

แนวทางการขับเคลื่อนงบประมาณของกรมกิจการพลเรือนทหารบก
เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติราชการของกองทัพบก

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอกหญิง ธนาพรรณ ปานศักดิ์
ประจำกรมกิจการพลเรือนทหารบก

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2564

บทคัดย่อ

ผู้วิจัย	พินเอกหญิง ธนาพรรณ ปานศักดิ์
เรื่อง	แนวทางการขับเคลื่อนงบประมาณของกรมกิจการพลเรือนทหารบก เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติราชการของกองทัพบก
วันที่	กันยายน 2564 จำนวนคำ : 8,132 จำนวนหน้า : 22
คำสำคัญ	ขับเคลื่อนงบประมาณ, งบประมาณ, กิจการพลเรือน
ชั้นความลับ	ไม่มีชั้นความลับ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ รวมถึงสภาพและปัญหาการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ และแนวทางการขับเคลื่อน งบประมาณของกรมกิจการพลเรือนทหารบก เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติราชการของ กองทัพบก ผลการศึกษาพบว่า การจัดทำแผนการปฏิบัติงานของหน่วยไม่สอดคล้องกับ ทั่วระยะเวลา ทำให้เป้าหมายการเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามที่ภาครัฐกำหนด อีกทั้งหน่วยไม่ ดำเนินการเร่งรัดการปฏิบัติงานตามแผนงานและการใช้จ่ายงบประมาณอย่างจริงจัง และ การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างในวงเงินงบประมาณที่ได้รับค่อนข้างสูง ซึ่งงานดังกล่าวมี ขั้นตอนในการดำเนินการจัดหาและมีเงื่อนไขระยะเวลาส่งมอบยาวนาน ไม่สามารถก่อนนี้ ผู้กพันได้ทันในไตรมาสแรก อีกทั้งการควบคุมกำกับดูแลอย่างจริงจัง และเจ้าหน้าที่ที่ เกี่ยวข้องขาดความรู้ความเข้าใจในช่วงปรับเปลี่ยนของการปฏิบัติตามระเบียบสำนัก นายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม กับพระราชบัญญัติการ จัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 (ฉบับใหม่) ส่งผลให้เกิดปัญหาในด้ว การส่งมอบพัสดุ และการเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้าไม่ตรงตามเป้าหมายรายไตรมาสที่ ภาครัฐกำหนด ดังนั้นแนวทางในการขับเคลื่อนงบประมาณของกรมกิจการพลเรือน ทหารบก ควรปรับแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ และจัดการฝึกอบรม ทบพทวน เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับระบบงบประมาณและการเงินอย่างต่อเนื่อง การแต่งตั้ง คณะกรรมการติดตามประเมินผลอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม รวมถึงการนำเทคโนโลยี ด้านสารสนเทศเข้ามาประยุกต์ใช้ในงานด้านงบประมาณของกรมกิจการพลเรือนทหารบก โดยนำงบประมาณเข้าสู่ระบบการจัดทำรายงาน ซึ่งประกอบด้วย การสร้างระบบ สารสนเทศ การเบิกจ่าย การจัดซื้อจัดจ้าง การควบคุมงบประมาณ และแสดงการติดตาม ผล ผ่านโทรศัพท์มือถือแก่ผู้บังคับบัญชา และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องใช้ได้ทุกระดับ เป็น ลักษณะใช้งานง่ายผ่านโปรแกรมหรือชุดสิ่งที่ใช้ควบคุมการทำงานของคอมพิวเตอร์

เคลื่อนที่และอุปกรณ์ต่อพ่วงต่างๆ เพื่อให้ทำงานตามคำสั่ง และตอบสนองความต้องการ
ของผู้ใช้ซึ่งต้องมีส่วนติดต่อกับผู้ใช้ เพื่อเป็นตัวกลางการใช้งานต่างๆ ที่ทันสมัยพร้อมใช้งาน

ABSTRACT

AUTHOR: Colonel Thanapan Pansak
TITLE: Guidelines for driving the budget of the Royal Thai Army Civil Affairs Department to support the Royal Thai Army's operations.
DATE: September, 2021 **WORD COUNT :** 8,132 **PAGES :** 22
KEY TERMS: To driving the budget, Budget, Civil affairs
CLASSIFICATION: Unclassified

This research aims to study operational plans and budget spending plans, including budgetary operational conditions and problems, and guidelines for driving the budgetary process of the Royal Thai Army, Department of Civil Affairs to support the government operations. The finding indicated as follow; the preparation of the unit's operational plan was inconsistent with the time frame The Army provided, as a result, the target disbursement did not meet the government's requirements; many units did not concentrate on the implementation of the plans and budget spending for the procurement operations, especially the one that the budget amount was relatively high and has a complex procedures in sourcing and long delivery period conditions, so the units failed to install debt in the first quarter; lacking both continuous supervision and the relevant authorities knowledge during the modification of the compliance with the Regulations of the Office of the Prime Minister, Minister on Procurement B.E. 2535 (1992) and amended to the Public Procurement and Procurement Act B.E. 2560 (2017), which resulted in problems in parcel delivery, and the late budget disbursement failed to meet the quarterly targets established by the government; Therefore, Guidelines for driving the budgetary process of the Royal Thai Army Civil Affairs Department in supporting the Royal Thai Army's would be as follow: adjusting the operational plans and budget spending plans and organize training; educating the officers involved in the budgetary and financial systems continuously; manage to appoint an evaluation committee to closely monitor and evaluate the process; introducing the application of information technology in the budgetary

process of the Royal Thai Army Civil Affairs Department by bringing the budgetary process into the one stop report system: the budgetary process information systems, disbursements, Procurement, budgetary control. These systems are contained as an application in a mobile device for the commander and relevant personnel to monitored and mobile anytime anywhere.

กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก พันเอกหญิง กนิษฐา ฐิติวัฒนา ตำแหน่ง อาจารย์หัวหน้ากองการเมือง ส่วนวิชาความมั่นคงแห่งชาติและ ยุทธศาสตร์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และพันเอก วาริส ทรวงโพธิ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกอง กรมกิจการพลเรือนทหารบก ตลอดจนคณาจารย์ทุกท่านที่ไม่ได้เอ่ยนามในที่นี้ ได้เมตตาให้ความช่วยเหลือ จนสำเร็จตามเจตนารมณ์ที่ตั้งใจไว้ในที่สุด

ดิฉันขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่าน ด้วยความสำนึกในความเมตตากรุณาของทุกท่าน ที่ได้สร้างความรู้ทางปัญญาและความเชื่อมั่น ซึ่งเป็นภูมิคุ้มกันอันใหญ่หลวงให้แก่ดิฉัน ตั้งแต่ก้าวแรกที่เข้ามาสู่รั้วของวิทยาลัยการทัพบกแห่งนี้ จนถึงเวลาแห่งความสำเร็จ และเดินออกจากอาณาจักรอันทรงเกียรติแห่งนี้ด้วยความภาคภูมิใจ พร้อมกับอาวุธทางปัญญา อันประดุจดั่งแสงสว่างนำทางชีวิต สำหรับนำไปใช้ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในหน้าที่การงานรับราชการ และสร้างคุณประโยชน์เพื่อตอบแทนบุญคุณของแผ่นดิน

นอกจากนี้ดิฉันขอขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิอีกหลายท่าน ที่เมตตาให้การสนับสนุนและให้คำชี้แนะ ทำให้วิจัยฉบับนี้เป็นผลสำเร็จ และส่วนหนึ่งของความสำเร็จในครั้งนี้ ยังมีเจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยการทัพบกทุกท่านที่ได้อำนวยความสะดวกในการศึกษาให้แก่ดิฉัน และเพื่อนๆ ด้วยความอบอุ่นอย่างยิ่ง รวมทั้งขอขอบคุณครอบครัวที่คอยเป็นกำลังใจให้ดิฉันตลอดเวลา

สำหรับคุณประโยชน์ของวิจัยฉบับนี้ ดิฉันขอน้อมบูชาแต่คุณบิดา มารดา และบูรพาจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่สนับสนุนการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ด้วยความเคารพ

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	3
กรอบแนวคิดการวิจัย	3
วิธีการศึกษา	4
ประโยชน์ที่ได้รับ	5
บทที่ 2 บทวิเคราะห์	6
แผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณของกรมกิจการพลเรือน ทหารบกมีความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการของกองทัพบก.....	6
การติดตามและประเมินผล.....	10
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน.....	13
แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน.....	14
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร.....	15
ปัญหาการปฏิบัติงานด้านงบประมาณของกรมกิจการพลเรือนทหารบก.....	17
แนวทางการขับเคลื่อนงบประมาณของกรมกิจการพลเรือนทหารบก.....	18
บทที่ 3 บทอภิปรายผล	19
บทที่ 4 บทสรุป	21
เอกสารอ้างอิง	23
ประวัติผู้วิจัย	25

บทที่ 1 บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

กองทัพบกยึดถือแนวทางการพัฒนาประเทศ โดยเสนอแผนเข้าสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรี ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2560 ซึ่งสอดคล้องกับแผนระดับที่ 1 ของ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง แผนระดับที่ 2 ได้แก่ 1) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 2) แผนการปฏิรูปประเทศ 3) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 – 2564 และ 4) นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ พ.ศ. 2562 – 2565 และแผนระดับที่ 3 ได้แก่ แผนปฏิบัติราชการ ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2563 – 2565) ของกระทรวงกลาโหม อีกทั้งพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2551 มาตรา 19 กำหนดให้ “กองทัพบกมีหน้าที่เตรียมกำลังกองทัพก การป้องกันราชอาณาจักรและดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังกองทัพก ตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหม มีผู้บัญชาการทหารบก เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ” (แผนปฏิบัติราชการ ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2563 – 2565), หน้า 1)

สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพก ในฐานะหน่วยงานงบประมาณของกองทัพก ได้กำหนดนโยบายและหลักการทั่วไป ตามระเบียบกองทัพก ว่าด้วยการงบประมาณ พ.ศ. 2563 การจัดทำงบประมาณของกองทัพก ให้ยึดถือแผนปฏิบัติการกองทัพก แผนปฏิบัติราชการประจำปีของกองทัพก และนโยบายของกองทัพก เป็นกรอบแนวทางในการเสนอคำขอของงบประมาณ โดยกำหนดเป้าหมายการให้บริการ ผลผลิต กิจกรรมและตัวชี้วัดของกองทัพก รวมทั้งประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง เพื่อจัดทำคำขอของงบประมาณของกองทัพก ทั้งนี้ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณ รายจ่ายประจำปีของรัฐบาล การบริหารงบประมาณของกองทัพก ยึดหลักความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า ความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และเกิดประโยชน์สูงสุด และการประเมินผล และการรายงานของกองทัพก มุ่งเน้นให้มีการวางระบบการติดตาม ประเมินผล และการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณของกองทัพก เพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ หรือประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้จ่ายงบประมาณ ในขั้นตอนก่อนการจัดสรรงบประมาณ ระหว่างการใช้จ่ายงบประมาณ และภายหลังจากการใช้จ่ายงบประมาณ และนำข้อมูลไปใช้ในการจัดทำคำขอและจัดสรรงบประมาณในปีต่อไป (แผนปฏิบัติราชการ ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2563 – 2565), หน้า 6)

กรมกิจการพลเรือนทหารบก ในฐานะเป็นกรมฝ่ายเสนาธิการของกองทัพบก รับผิดชอบงานด้านกิจการพลเรือน ดำเนินการที่มุ่งส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินการของฝ่ายทหารและฝ่ายพลเรือน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กองทัพบกกำหนด อันจะนำไปสู่ความมั่นคงและผลประโยชน์ของชาติต่อไป โดยกรอบวัตถุประสงค์ของงานกิจการพลเรือน คือ 1) ส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจของทหารให้สามารถเผชิญต่อสภาวะสงคราม หรือในสภาวะไม่ปกติอื่นๆ ได้ทันทั่วทั้งที่ และมีประสิทธิภาพ 2) ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานของทหารและส่วนราชการพลเรือน ในการบริหารราชการแผ่นดินตามแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐให้มีความต่อเนื่อง 3) ให้การปฏิบัติร่วมกันระหว่างทหารกับฝ่ายพลเรือนในการรักษาความมั่นคงของชาติ และการสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าของประเทศให้บรรลุผลสำเร็จสูงสุด และ 4) เสริมสร้างอุดมการณ์ ความสามัคคี ความมีสำนึกในหน้าที่ และความรับผิดชอบต่อคนในชาติ ตามการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ((ร่าง) หลักนิยมกรมกิจการพลเรือนทหารบก, 2563, หน้า 6 และ 7)

ผู้วิจัยเห็นว่าจากปีงบประมาณที่ผ่านมา กรมกิจการพลเรือนทหารบก ปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบงานด้านกิจการพลเรือน ได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กองทัพบกกำหนด อันจะนำไปสู่ความมั่นคงและผลประโยชน์ของชาติได้อย่างสมบูรณ์ แต่ในด้านงบประมาณของกรมกิจการพลเรือนทหารบก ยังไม่สามารถปฏิบัติได้ตามเป้าหมายที่สำนักงบประมาณกำหนด โดยกรมกิจการพลเรือนทหารบกได้จัดทำคู่มืองบประมาณกรมกิจการพลเรือนทหารบก (2550) และคู่มือการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานด้านกิจการพลเรือน (2551) ซึ่งกรมกิจการพลเรือนทหารบกยึดถือเป็นหลักการปฏิบัติงานจนถึงปัจจุบัน แต่ด้วยระบบงบประมาณที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามระเบียบและนโยบาย อีกทั้งงบประมาณของกรมกิจการพลเรือนทหารบกที่ได้รับการจัดสรรเพิ่มขึ้นตามนโยบายและภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ทำให้เกิดปัญหาการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ ปัญหาด้านกำลังพล เจ้าหน้าที่งบประมาณและเจ้าหน้าที่การเงินของกรมกิจการพลเรือนทหารบกยังขาดความเข้าใจ จึงต้องมีการทบทวน พิจารณาแนวทางการขับเคลื่อนงบประมาณของกรมการพลเรือนทหารบก เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิบัติราชการของกองทัพบกต่อไป

ทั้งนี้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาการกำหนดแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณของกรมกิจการพลเรือนทหารบก มีความสอดคล้องต่อการสนับสนุนการปฏิบัติราชการของกองทัพบกหรือไม่ รวมถึงศึกษาสภาพและปัญหาการปฏิบัติงานด้านงบประมาณของกรมกิจการพลเรือนทหารบกในปัจจุบันเป็นอย่างไร และศึกษาแนวทางการขับเคลื่อนงบประมาณของกรมกิจการพลเรือนทหารบก เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติราชการของกองทัพบกมีความเหมาะสมหรือไม่

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณของกรมกิจการพลเรือนทหารบก มีความสอดคล้องต่อการสนับสนุนการปฏิบัติราชการของกองทัพบก
2. เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการปฏิบัติงานด้านงบประมาณของกรมกิจการพลเรือนทหารบกในปัจจุบัน
3. เพื่อศึกษาแนวทางการขับเคลื่อนงบประมาณของกรมกิจการพลเรือนทหารบก เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติราชการของกองทัพบก

กรอบแนวคิดการวิจัย



วิธีการศึกษา

1. รูปแบบการวิจัย

ใช้รูปแบบดำเนินการวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ ตามที่วิทยาลัยการทัพบกกำหนดเป็นแนวทางการศึกษา

2. ขอบเขตการศึกษา

มีขอบเขตการวิจัยด้านเนื้อหาศึกษาเฉพาะการขับเคลื่อนงบประมาณของกรมกิจการพลเรือนทหารบก

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ระเบียบข้อบังคับ จากเอกสารภายใน และเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ เอกสารทางราชการ บทความทางวิชาการ และเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำไปปรับปรุงแนวทางและข้อเสนอแนะการขับเคลื่อนงบประมาณของกรมกิจการพลเรือนทหารบกต่อไป

5. ขั้นตอนการดำเนินงาน

กิจกรรม	ระยะเวลา				
	ม .ค.64	ก .พ.64	มี .ค.64	เม .ย.64	พ .ค.64
1. การเสนอโครงสร้างการวิจัย	↔				
2. การเก็บรวบรวมข้อมูล		↔			
3. การวิเคราะห์ข้อมูล		↔			
4. การสรุปผลการวิจัย				↔	
5. การเขียนรายงานการวิจัย				↔	
6. การนำเสนอผลการวิจัย					↔

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. เพื่อปรับปรุงแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณของกรมกิจการพลเรือนทหารบก ให้มีความสอดคล้องต่อการสนับสนุนการปฏิบัติราชการของกองทัพบก
2. ได้ทราบสภาพและปัญหาการปฏิบัติงานด้านงบประมาณของกรมกิจการพลเรือนทหารบก ในปัจจุบัน
3. ได้แนวทางการขับเคลื่อนงบประมาณของกรมกิจการพลเรือนทหารบก เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติราชการของกองทัพบก

บทที่ 2

บทวิเคราะห์

ตามที่รัฐบาลได้มีนโยบายเร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณของส่วนราชการ เพื่อเร่งรัดการบริหารงบประมาณของทุกภาคส่วน และมีความคาดหวังว่าจะสามารถเป็นการกระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศ โดยกำหนดเป้าหมายการเบิกจ่ายงบประมาณเป็นรายไตรมาสและณ สิ้นปีงบประมาณ รวมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์การบริหารงบประมาณให้ส่วนราชการยึดถือปฏิบัติ (อรรถศิริ แก้วผลึก, พ.อ.(ญ), 2561) การดำเนินการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ สามารถวัดผลได้จากร้อยละของความสำเร็จในการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ รายจ่ายประจำปีประกอบด้วย งบประมาณรายจ่ายภาพรวม รายจ่ายลงทุน รายจ่ายประจำ โดยยึดถือเกณฑ์การวัดความสำเร็จในการเบิกจ่ายที่เป็นมาตรฐานเดียวกันในการวัดผล ซึ่งมีสำนักงบประมาณเป็นหน่วยงานรับผิดชอบในการพิจารณาเสนอเกณฑ์และมาตรการต่อรัฐบาล เพื่อขออนุมัติเป็นมติคณะรัฐมนตรีในการใช้บริหารงบประมาณของประเทศ กองทัพบกโดยผู้บัญชาการทหารบกได้กรุณาอนุมัติแนวทางการใช้จ่ายงบประมาณของกองทัพบกประจำปี เพื่อให้หน่วยในกองทัพบกยึดถือและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด โดยมีเป้าหมายงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ 2563 ดังนี้

เป้าหมาย	ไตรมาสที่ 1 สะสม(ร้อยละ)	ไตรมาสที่ 2 สะสม(ร้อยละ)	ไตรมาสที่ 3 สะสม(ร้อยละ)	ไตรมาสที่ 4 สะสม(ร้อยละ)
รายจ่ายประจำ	27 (27)	52 (25)	77 (25)	100 (23)
รายจ่ายลงทุน	5 (5)	49 (44)	85 (36)	100 (15)
ภาพรวม	22 (22)	52 (30)	79 (27)	100 (21)

1. แผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณของกรมกิจการพลเรือนทหารบกมีความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการของกองทัพบก

