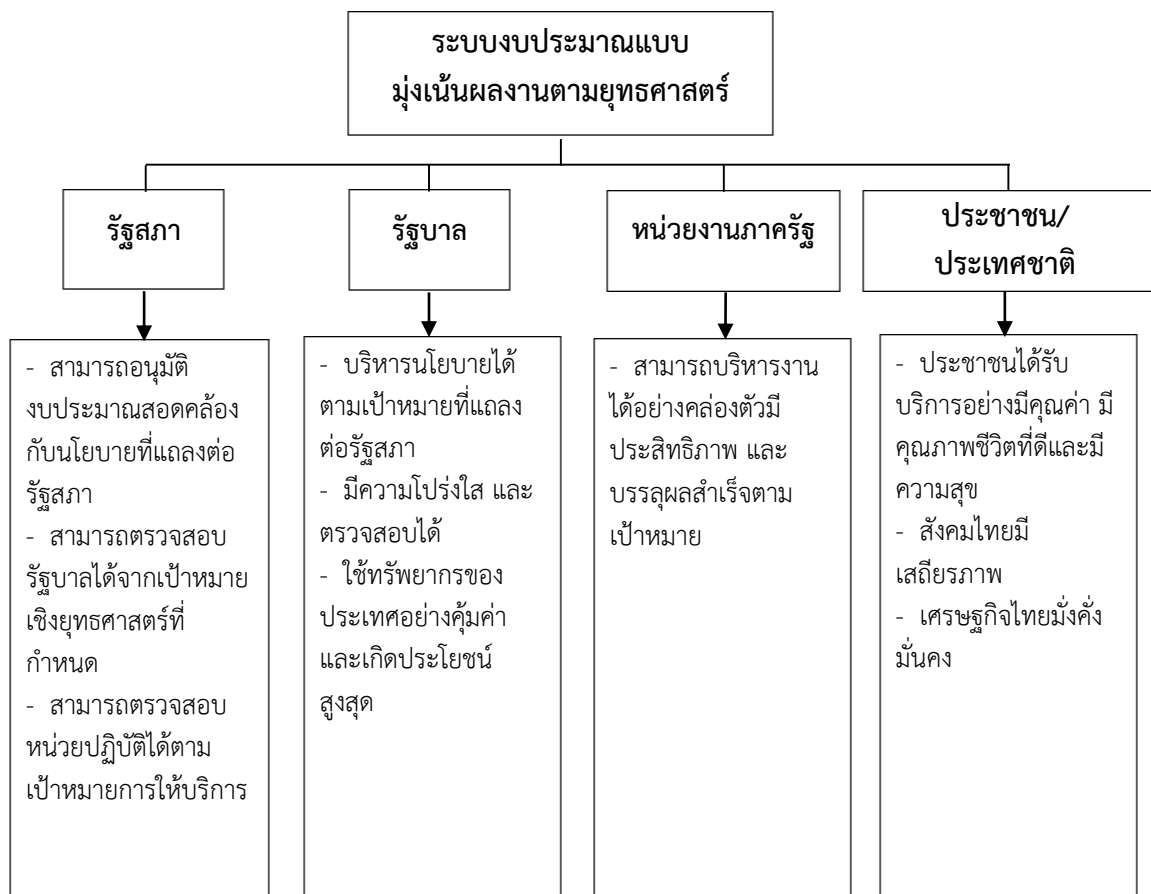
3. การบริหารงบประมาณ เมื่อพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีมีผลบังคับใช้ การบริหารงบประมาณเกี่ยวข้องกับการอนุมัติเงินประจำงวด โดยสำนักงานงบประมาณอนุมัติให้แก่ส่วน ราชการและรัฐวิสาหกิจต่างๆ การเบิกจ่ายเงินงบประมาณโดยกรมบัญชีกลาง และการจ่ายเงิน งบประมาณซึ่งจะเกิดขึ้นที่ธนาคารแห่งประเทศไทยหรือธนาคารพาณิชย์ นอกจากนี้การบริหาร งบประมาณยังเกี่ยวข้องกับเรื่องการเงินเหลื่อมปี ซึ่งเกิดขึ้นเนื่องจากส่วนราชการไม่ สามารถจะใช้จ่ายเงินได้ทันปีงบประมาณรายจ่าย

เงินงบประมาณที่ส่วนราชการได้รับในแต่ละปีงบประมาณ จะมีการเบิกจ่ายจริงประมาณร้อยละ 80 ของจำนวนเงินงบประมาณทั้งหมด อีกร้อยละ 20 จะเป็นเงินเบิกจ่ายเหลื่อมปี ดังนั้น รายจ่ายที่เกิดขึ้นในแต่ละปี จะเท่ากับเงินงบประมาณที่ส่วนราชการเบิกจ่ายในปีงบประมาณนั้น และเงินเบิกจ่ายเหลื่อมปีจากปีงบประมาณที่แล้ว

4. การประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณและการตรวจสอบ การพิจารณาว่าการบริหาร งบประมาณเป็นไปตามเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการปฏิบัติตามขอบเขตของงบประมาณหรือ การบรรลุวัตถุประสงค์ในเรื่องผลผลิต สามารถจำแนกเป็นเรื่องใหญ่ๆ ได้ 3 เรื่อง ดังนี้

- 4.1 การติดตามการนำงบประมาณไปปฏิบัติ
- 4.2 การประเมินผลของงานและโครงการเมื่อกระทำเสร็จ
- 4.3 การตรวจสอบในการเบิกจ่ายเงินตามระเบียบวิธีของหน่วยงานปฏิบัติและผลการดำเนินงานของหน่วยงานปฏิบัติในการบรรลุวัตถุประสงค์¹⁶

ภาพที่ 1 ประโยชน์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์



กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร เป็นส่วนราชการหนึ่งที่ทำเนิกรการจัดทำค่าของงบประมาณเพื่อขอรับการสนับสนุนงบประมาณรายจ่ายประจำปีจากรัฐบาล เพื่อให้การดำเนินการตามภารกิจหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ รวมทั้งภารกิจที่ได้รับมอบจากรัฐบาล โดยมีหน้าที่ดังนี้¹⁷

1. ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินแนวโน้มของสถานการณ์ที่อาจก่อให้เกิดภัยคุกคามด้านความมั่นคงภายในราชอาณาจักรและรายงานคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาดำเนินการต่อไป

2. อำนาจการในการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ในการนี้ให้มีอำนาจหน้าที่เสนอแผนและแนวทางในการปฏิบัติงานและดำเนินการต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบเมื่อคณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบแล้วให้หน่วยงานของรัฐปฏิบัติตามแผนและแนวทางนั้น
3. อำนาจการ ประสานงาน และเสริมการปฏิบัติของหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการตามแผนและแนวทางในการปฏิบัติงานตามข้อ 2 ในการนี้ คณะรัฐมนตรีจะมอบหมายให้กองอำนาจการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักรมีอำนาจในการกำกับดูแลการดำเนินการของหน่วยงานของรัฐตามที่คณะรัฐมนตรีกำหนดด้วยก็ได้
4. เสริมสร้างให้ประชาชนตระหนักในหน้าที่ที่ต้องพิทักษ์รักษาไว้ซึ่งชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ สร้างความรักความสามัคคีของคนในชาติ รวมทั้งส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการป้องกัน และแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่กระทบต่อความมั่นคงภายในราชอาณาจักร
5. ดำเนินการอื่นตามที่กฎหมายบัญญัติหรือตามที่คณะรัฐมนตรี สภาความมั่นคงแห่งชาติ หรือนายกรัฐมนตรีมอบหมาย

โครงสร้างการจัดของกองอำนาจการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร

คำสั่งสำนักนายกรัฐมนตรี กำหนดให้กองอำนาจการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร มีโครงสร้างส่วนงาน จำนวน 12 ส่วนงาน ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
2. กลุ่มตรวจสอบภายใน
3. สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์
4. สำนักการข่าว
5. สำนักกิจการมวลชนและสารนิเทศ
6. สำนักบริหารงานบุคคล
7. สำนักบริหารงานทั่วไป
8. สำนักงบประมาณและการเงิน
9. ศูนย์ติดตามสถานการณ์
10. ศูนย์ประสานการปฏิบัติ ประกอบด้วย 5 ศูนย์ ดังนี้
 - 10.1 ศูนย์ประสานการปฏิบัติที่ 1 รับผิดชอบกลุ่มงานเสริมสร้างความมั่นคงแห่งรัฐ
 - 10.2 ศูนย์ประสานการปฏิบัติที่ 2 รับผิดชอบกลุ่มงานเสริมสร้างความมั่นคงทางสังคม
 - 10.3 ศูนย์ประสานการปฏิบัติที่ 3 รับผิดชอบกลุ่มงานเสริมสร้างความมั่นคงแบบพิเศษ
 - 10.4 ศูนย์ประสานการปฏิบัติที่ 4 รับผิดชอบกลุ่มงานเสริมสร้างความมั่นคงทางทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม พลังงานและอาหาร
 - 10.5 ศูนย์ประสานการปฏิบัติที่ 5 รับผิดชอบกลุ่มงานเสริมสร้างความมั่นคงเฉพาะพื้นที่

11. กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค
12. กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในจังหวัด ¹⁸

ภายหลังจากที่มีการบังคับใช้พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ปีพุทธศักราช 2551 เป็นผลให้กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร เป็นส่วนราชการที่มีรูปแบบเฉพาะสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ภายใต้การบังคับบัญชาโดยตรงกับนายกรัฐมนตรี เป็นผู้อำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร มีรัฐมนตรีและหัวหน้าส่วนราชการด้านความมั่นคงเป็นคณะกรรมการอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร เพื่อรองรับตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร พ.ศ. 2551 สำนักนายกรัฐมนตรี ได้ออกคำสั่งสำนักนายกรัฐมนตรีที่ 179/2552 ลงวันที่ 27 กรกฎาคม 2552 เรื่องการจัดโครงสร้างการแบ่งส่วนงาน อำนาจหน้าที่ของส่วนงานและอัตรากำลังของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร โดยมีโครงสร้างการจัดประกอบด้วย ส่วนบริหาร (ผู้บังคับบัญชา) ส่วนอำนวยการ (สำนักอำนวยการ) ส่วนประสานงาน (ศูนย์ประสานการปฏิบัติ) และหน่วยปฏิบัติงานในระดับพื้นที่ มีอัตราเจ้าหน้าที่ พลเรือน ตำรวจ ทหาร ที่ปฏิบัติงานในโครงสร้างดังกล่าวทั้งที่เป็นอัตราประจำ และช่วยราชการ รวม 977 อัตรา

สำนักงบประมาณกำหนดกระบวนการงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ ประกอบด้วย 5 ภาค คือ

1. ภาคการวางแผนงบประมาณ ได้แก่ การประมาณการรายได้ การกำหนดวงเงิน โครงสร้างงบประมาณ การกำหนดยุทธศาสตร์จัดสรร การทบทวนผลผลิต กิจกรรม ตัวชี้วัด และการปรับปรุงฐานข้อมูล MTEF
2. ภาคการจัดทำงบประมาณ ได้แก่ การจัดทำแผนงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ การจัดทำคำของบประมาณ การพิจารณาคำของบประมาณ การจัดทำร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่าย และการเสนอร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่าย
3. ภาคการอนุมัติงบประมาณ ได้แก่ การพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายโดยสภาผู้แทนราษฎร 3 วาระ(105วัน)และการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายโดยวุฒิสภา(20 วัน)
4. ภาคการบริหารงบประมาณ ได้แก่ การจัดทำแผนการปฏิบัติงาน แผนการใช้จ่ายงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ และการใช้จ่ายงบประมาณ

5. ภาคการติดตามและประเมินผล ได้แก่ การรายงานผลการดำเนินงาน การติดตามการดำเนินงาน การประเมินผลด้านกระบวนการทำงาน ด้านผลการดำเนินงาน และด้านการใช้จ่ายงบประมาณ

ภาคการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณของกองอำนาจการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร มีขั้นตอนในการดำเนินการที่สำคัญ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณของกองอำนาจรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร โดยยึดแนวทางตามกรอบปฏิทินงบประมาณประจำปีงบประมาณที่สำนักงบประมาณเสนอ เพื่อแจ้งให้หน่วยขึ้นตรงใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและเตรียมการในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถกำหนดแผนงานในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับกระบวนการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ ได้ถูกต้อง ครบถ้วน และทันตามห้วงเวลาที่สำนักงบประมาณกำหนด

ขั้นตอนที่ 2 การทบทวนกำหนดเป้าหมายการให้บริการ กลยุทธ์ ผลผลิต กิจกรรม และตัวชี้วัดผลสำเร็จของกองอำนาจรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ในปีงบประมาณที่ผ่านมา เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการเตรียมจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณถัดไป โดยให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี และสามารถถ่ายทอดลงมาถึงเป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน และเป้าหมายผลผลิตเชื่อมโยงไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการ การกำหนดกิจกรรม และตัวชี้วัดผลสำเร็จของหน่วยงาน ตามกรอบและแนวทางที่สำนักงบประมาณกำหนด ซึ่งในการจัดทำคำของบประมาณในปีที่ผ่านมาสำนักงบประมาณได้ให้ความสำคัญในการพิจารณาคำของบประมาณโดยวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบในเรื่องความจำเป็นเร่งด่วน ความสำคัญ ความคุ้มค่า ความพร้อม แหล่งเงินที่จะนำมาใช้จ่ายและจำนวนผู้ได้รับประโยชน์ของทางเลือกต่าง ๆ ในการดำเนินภารกิจ โดยนำหลักการของงบประมาณฐานศูนย์ (Zero-Based Budgeting) และการจัดลำดับความสำคัญ (Priority) มาประยุกต์ใช้ในระบบการจัดทำงบประมาณตามแนวคิดเกี่ยวกับการแทนที่กันระหว่างรายจ่ายเดิมกับรายจ่ายใหม่ หรือ 3R Review Redeploy และ Replace ดังนี้