กรมกิจการพลเรือนทหารบกมีภารกิจในงานกิจการพลเรือน ซึ่งมีความจำเป็นต้องควบคุมงบประมาณการใช้จ่ายให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด โดยกรมกิจการพลเรือนทหารบกมีภารกิจหลักคือ 1) ส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจของทหารให้สามารถเผชิญต่อภาวะสงคราม หรือในสภาวะไม่ปกติอื่นๆ ได้ทันทั่วทั้งที่ และมีประสิทธิภาพ 2) ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานของทหารและส่วนราชการพลเรือน ในการบริหารราชการแผ่นดิน

ตามแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐให้มีความต่อเนื่อง 3) ให้การปฏิบัติร่วมกันระหว่างทหารกับฝ่ายพลเรือนในการรักษาความมั่นคงของชาติ และการสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าของประเทศให้บรรลุผลสำเร็จสูงสุด และ 4) เสริมสร้างอุดมการณ์ ความสามัคคี ความมีสำนึกในหน้าที่ และความรับผิดชอบของคนในชาติ ตามการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ทั้งนี้ กองทัพบกได้อนุมัติแผนปฏิบัติราชการ ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2563 – 2565) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของกองทัพบก มีจำนวน 6 เรื่อง (แผนปฏิบัติราชการกองทัพบก, 2564, หน้า 17) และมีความสอดคล้องกับภารกิจของกรมกิจการพลเรือนทหารบก จำนวน 4 เรื่อง ดังนี้

1.1 การพิทักษ์รักษาและเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์ ได้รับการเทิดทูนอย่างสมพระเกียรติโดยมีกิจกรรมสร้างจิตสำนึกในพระมหากษัตริย์คุณของสถาบันพระมหากษัตริย์ปฏิบัติต่อทุกภาคส่วน (แผนปฏิบัติราชการกองทัพบก, 2564, หน้า 17) โดยมีความสอดคล้องกับงานด้านกิจการพลเรือนคือ แผนงานยุทธศาสตร์การเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติ ผลผลิตโครงการการเทิดทูน ป้องกัน รวมทั้งตอบโต้และทำความเข้าใจมิให้มีการล่วงละเมิดสถาบันพระมหากษัตริย์ และมี 2 กิจกรรมที่เกี่ยวข้องคือ กิจกรรมการเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์ และกิจกรรมการป้องกันการล่วงละเมิดสถาบันพระมหากษัตริย์

1.2 การเสริมสร้างศักยภาพและความพร้อมของกองทัพเพื่อการป้องกันประเทศ พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2551 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 19 กำหนดให้กองทัพบก มีหน้าที่เตรียมกำลังทางบก การป้องกันราชอาณาจักร และดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังกองทัพบกตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหม รวมทั้งเตรียมกำลังกองทัพบกให้มีความพร้อมในการเผชิญกับภัยคุกคามทางทหาร ได้นำมาเป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติงานของแผนงานนี้ (แผนปฏิบัติราชการกองทัพบก, 2564, หน้า 18) ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานด้านกิจการพลเรือนคือ แผนงานยุทธศาสตร์การเสริมสร้างศักยภาพการป้องกันประเทศ ผลผลิตโครงการรักษาความมั่นคงชายแดนและชายฝั่งทะเล กิจกรรมที่เกี่ยวข้องคือ กิจกรรมการป้องกันการบุกรุก และแผนงานพื้นฐานด้านความมั่นคง ผลผลิตการดำรงสภาพความพร้อมในการป้องกันประเทศ ซึ่งกิจกรรมที่เกี่ยวข้องคือ กิจกรรมกิจการพลเรือน

1.3 การสนับสนุนการปฏิบัติการกิจการรักษาความมั่นคงภายใน ครอบคลุมภัยคุกคามที่ไม่ใช่ทางทหาร ได้แก่ การก่อเหตุรุนแรงในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ความแตกแยกของคนในชาติ การก่อการร้าย ปัญหายาเสพติด การหลบหนีเข้าเมือง การทำลายทรัพย์สินทางวัฒนธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และอาชญากรรมข้ามชาติ (เช่น การค้าอาวุธ ยาเสพติด การหลบหนี

เข้าเมือง การค้ามนุษย์ การแพร่โรคระบาดและโรคติดต่อ เป็นต้น) กลุ่มเป้าหมายหรือผู้มีส่วนได้เสียสำคัญในประเด็นนี้ได้แก่ ประชาชนในจังหวัดชายแดนใต้ ซึ่งต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ประชาชนทั่วไปต้องการความสมานฉันท์ ประชาชนในพื้นที่เสี่ยงต่อภัยคุกคามรูปแบบใหม่ รัฐบาลต้องการให้ประเทศมีความสงบเรียบร้อย และหน่วยงานภาครัฐต้องการความร่วมมือจากกองทัพบกในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคง (แผนปฏิบัติการกองทัพบก, 2564, หน้า 19) มีความสอดคล้องกับงานด้านกิจการพลเรือนคือ แผนงานบูรณาการเสริมสร้างความปรองดองสมานฉันท์ ผลผลิตสร้างความปรองดองสมานฉันท์ โดยมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องคือ กิจกรรมโครงการรณรงค์เสริมสร้างความรักความสามัคคีของคนในชาติ

1.4 การสนับสนุนการพัฒนาประเทศและช่วยเหลือประชาชน ประกอบด้วยงาน 2 ส่วน ได้แก่ (1) การพัฒนาประเทศ มีความมุ่งหมายเพื่อช่วยเหลือ สนับสนุนส่งเสริมส่วนราชการพลเรือนและภาคเอกชนในการพัฒนาคุณภาพชีวิตและการเป็นอยู่ของประชาชนให้ดีขึ้น ให้มีภูมิคุ้มกันปัญหาและสามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน รวมถึงการพัฒนาตามโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ และการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคง ที่มุ่งแก้ไข ปัญหาพื้นที่ที่อาจก่อให้เกิดปัญหาความมั่นคงได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ภัยคุกคาม และสอดคล้องกับสภาพพื้นที่ โดยน้อมนำยุทธศาสตร์การพัฒนา “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” และหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้เป็นหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาต่อไป และ (2) การช่วยเหลือประชาชน มีความมุ่งหมายเพื่อใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ ทั้งกำลังพลและเครื่องมือยุทธโปกรณ์ในการช่วยเหลือประชาชนให้พ้นจากภัยพิบัติต่างๆ ทั้งในขั้นเตรียมการ ขั้นดำเนินการ (ขั้นการปฏิบัติเมื่อเกิดภัยพิบัติ) และขั้นการฟื้นฟูบูรณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ทั้งในยามปกติและยามวิกฤต (แผนปฏิบัติการกองทัพบก, 2564, หน้า 20) มีความสอดคล้องกับงานด้านกิจการพลเรือนคือ แผนงานยุทธศาสตร์การเสริมสร้างศักยภาพการป้องกันประเทศ ผลผลิตโครงการสนับสนุนการพัฒนาประเทศและช่วยเหลือประชาชน ผลผลิตโครงการสนับสนุนการพัฒนาประเทศและช่วยเหลือประชาชน และมี 2 กิจกรรมที่เกี่ยวข้องคือ กิจกรรมการสนับสนุนโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ และกิจกรรมการส่งเสริมการท่องเที่ยวในหน่วยทหาร

สรุปการดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณของกรมกิจการพลเรือนทหารบก มีความสอดคล้องในเรื่องของแผนงาน ผลผลิต และกิจกรรม ซึ่งทั้ง 4 เรื่องดังกล่าวข้างต้น หน่วยไม่สามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่กำหนดไว้ในเป้าหมายการใช้จ่ายงบประมาณตามร้อยละการเบิกจ่ายในไตรมาสแรก เนื่องจากการจัดทำแผนการปฏิบัติงานกับห้วงระยะเวลาในการใช้จ่าย

งบประมาณของหน่วยไม่สอดคล้องกันในรายไตรมาส รวมถึงการดำเนินการด้านพัสดุที่มีกระบวนการที่ซับซ้อนและยุ่งยาก ซึ่งต้องมีการดำเนินการวิธีให้เสร็จสิ้นในไตรมาสแรก และหน่วยไม่มีการเร่งรัดการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณอย่างจริงจัง

กองทัพบกได้กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลและการรายงาน ตามระเบียบกองทัพบก ว่าด้วยการงบประมาณ พ.ศ. 2563 เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการใช้งบประมาณให้เป็นไปตามที่สำนักงบประมาณกำหนด โดยการติดตามและประเมินผล ประกอบด้วย 3 ระยะ คือ (1) ก่อนการจัดสรรงบประมาณ เป็นการทบทวนและปรับปรุง เป้าหมาย ผลผลิต โครงการ กิจกรรม กลุ่มงาน งาน ตัวชี้วัดผลสำเร็จ ผลสัมฤทธิ์และประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อให้หน่วยงบประมาณกองทัพบกนำไปจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปี การวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลและการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (2) ระหว่างการใช้จ่ายงบประมาณ จัดให้มีคณะกรรมการในระดับกองทัพบก เพื่อติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณของกองทัพบก และ (3) หลังการใช้จ่ายงบประมาณ การประเมินผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีงบประมาณ หน่วยในสายการงบประมาณ ประเมินผลโดยวิเคราะห์เปรียบเทียบ แผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ กับผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณตามแบบที่กำหนด การประเมินผลสัมฤทธิ์หรือประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้จ่ายงบประมาณตามเป้าหมายหรือตัวชี้วัดตามแบบที่กำหนด พร้อมทั้งระบุปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะและแนวทางการแก้ไข (ระเบียบงบประมาณกองทัพบก, 2563, หน้า 20) ซึ่งการรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ ให้หน่วยในสายการงบประมาณ ดำเนินการจัดทำรายงานประจำเดือน รายงานการผูกพันงบประมาณ และแผน/ผลการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยเจ้าของงบประมาณ เฉพาะรายการที่ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างทุกประเภทรายจ่าย ในกลุ่มงานตามที่กองทัพบกกำหนด โดยให้หน่วยเจ้าของงบประมาณ รายงานตรงต่อหน่วยงบประมาณกองทัพบกตามแบบรายงานและระยะเวลาที่กำหนด อีกทั้งการจัดทำรายงานประจำปีไตรมาส จะเป็นการรายงานแผน/ผลการปฏิบัติงาน และการใช้จ่ายงบประมาณตามเกณฑ์การวัดของตัวชี้วัดผลสำเร็จตามแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่กองทัพบกให้ความเห็นชอบแล้วในแต่ละรายการ โครงการ ตามแผนงานประจำปีและที่ได้รับการส่งจ่ายงบประมาณเพิ่มเติมระหว่างปีงบประมาณ โดยหน่วยรับผิดชอบงบประมาณหลักรวบรวมและจัดทำรายงานต่อหน่วยงบประมาณกองทัพบกตามแบบรายงานที่กำหนด และสุดท้ายการจัดทำรายงานประจำปีเป็นการจัดทำและรวบรวมรายงานแผน/ผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณทุกไตรมาส โดยหน่วยรับผิดชอบงบประมาณหลักรายงานต่อหน่วยงบประมาณกองทัพบกตามแบบ

รายงานที่กำหนด รายงานผลสัมฤทธิ์ เป็นการรายงานเกี่ยวกับแผนงาน ผลผลิต โครงการ กิจกรรมหรือการดำเนินงาน ให้มีความสอดคล้องกับการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณและแผนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ตามเป้าหมายตัวชี้วัดความสำเร็จและค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์หรือ ประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้จ่ายงบประมาณและผลสัมฤทธิ์หรือประโยชน์ที่ได้รับจากการ ใช้จ่ายงบประมาณ พร้อมทั้งปัญหา ข้อเสนอแนะ แนวทางการแก้ไขปัญหาในการ ดำเนินการ (ระเบียบงบประมาณกองทัพบก, 2563, หน้า 21)

2. การติดตามและประเมินผล

กรมกิจการพลเรือนทหารบก ได้กำหนดแนวทางการติดตามและประเมินผล ซึ่งเป็นการวัด ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงานด้านกิจการพลเรือน แบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ เป็นการประเมินในเชิงปริมาณ โดยการให้คะแนนและต้องมีหลักฐานทางราชการเป็น สิ่งยืนยันข้อเท็จจริง ซึ่งประกอบด้วย 2 ด้าน คือ (1) ด้านกระบวนการทำงาน ได้แก่ จุดมุ่งหมาย และรูปแบบของแผนการดำเนินงาน และการบริหารจัดการแผนการดำเนินงาน และ (2) ด้านผลการดำเนินงาน มีรายละเอียดการประเมินผลแต่ละด้านตามที่สำนักงบประมาณ กำหนด รวมถึงการกำหนดแนวทางในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามแผนงาน/ โครงการด้านกิจการพลเรือน ไว้ 3 แนวทาง (คู่มือการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านกิจการพลเรือน, 2551) คือ

2.1 การกำหนดองค์การรับผิดชอบในการติดตามและประเมินผล

2.1.1 กรมกิจการพลเรือนทหารบก ในฐานะหน่วยรับผิดชอบหลักด้านกิจการพลเรือน มีหน้าที่รวบรวมรายงานการประเมินผล และรายงานผลการปฏิบัติงานด้านกิจการพลเรือน จากหน่วยรับผิดชอบงบประมาณรองที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดทำเป็นฐานข้อมูลและรายงานเสนอ หน่วยงบประมาณกองทัพบก ดังนี้

2.1.1.1 ติดตามการปฏิบัติงาน/แผนงานของหน่วยรับผิดชอบงบประมาณรองและหน่วย เจ้าของงบประมาณ ทางฝ่ายอำนวยการอย่างต่อเนื่อง

2.1.1.2 รวบรวมรายงานการประเมินผลโครงการ จากหน่วยรับผิดชอบงบประมาณรองเมื่อ เสร็จสิ้นการปฏิบัติงาน เพื่อจัดทำเป็นฐานข้อมูลการปฏิบัติงานด้านกิจการพลเรือน

2.1.1.3 รวบรวมและรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณรายไตรมาส แผนงานที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณประจำปี ตามแบบฟอร์มกองทัพบก 500 - 153 เสนอสำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก ภายใน 12 วันหลังจากสิ้นไตรมาส

2.1.1.4 รวบรวมและจัดทำรายงานประจำปี เสนอสำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก ภายใน 30 วันนับจากวันสิ้นปีงบประมาณ

2.1.2 หน่วยรับผิดชอบงบประมาณรอง มีหน้าที่รวบรวมรายงานการประเมินผลแผนงาน/โครงการ จากหน่วยเจ้าของงบประมาณในสังกัด และสรุปรายงานการประเมินผลส่งให้กรมกิจการพลเรือนทหารบก จำนวน 1 ชุด ต่อแผนงาน/โครงการ รวมทั้งรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณรายไตรมาส และรายงานประจำปี จากหน่วยเจ้าของงบประมาณ เสนอกรมกิจการพลเรือนทหารบก ในฐานะหน่วยรับผิดชอบหลักด้านกิจการพลเรือน ดังนี้

2.1.2.1 รวบรวมรายงานการประเมินผลโครงการ จากหน่วยเจ้าของงบประมาณในสังกัด วิเคราะห์และสรุปการประเมินผลตามประเภทของโครงการ

2.1.2.2 จัดทำสรุปรายงานการประเมินผลโครงการๆ ละ 1 ชุด เสนอกรมกิจการพลเรือนทหารบก ภายใน 15 วันหลังเสร็จสิ้นการปฏิบัติงาน

2.1.2.3 รวบรวมและจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณรายไตรมาส แผนงานที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณประจำปี ตามแบบฟอร์มกองทัพบก 500 - 153 เสนอกรมกิจการพลเรือนทหารบก ภายใน 8 วันหลังจากสิ้นไตรมาส

2.1.2.4 รวบรวมและจัดทำรายงานประจำปี เสนอกรมกิจการพลเรือนทหารบก ภายใน 20 วันนับจากวันสิ้นปีงบประมาณ

2.1.3 หน่วยเจ้าของงบประมาณ มีหน้าที่ดำเนินการประเมินผลโครงการ และรายงานการประเมินผลโครงการ รายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณรายไตรมาส และรายงานประจำปี เสนอหน่วยรับผิดชอบงบประมาณรอง ดังนี้

2.1.3.1 ประเมินผลการปฏิบัติงานและจัดทำรายงานการประเมินผลโครงการ จำนวน 1 ชุด ต่อโครงการ เสนอหน่วยรับผิดชอบงบประมาณรอง ภายใน 10 วันหลังจากเสร็จสิ้นการปฏิบัติงาน

2.1.3.2 รายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณรายไตรมาส แผนงานที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณประจำปี ตามแบบฟอร์มกองทัพบก 500 - 153 เสนอให้หน่วยรับผิดชอบงบประมาณรอง ภายใน 4 วันหลังจากสิ้นไตรมาส

2.1.3.3 จัดทำรายงานประจำปี เสนอหน่วยรับผิดชอบงบประมาณรอง ภายใน 15 วันนับจากวันสิ้นปีงบประมาณ

2.2 การกำหนดแนวทาง วิธีการ และรูปแบบในการติดตามและประเมินผล เพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินกิจกรรมในแต่ละโครงการ อยู่ภายใต้ระยะเวลาและงบประมาณที่กำหนดไว้หรือไม่ และผลของการดำเนินงานตามโครงการเกิดประสิทธิผลและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งแบ่งแยกการดำเนินงานในการติดตามและประเมินผลไว้ดังนี้ การติดตามผล เป็นขั้นตอนในการตรวจสอบในระหว่างการดำเนิน

กิจกรรมตามโครงการว่าได้มีการปฏิบัติตามขั้นตอน/กิจกรรม ที่ได้กำหนดไว้ในโครงการหรือไม่ การใช้ทรัพยากรต่างๆ เป็นไปอย่างเหมาะสมเพียงใด อยู่ภายใต้ระยะเวลาและค่าใช้จ่ายที่กำหนดไว้หรือไม่ และการประเมิน เป็นขั้นตอนในการแสวงหาคำตอบและตรวจสอบที่เกิดขึ้นจริงเมื่อนำโครงการไปปฏิบัติและดำเนินโครงการเสร็จแล้วเมื่อเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ว่าเกิดประสิทธิผลหรือไม่ อยู่ในระดับใด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า เป็นการวัดระดับความสำเร็จและความล้มเหลวของการนำโครงการตามแผนการปฏิบัติงานด้านกิจการพลเรือนไปปฏิบัติ

2.2.1 การติดตามผล ประกอบด้วยการดำเนินการใน 3 ขั้นตอน คือ

2.2.1.1 การติดตามผลโครงการจากแผนการดำเนินงานตามโครงการ พิจารณาจากผลของกิจกรรมหลักตามลำดับก่อน - หลัง รวมถึงการประมาณเวลาที่จะต้องดำเนินการในแต่ละกิจกรรม และพิจารณาการใช้จ่ายเงินในโครงการ โดยพิจารณาเป็นรายกิจกรรม นอกจากนี้จะต้องจัดทำตารางการติดตามและควบคุมโครงการของแต่ละกิจกรรมหรือกิจกรรมทั้งหมด ซึ่งดำเนินการ 2 ด้าน คือ ระยะเวลาและค่าใช้จ่าย