1. Review คือ การทบทวน ตรวจสอบ กระบวนการปฏิบัติงาน ผลงาน และทรัพยากรที่ใช้ของกิจกรรมที่ใช้จ่ายงบประมาณ โดยใช้หลักงบประมาณฐานศูนย์ คือ กิจกรรมและหน่วยงานที่รับผิดชอบต้องมีการวิเคราะห์พิจารณาความเหมาะสมใหม่ทั้งหมด ไม่มีการอ้างอิงระดับการใช้จ่ายของปีก่อนว่าจะเพิ่มขึ้นหรือลดลง แต่พิจารณาตรวจสอบรายละเอียดจากฐานศูนย์และมีการ

จัดลำดับความสำคัญการดำเนินงานในแต่ละภารกิจใหม่ ให้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนามหาวิทยาลัย ศักยภาพของหน่วยงาน ประสิทธิภาพการใช้จ่ายและวงเงินงบประมาณในภาพรวม

2. Redeploy คือกระบวนการพิจารณา ทบทวน วางแผนและตัดสินใจตามผลการ Review เพื่อดำเนินการชะลอหรือยกเลิกหรือปรับลดเป้าหมาย/ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของกิจกรรม/รายการเดิม โดยมีแนวทางการพิจารณาดังนี้

2.1 กิจกรรม/รายการของโครงการ เมื่อดำเนินการแล้วเสร็จตามวัตถุประสงค์หรือมีความสำคัญลดลงเนื่องจากภาวะแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคมเปลี่ยนแปลงให้ยกเลิกหรือถ่ายโอนไปให้กิจกรรมในลักษณะงานประจำและปรับลดค่าใช้จ่ายลง

2.2 กิจกรรม/รายการซึ่งถ่ายโอนไปให้หน่วยงานอื่น หรือผลการเบิกจ่ายและการปฏิบัติล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด

2.3 สัดส่วนงบประมาณของกิจกรรม/รายการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องหลายปี ควรมีการชะลอการจัดสรรงบประมาณเพื่อให้มีการตรวจสอบผลการดำเนินการก่อน

2.4 มีการจัดสรรงบประมาณและมีการใช้เทคโนโลยีใหม่ หรือวิธีการปฏิบัติงานใหม่ หรือมีเอกชนดำเนินการอยู่แล้ว หรือมีชุมชน อาสาสมัคร ร่วมดำเนินการให้ปรับเปลี่ยนจากการดำเนินการเองเป็นหน่วยงานสนับสนุนและควรปรับลดค่าใช้จ่ายด้านอื่น ๆ ของกิจกรรมลง

3. Replace คือ กระบวนการพิจารณาวางแผนและตัดสินใจ เพื่อพิจารณากำหนดทางเลือกต่าง ๆ ในการดำเนินกิจกรรมใหม่ เพิ่มเป้าหมาย หรือเพิ่มค่าใช้จ่ายต่อหน่วย โดยนำวงเงินงบประมาณจากการ Review/Redeploy มาจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมให้แก่งาน/โครงการ/กิจกรรม ตามนโยบายยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยที่มีความสำคัญ จำเป็น เร่งด่วนและหน่วยงานมีความพร้อมในการดำเนินการ

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำประมาณการรายจ่ายขั้นต่ำที่จำเป็นของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักรประจำปีงบประมาณ ตามปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ กำหนดให้ส่วนราชการร่วมกับสำนักงบประมาณ ประมาณการรายจ่ายประจำขั้นต่ำที่จำเป็นที่สอดคล้องกับฐานข้อมูลประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดกรอบวงเงินงบประมาณในเบื้องต้นสำหรับภาระค่าใช้จ่ายที่ต้องจ่ายตามสิทธิหรือข้อกำหนดตามกฎหมายในส่วนที่ยังไม่รวมเนื้องานที่จะดำเนินการ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับบุคลากร ค่าเช่าทรัพย์สิน (อาคาร/ที่ดิน) และค่าสาธารณูปโภค (ไฟฟ้า ประปา โทรศัพท์) โดยสำนักงบประมาณกำหนดแนวทางและหลักเกณฑ์ในการดำเนินการ

ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำความต้องการงบลงทุนเบื้องต้นของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักรประจำปีงบประมาณ โดยหน่วยงานดำเนินการทบทวนและจัดทำแผน

ความต้องการรบบลงทุนเบื้องต้น เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำและวิเคราะห์ความต้องการรบบลงทุนให้กับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายความมั่นคงแห่งชาติ และนโยบายรัฐบาลซึ่งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ประกอบด้วย การจัดหาครุภัณฑ์ และการจัดหาทุโประกรณ์พิเศษในการรักษาความปลอดภัยชีวิตและทรัพย์สินในการแก้ไขปัญหาความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้

ขั้นตอนที่ 5 การจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ ดำเนินการโดยให้หน่วยเจ้าของงบประมาณทุกระดับจัดทำคำของบประมาณ ซึ่งมีรายละเอียดของแผนงาน/โครงการ และคำของบประมาณรายจ่าย โดยยึดหลักเกณฑ์ตามกรอบ แนวทาง ที่สำนักงบประมาณและการเงิน กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักรชี้แจง และเสนอตามสายการงบประมาณ และเสนอสำนักงบประมาณและการเงิน กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร เพื่อรวบรวมและจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปีในภาพรวมของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร พร้อมทั้งบันทึกข้อมูลรายละเอียดแผนงาน/โครงการ และคำของบประมาณลงในระบบ e-Budgeting ของสำนักงบประมาณ และเสนอสำนักงบประมาณ

ปัญหา/อุปสรรค

ถึงแม้ว่าระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ จะมีการมอบอำนาจและการกระจายอำนาจ ในการจัดทำงบประมาณให้แก่ส่วนราชการปฏิบัติ และการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้เป็นเครื่องมือในการอำนวยความสะดวกให้แก่ส่วนราชการ เพื่อให้สามารถจัดทำงบประมาณ ได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ และทันตามห้วงเวลา ที่สำนักงบประมาณกำหนด แต่ก็ยังมีปัญหา/อุปสรรค และปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการจัดทำงบประมาณของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร คือ

1. เนื่องจากกำลังพลส่วนใหญ่ของ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร จะมาจากกำลังพลช่วยราชการเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งมีการสับเปลี่ยนกำลังพลโดยมีระยะเวลาในการช่วยราชการ 1 ปีถึง 2 ปี จึงทำให้การปฏิบัติงานของกำลังพลตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย เกิดความล่าช้า หยุดชะงักและไม่ต่อเนื่อง จึงส่งผลกระทบต่อการทำงานในภาพรวมของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร
2. เนื่องจากกระบวนการในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี มีกระบวนการและขั้นตอนค่อนข้างมาก ซึ่งแต่ละกระบวนการมีระดับความสำคัญทุกระบวนการ และต้องดำเนินการให้ถูกต้อง ครบถ้วน ตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงบประมาณกำหนด จากกระบวนการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีดังกล่าวข้างต้น และผลสืบเนื่องจากข้อ 1 จึงส่งผลต่อกำลังพลที่

ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานด้านการจัดทำงบประมาณของกองอำนาจการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ขาดทักษะ ความเชี่ยวชาญ การสั่งสมประสบการณ์ และองค์ความรู้ในสายงานที่ได้รับมอบหมาย

3. เนื่องจากกำลังพลส่วนใหญ่ของกองอำนาจการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร มีการหมุนเวียนสับเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ผู้ที่เคยรับผิดชอบในการจัดทำแผนงาน/โครงการ และคำของบประมาณ จึงส่งผลให้การดำเนินการดังกล่าวเกิดความล่าช้าในการดำเนินการ เพราะต้องใช้เวลาในการศึกษา และทำความเข้าใจในขั้นตอน และรายละเอียดของงาน