2.2.1.2 การติดตามผลและควบคุมโครงการ เป็นการตรวจสอบผลการดำเนินการจริงของโครงการ ในด้านระยะเวลาและค่าใช้จ่ายตามตารางการติดตามและควบคุมโครงการที่ได้จัดทำไว้ โดยเปรียบเทียบกับระยะเวลาและค่าใช้จ่ายที่ได้กำหนดไว้ในกิจกรรม ทั้งนี้ควรกำหนดระยะเวลาในการติดตามผลโครงการ โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมของแต่ละโครงการด้วย

2.2.1.3 การรายงานผล เป็นการนำเสนอข้อมูลที่ได้จากการติดตามและควบคุมโครงการ ให้ผู้บังคับบัญชาและหน่วยที่เกี่ยวข้องตามสายการงบประมาณ ทราบถึงความก้าวหน้าและปัญหา/อุปสรรคที่พบในการดำเนินงานตามโครงการ

2.2.2 การประเมินผล แนวทางและวิธีการในการประเมินผลระดับความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการด้านกิจการพลเรือน ได้กำหนดการประเมินผลความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการได้เป็น 3 ระดับคือ ผลผลิต (OUTPUT) ผลลัพธ์ (OUTCOME) และผลลัพธ์สุดท้าย (ULTIMATE OUTCOME)

2.3 การกำหนดช่วงเวลาในการติดตามและประเมินผล โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมของแต่ละโครงการ โดยกำหนดช่วงเวลาในการติดตามผลอย่างน้อยโครงการละ 1 ครั้ง และประเมินผลโครงการในภาพรวมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง แล้วรายงานให้ผู้บังคับบัญชาและหน่วยที่เกี่ยวข้องตามสายงานงบประมาณทราบ ซึ่งได้กำหนดช่วงเวลาในการติดตามและประเมินผลไว้ 4 ช่วง (รายไตรมาส)

3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

จากแผนการปฏิบัติราชการของกองทัพบกสู่ภารกิจของกรมกิจการพลเรือนทหาร ตลอดจน เป้าหมายและตัวชี้วัดที่มีความสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน วิทยากร เชียงกูล (2540) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพ เป็นสิ่งที่บ่งบอกผลงานของ คนงาน ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งใช้เป็นเครื่องวัดว่ามีการใช้ทรัพยากรของ (ปฏิบัติงาน) องค์กรหรือหน่วยงานเหมาะสมเพียงไร โดย จิตรโชค วีระสย สุรพล ราชภัณฑารักษ์ และ สุรพันธ์ ทับสุวรรณ (2546) ได้ให้แนวคิดที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพว่าหมายถึง ผลงานที่ได้มี สูงกว่าทรัพยากรทางการบริหาร ประกอบด้วยผู้ปฏิบัติงาน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และ (คน) การจัดการหรือเทคโนโลยีทางการบริหารที่ใช้ในการบริหารงานและผลงานที่ปรากฏออกมา เป็นที่พึงพอใจของประชาชน จึงสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ เป็นสิ่งที่บ่งบอกผลการปฏิบัติงาน ทั้งด้าน คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ การจัดการหรือเทคโนโลยีทางการบริหาร ว่ามีสมรรถนะสูง มี ระบบการทำงานที่ก่อให้เกิดผลได้สูงสุด โดยที่ผลผลิตมีมูลค่าสูงกว่าของทรัพยากรที่ใช้ไป อีกทั้ง Katz and Kahn (1978) ได้ศึกษาในเรื่องปัจจัยที่สำคัญต่อประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงาน โดยกล่าวว่าประสิทธิภาพคือ ส่วนประกอบที่สำคัญของประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ขององค์กรถ้าจะวัดจากปัจจัยนำเข้าเปรียบเทียบกับผลผลิตที่ได้ จะทำให้การวัดประสิทธิภาพ คลาดเคลื่อนจากความเป็นจริงขององค์กร หมายถึง การบรรลุเป้าหมาย (Goal - Attainment) ขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ปัจจัยต่างๆ คือ การฝึกอบรม ประสบการณ์ ความผูกพัน ยังมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในองค์กรด้วย ส่วน Millet (1954 อ้างใน สลิต คำลาเลี้ยง, 2544) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ผล การปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่มวลมนุษย์ และได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงาน นั้น (Human Satisfaction and Benefit Produced) ซึ่งความพึงพอใจ หมายถึง ความ พึงพอใจในการให้กับประชาชน โดยพิจารณาจาก การให้บริการอย่างเท่าเทียม (equitable service) การให้บริการอย่างรวดเร็วและทันเวลา (timely service) การให้บริการอย่าง เพียงพอ (ample service) และการให้บริการอย่างก้าวหน้า (progression service) ซึ่ง สมพงษ์ เกษมสิน (2523 อ้างใน คชาวุธ พรหมายน, 2545) ได้กล่าวถึง แนวคิดของ Harring Emerson ที่เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับหลักการทำงานให้มีประสิทธิภาพ 12 ประการ คือ 1. ทำความเข้าใจและกำหนดแนวคิดในการทำงานให้กระจ่าง 2. ใช้หลัก สามัญสำนึกในการพิจารณาความน่าจะเป็นไปได้ของงาน 3. คำปรึกษาแนะนำต้องสมบูรณ์ และถูกต้อง 4. รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน 5. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม 6. การ ทำงานต้องเชื่อถือได้มีความฉับพลัน มีสมรรถภาพและมีการลงทะเบียนไว้เป็นหลักฐาน 7. งานควรมีลักษณะแจ่มแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง 8. งานเสร็จทันเวลา 9.

ผลงานได้มาตรฐาน 10. การดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้ 11. กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสอนงานได้ และ 12. ให้บำเหน็จแก่งานที่ดี

4. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

มีนักทฤษฎีหลายท่านได้ทำการศึกษาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งพบว่าขึ้นอยู่กับปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานนั้น โดยได้สรุปเป็นปัจจัยสำคัญๆ ดังนี้ Becker (อ้าง 1998 ใน โสฬส ปัญจะวิสุทธ์, 2541) เชื่อว่าการสามารถมองเห็นผลการทำงานขององค์กรได้ (Visibility Consequences) มีความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพขององค์กร เพราะองค์กรสามารถทดลอง และเลือกระเบียบปฏิบัติได้ ระเบียบปฏิบัติและผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดย Katz and Kahn (1978 อ้างใน ควรคิด ชโลธรรังษี, 2542) มีแนวคิดที่ขยายความคิดของ Becker ว่า ประสิทธิภาพ คือ ส่วนประกอบที่สำคัญของประสิทธิผล ประสิทธิภาพขององค์กรนั้น ถ้าจะวัดจากปัจจัยนำเข้าเปรียบเทียบกับผลผลิตที่ได้นั้น จะทำให้การวัดประสิทธิภาพคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริงขององค์กร หมายถึง การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment) ขององค์กร ในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้นปัจจัยต่างๆ คือ การฝึกอบรม ประสบการณ์ ความผูกพันยังมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในองค์กรด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Frederick Herzberg (1968 อ้างใน โสฬส ปัญจะวิสุทธ์, 2541) ที่ศึกษาวิจัยถึงทัศนคติของบุคคลที่พอใจในการทำงานและไม่พอใจในการทำงาน พบว่าบุคคลที่พอใจในการทำงานนั้นประกอบด้วยปัจจัย 1. การที่สามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จ 2. การที่ได้รับการยกย่องนับถือเมื่อทำงานสำเร็จ 3. ลักษณะเนื้อหาของงานเป็นสิ่งที่น่าสนใจ 4. การที่ได้มีความรับผิดชอบมากขึ้น 5. ความก้าวหน้าในการทำงาน และ 6. การที่ได้รับโอกาสพัฒนาความรู้และความสามารถในการทำงาน ทั้งนี้ สมยศ นาวิกาน (2544) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพนั้น มีปัจจัย 7 ประการที่สำคัญ คือ 1. กลยุทธ์ (strategy) คือ กลยุทธ์เกี่ยวกับการกำหนดภารกิจ การพิจารณาจุดอ่อนและจุดแข็งภายในองค์กร โอกาสและอุปสรรคภายนอกองค์กร 2. โครงสร้าง (structures) โครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมจะช่วยให้ปฏิบัติงาน 3. ระบบ (systems) ระบบขององค์กรที่จะบรรลุเป้าหมาย 4. แบบ (styles) แบบของการบริหารเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร 5. บุคคลกร (staff) ผู้ร่วมองค์กร 6. ความสามารถ (skill) และ 7. ค่านิยม (shared values) ค่านิยมร่วมของคนในองค์กร โดยผู้วิจัยเห็นว่าแนวคิดปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพของ สมยศ นาวิกาน (2544) ทั้ง 7 ประการ ซึ่งประกอบด้วย 1. กลยุทธ์ (strategy) 2. โครงสร้าง (structures) 3. ระบบ (systems) 4. แบบ (styles) 5. บุคคลกร (staff) 6. ความสามารถ (skill) และ 7. ค่านิยม (shared values) มีความเหมาะสมและสอดคล้อง

กับการปฏิบัติงานของ กรมกิจการพลเรือนทหารบก ซึ่งเป็นองค์กรของรัฐที่มีโครงสร้างและ การกำหนดบทบาทหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน

5. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร

5.1 ปัจจัยภายในของกรมกิจการพลเรือนทหารบก ประกอบด้วย

5.1.1 จุดแข็ง (Strength) มีการจัดโครงสร้างหน่วยงานและระบบสายการบังคับบัญชาที่ ชัดเจนเป็นรูปธรรม เป็นองค์กรที่มีความอ่อนตัวสูง สามารถตอบสนองนโยบายและภารกิจได้ รวดเร็ว มีแนวทางด้านการปฏิบัติงานโดยยึดถือ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ หลักฐาน และหลักนิยมอย่างเคร่งครัด กำลังพลมีความชำนาญงานในหน้าที่ เนื่องจากมี ประสบการณ์ และมีความรู้ความสามารถ มีความตั้งใจทำงานสูง มีสำนึกในการปฏิบัติ หน้าที่ด้วยความจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์