แนวทางแก้ไขปัญหา

1. ควรจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อชี้แจงแนวทางกระบวนการในการจัดทำแผนงาน/โครงการ และคำของบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อกำลังพลที่มาปฏิบัติงานใหม่ เกิดความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการจัดทำงบประมาณในภาพรวม สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปสนับสนุนภารกิจของหน่วยอย่างแท้จริง ถูกต้องครบถ้วน ตามที่สำนักงบประมาณกำหนด
2. ควรจัดทำแฟ้มการปฏิบัติงานในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ โดยเรียงลำดับตามกระบวนการ และขั้นตอนการจัดทำงบประมาณของกองอำนาจรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร เพื่อให้ทราบถึงกระบวนการ และขั้นตอน เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการศึกษา วิเคราะห์ และวางแผนการปฏิบัติงาน เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง และทันตามห้วงเวลาที่กำหนด
3. จัดให้มีระบบการจัดเก็บข้อมูลในรูปแบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ในแต่ละกระบวนการในการจัดทำงบประมาณโดยจัดเป็นหมวดหมู่ เพื่อง่ายต่อการสืบค้น การส่งต่อข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว และป้องกันการสูญหายที่อาจเกิดขึ้นกับเอกสารต้นฉบับในระหว่างการดำเนินการ
4. มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในการจัดทำงบประมาณ เพื่อช่วยให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายในการจัดทำงบประมาณ เข้าใจถึงกระบวนการและขั้นตอนต่างๆ ได้อย่างชัดเจน เพื่อสร้างความเข้าใจ การเรียนรู้ แนวทางในการจัดทำงบประมาณ ซึ่งนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงาน ได้อย่างแท้จริง รวดเร็ว ประหยัดเวลาในการศึกษา วิเคราะห์งาน โดยผู้ปฏิบัติงานสามารถอ่านคู่มือและเกิดความเข้าใจในเบื้องต้นซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติงาน การวางแผนงานการปฏิบัติงานโดยจัดลำดับความสำคัญของขั้นตอนและกระบวนการ จึงทำให้การปฏิบัติงานไม่หยุดชะงักเกิดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน ทันตามห้วงเวลาที่กำหนด ได้ครบถ้วน สมบูรณ์ และถูกต้อง ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน และการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยเกิดประโยชน์สูงสุดแก่กองอำนาจรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร

มีผู้ให้ความหมายของ “หนังสือคู่มือ” สรุปรวมได้ดังนี้ คู่มือการปฏิบัติงานหมายถึงเอกสาร สมุด หนังสือ ที่รวบรวมความรู้ แนวทาง วิธีการปฏิบัติงานเฉพาะด้านของหน่วยงาน เพื่ออำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการศึกษาแนวทางหรือการปฏิบัติ หรือเพื่อแนะนำวิธีใช้อุปกรณ์ใช้เป็น แหล่งอ้างอิงข้อเท็จจริงที่จะตอบคำถามในเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้กับบุคลากรในหน่วยงาน อีกทั้งยังสามารถปรับปรุงให้สอดคล้องกับระเบียบ วิธี และเทคโนโลยี ที่เปลี่ยนไปในอนาคต ^{19 - 21}

คู่มือการปฏิบัติงานเปรียบเสมือนแผนที่บอกเส้นทางการทำงานที่มีจุดเริ่มต้น และการสิ้นสุดของ กระบวนการ เป็นเอกสารที่ใช้ประกอบการปฏิบัติงานใดงานหนึ่งที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนด ตำแหน่ง มีคำอธิบายการปฏิบัติงาน ซึ่งมีเนื้อหาสาระที่สมบูรณ์ และมีรายละเอียด ครอบคลุม เนื้อหาในแต่ละเรื่อง ในแต่ละงาน โดยจัดทำเป็นรูปเล่ม สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการ เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน เป็นเอกสารในเชิงคุณภาพซึ่งรวบรวมกฎหมาย พระราชบัญญัติ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักการปฏิบัติในหน้าที่ความรับผิดชอบ พร้อมทั้งแนวทางในการ ดำเนินงาน รวมทั้งแนวทางการแก้ไขปัญหา ข้อเสนอแนะ ระบุถึงขั้นตอน และรายละเอียดของ กระบวนการต่างๆขององค์กร และวิธีควบคุมกระบวนการนั้น มักจัดทำขึ้นสำหรับลักษณะงานที่ ซับซ้อนมีหลายขั้นตอน และเกี่ยวข้องกับคนหลายคน²² โดยหน่วยงานต่างๆได้มีการจัดทำคู่มือ การปฏิบัติงานขึ้นเพื่อให้การปฏิบัติงานในปัจจุบันเป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน ได้ผลลัพธ์ ที่เหมือนกันและคงที่ ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ใช้บริการทราบและเข้าใจว่าควรทำอะไรก่อนและหลัง เพราะจะแสดงถึงลำดับขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน (Flow of Steps) ควรปฏิบัติงานอย่างไร เมื่อใด กับใคร เพราะจะระบุรายละเอียดอย่างครบถ้วน สอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ และ เป้าหมายขององค์กร เพราะถ้าผ่านการพิจารณา ทบทวน และอนุมัติแล้ว และมีการแสดง วัตถุประสงค์ในการจัดทำอย่างชัดเจนและผู้บริหารสามารถติดตามงานได้ทุกขั้นตอน เพราะมี การแจกจ่ายไปยังผู้เกี่ยวข้องทุกคนและจัดเก็บไว้อ้างอิง ใช้เป็นเครื่องมือในการฝึกอบรม เพราะ ช่วยสร้างความเข้าใจที่ชัดเจน และระบุรายละเอียดได้ครบถ้วนมากกว่าการอธิบายด้วยวาจา เพียงอย่างเดียว ซึ่งอาจอธิบายตกหล่นไม่ครบถ้วน เพราะในบางกระบวนการอาจจะมีพนักงาน มากหรือเข้าใหม่อยู่ตลอดเวลา จึงป้องกันการงานที่ไม่เหมือนกัน ทั้งยังใช้เป็นสื่อในการ ประสานงาน เพราะมีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือหน่วยงาน เมื่อมีการ เปลี่ยนแปลงหรือปัญหาเกิดขึ้นสามารถใช้ในการประชุม หรือประสานงานร่วมกัน นอกจากนี้ คู่มือการปฏิบัติงานยังใช้เป็นเอกสารอ้างอิงในการทำงานเพื่อได้งานที่มีคุณภาพตามที่กำหนด ผู้ปฏิบัติงานไม่เกิดความสับสนสามารถทำงานแทนกันได้ สามารถเริ่มปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วเมื่อมีการโยกย้ายตำแหน่ง ลดขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อน หน่วยงานรู้งานซึ่งกัน และกันลดข้อผิดพลาดจากการทำงานที่ไม่เป็นระบบ เสริมสร้างความมั่นใจในการทำงาน ลด ความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในการทำงาน ช่วยให้เกิดความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน ช่วยในการ

ออกแบบระบบงานใหม่ และปรับปรุงงาน ลดระยะเวลาในการสอนงาน และช่วยให้การทำงาน เป็นมืออาชีพ²³ ซึ่งหลายหน่วยงานได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานขึ้นเพื่อประโยชน์ในการ ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ตัวอย่างดังต่อไปนี้

1. คู่มือการปฏิบัติงาน เรื่อง “คู่มือการประเมินคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษา” ที่จัดทำโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.)
2. คู่มือการปฏิบัติงาน เรื่อง “คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตามคาร์บรองการปฏิบัติ ราชการของสถาบันอุดมศึกษา” ที่จัดทำโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.)
3. คู่มือการปฏิบัติงาน เรื่อง “คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์กรภาครัฐ ตามหลักธรรมาภิ บาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี”
4. คู่มือการปฏิบัติ ในการจัดทำคำของบประมาณประจำปีงบประมาณ จัดทำโดย สำนัก งบประมาณ
5. คู่มือการจัดทำและวิเคราะห์แผนความต้องการรงบลงทุนเบื้องต้น ประจำปีงบประมาณ จัดทำ โดย สำนักงบประมาณ

สรุปแล้วจะเห็นได้ว่าส่วนราชการต่างๆ ได้มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานขึ้นมาเพื่อใช้ ประโยชน์ภายในองค์กรในการปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการให้สามารถดำเนินไปได้อย่าง ราบรื่น มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งช่วยแก้ปัญหาจากการเปลี่ยนตัวของบุคลากร ให้สามารถปฏิบัติงานได้ในทันที รวมทั้งสามารถพัฒนางานได้อย่างต่อเนื่องโดยการอ้างอิง จากคู่มือการปฏิบัติงานที่จัดทำขึ้น ดังตารางที่ 1