5.1.2 จุดอ่อน (Weakness) นโยบายและการปฏิบัติที่มีการเปลี่ยนแปลงตาม ผู้บังคับบัญชา ปริมาณงานตามนโยบายที่มีมากขึ้น ทำให้ไม่สมดุลกับปริมาณบุคลากรที่มี ภาระงานหลายหน้าที่ ทำให้ไม่มีเวลาคิดแผนการปฏิบัติงานเชิงรุก รวมถึงยุทธศาสตร์และ แผนการปฏิบัติราชการของกองทัพบกที่กำหนดไว้ในแต่ละปีแม้จะมีความชัดเจน แต่ขาด การสื่อสารเพื่อให้กำลังพลเข้าใจในทิศทางเดียวกัน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในแต่ละ ตำแหน่งหน้าที่ยังไม่ชัดเจนและล้าสมัย ทำให้การปฏิบัติงานไม่ประสิทธิภาพเท่าที่ควร ขาด ความต่อเนื่องเมื่อต้องส่งต่อการสับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่งหน้าที่ การสนับสนุนกำลังพล ช่วยราชการนอกหน่วย และการบรรจุคนไม่ตรงกับสายงาน เป็นปัจจัยที่ทำให้กำลังพลขาด ความรู้ความชำนาญต่อการปฏิบัติภารกิจของหน่วย และการประเมินค่ากำลังพลยังขาด ความเป็นมาตรฐานสากล

5.2 ปัจจัยภายนอกของกรมกิจการพลเรือนทหารบก ประกอบด้วย

5.2.1 โอกาส (Opportunity) การใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร เพื่อการปฏิบัติภารกิจของ กรมกิจการพลเรือนทหารบกด้านการบรรเทาสาธารณภัย ในการให้ความช่วยเหลือประชาชน ที่ประสบภัยพิบัติต่างๆ เอื้อให้ประชาชนเกิดความศรัทธาและเกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อ กองทัพบก รวมถึงนโยบายการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในกระบวนการทำงาน ช่วยปลูกฝังจิตสำนึกต่อกำลังพลทุกนาย แต่เนื่องจากการเกิดวิกฤตของการเมืองที่รุนแรง ทำ ให้มีนโยบายออกมาใหม่ๆ ซึ่งกรมกิจการพลเรือนทหารบกได้ปรับการทำงานให้สอดคล้อง กับสถานการณ์และมีการบูรณาการ รวมถึงการสร้างสรรค์สิ่งใหม่เพื่อการพัฒนาการปฏิบัติ อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งนโยบายการกระตุ้นเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Economy) ของรัฐบาลทำให้หน่วยขึ้นตรงกองทัพบกมีโอกาสพัฒนาระบบสารสนเทศ เป็นโอกาสที่กรม

กิจการพลเรือนทหารบกได้ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศดังกล่าว ในการส่งข่าวสารข้อมูล ให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบข้อมูลและตัดสินใจ ตลอดจนถึงติดตามการปฏิบัติภารกิจของหน่วย ถือเป็นการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้เป็นไปด้วยความรวดเร็ว เช่น การนำอินโฟกราฟิก คลิปสั้น แอนิเมชัน ประชาสัมพันธ์ทางเว็บไซต์ที่ให้บริการแลกเปลี่ยนภาพวิดีโอระหว่างผู้ ใช้ได้ฟรี (Youtube) ในชื่อช่อง “WE ARE 5.0” และจัดทำเว็บไซต์ รวมทั้งเฟซบุ๊กเพื่อ เสริมสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกับกลุ่มเป้าหมายทั่วไป และกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ เสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับผู้บังคับบัญชาระดับสูงและกำลังพลในระยะยาว การจัดการ ระบบงานย่อย ภายใต้ชื่อว่า แอปพลิเคชัน “อาสาสมัครกิจการพลเรือน” เพื่อใช้เป็นระบบ ส่งเสริมความสามารถในการอำนวยความสะดวก กำกับดูแลและประสานการปฏิบัติ รวมถึงเพื่อ เชื่อมโยงการพัฒนาความสัมพันธ์ การรายงานและสรุปผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้ มอบหมายให้กับอาสาสมัครกิจการพลเรือนได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว โครงการรัฐรัก สามัคคี เพราะเราคือ พี่น้องกัน ได้ริเริ่มการดำเนินการ “จิตอาสาเพื่อความมั่นคง” ตาม แนวทาง “ทุนปรัชญาเพื่อความมั่นคง” นำร่องในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ลักษณะ บูรณาการทำงานเครือข่ายภาคประชาสังคม ด้วยจิตอาสา บูรณาการทรัพยากรทั้งปวงใน พื้นที่ให้เกิดประโยชน์แก่ทุกภาคส่วน นำไปสู่ผลลัพธ์สุดท้ายในการสร้างสังคมพหุวัฒนธรรม สอดคล้องกับแนวทางยุทธศาสตร์พระราชทาน “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา”

5.2.2 อุปสรรค (Threats) จากการเกิดภัยคุกคามในรูปแบบใหม่ที่มีมากขึ้น ทำให้เกิด ภาระงานมากยิ่งขึ้น รวมถึงความไม่แน่นอน และการเปลี่ยนแปลงทางด้านการเมืองส่ง ผลกระทบต่อการพัฒนาและปรับปรุงโครงการในบางรายการ ซึ่งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง รัฐบาล อาจถูกให้ชะลอโครงการดังกล่าวออกไปก่อน ทำให้เกิดความล่าช้าจากสภาวะทาง เศรษฐกิจที่ไม่ดี รวมถึงการที่รัฐบาลมีโครงการหรือการใช้งบประมาณจำนวนมาก ส่งผลทำให้กระทรวงกลาโหมและกองทัพถูกปรับลดงบประมาณลง อีกทั้งระบบเทคโนโลยี ที่ไร้พรมแดนล่อแหลมต่อการคุกคามองค์กรและสถาบัน ตลอดจนถึงกระแสสังคม ออนไลน์ ทำให้การเผยแพร่และการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารง่ายขึ้น ข้อมูลในทางลบอาจถูกเผยแพร่ไป อย่างรวดเร็วโดยไม่ได้ผ่านการกลั่นกรองหรือตรวจสอบ เทคโนโลยีมีทั้งคุณและโทษมีความ เสี่ยงต่อการรักษาความปลอดภัยด้านข้อมูลข่าวสารและการรักษาความลับทางทหาร และ ที่สำคัญคือมีราคาสูง ต้องใช้งบประมาณจำนวนมากในการจัดทำระบบ อีกทั้งการนำเทคโนโลยี มาใช้จะต้องมีการศึกษาและต้องพิจารณาให้คนที่มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงาน รวมถึง การกำหนดมาตรการในทุกมิติ ความแตกแยกทางความคิดของประชาชนทำให้มีอคติต่อ ทหารและกองทัพ ปัญหาสังคมที่เสื่อมโทรมเป็นความเสี่ยงต่อภาพลักษณ์ขององค์กร ให้ถูก มองไปในทางลบ ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความยากลำบากและถูกต่อต้านจาก ประชาชนที่เสียผลประโยชน์ อาจส่งผลกระทบต่อภาพรวมต่อกองทัพก็ได้ ด้านการเมืองการ

ปกครองของประเทศสมาชิกกลุ่มอาเซียนบางประเทศมีปัญหาภายในส่งผลให้การดำเนินการด้านนโยบายระหว่างประเทศไม่ราบรื่น และสุดท้ายข้อจำกัดในการวางแผนและการปฏิบัติงานกิจการพลเรือน จะต้องพิจารณาถึงสถานการณ์และพันธะเงื่อนไขทางกฎหมายต่างๆ ของประเทศ ตลอดจนสนธิสัญญาและข้อตกลงระหว่างประเทศ เพื่อหลีกเลี่ยงการละเมิดสิทธิเสรีภาพและสิทธิมนุษยชน การใช้กำลังทหารในกิจการทั้งภายในและภายนอกประเทศ เพื่อการป้องกันและการปราบปรามการสู้รบหรือการสงคราม พึงหลีกเลี่ยงการทำความเสียหายต่อชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนให้มากที่สุด

6. ปัญหาการปฏิบัติงานด้านงบประมาณของกรมกิจการพลเรือนทหารบก

จากผลการศึกษาสภาพแวดล้อมดังกล่าว สรุปสาเหตุปัญหาที่ทำให้การปฏิบัติงานด้านงบประมาณของกรมกิจการพลเรือนทหารบกในปัจจุบัน ไม่เป็นไปตามแนวทางการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปีตามที่ภาครัฐกำหนด ประกอบด้วยดังนี้

6.1 การจัดทำแผนการปฏิบัติงานของหน่วยไม่สอดคล้องกับห้วงระยะเวลา ส่งผลให้เป้าหมายการเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามที่ภาครัฐกำหนด อีกทั้งหน่วยไม่ดำเนินการเร่งรัดการปฏิบัติงานตามแผนงานและการใช้จ่ายงบประมาณอย่างจริงจัง

6.2 งาน/โครงการ งบประมาณในลักษณะที่ต้องดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างในวงเงินงบประมาณที่ได้รับค่อนข้างสูง ซึ่งงานดังกล่าวมีขั้นตอนในการดำเนินการจัดหาและมีเงื่อนไขระยะเวลาส่งมอบยาวนาน ส่งผลให้ไม่สามารถก่อนนี้ผูกพันได้ทันในไตรมาสแรก ตามแนวทางและมาตรการที่ภาครัฐกำหนด

6.3 การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างที่ไม่ถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ ไม่มีความชัดเจนในวิธีการจัดหา ส่งผลให้การดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเกิดการล่าช้า รวมถึงขาดการควบคุมกำกับดูแลอย่างจริงจัง

6.4 กระบวนการใช้งบประมาณและการเบิกจ่ายงบประมาณต้องเป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง มีความซับซ้อนในการดำเนินกระบวนการมาก

6.5 การขาดความรู้ความเข้าใจในช่วงปรับเปลี่ยนของการปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม กับพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 (ฉบับใหม่) นอกจากนี้ยังมีอุปสรรคสำคัญคือการที่หน่วยไม่สามารถบริหารสัญญาให้เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด ส่งผลให้เกิดปัญหาในด้านการส่งมอบพัสดุ และการเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้าไม่ตรงตามเป้าหมายรายไตรมาสที่ภาครัฐกำหนด รวมถึงการใช้งบประมาณไม่ทันในปีงบประมาณนั้นๆ จนต้องมีการกันเงิน

ไว้เบิกเหลื่อมปีหรือขอขยายเวลาเบิกเงิน ซึ่งพบว่าสาเหตุที่ทำให้ไม่สามารถบริหารสัญญาให้เป็นไปตามที่กำหนดได้มีผลมาจาก

6.5.1 ผู้ขายหรือผู้รับจ้างส่งมอบงานหรือสิ่งของล่าช้าหรือทิ้งงาน

6.5.2 ขาดการควบคุม กำกับ ดูแล และเร่งรัดติดตามการดำเนินงานตามสัญญากับผู้ขายหรือผู้รับจ้างอย่างจริงจัง

6.5.3 ไม่เร่งรีบในการแก้ปัญหา หรือปกปิดปัญหา เนื่องจากเป็นความผิดพลาดในขั้นตอนการออกแบบหรือการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของหน่วย

6.5.4 หลักฐานเอกสารสำคัญในการประกอบการเบิกจ่ายไม่มีหรือไม่ครบถ้วน ถูกต้อง สมบูรณ์ เนื่องจากไม่ได้ดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องที่มีผลบังคับใช้

7. แนวทางการขับเคลื่อนงบประมาณของกรมกิจการพลเรือนทหารบก

จากประเด็นปัญหาดังกล่าวข้างต้น กรมกิจการพลเรือนทหารบก ได้ดำเนินการเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ภาครัฐกำหนด รวมถึงความสอดคล้องต่อนโยบาย ซึ่งสามารถกำหนดแนวทางการขับเคลื่อนงบประมาณของกรมกิจการพลเรือนทหารบก เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติราชการของกองทัพบกดังนี้

7.1 ปรับแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณให้สอดคล้องกับภารกิจที่ปรับเปลี่ยนไปตามนโยบาย และเป้าหมายที่กองทัพบกกำหนด

7.2 ฝึกอบรม ทบทวน การปฏิบัติงานด้านงบประมาณและการเงิน อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เนื่องจากกำลังพลเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนงบประมาณของกรมกิจการพลเรือนทหารบก รวมถึงแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องระบบงบประมาณและการเงินอย่างเป็นรูปธรรม

7.3 นำเทคโนโลยีด้านสารสนเทศเข้ามาประยุกต์ใช้ในงานด้านงบประมาณของกรมกิจการพลเรือนทหารบก โดยนำงบประมาณเข้าสู่ระบบการจัดทำรายงาน ซึ่งประกอบด้วย การสร้างระบบสารสนเทศ การเบิกจ่าย การจัดซื้อจัดจ้าง การควบคุมงบประมาณ และแสดงการติดตามผลผ่านโทรศัพท์มือถือแก่ผู้บังคับบัญชา และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องใช้ได้ทุกระดับ เป็นลักษณะให้ใช้งานง่ายผ่านโปรแกรมหรือชุดสิ่งที่ใช้ควบคุมการทำงานของคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่และอุปกรณ์ต่อพ่วงต่างๆ เพื่อให้ทำงานตามคำสั่ง และตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ (Application) ซึ่งต้องมีส่วนติดต่อกับผู้ใช้ (User Interface หรือ UI) เพื่อเป็นตัวกลางการใช้งานต่างๆ ที่ทันสมัยพร้อมใช้งาน

บทที่ 3

บทอภิปรายผล

การดำเนินงานด้านกิจการพลเรือน เป็นการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินการของฝ่ายทหารและฝ่ายพลเรือน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกองทัพบก อันจะนำไปสู่ความมั่นคง และผลประโยชน์ของชาติ โดยภารกิจหลักคือ การส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจของทหารให้สามารถเผชิญต่อสภาวะสงครามหรือในสภาวะไม่ปกติอื่นๆ ได้ทันทั่วทั้ง และมีประสิทธิภาพ การส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานของทหารและส่วนราชการพลเรือน ในการบริหารราชการแผ่นดินตามแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐให้มีความต่อเนื่อง พร้อมทั้งให้การปฏิบัติร่วมกันระหว่างทหารกับฝ่ายพลเรือนในการรักษาความมั่นคงของชาติ และการสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าของประเทศให้บรรลุผลสำเร็จสูงสุด และการรณรงค์เสริมสร้างอุดมการณ์ ความสามัคคี ความมีสำนึกในหน้าที่ และความรับผิดชอบของคนในชาติ ตามการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ซึ่งทำให้กรมกิจการพลเรือนทหารบกได้รับงบประมาณในการดำเนินการภารกิจดังกล่าว เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายเป็นจำนวนมากในแต่ละปีงบประมาณ อีกทั้งยังมีงบประมาณเพิ่มเติมระหว่างปีงบประมาณตามนโยบายเร่งด่วน ส่งผลให้เกิดปัญหาในการใช้จ่ายงบประมาณไม่ทันตามเป้าหมายที่กองทัพบกกำหนดตามรายไตรมาส โดยผู้วิจัยได้พิจารณาแนวทางการขับเคลื่อนงบประมาณของกรมกิจการพลเรือนทหารบกคือ การปรับแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณให้สอดคล้องกับภารกิจ มีการฝึกอบรม ทบพวน กำลังพลอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินผล รวมถึงการนำเทคโนโลยีด้านสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับที่ อรศิริ แก้วผลึก, พ.อ.(ญ) (2561) กล่าวว่าตามที่รัฐบาลกำหนดแนวทางการดำเนินการตามมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีนั้น มีแนวทางการปฏิบัติที่ใกล้เคียงกัน ซึ่งมีจุดประสงค์ในการเร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในแต่ละปีและจากข้อมูลพบว่าผลการเบิกจ่ายงบประมาณ มิได้เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ โดยภาพรวมการเบิกจ่ายยังคงต่ำกว่าเป้าหมาย และนิลวรรณ ไวกาสี, พ.อ.(ญ) (2563) เพิ่มเติมความคิดเห็นว่าต้องขจัดความซ้ำซ้อนของงาน รวมถึงการพิจารณาลดหรือยุบเลิกงานที่ไม่มีความจำเป็นหรือไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อจะได้ใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้ง อรศิริ แก้วผลึก, พ.อ.(ญ) (2561) และนิลวรรณ ไวกาสี, พ.อ.(ญ) (2563)

เห็นตรงกันว่า ต้องมีการพัฒนาบุคลากรควบคู่ไปด้วย โดยกำหนดให้มีการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงาน/รับผิดชอบงานด้านแผนงานโครงการ ด้านการจัดหาและด้านงบประมาณของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการเตรียมความพร้อมของงาน/โครงการ ที่เป็นงานจัดซื้อจัดจ้างล่วงหน้าก่อนปีงบประมาณ รวมถึงให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องติดตามเร่งรัดการเตรียมความพร้อมของโครงการและการจัดครุภัณฑ์ให้หน่วยที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณโครงการ โดยจัดทำแผนการดำเนินงาน/โครงการตามหัวระยะเวลา และจะต้องไม่ให้มีการเปลี่ยนแปลงรายการจัดหาหรือรายละเอียดในการจัดหา ที่จะส่งผลให้กระบวนการงบประมาณและการเบิกจ่ายล่าช้า ไม่ตรงตามเป้าหมายการใช้จ่ายตามที่รัฐบาลกำหนด

บทที่ 4

บทสรุป

จากการศึกษาสภาพและปัญหาที่ทำให้การปฏิบัติงานด้านงบประมาณของกรมกิจการพลเรือนทหารบกในปัจจุบัน ไม่เป็นไปตามแนวทางการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปีตามที่ภาครัฐกำหนด สามารถสรุปปัจจัยสำคัญคือ การจัดทำแผนการปฏิบัติงานของหน่วยไม่สอดคล้องกับห้วงระยะเวลา ส่งผลให้เป้าหมายการเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามที่ภาครัฐกำหนด อีกทั้งหน่วยไม่ดำเนินการเร่งรัดการปฏิบัติงานตามแผนงานและการใช้จ่ายงบประมาณอย่างจริงจัง รวมถึงงาน/โครงการ งบประมาณในลักษณะที่ต้องดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างในวงเงินงบประมาณที่ได้รับค่อนข้างสูง ซึ่งงานดังกล่าวมีขั้นตอนในการดำเนินการจัดหา และมีเงื่อนไขระยะเวลาส่งมอบยาวนาน ไม่สามารถก่อกำหนดผู้ผูกพันได้ทันในไตรมาสแรกตามแนวทางและมาตรการที่ภาครัฐกำหนด ในด้านการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างที่ไม่ถูกต้องครบถ้วน สมบูรณ์ ไม่มีความชัดเจนในวิธีการจัดหา ส่งผลให้มีการปรับปรุงแก้ไขเกิดการล่าช้า รวมถึงขาดการควบคุมกำกับดูแลอย่างต่อเนื่อง ด้านกระบวนการใช้งบประมาณและการเบิกจ่ายงบประมาณต้องเป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง ทำให้ต้องใช้เวลาและมีความซับซ้อนในการดำเนินการกระบวนการมาก และประเด็นสุดท้ายการขาดความรู้ความเข้าใจในช่วงปรับเปลี่ยนของการปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม กับพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 (ฉบับใหม่) นอกจากนี้ยังมีอุปสรรคสำคัญคือ การที่หน่วยไม่สามารถบริหารสัญญา ให้เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด ส่งผลให้เกิดปัญหาในด้านการส่งมอบพัสดุ และการเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้าไม่ตรงตามเป้าหมายรายไตรมาสที่ภาครัฐกำหนด รวมถึงการใช้งบประมาณไม่ทันในปีงบประมาณนั้นๆ จนต้องมีการกันเงินไว้เบิกเหลือมปีหรือขอขยายเวลาเบิกเงิน ซึ่งพบว่าสาเหตุที่ทำให้ไม่สามารถบริหารสัญญาให้เป็นไปตามที่กำหนดได้ มีผลมาจาก (1) ผู้ขายหรือผู้รับจ้างส่งมอบงานหรือสิ่งของล่าช้าหรือทั้งงาน (2) ขาดการควบคุม กำกับ ดูแล และเร่งรัดติดตามการดำเนินงานตามสัญญากับผู้ขายหรือผู้รับจ้างอย่างจริงจัง (3) ไม่เร่งรีบในการแก้ปัญหา หรือปกปิดปัญหา เนื่องจากเป็นความผิดพลาดในขั้นตอนการออกแบบหรือการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของหน่วย และ (4) หลักฐานเอกสารสำคัญในการประกอบการเบิกจ่ายไม่ครบถ้วน ถูกต้อง สมบูรณ์หรือไม่มี เนื่องจากไม่ได้ดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องที่มีผลบังคับใช้ โดยมีแนวทางการขับเคลื่อนงบประมาณคือ (1) ปรับแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณให้สอดคล้องกับภารกิจที่ปรับเปลี่ยนไปตามนโยบาย และเป้าหมาย

ที่กองทัพบกกำหนด (2) จัดให้มีการฝึกอบรม ทบพวน การปฏิบัติงานด้านงบประมาณ และการเงิน อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เนื่องจากกำลังพลเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อน งบประมาณของกรมกิจการพลเรือนทหารบก รวมถึงแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและ ประเมินผลเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องระบบงบประมาณและการเงินอย่างเป็นรูปธรรม (3) นำ เทคโนโลยีด้านสารสนเทศเข้ามาประยุกต์ใช้ในงานด้านงบประมาณของกรมกิจการพล เรือนทหารบก โดยนำงบประมาณเข้าสู่ระบบการจัดทำรายงาน และแสดงการติดตามผล ผ่านโทรศัพท์มือถือแก่ผู้บังคับบัญชา และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องใช้ได้ทุกระดับ เป็นลักษณะ ใช้งานง่ายผ่านโปรแกรมหรือชุดสิ่งที่ใช้ควบคุมการทำงานของคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่และ อุปกรณ์ต่อพ่วงต่างๆ เพื่อให้ทำงานตามคำสั่ง และตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ (Application) ซึ่งต้องมีส่วนติดต่อกับผู้ใช้ (User Interface หรือ UI) เพื่อเป็นตัวกลางการ ใช้งานต่างๆ ที่ทันสมัยพร้อมใช้งาน

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ผู้วิจัยมีความเห็นตรงกับ งานกิจการพลเรือน ในประเทศไทย (2559) ดังที่กล่าวว่า ปัจจัย แห่งความสำเร็จของงานกิจการพลเรือนขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญยิ่ง 2 ประการ คือ ผู้บังคับบัญชาต้องมีความรู้ความเข้าใจในสาระสำคัญของงานกิจการพลเรือน และสามารถ กำหนดนโยบายการปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน นายทหารกิจการพลเรือนและบุคลากรที่ เกี่ยวข้อง ต้องมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานที่สอดคล้อง เกื้อกูลซึ่งกันและกันใน แต่ละภารกิจอย่างมีคุณภาพ โดยมีคุณสมบัติพื้นฐานที่สำคัญ คือ มีความรอบรู้ ในกิจการ ทางทหารเป็นอย่างดีควบคู่ไปกับการเรียนรู้ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ กระบวนการงบประมาณ และการเงิน เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างผสมผสานและเกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ได้อย่างสมบูรณ์หรืออาจสรุปเป็นข้อความสั้นๆ ได้ว่า “รู้ความต้องการทางทหาร ชำนาญ ประสานพลเรือน”

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาวิจัยฉบับนี้เป็นเพียงแนวทางการขับเคลื่อนการใช้จ่ายงบประมาณของกรมกิจการ พลเรือนทหารบก ให้มีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่กองทัพบกกำหนดเท่านั้น โดยอาจมี การศึกษาเพิ่มเติมกับองค์กรอื่นภายในกองทัพบกหรือภายนอกกองทัพบก รวมถึงอาจ ทำการศึกษาประเด็นอื่นในด้านการจัดทำเกี่ยวกับระบบงบประมาณให้เกิดการขับเคลื่อน การใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- กองทัพบก. สำนักงานปลัดบัญชากองทัพบก. (2563). *ระเบียบกองทัพบก ว่าด้วย การรบประมาณ.*
- กองทัพบก. *แผนปฏิบัติราชการ ระยะ 3 ปี (2563 – 2565) ของกองทัพบก.*
- กรมกิจการพลเรือนทหารบก. (2550). *คู่มืองบประมาณกรมกิจการพลเรือนทหารบก.*
- กรมกิจการพลเรือนทหารบก. (2551). *คู่มือการติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงาน ด้านกิจการพลเรือน.*
- กรมกิจการพลเรือนทหารบก. (2563). *(ร่าง) หลักนิยมกรมกิจการพลเรือนทหารบก.*
- คชาวุธ พรหมายน. (2545). *ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ กองตรวจคนเข้าเมือง: ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการตำรวจฝ่าย 1 ฝ่าย 2. วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.*
- ควรรคิด ชโลธรรังษี. (2542). *ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสุขภาพ: ศึกษาเฉพาะกรณี จังหวัดอุบลราชธานี. วิทยานิพนธ์พัฒนบริหารศาสตร์ มหาบัณฑิต สาขาพัฒนาสังคม, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.*
- จิระโชค วีระสย, สุรพล ราชภัณฑารักษ์ และ สุรพันธ์ ทับสุวรรณ. (2546). *รัฐศาสตร์ทั่วไป. พิมพ์ครั้งที่ 13. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.*
- ประดิษฐ์ สุขคนธสวัสดิ์. (2540). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ คณะกรรมการสภาตำบลในการพัฒนาชนบท: ศึกษาเฉพาะกรณีกิ่งอำเภอ ลือ อำนาจ จังหวัดอุบลราชธานี. วิทยานิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต สาขา พัฒนาสังคม, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.*
- พันเอกหญิง อรศิริ แก้วพลี. (2561). *แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ จ่าย งบประมาณ ของกองบัญชาการกองทัพไทย. กรุงเทพฯ. วิทยาลัยการทัพบก.*
- พันเอกหญิง นิลวรรณ ไวกาสี. (2563). *แนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณและ การเงิน ของสำนักงบประมาณและการเงิน กองอำนวยการ รักษาความมั่นคง ภายในราชอาณาจักร. กรุงเทพฯ. วิทยาลัยการทัพบก.*
- พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกลาโหม (2551). มาตรา 19.
- พระราชบัญญัติจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ (2560). มาตรา 6.
- ยุทธศาสตร์ชาติ (2561-2580). (13 ตุลาคม 2561). *ราชกิจจานุเบกษา ฉบับประกาศ ราชกิจจานุเบกษา.*

- เรืองอุไร ชูช่วย. (2540). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้ใหญ่บ้าน: ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดปทุมธานี*. วิทยานิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาสังคม, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วิทยากร เชียงกุล. (2540). *พจนานุกรมศัพท์เศรษฐกิจ*. กรุงเทพมหานคร: มติชน.
- สถิต คำลาเลี้ยง. (2544). *ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของช่างอากาศ: ศึกษาเฉพาะกรณีกองการป็นทหารเรือ*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สมยศ นาวิการ. (2544). *ทฤษฎีองค์การ*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจ.
- โสพล ปัญจะวิสุทธ์. (2541). *ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารกิจการประปาหมู่บ้าน: ศึกษาเฉพาะกรณีประปาหมู่บ้านขนาดใหญ่ ซึ่งจัดสร้างโดยกรมอนามัยในเขตจังหวัดอุบลราชธานี*. กรุงเทพมหานคร: คณะพัฒนาสังคม, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- หลักเมือง ข่าวสารของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม. *งานกิจการพลเรือน ในประเทศไทย*. (2559). สืบค้นจาก <http://lakmuangonline.com/?p=2889>

ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ พันเอกหญิง ธนาพรรณ ปานศักดิ์

วัน เดือน ปีเกิด 17 มกราคม 2519

ประวัติสำเร็จการศึกษา

พ.ศ. 2541	ปริญญาตรี ศิลปะศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏ พระนคร
พ.ศ. 2556	ปริญญาโท บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2541 - 2555	ประจำแผนก กองค่าใช้จ่าย กรมการเงินทหารบก
พ.ศ. 2555 - 2556	ผู้ช่วยหัวหน้านายทหารการเงิน กรมกิจการพลเรือน ทหารบก
พ.ศ. 2556 - 2557	หัวหน้ากรมกิจการพลเรือนทหารบก ปฏิบัติหน้าที่ เจ้าหน้าที่การเงิน
พ.ศ. 2557 - 2563	นายทหารงบประมาณ กรมกิจการพลเรือนทหารบก/ นายทหารงบประมาณ ฝ่ายกิจการพลเรือน ศูนย์ปฏิบัติการกองทัพบก

ตำแหน่งปัจจุบัน

พ.ศ. 2561 - 2563	ประจำกรมกิจการพลเรือนทหารบก
------------------	-----------------------------