เอกสารอ้างอิง

- ¹ เว็บไซต์ วิชาการ.คอม. งบประมาณแผ่นดิน [อินเทอร์เน็ต]. กรุงเทพฯ; 2551. เข้าถึงได้จาก <http://www.vcharkarn.com>
- ² ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับงบประมาณ[อินเทอร์เน็ต]. กรุงเทพฯ: กองนโยบายและแผนสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2560, เข้าถึงได้จาก <http://www.plan.rbru.ac.th>
- ³ กมล กฤษวงค์, พันเอก. การพัฒนางานด้านงบประมาณของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร[เอกสารวิจัยส่วนบุคคล]. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยเสนาธิการทหาร; 2559, หน้า 12
- ⁴ ศิริวรรณ แก้วจันดา. การงบประมาณ[อินเทอร์เน็ต]. กรุงเทพฯ; 2560. เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org>
- ⁵ ณรงค์ สัจพันธ์. ระบบงบประมาณสองปี ทางเลือกในการปฏิรูปการ จัดสรรงบประมาณของรัฐ. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์; 2540. หน้า 2
- ⁶ เชิดชัย มีคำ. กฎหมายและระเบียบการคลัง. กรุงเทพฯ: กรมบัญชีกลาง; 2542. หน้า 40.
- ⁷ ศุภวัฒน์ ปภัสสรากาญจน์. แนวคิดและกระบวนการบริหารงานคลังและงบประมาณ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สถาบันราชภัฏสวนดุสิต; 2546. หน้า 149.
- ⁸ เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม. การคลังว่าด้วยการจัดสรรและการกระจาย. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์; 2546. หน้า 404.
- ⁹ เฉลิมศักดิ์ จันทรพิบทิ. เอกสารการสอนชุดวิชาเศรษฐศาสตร์สาธารณะ. ศูนย์นันทบุรี; หนังสือมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช; 2546. หน้า 357.
- ¹⁰ ไพรัช ตระการศิรินนท์. การคลังภาครัฐ. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย; 2548. หน้า 154.
- ¹¹ ธร สุนทรายุทธ. การบริหารการเงินและงบประมาณ. ชลบุรี: คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา; 2548. หน้า 45.
- ¹² กมล กฤษวงค์, พันเอก. การพัฒนางานด้านงบประมาณของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร[เอกสารวิจัยส่วนบุคคล]. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยเสนาธิการทหาร; 2559, หน้า 12
- ¹³ วัฒนาการงบประมาณแผ่นดิน [อินเทอร์เน็ต]. มหาสารคาม: เอกสารการจัดการความรู้กองแผนงาน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม; 2560. เข้าถึงได้จาก <http://www.plan.msu.ac.th>

¹⁴ เท็ดศักดิ์ วงศ์จันทร์, พันเอก. ปัจจัยที่มีผลต่อการได้รับการจัดสรรงบประมาณด้านโครงการของกองทัพบก[เอกสารวิจัยส่วนบุคคล]. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยการทัพบก; 2559, หน้า 14

¹⁵ เรื่องเดียวกัน; หน้า 15

¹⁶ กมล กฤษวงศ์, พันเอก. การพัฒนางานด้านงบประมาณของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร[เอกสารวิจัยส่วนบุคคล]. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยเสนาธิการทหาร; 2559, หน้า 38

¹⁷ ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 125 ตอนที่ 39 ก. พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร; 2551, หน้า 33

¹⁸ คำสั่งกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ที่ 650/2559 ลง 30 ก.ย. 2559

¹⁹ ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน; 2546, หน้า 256.

²⁰ จุมพจน์ วณิชกุล. โปรแกรมวิชาบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์. กาญจนบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี; 2560.

²¹ สุนิตย์ เย็นสบาย. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับหนังสืออ้างอิง. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์ คณะวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา; 2543.

²² เรื่องชัย จรุงศิริวัฒน์. เอกสารการประกอบการปฏิบัติงานสำหรับข้าราชการ และพนักงานมหาวิทยาลัย สายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษา. ขอนแก่น: สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น; 2554, หน้า 1.

²³ เรื่องชัย จรุงศิริวัฒน์. เทคนิคการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน. ขอนแก่น: สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น; 2554, หน้า 6.

ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ พันเอก กิติพจน์ ถาวรศาสนวงศ์
วัน เดือน ปี เกิด 18 ธันวาคม 2509

ประวัติสำเร็จการศึกษา

พ.ศ.2528 โรงเรียนนนทรีวิทยา
พ.ศ.2532 วิทยาศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
พ.ศ.2549 โรงเรียนเสนาธิการทหารบก สถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูง

ประวัติการทำงาน

พ.ศ.2535-2541 นักบิน ตอนอากาศยานปีกหมุน หมวดอากาศยานปีกหมุน
กองร้อยบินกองพลทหารม้าที่ 2
พ.ศ.2541-2543 นักบิน หมวดบินปีกหมุนใช้งานทั่วไป กองร้อยทหารม้าอากาศ
ที่ 1 กองพลทหารม้าที่ 2
พ.ศ.2543-2547 ผู้บังคับตอนลาดตระเวนอากาศเบา กองร้อยทหารม้าอากาศที่
1 กองพลทหารม้าที่ 2
พ.ศ.2547-2548 นายทหารปฏิบัติการ กองร้อยทหารม้าอากาศที่ 1 กองพลทหาร
ม้าที่ 2 รักษาพระองค์
พ.ศ.2548-2549 ประจำโรงเรียนเสนาธิการทหารบก สถาบันวิชาการทหารบก
ชั้นสูง
พ.ศ.2549-2551 ประจำแผนก สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก
พ.ศ.2551-2554 หัวหน้าแผนก สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก
พ.ศ.2554-2556 ฝ่ายเสนาธิการประจำ สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก

ตำแหน่งปัจจุบัน

พ.ศ.2556-ปัจจุบัน รองผู้อำนวยการกอง สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก