

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการจัดทำงบประมาณ
บูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

นางสาวปานจิตร รูปเทียนรัตน์



งานวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนา
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการจัดทำงบประมาณ
บูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

นางสาวปานจิตร ฐูปเทียนรัตน์

งานวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนา
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

บทคัดย่อ

ชื่องานวิจัย ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์
ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ชื่อผู้เขียน นางสาวปานจิตร ธูปเทียนรัตน์

ปี พ.ศ. 2561

การวิจัยเรื่องนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์การจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน และปัญหา อุปสรรคของการดำเนินงาน ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน พร้อมเสนอแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน กลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่ อาจารย์ และนักวิจัยของสถาบันที่จัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 จำนวนทั้งสิ้น 40 คน จาก 13 หน่วยงาน รวบรวมข้อมูลการศึกษาวิจัย โดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) และการสัมภาษณ์ โดยใช้แบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง (Structured Interview) เพื่อรวบรวมข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลร่วมกัน และนำเสนอผลการศึกษาวิจัยในลักษณะเชิงพรรณนา และใช้สถิติพื้นฐาน (Descriptive Statistic) ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประกอบการอธิบายผลการศึกษาเพื่อให้เกิดความชัดเจนยิ่งขึ้น

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นอาจารย์ ร้อยละ 60.00 สังกัดคณะกรรมการจัดการท่องเที่ยว ร้อยละ 17.50 และมีอายุงานน้อยกว่า 10 ปี ร้อยละ 72.50 ส่วนปัจจัยทางสังคมและสภาพแวดล้อม แบ่งออกเป็น 4 ปัจจัยหลัก คือ (1) ปัจจัยด้านบทบาทของผู้บริหารในการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งมีปัจจัยย่อย (1.1) ผู้บริหารของสถาบันมีการมอบนโยบายหรือการวางแผนการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าผู้บริหารของสถาบันกำหนดนโยบาย แนวทาง ประเด็นชี้แจง วางแผน จัดประชุม ระดมสมอง และกำกับการเสนอโครงการงบประมาณบูรณาการ ร้อยละ 50.00 (1.2) ผู้บริหารของสถาบันมีการผลักดันนโยบายงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าผู้บริหารของสถาบันประสานกับหน่วยงานผู้ใช้ประโยชน์จากงานวิจัย เพื่อให้งานวิจัยที่ได้รับงบประมาณเกิดประโยชน์จริง ร้อยละ 25.00 (1.3) ผู้บริหารของสถาบันมีการจูงใจและการกระตุ้นการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าผู้บริหารของสถาบันนำการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์มาเทียบเคียงเป็นภาระงานของอาจารย์ ร้อยละ 24.44 (1.4) ผู้บริหารของสถาบันมีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าควรรายงานความก้าวหน้าเป็นระยะๆ หรือทุกไตรมาส ร้อยละ 65.52 (2) ปัจจัยด้านการรับรู้เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งมีปัจจัยย่อย (2.1) ช่องทางการรับรู้การจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าหนังสือเวียนของสถาบัน และ E-mail ร้อยละ 27.66 เท่ากัน (2.2) การรับรู้ข้อมูลการตอบสนองเป้าหมายและตัวชี้วัดของกระทรวงที่เป็นเจ้าภาพหลัก กลุ่มตัวอย่างเห็นว่ารับรู้ข้อมูลจากเจ้าหน้าที่กองแผนงาน ร้อยละ 45.95 (2.3) ความสอดคล้อง และเชื่อมโยงของโครงการงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์กับภารกิจของสถาบันด้านการเรียนการสอน การวิจัย

และการบริการวิชาการ กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าด้านการเรียนการสอน ร้อยละ 32.43 (2.4) โครงการที่ตอบสนองงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ส่งผลกระทบต่อสังคมและประเทศชาติ กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าสร้างองค์ความรู้ ความตระหนักแก่ชุมชน ประชาชน หน่วยงานต่างๆ และเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ช่องทางการตลาด และสร้างรายได้ ร้อยละ 27.27 เท่ากัน (3) ปัจจัยด้านทรัพยากรในการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งมีปัจจัยย่อย (3.1) สิ่งสนับสนุนหรือสิ่งจูงใจในการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ กลุ่มตัวอย่างเห็นว่ากรอบวิธีการเขียนข้อเสนอโครงการ และประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ร้อยละ 30.77 (3.2) ความช่วยเหลือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าแจ้งรายละเอียดพร้อมคำอธิบายให้ชัดเจนเกี่ยวกับขั้นตอนในการจัดทำข้อเสนอโครงการ ร้อยละ 38.46 (3.3) แบบฟอร์มและข้อมูลประกอบการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ที่กองแผนงานส่งมาให้ กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าแบบฟอร์มและข้อมูลประกอบการจัดทำมีความชัดเจน ร้อยละ 62.79 (4) ปัจจัยด้านกระบวนการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งมีปัจจัยย่อย (4.1) กองแผนงานสื่อสารเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ กลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามีการสื่อสารและประสานงานในระดับดี ร้อยละ 45.00 (4.2) ขั้นตอนการเขียนข้อเสนอโครงการงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าระยะเวลากระชั้นชิด ร้อยละ 32.35 (4.3) ขั้นตอนการส่งข้อเสนอโครงการงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าส่งผ่านอีเมลล์ สะดวก รวดเร็วดี ร้อยละ 43.24 (4.4) การประสานงานของเจ้าหน้าที่กองแผนงานเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าประสานงานได้ดี ร้อยละ 82.05 สำหรับประสิทธิผลของการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ซึ่งแบ่งเป็น 2 ด้าน คือ (1) ความพึงพอใจต่อการดำเนินงานการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 อยู่ในระดับมาก (2) โครงการที่ผ่านการพิจารณาจากหน่วยงานเจ้าภาพแผนงานบูรณาการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 จำแนกเป็น (2.1) แผนงานบูรณาการที่มีโครงการที่ผ่านการพิจารณาจากหน่วยงานเจ้าภาพ ร้อยละ 53.85 (2.2) โครงการที่ผ่านการพิจารณาจากหน่วยงานเจ้าภาพ ร้อยละ 57.47 หากจำแนกเป็นรายแผนงานบูรณาการ พบว่า แผนงานการสร้างรายได้จากการท่องเที่ยว กีฬาและวัฒนธรรม แผนงานการพัฒนาศักยภาพการผลิตภาคการเกษตร แผนงานการสร้างความสะดวกสบายเพื่อรองรับสังคมผู้สูงอายุ และแผนงานการพัฒนาพื้นที่ระดับภาค มีโครงการที่ผ่านการพิจารณาจากหน่วยงานเจ้าภาพ ร้อยละ 100.00 ของโครงการเสนอหน่วยงานภายนอก

สำหรับปัญหา อุปสรรคในการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าระยะเวลาการจัดทำข้อเสนอโครงการกระชั้นชิด ร้อยละ 40.43 และไม่เข้าใจว่าหน่วยงานเจ้าของทุนต้องการอะไร เพราะคำอธิบายไม่ชัดเจน ร้อยละ 23.40 อีกทั้งปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ กลุ่มตัวอย่างเห็นว่ากรอบแผนงาน/แผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนในการดำเนินงาน ร้อยละ 46.00 และระยะเวลาในการเขียนข้อเสนอโครงการ ร้อยละ 20.00

ส่วนข้อเสนอแนะ หรือแนวทางการเพิ่มประสิทธิผลของการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าควรเตรียมความพร้อมล่วงหน้า ประชุมระดมความคิดเห็น ร้อยละ 34.88 ควรมีกรอบการดำเนินงานอย่างชัดเจน เข้าใจง่าย ร้อยละ 23.26 และควรมีระยะเวลาในการจัดทำที่เหมาะสม ร้อยละ 9.30

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์” ผลการศึกษาจะทำให้ทราบถึงปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน เพื่อนำผลการศึกษามาเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันให้เกิดประสิทธิผลในการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

การศึกษาวิจัยนี้ได้รับความร่วมมือจากคณาจารย์ และนักวิจัยของสถาบันที่กรุณาสละเวลาในการให้สัมภาษณ์ อีกทั้งเจ้าหน้าที่คณะ/ วิทยาลัย/ ศูนย์/ สำนักวิจัยที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการติดต่อ ประสานงานในส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทำให้ได้ข้อมูล ผลการศึกษาที่ครบถ้วนและเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างยิ่ง ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกษม ศานต์ โชติชาครพันธุ์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา และแนะนำสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ งานวิจัยชิ้นนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ปานจิตร ฐปเทียนรัตน์

กุมภาพันธ์ 2561

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(2)
กิตติกรรมประกาศ	(4)
สารบัญ	(5)
สารบัญตาราง	(7)
สารบัญภาพ	(9)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมา	1
1.2 คำถามการวิจัย	3
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
1.4 ขอบเขตของการวิจัย	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย	5
1.6 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย	5
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
2.1 การจัดทำงบประมาณรายจ่าย (งบประมาณแผ่นดิน)	7
2.2 การจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์	16
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน	34
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ	37
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้และการเปิดรับข่าวสาร	48
2.6 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจและความพึงพอใจในงาน	54
2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	60
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	64
3.1 กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย	64
3.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาวิจัย	65
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย	66
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	67
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	68

บทที่ 4 ผลการศึกษา	70
4.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล	70
4.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยทางสังคมและสภาพแวดล้อม	72
4.3 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์	85
4.4 ปัญหา อุปสรรคในการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์	89
4.5 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์	90
4.6 ข้อเสนอแนะ หรือแนวทางการเพิ่มประสิทธิผลของการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์	91
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	93
5.1 สรุปผลการวิจัย	93
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	96
5.3 ข้อเสนอแนะการวิจัย	100
บรรณานุกรม	102
ภาคผนวก	111
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์	112
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์	118

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3.1 แสดงจำนวนกลุ่มให้ข้อมูลจำแนกตามคณะ/วิทยาลัย/หน่วยงาน ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์	66
4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งงาน	70
4.2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด	71
4.3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุงาน	72
4.4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับการ การมอบนโยบายหรือการวางแผนการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิง ยุทธศาสตร์	72
4.5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับการ การผลักดันนโยบายงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ	73
4.6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับการ การจูงใจและการกระตุ้นการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์	75
4.7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับการ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิง ยุทธศาสตร์	76
4.8 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับ ช่องทางการรับรู้การจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์	77
4.9 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับการ การรับรู้ข้อมูลการตอบสนองเป้าหมายและตัวชี้วัดของกระทรวงที่เป็น เจ้าภาพหลัก	77
4.10 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความสอดคล้อง และเชื่อมโยงของโครงการงบประมาณบูรณาการเชิง ยุทธศาสตร์กับภารกิจของสถาบันด้านการเรียนการสอน การวิจัย และ การบริการวิชาการ	78
4.11 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับ โครงการที่ตอบสนองงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ส่งผล กระทบต่อสังคมและประเทศชาติ	79
4.12 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับ สิ่งสนับสนุนหรือสิ่งจูงใจในการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิง ยุทธศาสตร์	80

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.13 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับความช่วยเหลือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์	81
4.14 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบฟอร์มและข้อมูลประกอบการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ที่กองแผนงานส่งมาให้	81
4.15 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับกองแผนงานสื่อสารเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์	82
4.16 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับขั้นตอนการเขียนข้อเสนอโครงการงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์	83
4.17 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับขั้นตอนการส่งข้อเสนอโครงการงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์	84
4.18 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับการประสานงานของเจ้าหน้าที่กองแผนงานเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์	85
4.19 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจต่อการดำเนินการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์	86
4.20 จำนวนและร้อยละโครงการที่ผ่านการพิจารณาจากหน่วยงานเจ้าภาพแผนงานบูรณาการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562	86
4.21 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคในการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์	89
4.22 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์	90
4.23 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ หรือแนวทางการเพิ่มประสิทธิผลของการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์	91

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 กระบวนการจัดทำงบประมาณรายจ่าย (งบประมาณแผ่นดิน)	15
2.2 ความหมายของความพึงพอใจ	57
2.3 แสดงถึงความพึงพอใจ นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ	59
2.4 แสดงถึงผลการปฏิบัติงานนำไปสู่ความพึงพอใจ	59
3.1 กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย	64

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมา

ในปัจจุบันรัฐบาลได้ให้ความสำคัญกับการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 27 ตุลาคม 2558 เรื่องการกำหนดแนวทางการจัดทำงบประมาณ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 และมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 10 พฤศจิกายน 2558 เรื่องรับทราบการ กำหนดแนวทางการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ โดยกำหนดให้มีการจัดทำ งบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และนโยบายสำคัญเร่งด่วนของรัฐบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล บนพื้นฐานของหลักการ สำคัญ 3 ข้อ คือ 1) การปรับปรุงระบบงบประมาณให้รัฐบาลสามารถใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการ จัดสรรทรัพยากรให้เกิดผลสำเร็จตามนโยบายของรัฐบาล และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน 2) มุ่งให้ การใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ 3) มุ่งให้เกิดความยืดหยุ่น และ ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ และสามารถตรวจสอบได้ตามหลักธรรมาภิบาล โดยมุ่งส่งเสริมให้ กระทรวง ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจและหน่วยงานต่าง ๆ ทำงานร่วมกันในรูปแบบของการประสาน เชื่อมโยงแบบเครือข่ายที่มีจุดมุ่งหมายและตัวชี้วัดสอดคล้องสนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยเน้นรูปแบบการ บริหารจัดการแบบองค์รวม เน้นการประหยัด คัดค้าน ค่า มุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ และผลประโยชน์สูงสุดต่อ ประชาชนและประเทศชาติ จึงได้กำหนดแนวทางสำคัญสำหรับการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณา การเชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้ คือ 1) ให้หน่วยงานต่าง ๆ ร่วมกันวางแผน กำหนดเป้าหมาย แนวทางการ ดำเนินงาน ตัวชี้วัด ที่มีความชัดเจนเป็นมาตรฐาน รวมทั้งจัดทำแผนแม่บทระยะปานกลางและระยะยาว แผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี ข้อเสนอโครงการ กิจกรรมที่สอดคล้องและ เชื่อมโยงกับร่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ ฉบับที่ 12 นโยบายความมั่นคงแห่งชาติ นโยบายสำคัญของรัฐบาล และหลักปรัชญาเศรษฐกิจ พอเพียง 2) ให้มีการบูรณาการภารกิจและงบประมาณใน 3 มิติ คือ มิติยุทธศาสตร์ (Agenda) มิติ กระทรวง/หน่วยงาน (Function) และมิติพื้นที่ (Area) 3) ให้มีการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน ติดตาม ประเมินผลสัมฤทธิ์ และตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนงานบูรณาการ รวมทั้งบูรณาการการ ทำงานในทุกมิติ 4) ให้ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่น พิจารณาจัดทำข้อเสนองบประมาณ ของแผนงานบูรณาการให้สอดคล้องกับแผนแม่บท อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายจัดตั้งหน่วยงาน และให้มี การบูรณาการภารกิจและงบประมาณของหน่วยงานภายในกระทรวงเดียวกัน หรือระหว่างกระทรวง 5) กำหนดให้มีการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ และ 6) มอบหมายรอง

นายกรัฐมนตรีเป็นประธานคณะกรรมการพิจารณาจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการ ทั้งนี้เพื่อให้แผนงานบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์เป็นกลไกขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 รัฐบาลได้สนับสนุนงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์เป็นจำนวน 446,673.0 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 15.28 ของงบประมาณแผ่นดินทั้งหมดของประเทศ ซึ่งถือเป็นเม็ดเงินมหาศาลที่ใช้ในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน และเพิ่มขึ้นในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ซึ่งกำหนดไว้เป็นจำนวน 582,626.9 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 20.09 ของงบประมาณแผ่นดินทั้งหมด จะเห็นได้ว่า รัฐบาลให้ความสำคัญ และสนับสนุนให้ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจและหน่วยงานต่าง ๆ ร่วมกันทำงานในลักษณะบูรณาการอย่างต่อเนื่อง

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์เป็นหนึ่งในหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องและเป็นส่วนหนึ่งของการร่วมมือเพื่อพัฒนาประเทศตามนโยบายของรัฐบาล โดยผู้บริหารสถาบันตระหนักและส่งเสริมให้อาจารย์และนักวิจัยของสถาบันถือนโยบายดังกล่าวเป็นแนวทางปฏิบัติ จึงผลักดันให้มีการดำเนินการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ในด้านที่สอดคล้องกับพันธกิจหลักของสถาบัน ทั้งด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการ และด้านการบริหารจัดการ รวมถึงองค์ความรู้ที่สถาบันมีความเชี่ยวชาญ ทั้งนี้ มุ่งหวังว่าสถาบันจะได้รับการจัดสรรงบประมาณโครงการบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ที่เพียงพอสำหรับเป็นเครื่องมือสำคัญให้สามารถนำองค์ความรู้ที่สถาบันมีอยู่ไปใช้ในการพัฒนาประเทศ สมดังปณิธานของสถาบันที่นำความรู้และคุณธรรม มาสร้างปัญญา สร้างจิตสำนึก และความรับผิดชอบต่อสังคม ประเทศชาติ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

กลุ่มงานงบประมาณ กองแผนงาน เป็นหน่วยงานรับผิดชอบการจัดทำงบประมาณในภาพรวมของสถาบัน รวมถึงการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ มีภาระหน้าที่ในการรับนโยบายจากรัฐบาล ติดตามข้อมูลข่าวสาร สื่อสาร ประสานงานภายในสถาบัน รวบรวมดำเนินการสนับสนุนให้บุคลากรภายในสถาบันนำองค์ความรู้ที่มีอยู่มาทำงานร่วมกันในลักษณะของโครงการที่สอดคล้องตามแผนงานบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ แต่ด้วยการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ถือเป็นเรื่องใหม่ เริ่มดำเนินการครั้งแรกในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 และพบปัญหาอุปสรรคหลายประการในขั้นตอนของการดำเนินการจัดทำค่าของงบประมาณ อาทิ ความเร่งด่วนของการดำเนินงาน ความไม่ชัดเจนในข้อมูลแผนบูรณาการ การรับรู้เข้าใจในกระบวนการจัดทำ ความซ้ำซ้อนของแบบฟอร์ม เป็นต้น ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการดำเนินงานจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เพื่อเสนอแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนากิจการดำเนินงานจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และส่งผลต่อประสิทธิผลในการได้รับจัดสรรงบประมาณ เกิดสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนด

1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 การดำเนินงานจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ในปัจจุบันเป็นอย่างไร พบปัญหาอุปสรรคใดบ้างและมีแนวทางปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

1.2.2 ประสิทธิภาพของการดำเนินงานจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ในปัจจุบันเป็นอย่างไร

1.2.3 ปัจจัยใดที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการดำเนินงานจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.3.1 เพื่อวิเคราะห์การจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์และปัญหา อุปสรรคของการดำเนินงาน

1.3.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

1.3.3 เพื่อเสนอแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตในการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการดำเนินงานจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์” ดังนี้

1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษาและรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิและจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และโดยการสัมภาษณ์ในประเด็นการวิจัย ดังนี้

1) ปัจจัยส่วนบุคคล

- ตำแหน่งงาน
- หน่วยงานที่สังกัด
- อายุงานในสถาบัน

2) ปัจจัยทางสังคมและสภาพแวดล้อม

2.1) ปัจจัยด้านบทบาทของผู้บริหารในการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

- การมอบนโยบาย/การวางแผน
- การผลักดันนโยบายไปสู่การปฏิบัติ
- การจูงใจและการกระตุ้น
- การกำกับติดตาม

2.2) ปัจจัยด้านการรับรู้เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

- การรับรู้การจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์
- การตอบสนองเป้าหมายและตัวชี้วัดของกระทรวงที่เป็นเจ้าภาพหลัก
- การกิจของสถาบันสอดคล้องกับการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์
- ผลกระทบที่ส่งผลต่อสังคมและประเทศชาติยุทธศาสตร์

2.3) ปัจจัยด้านทรัพยากรในการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

- สิ่งสนับสนุน/จูงใจในการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์
- หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเจ้าหน้าที่สนับสนุนการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์
- แบบฟอร์มและข้อมูลประกอบการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

2.4) ปัจจัยด้านกระบวนการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

- การสื่อสารเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์
- การเขียนข้อเสนอโครงการ
- การส่งข้อเสนอโครงการ
- การประสานงานกับกระทรวงที่เป็นเจ้าภาพหลัก

3) ประสิทธิภาพของการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

- ความพึงพอใจต่อการดำเนินงานการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

1.4.2 ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูล อาจารย์ และนักวิจัยของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ที่ขอรับการจัดสรรงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1.5.1 ทำให้ทราบถึงการ จัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์และปัญหา อุปสรรคของการดำเนินงาน

1.5.2 ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

1.5.3 ได้แนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ให้เกิดประสิทธิผลในการดำเนินงาน

1.5.4 ผู้บริหารสถาบันสามารถนำผลการวิจัยไปกำหนดนโยบายเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านงบประมาณของสถาบันและมีผู้เสนอขอโครงการในแผนงานบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์เพิ่มมากขึ้น

1.6 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

งบประมาณรายจ่าย (งบประมาณแผ่นดิน) หมายถึง แผนเกี่ยวกับการใช้จ่ายของรัฐบาลและการจัดหารายรับให้เพียงพอกับการใช้จ่ายในรอบระยะเวลาหนึ่ง โดยปกติมีระยะเวลา 1 ปี ดังนั้น จึงเรียกว่า งบประมาณแผ่นดินประจำปี ซึ่งจะเริ่มต้นในวันที่ 1 ตุลาคมของปีไปจนถึงวันที่ 30 กันยายนของปีถัดไป สำนักงบประมาณ ซึ่งสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบจัดทำงบประมาณแผ่นดินและนำเสนอเพื่อพิจารณา เมื่อได้รับอนุมัติแล้วจึงตราออกมาเป็นพระราชบัญญัติงบประมาณประจำปีเพื่อใช้บังคับต่อไป

งบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง งบประมาณแผ่นดินที่รัฐบาลส่งเสริมให้กระทรวง ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจและหน่วยงานต่าง ๆ บูรณาการการทำงานร่วมกันในรูปแบบของการประสานไปในทิศทางเดียวกัน เชื่อมโยงแบบเครือข่าย เน้นรูปแบบการบริหารจัดการแบบองค์รวม เน้นการประหยัด คุ่มค่า เพื่อลดความซ้ำซ้อนในการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณ ให้เกิดผลสำเร็จตอบสนองต่อนโยบายของรัฐบาล และผลประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนและประเทศชาติ

ปีงบประมาณ หมายถึง ระยะเวลาตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคมของปีหนึ่ง ถึงวันที่ 30 กันยายนของปีถัดไป และให้ใช้ปี พ.ศ. ที่ถัดไปนั้นเป็นชื่อสำหรับปีงบประมาณนั้น

กระบวนการจัดทำงบประมาณ หมายถึง กระบวนการที่เป็นลำดับขั้นตอนเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี (งบประมาณแผ่นดิน) ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ เริ่มตั้งแต่กระบวนการทบทวน กระบวนการวางแผน กระบวนการจัดทำคำของบประมาณรายจ่าย กระบวนการพิจารณาจัดสรรงบประมาณรายจ่าย และกระบวนการบริหารงบประมาณ (การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ/ การกำกับติดตามการใช้จ่ายงบประมาณรายตามแผน)

อาจารย์ หมายถึง อาจารย์ประจำของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (ข้าราชการ พนักงานสถาบัน พนักงานวิชาการ และพนักงานส่วนงานภายใน) ที่มีหน้าที่หลักทางด้านการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ โดยปฏิบัติหน้าที่เต็มเวลาตามภาระงานที่รับผิดชอบ

นักวิจัย หมายถึง นักวิจัยที่สังกัดสำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โดยมีหน้าที่หลักด้านการวิจัย

หน่วยงานเจ้าภาพแผนงานบูรณาการ หมายถึง หน่วยงานระดับกระทรวง/กรม/ส่วนราชการที่มีความรับผิดชอบหลักในการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และแนวทางในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุและสัมฤทธิ์ผลตามแผนงานในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

ประสิทธิผลของการดำเนินงานจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การดำเนินการจัดทำคำของบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ประสบความสำเร็จ กล่าวคือ อาจารย์และนักวิจัยมีความพึงพอใจต่อการดำเนินงานจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของกลุ่มงานงบประมาณ กองแผนงาน ข้อมูลคำของบประมาณในลักษณะโครงการบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของอาจารย์/นักวิจัยที่เสนอขอรับการจัดสรรได้รับการบรรจุในแผนงานบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเจ้าภาพหลักเพิ่มมากขึ้น เพิ่มโอกาสการได้รับการจัดสรรงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ผู้วิจัยได้ศึกษาและนำแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางในการศึกษาดังนี้

- 2.1 การจัดทำงบประมาณรายจ่าย (งบประมาณแผ่นดิน)
- 2.2 การจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลการดำเนินงาน
- 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ
- 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้และการเปิดรับข่าวสาร
- 2.6 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจและความพึงพอใจในงาน
- 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 การจัดทำงบประมาณรายจ่าย (งบประมาณแผ่นดิน)

2.1.1 ความหมายและความสำคัญของงบประมาณ

1) ความหมายของงบประมาณ

ความหมายดั้งเดิมคำว่า “งบประมาณ” ซึ่งในภาษาอังกฤษใช้คำว่า “budget” มาจากภาษาฝรั่งเศส โบราณว่า “bougette” รากศัพท์เดิม หมายถึง กระเป๋ หรือถุงของรัฐบาล ซึ่งเสนาบดีคลัง (รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง) ของกษัตริย์ใช้บรรจุเอกสารต่าง ๆ ที่แสดงถึงความต้องการของประเทศและทรัพยากรที่มีอยู่ และในปัจจุบัน คำว่า “งบประมาณ” มีความหมายแตกต่างกันไปตามเวลา สถานการณ์ และลักษณะงบประมาณ โดยทั่วไปจะมองในรูปของตัวเลขเป็นส่วนใหญ่ รัฐบาลถือว่างบประมาณเป็นส่วนสำคัญของการดำเนินงานตามเป้าหมายอย่างเห็นได้ชัดกว่าองค์การธุรกิจภาคเอกชนอื่น ๆ ด้วยความจำเป็นที่กล่าวมา งบประมาณจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะนำองค์การไปเผชิญกับเหตุการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้รัดกุม รวบรวม ท้นต่อเหตุการณ์เข้าถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้เร็วยิ่งขึ้น ดังนั้นนักวิชาการ ซึ่งมีมุมมองต่างกันออกไป ได้ให้ความหมายของงบประมาณ ดังนี้

อินสอน บัวเขียว (2537: 164-167) ได้นิยามคำว่า งบประมาณ หมายถึง แผนการดำเนินงานของกิจการใดกิจการหนึ่งที่เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรสำหรับระยะเวลาใดเวลาหนึ่งในอนาคต งบประมาณเป็นการวางแผน การจัดหา และการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัด แต่เกิดผลประโยชน์อย่างสูงสุด ซึ่งตามปกติกำหนดแผนดังกล่าวออกเป็นตัวเลข เพื่อให้หน่วยงานสามารถดำเนินงานได้ผลสำเร็จตามเป้าหมาย

เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม (2543: 404) ได้นิยามคำว่า งบประมาณ หมายถึง แผนการปฏิบัติงานของรัฐบาลที่แสดงในรูปตัวเงินที่เสนอต่อรัฐสภาในช่วงระยะเวลาหนึ่ง กล่าวคือ รัฐบาลจะเสนองบประมาณในรูปของร่างกฎหมายต่อรัฐสภาเพื่อขออนุมัติดำเนินการต่าง ๆ ตามนโยบายของรัฐบาล

นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์ (2544: 17) ได้นิยามคำว่า งบประมาณ หมายถึง การวางแผนการบริหารของรัฐบาลโดยแสดงถึงกิจกรรมโครงการที่จะจัดทำและหน่วยงานที่รับผิดชอบ มีการประมาณค่าใช้จ่าย และที่มาของรายได้เพื่อการใช้จ่ายนั้น ๆ ตามระยะเวลาที่แน่นอนที่เรียกว่า งบประมาณ และเป็นแผนบริหารที่ฝ่ายบริหารจัดทำขึ้นเพื่อเสนอขออนุมัติจากรัฐสภา

อารีลักษณ์ พงษ์โสภา (2545: 12) ได้นิยามคำว่า งบประมาณ หมายถึง แผนที่ทำขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือที่แสดงถึงนโยบายของผู้บริหารในการดำเนินงานและควบคุมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

อรัญ ธรรมโน (2548: 48) ได้นิยามคำว่า งบประมาณ หมายถึง แผนการด้านรายจ่ายการหารายได้โดยกำหนดเป็นแผนประจำปี

สรุปนิยามความหมายของงบประมาณ หมายถึง การกำหนดแผนการใช้จ่ายเงินหรือประมาณการ รายรับ-รายจ่ายล่วงหน้า การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งแสดงในรูปตัวเงินมีระยะเวลาดำเนินการที่แน่นอน โดยแสดงกิจกรรมหรือโครงการที่จะปฏิบัติ ซึ่งแผนนี้จะรวมถึงการกะประมาณ บริการ กิจกรรม/ โครงการ และค่าใช้จ่าย ตลอดจนทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุน การดำเนินงานให้บรรลุตามแผน

2) ความสำคัญของงบประมาณ (เอกสารสำนักนโยบายและแผนงบประมาณ สำนักงบประมาณ, ม.ป.ป.: 23 - 27) กล่าวว่า งบประมาณ ถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการควบคุมต้นทุนโครงการ ตลอดจนแผนงานตั้งแต่ในระดับโครงการจนถึงการบริหารจัดการบริษัท และใช้เป็นเครื่องมือของฝ่ายบริหาร ทำให้มีประสิทธิภาพในการวางแผนทางการเงิน เนื่องจากเป็นแผนงานที่แสดงออกในลักษณะเชิงปริมาณที่เกิดขึ้นในเวลาที่กำหนด เช่น รายสัปดาห์ รายเดือน รายไตรมาส หรือ รายปี โดยทั่วไปงบประมาณจะจัดทำขึ้นปีละครั้ง จึงเรียกว่า งบประมาณประจำปี โดยงบประมาณมักจะเป็นไปตามรอบบัญชีของบริษัท เช่น เริ่มต้นตั้งแต่วันที่ 1 มกราคมและสิ้นสุดในวันที่ 31 ธันวาคม เป็นต้น ส่วนของภาครัฐจะเริ่มงบประมาณในวันที่ 1 ตุลาคม และสิ้นสุดงบประมาณในวันที่ 30 กันยายนของปีถัดไป งบประมาณจึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการวางแผน กำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการดำเนินงานทางธุรกิจ นอกจากนี้ยังสามารถนำงบประมาณไปใช้ในการควบคุมแผนงานก็จะช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถติดตามผลการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานได้อย่างดี

3) กระบวนการงบประมาณแผ่นดิน (Budget Process) หรือวิธีการงบประมาณ (Budget Procedure) เป็นกระบวนการที่มีลำดับขั้นตอนเกี่ยวกับการกำหนดแผนความต้องการในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี เริ่มตั้งแต่การทบทวนผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่ผ่านมา การจัดทำกรอบเงินในระดับมหภาค การเสนอของงบประมาณรายจ่ายของหน่วยงานต่าง ๆ ไป

จนถึงขั้นที่รัฐบาลแถลงรายงานการรับจ่ายเงินประจำปีต่อรัฐสภาเพื่อเสนอรัฐสภาพิจารณาอนุมัติและประกาศเป็นพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ซึ่งจะเป็นกฎหมายใช้เป็นกรอบในการบริหารและติดตามประเมินผลงบประมาณรายจ่ายประจำปี กระบวนการงบประมาณประกอบด้วยขั้นตอนหลักที่สำคัญดังต่อไปนี้

3.1) การจัดเตรียมงบประมาณ (Budget Preparation)

เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการงบประมาณ ซึ่งฝ่ายบริหาร คือ รัฐบาลมีหน้าที่ในการเสนองบประมาณรายจ่ายประจำปีต่อฝ่ายนิติบัญญัติเพื่อพิจารณาอนุมัติในทางปฏิบัติผู้มีบทบาทในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายโดยตรง ได้แก่ ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานอื่นของรัฐ ผู้ใช้งบประมาณ และสำนักงบประมาณ สำนักงบประมาณมีอำนาจหน้าที่ในการวิเคราะห์คำขอตั้งงบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่นของรัฐ และจัดทำเป็นร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีเสนอต่อนายกรัฐมนตรี เพื่อให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาและเสนอต่อรัฐสภาต่อไป

การจัดเตรียมงบประมาณประกอบด้วยกระบวนการสำคัญ 3 ประการ คือ การทบทวนงบประมาณ การวางแผนงบประมาณ และการจัดทำงบประมาณ

(1) การทบทวนงบประมาณ (Budget Revision)

การทบทวนงบประมาณ มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อวางกรอบในการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจ และแผนดำเนินงานของหน่วยงานให้สอดคล้องกับลำดับความสำคัญทางนโยบาย ศักยภาพของหน่วยงาน และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

การทบทวนงบประมาณจะให้ความสำคัญกับองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

- ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา
- ความพร้อมและศักยภาพของหน่วยงานที่รับนโยบายไปปฏิบัติ
- กฎหมายรองรับและระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- สภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองที่เปลี่ยนแปลงไป
- นโยบายหรือยุทธศาสตร์การพัฒนาของรัฐบาลใหม่ที่รัฐบาลประกาศในปีที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน
- แนวโน้มและสถิติย้อนหลังของวงเงินที่ได้รับจัดสรร

(2) การวางแผนงบประมาณ (Budget Planning)

การวางแผนงบประมาณ เป็นการสร้างความเชื่อมโยงของเศรษฐกิจในภาพรวม แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติราชการของหน่วยงาน เพื่อกำหนดเป็นนโยบายงบประมาณ วงเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปี และยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี

(3) การจัดทำงบประมาณ (Budget Formulation)

สำนักงบประมาณจะนำเสนอปฏิทินงบประมาณเพื่อให้คณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบและแจ้งส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี และเมื่อคณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบนโยบายงบประมาณ ยุทธศาสตร์การจัดสรร

งบประมาณ และวงเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีแล้ว สำนักงบประมาณจะมีหนังสือแจ้งแนวทางการดำเนินงานในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี และคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดทำค่าของงบประมาณรายจ่ายประจำปี

ในส่วนของหน่วยงาน เมื่อกระทรวงได้รับปฏิทินงบประมาณและคู่มือจัดทำคำขอจากสำนักงบประมาณแล้ว กระทรวงจะแจ้งไปยังหน่วยงานในสังกัด เพื่อจัดทำคำขอของงบประมาณส่งให้สำนักงบประมาณพิจารณา และจัดทำเป็นร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี พร้อมทั้งเอกสารงบประมาณเสนอต่อนายกรัฐมนตรีเพื่อนำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาและนำเสนอต่อรัฐสภาเป็นเวลาอย่างน้อย 2 เดือน ก่อนวันเริ่มปีงบประมาณนั้นตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 15 ของพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

สำหรับเอกสารงบประมาณที่นำเสนอต่อรัฐสภาตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 และที่แก้ไขเพิ่มเติมได้กำหนดให้รัฐบาลเสนอคำแถลงของนายกรัฐมนตรีพร้อมด้วยข้อมูลรายละเอียดต่าง ๆ เช่น ฐานะการเงินการคลังของประเทศ รายรับรายจ่ายเปรียบเทียบปีปัจจุบัน ปีที่ขอตั้งงบประมาณรายจ่ายและปีที่ล่วงมาแล้ว หนี้ของรัฐบาลที่มีอยู่และที่จะขอกู้ใหม่ เป็นต้น ซึ่งโดยทั่วไปจะนำเสนอร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี พร้อมเอกสารประกอบ งบประมาณจำนวน 12 เล่ม และเรียกเอกสารฉบับนี้ว่าเอกสารงบประมาณ (Budget Document)

3.2) การอนุมัติงบประมาณ (Budget Adoption)

การอนุมัติงบประมาณ หมายถึง การพิจารณาอนุมัติร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี พร้อมทั้งเอกสารประกอบงบประมาณซึ่งฝ่ายบริหารหรือรัฐบาลเสนอต่อฝ่ายนิติบัญญัติหรือรัฐสภา ซึ่งประกอบด้วย 2 สภา คือ สภาผู้แทนราษฎร และวุฒิสภา โดยร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี จะผ่านการพิจารณาจากสภาผู้แทนราษฎรก่อน 3 วาระ แล้วจึงเสนอวุฒิสภาพิจารณาก่อนนำทูลเกล้าถวายพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงลงพระปรมาภิไธยประกาศใช้เป็นกฎหมายต่อไป

กระบวนการอนุมัติงบประมาณจะเริ่มขึ้นภายหลังจากที่ร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีผ่านการพิจารณาโดยคณะรัฐมนตรีแล้ว สำนักงบประมาณจะเตรียมเอกสารงบประมาณเพื่อให้นายกรัฐมนตรีเสนอต่อรัฐสภาเพื่อพิจารณา ซึ่งการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีของสภาผู้แทนราษฎรประกอบด้วย 3 วาระ

วาระที่ 1 เป็นการพิจารณารับหลักการแห่งร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีรวมถึงการแต่งตั้งคณะกรรมการวิสามัญพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี

วาระที่ 2 เป็นการพิจารณาในชั้นกรรมาธิการ และการพิจารณาเต็มสภาเรียงตามมาตรา

วาระที่ 3 เป็นการพิจารณาอนุมัติ และประธานสภาผู้แทนราษฎรจะเป็นผู้เสนอร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีต่อวุฒิสภาเพื่อพิจารณาต่อไป

วุฒิสภาจะดำเนินการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยตั้งคณะกรรมการขึ้นมาเพื่อศึกษาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีเช่นเดียวกัน และต้องพิจารณาให้ความ “เห็นชอบ” หรือ “ไม่เห็นชอบ” ให้แล้วเสร็จภายใน 20 วัน นับแต่วันที่ ร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีมาถึงวุฒิสภา ทั้งนี้เว้นแต่สภาผู้แทนราษฎรได้ลงมติให้ ขยายเวลาออกไปเป็นกรณีพิเศษ หากวุฒิสภาไม่สามารถพิจารณาให้เสร็จภายในกำหนดเวลา ให้ถือว่า วุฒิสภาได้ให้ความเห็นชอบตามร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายนั้น

หากร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ได้รับการเห็นชอบจากวุฒิสภา แล้ว นายกรัฐมนตรีจะนำร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีขึ้นทูลเกล้าถวายเพื่อ พระมหากษัตริย์ทรงลงพระปรมาภิไธย ประกาศในราชกิจจานุเบกษาใช้บังคับเป็นกฎหมายต่อไป

3.3) การบริหารงบประมาณ (Budget Execution)

เมื่อพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ประกาศเป็นกฎหมายใช้บังคับแล้ว ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่นของรัฐ ผู้ใช้งบประมาณ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการ บริหารงบประมาณรายจ่ายจะต้องวางแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณให้สอดคล้อง กับเป้าหมายการให้บริการกระทรวง ผลผลิต/โครงการ ตามวงเงินงบประมาณรายจ่ายที่ระบุไว้ใน เอกสารประกอบพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ซึ่งการบริหารงบประมาณเกี่ยวข้องกับการอนุมัติจัดสรรงบประมาณ การโอนเปลี่ยนแปลงรายการ และการกันเงินเหลือในปี

3.4) การติดตามประเมินผลงบประมาณ (Budget Monitoring and Evaluation)

การติดตามประเมินผลงบประมาณจะหมายรวมถึง ขั้นตอนการควบคุมติดตามการ ปฏิบัติงาน และการใช้จ่ายงบประมาณของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่นของรัฐ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายการให้บริการของกระทรวง ผลผลิต/โครงการ ที่ปรากฏใน พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี และเอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปี และตาม กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการใช้จ่ายเงินแผ่นดิน รวมทั้งการประเมินผลสัมฤทธิ์ของ การดำเนินงานของหน่วยงานที่ผ่านมา

2.1.2 นโยบายงบประมาณและยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณ (สำนักงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี, 2560: 5 - 11)

การจัดทำงบประมาณรายจ่าย (งบประมาณแผ่นดิน) รัฐบาลได้ให้ความสำคัญกับ ความต่อเนื่องในการบริหารราชการแผ่นดินเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และนโยบายของรัฐบาลให้ ประสบผลสำเร็จและเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม โดยมุ่งเน้นการวางรากฐานประเทศอย่างยั่งยืนใน ลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์และเชิงพื้นที่ ด้วยการเร่งเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับเศรษฐกิจ ภายในประเทศ ลดความเหลื่อมล้ำ ยกระดับคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นควบคู่กับการเพิ่มขีดความสามารถใน การแข่งขันและการเสริมสร้างศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างสมดุลทั้งด้าน เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ความมั่นคงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ได้จัดทำ ขึ้นโดยให้ความสำคัญกับความสอดคล้องและการถ่ายทอดเป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์ของร่าง

กรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) โดยคำนึงถึงความต่อเนื่องในการบริหารราชการแผ่นดิน และเกิดประโยชน์ต่อประชาชน และประเทศชาติอย่างแท้จริง และยังคงยึดหลักสาระสำคัญ 2 ประการ คือ

ประการที่หนึ่ง น้อมนำ “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ในพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ที่ได้พระราชทานไว้ให้แก่ประชาชนชาวไทย มาเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบวงเงินงบประมาณที่สมเหตุสมผล พอประมาณ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างสมดุลในทุกมิติ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ประการที่สอง ดำเนินการตามแนวนโยบายของรัฐบาลที่ได้แถลงต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติในการพัฒนาประเทศ และบทบัญญัติรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ควบคู่กับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) และนโยบายความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. 2558 - 2564)

โดยกำหนดนโยบายและแนวทางการจัดสรรงบประมาณที่สำคัญสรุปได้ ดังนี้

(1) ปฏิรูปการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีอย่างต่อเนื่อง โดยปรับปรุงการจำแนกงบประมาณเป็น 6 กลุ่ม เพื่อแสดงถึงค่าใช้จ่ายในแต่ละกลุ่มให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ประกอบด้วยงบประมาณรายจ่ายงบกลาง กลุ่มงบประมาณรายจ่ายบุคลากรภาครัฐ กลุ่มงบประมาณรายจ่ายกระทรวง/ หน่วยงาน (Function) กลุ่มงบประมาณรายจ่ายบูรณาการ (Agenda) กลุ่มงบประมาณรายจ่ายพื้นที่ (Area) และกลุ่มงบประมาณรายจ่ายบริหารจัดการหนี้ภาครัฐ เพื่อให้สามารถจัดสรรงบประมาณ ตามลำดับความสำคัญของแต่ละกลุ่มงบประมาณรายจ่าย มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการงบประมาณ

(2) การจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ที่สอดคล้องตามร่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี จำนวน 29 เรื่อง โดยจัดไว้ในกลุ่มงบประมาณรายจ่ายบูรณาการ จำนวน 26 เรื่อง และกลุ่มงบประมาณรายจ่ายพื้นที่ จำนวน 3 เรื่อง โดยให้ความสำคัญกับการบูรณาการภารกิจและงบประมาณ 3 มิติ โดยมิติยุทธศาสตร์ และมิติกระทรวง/ หน่วยงาน บูรณาการร่วมกับจังหวัด/กลุ่มจังหวัด และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในมิติพื้นที่ เพื่อให้การแก้ไขปัญหาและการพัฒนาในระดับพื้นที่มีความสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน และสามารถใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลให้เกิดผลเป็นรูปธรรม เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและประหยัดงบประมาณ

(3) เพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำงบประมาณให้ครอบคลุมทุกแหล่งเงิน โดยให้ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่นที่มีเงินรายได้และเงินสะสมคงเหลือ พิจารณานำเงินดังกล่าวมาใช้ดำเนินการกิจของหน่วยงาน รวมทั้งการส่งเสริมความร่วมมือในการลงทุนระหว่างภาครัฐและเอกชน เพื่อใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ควบคู่กับการพิจารณาทบทวนเพื่อชะลอ ปรับลด หรือยกเลิกการดำเนินการที่มีความสำคัญในระดับต่ำ หรือหมดความจำเป็น หรือไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน หรือสร้างภาระหนี้สาธารณะของประเทศเกินความจำเป็น เพื่อนำงบประมาณดังกล่าวไปจัดทำภารกิจที่มีความสำคัญเร่งด่วน มีความคุ้มค่าและมีความพร้อมในการดำเนินงานโดยประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด

ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ และรายการค่าดำเนินการภาครัฐ ดังนี้

- 1) ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง
- 2) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
- 3) ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน
- 4) ยุทธศาสตร์ด้านการแก้ไขปัญหาความยากจน ลดความเหลื่อมล้ำและสร้างการเติบโตจากภายใน
- 5) ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการน้ำและสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน
- 6) ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ
- 7) รายการค่าดำเนินการภาครัฐ

2.1.3 กระบวนการจัดทำงบประมาณรายจ่าย (งบประมาณแผ่นดิน) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2562 ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

กระบวนการจัดทำงบประมาณรายจ่าย (งบประมาณแผ่นดิน) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2562 ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เป็นกระบวนการที่มีความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน กล่าวคือ ภายในสถาบันจะต้องมีการดำเนินการระหว่างกองแผนงานซึ่งเป็นหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบกับหน่วยงานต่าง ๆ ภายในสถาบันในการจัดทำคำของบประมาณภาพรวมของสถาบัน และกองแผนงานจะต้องประสานกับหน่วยงานภายนอก คือ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และสำนักงบประมาณ (สงป.) เพื่อจัดส่งคำของบประมาณรายจ่ายภาพรวมของสถาบัน ตลอดจนข้อมูลประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งต้องมีความสอดคล้องกับร่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) นโยบายความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. 2558 – 2564) นโยบายสำคัญของรัฐบาล และยุทธศาสตร์กระทรวง

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 สำนักงบประมาณได้มีการปรับปรุงโครงสร้างแผนงานที่เกี่ยวข้องกับสถาบัน คือ

1) แผนงานบุคลากรภาครัฐ เป็นแผนงานที่แสดงค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับบุคลากรภาครัฐที่กำหนดไว้ ได้แก่

- (1) งบบุคลากร เช่น เงินเดือน ค่าจ้างประจำ และค่าจ้างชั่วคราว
- (2) งบดำเนินงาน เช่น ค่าตอบแทน (ตามสิทธิ)
- (3) งบเงินอุดหนุน เช่น ค่าใช้จ่ายบุคลากร

2) แผนงานพื้นฐาน เป็นแผนงานที่ดำเนินการตามหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นปกติประจำตามกฎหมายจัดตั้งของหน่วยงานนั้น ๆ หากหยุดดำเนินการอาจก่อให้เกิดความเสียหายในการให้บริการสาธารณะของภาครัฐ ซึ่งมีลักษณะงานและปริมาณงานที่ชัดเจนต่อเนื่อง เป็นการจัดสรรงบประมาณเพื่อให้หน่วยงานสามารถปฏิบัติงานและดำเนินการเป็นประจำทุกปี โดยพิจารณาถึงขีดความสามารถในการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานในปีงบประมาณที่ผ่านมา ได้แก่

- (1) งบดำเนินงาน เช่น ค่าตอบแทนใช้สอยและวัสดุ และค่าสาธารณูปโภค
- (2) งบลงทุน เช่น ค่าครุภัณฑ์ ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง
- (3) งบเงินอุดหนุน เช่น เงินอุดหนุนเป็นค่าใช้จ่ายในการบริการวิชาการ
- (4) งบรายจ่ายอื่น เช่น เงินอุดหนุนเป็นค่าใช้จ่ายโครงการต่าง ๆ

3) แผนงานบูรณาการ เป็นแผนงานที่ดำเนินการให้สอดคล้องตามยุทธศาสตร์ชาติ หรือแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 หรือยุทธศาสตร์สำคัญที่คณะรัฐมนตรีกำหนด เชิงนโยบาย และกำหนดให้จัดทำงบประมาณเป็นลักษณะ Project based โดยมีหน่วยงานรับ งบประมาณตั้งแต่สองหน่วยงานขึ้นไปร่วมกันวางแผน กำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดและแผนการ ปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณร่วมกัน เพื่อลดความซ้ำซ้อน มีความประหยัดและคุ้มค่า สามารถบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ของแผนงานบูรณาการ

สำหรับการดำเนินการจัดทำค่าของงบประมาณตามแผนงานบูรณาการเริ่มมีความ ชัดเจนขึ้นในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ซึ่งกำหนดให้ส่วนราชการเริ่มดำเนินงานตั้งแต่ในช่วงเดือน สิงหาคม 2560

สำหรับขั้นตอนการจัดทำค่าของงบประมาณรายจ่าย (งบประมาณแผ่นดิน) ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2562 กลุ่มงานงบประมาณ กองแผนงาน ดำเนินการตามขั้นตอนสำคัญสรุปได้ ดังนี้

(1) แจ้งหน่วยงานจัดทำโครงการตามแผนงานบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ (นโยบาย ของรัฐบาล) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 รวบรวม/วิเคราะห์ เพื่อจัดทำเป็นข้อมูลภาพรวม โครงการตามแผนงานบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน เสนอผู้บริหารเห็นชอบ และส่งให้ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) รวบรวมเพื่อนำเสนอรัฐมนตรีว่าการ กระทรวงศึกษาธิการให้ความเห็นชอบ เมื่อเห็นชอบแล้วให้ส่งหน่วยงานเจ้าภาพในการขอรับการบรรจุ ในแผนปฏิบัติราชการของหน่วยงานเจ้าภาพ

(2) แจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทบทวนแผนเป้าหมายตัวชี้วัดประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562-2565 ในส่วนของแผนนักศึกษา แผนบริการวิชาการ และแผนวิจัย ทำการรวบรวม/ วิเคราะห์ เพื่อจัดทำแผนเป้าหมายตัวชี้วัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562-2565 ภาพรวมของ สถาบัน เพื่อเป็นข้อมูลประกอบคำขอตั้งงบประมาณรายจ่ายของสถาบัน

(3) แจ้งหน่วยงานจัดทำคำขอตั้งงบประมาณรายจ่ายของหน่วยงาน รวบรวม/ วิเคราะห์ เพื่อจัดทำข้อเสนองบประมาณรายจ่ายเบื้องต้น (Pre-Ceiling) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ภาพรวมของสถาบัน และประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง 3 ปี (MTEF) คือ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 – 2565 เสนอผู้บริหารเห็นชอบ และส่งให้สำนักงานคณะกรรมการการ อุดมศึกษา (สกอ.) และสำนักงบประมาณ (สปป.)

(4) จัดทำกรอบวงเงินคำขอตั้งงบประมาณรายจ่ายของสถาบัน (ซึ่งผ่านความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี) ที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณ และแผนปฏิบัติ ราชการประจำปีของสถาบัน และจัดทำแผนเป้าหมายตัวชี้วัดภาพรวมของสถาบัน (แผนนักศึกษา แผนวิจัย และแผนบริการวิชาการ) ประมาณการรายได้ กรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปาน กลาง (MTEF) และข้อมูลประกอบการพิจารณาตามแบบฟอร์มต่าง ๆ ที่กำหนดของสำนักงาน

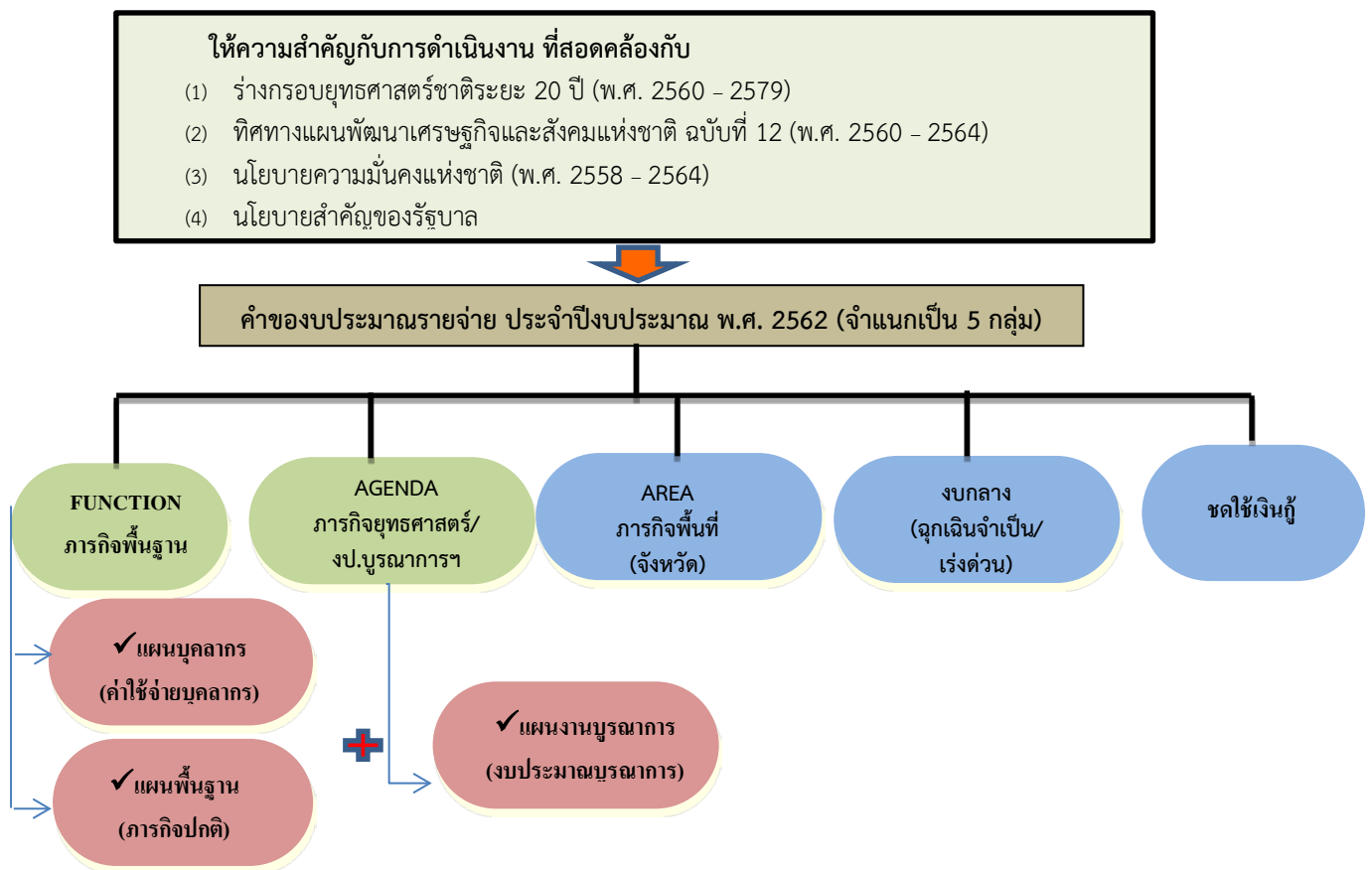
คณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และสำนักงานงบประมาณ (สพ.) เสนอผู้บริหารเห็นชอบ และนำส่งให้สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และสำนักงานงบประมาณ (สพ.)

(5) ปรับปรุงรายละเอียดงบประมาณรายจ่าย และแปรรูปจัดงบประมาณ ตามหลักเกณฑ์ของ สำนักงานงบประมาณ (สพ.)

(6) จัดทำรายละเอียดงบประมาณ และข้อมูลต่าง ๆ ของสถาบัน เพื่อใช้ประกอบการชี้แจงงบประมาณรายจ่ายต่อคณะอนุกรรมการวิสามัญพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านครุภัณฑ์ ที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง ด้านฝึกอบรม สัมมนา ประชาสัมพันธ์ ค่าจ้างเหมา ค่าจ้างที่ปรึกษา และการวิจัย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร บุคลากร ด้านอุดมศึกษา ด้านการศึกษา และคณะกรรมการวิสามัญพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ของสภาผู้แทนราษฎร วุฒิสภาและสภานิติบัญญัติแห่งชาติ พร้อมทั้งจัดทำข้อมูลอื่น ๆ ตามที่ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และสำนักงานงบประมาณ (สพ.) กำหนด และเข้าร่วมการชี้แจงงบประมาณรายจ่ายประจำปี

(7) สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี นำร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2562 ขึ้นทูลเกล้าฯ ถวาย เพื่อลงพระปรมาภิไธย ประกาศบังคับใช้เป็นกฎหมายต่อไป และกองแผนงานจะจัดทำเอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 มอบให้แก่หน่วยงานเพื่อใช้ประกอบในการบริหารงบประมาณ

กระบวนการจัดทำงบประมาณรายจ่าย (งบประมาณแผ่นดิน) เป็นดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 กระบวนการจัดทำงบประมาณรายจ่าย (งบประมาณแผ่นดิน)

2.2 การจัดทำงานประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

1) ความหมายของการบูรณาการ

พจนานุกรมได้ให้ความหมายคำว่า “บูรณาการ” คือ การรวมสิ่งต่าง ๆ ไว้ด้วยกันเพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิด หรือทำให้เป็นส่วนหนึ่งของแนวคิดหรือระบบ (Collins Cobuild English Language Dictionary, 1990) และพจนานุกรมอีกฉบับได้ให้ความหมายว่า “การบูรณาการ” หมายถึง การก่อรูป การประสาน หรือการรวมกันเพื่อช่วยในการทำงาน หรือการรวมกับสิ่งอื่น หรือการรวมกับหน่วยที่ใหญ่กว่า (Merriam-Webster’s Collegiate Dictionary, n.p.; Persson, 2004)

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต) (B.E.2540) ได้แปลคำว่า “Integration” หมายถึง “การทำให้สมบูรณ์” โดยมองว่า สภาวะการบูรณาการเป็นการพิจารณาสรรพสิ่งในลักษณะองค์รวม (holistic view) ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อมีปัจจัยสามประการ คือ ประการแรก หน่วยย่อยหรือองค์ประกอบ ประการที่สอง ความสัมพันธ์ของหน่วยย่อยซึ่งเชื่อมโยงอิงอาศัยซึ่งกันและกัน ประการที่สาม ความครบถ้วนเต็มบริบูรณ์ที่เกิดจากการรวมตัวกันของหน่วยย่อยอย่างประสานสัมพันธ์และกลมกลืนกันอย่างสมดุล ดังนั้น สภาวะที่ต้องการ (desired state) ของการบูรณาการตามแนวคิดของพระธรรมปิฎก คือ ความพอดีและความสมดุลขององค์รวมหลังจากการรวมตัว องค์รวมนั้นต้องมีชีวิตชีวาหรือดำเนินไปได้ด้วยดี และองค์รวมนั้นเกิดมีภาวะและคุณสมบัติของมันเองที่แตกต่างหากจากภาวะและคุณสมบัติขององค์ประกอบหรือหน่วยย่อยทั้งหลาย

2) แนวคิดของการบูรณาการ

ปัญหาวิกฤติการประสานงาน (Coordination Crisis) เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการวางแผน และการปฏิบัติงานในหลาย ๆ องค์การที่ต้องเกี่ยวข้องกับองค์การอื่นในกิจกรรมเดียวกัน และในเวลาพร้อม ๆ กัน ผู้บริหารในภาครัฐต้องใช้ความรู้และประสบการณ์ในการจัดการบริหารงานข้ามองค์การ และบางครั้งยังต้องบริหารงานในราชการบริหารแผ่นดินในต่างระดับกันด้วย (ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น) รวมทั้งจะต้องทำงานร่วมกับภาคเอกชนและภาคประชาสังคมอีกด้วย ต่อมาประเด็นนี้ได้พัฒนาเป็นแนวคิดเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภาครัฐ (Interorganizational Relations) ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับความเชื่อมโยง (Connections) การแข่งขัน และการอาศัยซึ่งกันและกัน (Interdependence) โดยแนวคิดนี้จะช่วยอธิบายเรื่องเจ้าภาพหลักที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการสินค้าสาธารณะ ขอบเขตของการบริหารรัฐกิจ รวมทั้งโครงสร้างการบริหาร เพื่อจะเสนอประเด็นนโยบายที่มีความสำคัญ (Cooper et al., 1998) ตามแนวคิดนี้ได้พยายามทำให้หน่วยงานของรัฐประสานและร่วมมือกันทำงานให้สอดคล้องกัน เพื่อลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพ โดยจะต้องมีการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการทำงานของภาครัฐด้วย สำหรับโครงสร้างการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภาครัฐอาจเกิดจากความสมัครใจของหน่วยงาน หรือการบังคับหรือเป็นเงื่อนไขนโยบาย อาจเป็นในรูปของข้อตกลงหรือการแต่งตั้งในรูปคณะกรรมการ

หรือคณะทำงาน มีกฎหมายที่เป็นมาตรฐานรองรับ เช่น ในประเทศแอฟริกาใต้ที่ได้ออกพระราชบัญญัติว่าด้วยกรอบส่งเสริมและสนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภาครัฐ เพื่อเป็นกลไกแก้ปัญหาความขัดแย้ง และเพื่อสร้างรัฐบาลที่มีความแน่นแฟ้น

สำหรับแนวคิดการบริหารงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการบูรณาการ ในส่วนนี้จะเปรียบเทียบแนวทางแบบราชการ (government approach) หรือแนวคิดดั้งเดิมในการบริหารงานภาครัฐ (Traditional Theories of Bureaucratic Administration) (John et al., 1994; Kickert, 1997) กับแนวทางการบริหารจัดการ (Governance approach) (Pierre & Peters, 2000)

การบริหารงานตามแนวทางแบบราชการเป็นการบริหารจากบนลงล่าง (Top-Down Approach) มีการใช้กฎระเบียบในการควบคุมและจัดระเบียบพฤติกรรมของบุคลากรและสถาบันการทำงานอาศัยโครงสร้างแบบราชการเป็นหลัก ซึ่งเป็นการแบ่งโครงสร้างตามหลักการแบ่งตามหน้าที่ความรับผิดชอบ (Functional Classification) หรือตามภารกิจที่แต่ละหน่วยงานรับผิดชอบ โดยรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาตามโครงสร้างแต่ละส่วนราชการจะรับผิดชอบในการผลิต/จัดหาผลผลิตตามภารกิจของตนเป็นหลัก แม้ว่าข้อดีของโครงสร้างของระบบราชการจะมีหลายประการ เช่น การมีเอกภาพการบังคับบัญชา การใช้หลักการแบ่งงานกันทำ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความชำนาญเฉพาะด้าน มีความชัดเจนในการบังคับบัญชาสั่งงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดของโครงสร้างแบบราชการ คือ การใช้หลักแบ่งงานกันทำ มีผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานมุ่งแต่การทำงานเฉพาะหน้าที่ของตนเองเท่านั้น ละเลยการประสานงานกับหน่วยงานอื่น จนหลายครั้งเกิดปัญหาวิกฤติของการประสานงาน และทำให้การดำเนินงานที่อาศัยหน่วยงานจำนวนมากมารวมมือกันไม่บรรลุผล จากข้อจำกัดของแนวทางแบบราชการทำให้มีการตระหนักถึงความสำคัญของการบูรณาการมากขึ้น โดยเฉพาะในกรณีที่รัฐบาลมีนโยบายที่สำคัญซึ่งหน่วยงานไม่สามารถดำเนินการกิจได้โดยลำพัง จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นในกระทรวงเดียวกันหรือต่างกระทรวงหรือกับภาคส่วนอื่น หากมีปัญหาเรื่องการประสานงานย่อมเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุผล การบูรณาการข้ามหน่วยงานจึงเป็นวิธีการแก้ไขปัญหาวินัยหนึ่งที่จะช่วยทำให้การดำเนินงานตามภารกิจดังกล่าวลุล่วงไปได้

แนวทางการบริหารจัดการเป็นแนวทางการบริหารงานภาครัฐที่มีการเปลี่ยนแปลง จากเดิม คือ จากการใช้อำนาจครอบงำมาเป็นการสร้างเสริมพลัง (Empowerment) (Pierre & Peters, 2000) ซึ่งถือเป็นการเปลี่ยนแปลงจากแนวทางแบบราชการมาเป็นรัฐบาลที่เน้นการประสานงานเชื่อมโยง (Joined-up Government) แนวทางการบริหารจัดการเป็นแนวทางที่มองความสัมพันธ์ของสังคมมีความซับซ้อนมากขึ้นในลักษณะเป็นเครือข่ายมากกว่าสายการบังคับบัญชา (Network-Oriented Polity) โดยบทบาทของรัฐจะเปลี่ยนไปจากผู้กำหนดนโยบายมาเป็นผู้สนับสนุนให้ภาคส่วนต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการร่วมกำหนดนโยบาย (Sloat, 2002) บทบาทของรัฐบาลเน้นในด้าน การประสานงานและการกำกับดูแล (Coordination and Steering) มากกว่า

แนวคิดของการบูรณาการอิงกับทฤษฎีระบบ (Systems Theory) ระบบประกอบด้วยส่วนย่อยต่างๆ ที่ทำงานด้วยกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน เมื่อระบบได้รับการกำหนดแล้วลำดับต่อไป คือ การวิเคราะห์หน้าที่เพื่อจะแบ่งระบบทั้งหมดเป็นส่วนย่อย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจะทำความเข้าใจเพื่อสร้างและจัดการกับระบบการบูรณาการ โดยการนำส่วนย่อย ๆ กลับมารวมใหม่อีก

ครั้ง เพื่อสร้างให้เกิดรูปแบบของผลการดำเนินงานที่มีความสอดคล้องกัน (Alignment) (Barkley, 2006)

Persson (2004) กล่าวถึง การบูรณาการเป็นสามประเด็น คือ ประการแรก กระบวนการบูรณาการที่เกิดขึ้นอาจมีจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน โดยอาจเป็นการประสานงานตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ หรือเป็นการรวมตัวแบบสุ่ม (Random Blending) ประการที่สอง การบูรณาการเกิดขึ้นโดยไม่มีลำดับความสำคัญ และประการที่สาม การบูรณาการ หมายถึง การรวมของหลาย ๆ ส่วน เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ทั้งหมด หรือการรวมของส่วนหนึ่งเข้ากับหน่วยใหญ่ที่มีอยู่เดิมก็ได้

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์และคณะ (2552) การบูรณาการ หมายถึง การนำส่วนย่อยที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันมารวมกัน โดยมีการประสานสอดคล้องกันอย่างกลมกลืนและสมดุลเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ จากความหมายดังกล่าวสามารถสรุปมิติที่สำคัญในความหมายของคำว่า บูรณาการไว้ 4 มิติ คือ การรวมตัวกัน (Aggregation) ความสอดคล้อง (Alignment) ความสมดุล (Balance) และความสมบูรณ์ครอบคลุม (Comprehensiveness)

โดยสรุป แนวทางการบริหารจัดการจึงเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับแนวคิดการบูรณาการ ซึ่งเน้นการประสานมิติต่าง ๆ ระหว่างหน่วยงาน เพื่อช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนกันในการกำหนดแผนและดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายด้านนโยบาย

3) การบูรณาการด้านนโยบาย (Policy Integration)

ในอดีตนโยบายสาธารณะมักไม่ได้รับการใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาในลักษณะบูรณาการ เนื่องจากนโยบายสาธารณะในอดีตมักมีลักษณะแยกส่วน (Compartmentalization) โดยกำหนดให้หน่วยงานต่าง ๆ แยกกันนโยบายไปปฏิบัติมากกว่าการร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหา ในปัจจุบันผู้กำหนดนโยบายในหลายประเทศจึงมีความพยายามที่จะปฏิรูปกระบวนการกำหนดนโยบายใหม่จากการประสานงานภายในหน่วยงาน (Intra-Department) มาเป็นความร่วมมือกันทั้งหมดเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาความซ้ำซ้อนหรือการมีเป้าหมายขัดแย้งกันในหน่วยงานต่าง ๆ (Ronayne, 1984)

Underdal (1980 cited in Persson, 2004) ให้ความหมายของการบูรณาการด้านนโยบายใน 3 มิติ คือ 1) ความครอบคลุมสมบูรณ์ (Comprehensiveness) โดยรวมประเด็นเรื่องพื้นที่ เวลา บุคคลหรือหน่วยงาน (Actors) และประเด็น (Issues) โดยพื้นที่ที่ต้องครอบคลุมบริเวณที่ได้รับผลกระทบจากผลลัพธ์ของนโยบาย (Policy Outcome) โดยใช้มุมมองระยะยาว และมีสัดส่วนที่เหมาะสมของบุคคลหรือหน่วยงานซึ่งเกี่ยวข้องกับการประเมินทางเลือกของนโยบายในประเด็นที่มีความสัมพันธ์กันภายใต้กรอบนโยบายร่วมกัน (Common Policy Framework) 2) ความสอดคล้องกัน (Consistency) กล่าวคือ ทุกส่วนของนโยบายต้องประสานเชื่อมโยงกัน 3) การรวมตัวกัน (Aggregation) จำเป็นต้องใช้เกณฑ์ที่ครอบคลุมสำหรับประเมินองค์ประกอบต่าง ๆ ของนโยบาย Underdal (1980 cited in Persson, 2004) จึงมองว่าความครอบคลุม สมบูรณ์ควรเกิดขึ้นในขั้นตอนปัจจัยนำเข้า ส่วนการรวมตัวกันเป็นกระบวนการของปัจจัยนำเข้า และความสอดคล้องกันอยู่ในขั้นตอนของผลลัพธ์

การนำนโยบายเชิงบูรณาการไปปฏิบัติจะต้องมีกลไกสถาบันที่เกี่ยวข้องอย่างน้อยสี่ประการเพื่อช่วยสนับสนุนการบูรณาการ (Hertin & Berkhout, 2003) ซึ่งได้แก่ ประการแรก การบูรณาการหน่วยงาน (Integrated Departments) จุดมุ่งหมายของการบูรณาการหน่วยงาน คือ การปรับปรุงการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานเพื่อลดปัญหาการประสานงานตามโครงสร้างสายการบังคับบัญชา และช่วยยกระดับความสำคัญของประเด็นนโยบายให้เป็นวาระสำคัญของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การเรียนรู้ระดับนโยบายจะเกิดขึ้นต่อเนื่องเมื่อมีการบูรณาการหน่วยงาน ประการที่สอง กลไกการติดต่อสื่อสาร (Communication Mechanisms) ประเทศในกลุ่มสหภาพยุโรปได้มีการปรับปรุงกลไกการสื่อสารในแนวนอนและความร่วมมือระหว่างสาขาต่าง ๆ โดยการจัดตั้งคณะทำงานและคณะกรรมการข้ามกระทรวง กระบวนการปรึกษาหารือหรือการตั้งผู้ประสานงานนโยบายในกระทรวงต่าง ๆ ตามสาขาของนโยบาย กลไกการประสานความร่วมมือแนวนอนจะช่วยให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องตระหนักถึงความสำคัญของนโยบายนั้น ๆ แต่อาจจะไม่ช่วยในเรื่องการเรียนรู้ระดับนโยบาย กลไกการประสานงานส่วนใหญ่ไม่ค่อยได้ช่วยในการสร้างขีดความสามารถของหน่วยงาน แต่มุ่งที่จะบูรณาการความเชี่ยวชาญในนโยบายสาขาหนึ่งไปยังนโยบายอื่น ๆ ประสิทธิภาพของกลไกที่เป็นทางการดังกล่าวขึ้นอยู่กับความเต็มใจของสถาบันและตัวบุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งต้องมีทรัพยากรและแรงจูงใจในการทำงานด้วย กลยุทธ์จากรัฐบาลกลาง การบูรณาการจะได้รับการสนับสนุนโดยอาศัยนโยบายทางการเมือง เพราะจะเป็นแรงผลักดันในการสนับสนุนให้นโยบายเป็นวาระแห่งชาติหรือวาระของรัฐบาล ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานจะมีมากขึ้น ประการที่สี่ กลยุทธ์การบูรณาการภายในสาขา (Sectoral Integration Strategies) ซึ่งเป็นการบูรณาการในระดับย่อยลงมาเพื่อช่วยในการนำนโยบายไปปฏิบัติ

4) การบูรณาการด้านงบประมาณ

Schick (1972) กล่าวว่า ระบบงบประมาณทุกระบบจะทำหน้าที่สำคัญ 3 ประการ คือ การควบคุม (Control) การจัดการ (Management) และการวางแผน (Planning) โดยหน้าที่ดังกล่าวไม่สามารถแยกจากกันได้อย่างเด็ดขาด ระบบงบประมาณแต่ละประเภทจะทำหน้าที่ทั้งสามข้อ เพียงแต่จะให้น้ำหนักของหน้าที่ในแต่ละข้อไม่เท่ากัน

บทบาทที่สำคัญประการหนึ่งของงบประมาณ คือการเป็นเครื่องมือการบริหาร (Administrative Tool) โดยมีบทบาทในการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลที่เป็นรูปธรรมตามที่กำหนดไว้ เพราะงบประมาณเป็นแผนทางการเงินหรือทรัพยากรที่จะทำให้นโยบาย และแผนต่าง ๆ ปรากฏเป็นจริงได้ และยังใช้ในการติดตามและประเมินผลงานด้านประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของหน่วยงานต่าง ๆ ที่ได้รับงบประมาณอีกด้วย (Lorsuwannarat, B.E. 2546)

การบูรณาการงบประมาณทำได้ในหลายรูปแบบ นับตั้งแต่การบูรณาการงบประมาณเพื่อการพัฒนาให้เข้ากับการวางแผนกลยุทธ์และแผนทางการเงิน (Sussman, 2003) การบูรณาการงบประมาณทุกแหล่งเพื่อใช้ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน (UN Women, 2013) หรือการบูรณาการงบประมาณทั้งรายรับและรายจ่ายของหน่วยงานต่าง ๆ ในระดับประเทศ ภูมิภาค และระดับโลก ซึ่งครอบคลุมระยะเวลา 4 ปีตามแผนกลยุทธ์ (2014-17) เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณางบประมาณได้ในเอกสารแผ่นเดียว (UN, 2013)

สำหรับงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Performance-Based Budgeting) ซึ่งเป็นระบบงบประมาณที่สำนักงานงบประมาณใช้อยู่ในปัจจุบันเป็นระบบที่เน้นหน้าที่ในการวางแผนและการจัดการ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ/ กิจกรรมต่าง ๆ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์/ นโยบายที่รัฐบาลกำหนดอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเพื่อช่วยสนับสนุนให้การบริหารภาครัฐเป็นไปอย่างสอดคล้องสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน

5) พัฒนาการการจัดการงบประมาณเชิงบูรณาการ

การจัดการงบประมาณเชิงบูรณาการในประเทศไทยมีพัฒนาการแบ่งได้เป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่หนึ่ง การจัดการงบประมาณเชิงบูรณาการแบบรวมศูนย์ ความพยายามในการจัดทำงบประมาณเชิงบูรณาการที่เป็นรูปธรรมเกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2529 เมื่อสำนักงานงบประมาณได้จัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาการพิจารณางบประมาณสำหรับการบูรณาการเรื่องน้ำบาดาล เนื่องจากมีหน่วยงานซึ่งมีภารกิจเกี่ยวข้อง 4 หน่วยงาน คือ สำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบท (รพช.) กรมโยธาธิการ กรมอนามัย และกรมทรัพยากรธรณี ต่อมาสำนักงานงบประมาณได้มีการจัดการงบประมาณเชิงบูรณาการ 4 - 5 เรื่องในแต่ละปีงบประมาณ โดยเป็นการจัดตั้งคณะกรรมการภายในสำนักงานงบประมาณและมุ่งเน้นการแก้ปัญหาความซ้ำซ้อนเป็นหลัก (Director of the Bureau of Budget Plan and Policy, 2008) การบูรณาการในลักษณะดังกล่าวถือเป็นการจัดการงบประมาณเชิงบูรณาการแบบรวมศูนย์ โดยสำนักงานงบประมาณในฐานะหน่วยงานในการจัดสรรงบประมาณได้ริเริ่มใช้กลไกคณะกรรมการภายในสำหรับแผนงาน/ โครงการที่มีขนาดใหญ่และมีหลายหน่วยงานที่มีภารกิจเหมือนกันโดยให้มีการพิจารณา ร่วมกันในการจัดสรรงบประมาณ เพื่อลดความซ้ำซ้อนและสิ้นเปลืองในการใช้ทรัพยากรในระยะแรกนี้ ต่อมาได้มีการขยายผลการจัดทำงบประมาณบูรณาการในเรื่องโรคเอดส์และยาเสพติดด้วย

ระยะที่สอง การจัดการงบประมาณเชิงบูรณาการระดับพื้นที่ ในระยะนี้เป็นการให้ความสำคัญกับการบูรณาการในระดับพื้นที่ ทั้งในระดับจังหวัดและในต่างประเทศมากขึ้น กล่าวคือ ในปี พ.ศ. 2544 มีการจัดทำโครงการจังหวัดทดลองแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา (ผู้ว่าฯ ซีอีโอ) โครงการนี้มีการทดลองหรือนำร่องในปีงบประมาณ พ.ศ. 2545 หลังจากนั้น คณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ 28 เมษายน พ.ศ. 2546 เห็นชอบให้ผู้ว่าราชการจังหวัดทุกจังหวัด (ยกเว้นกรุงเทพมหานคร) เป็นผู้บริหารสูงสุดของจังหวัด ให้ใช้แนวทางการบริหารงานแบบบูรณาการเช่นเดียวกับจังหวัดนำร่อง ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2546 เป็นต้นไป โดยให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้เตรียมการด้านองค์การ แผนงาน งบประมาณ บุคลากรและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่รองรับการขยายผลการบริหารงานแบบบูรณาการให้ครบทุกจังหวัด สำหรับการบูรณาการด้านงบประมาณในเชิงพื้นที่ของจังหวัดแบบบูรณาการมีลักษณะเป็นการมอบอำนาจ ตามระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ อาทิ การโอนงบประมาณระหว่างงาน/ โครงการและหมวดรายจ่าย การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการก่อสร้างโดยไม่เพิ่มวงเงิน การมอบอำนาจตามหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติตามโครงการถ่ายโอนงาน/ กิจกรรม รวมทั้งการใช้งบประมาณเหลือจ่ายซึ่งให้หัวหน้าส่วนราชการมอบอำนาจให้ผู้ว่าราชการจังหวัด คณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ 19 มีนาคม พ.ศ. 2545 และวันที่ 7 พฤษภาคม พ.ศ. 2545 ให้ใช้หลักการการ

บริหารงานแบบบูรณาการ สำหรับหน่วยงานในต่างประเทศ โดยให้มีการประสานเชื่อมโยงกันอย่างมีเอกภาพ มีเจ้าภาพรับผิดชอบชัดเจน มีการทำงานเป็นทีม มีการจัดตั้งคณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศในระดับชาติ มีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน และคณะอนุกรรมการอีก 3 คณะ เพื่อรับผิดชอบเรื่องแผนบูรณาการ งบประมาณบูรณาการ และบุคลากรในต่างประเทศ โดยมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ และรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงการต่างประเทศเป็นประธานอนุกรรมการคณะชุดตามลำดับ

นิรมล พานิชพงษ์พันธุ์ และคณะ ศึกษาเรื่องรูปแบบการจัดการงบประมาณสำหรับการบริหารราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการ พบว่า รูปแบบการจัดการงบประมาณสำหรับการบริหารราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการของประเทศไทยมีการวางแผนผ่านกลไกคณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศในระดับชาติและคณะกรรมการบริหารราชการสถานเอกอัครราชทูต แต่การเสนอขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปี การบริหารงบประมาณ การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน และการติดตามประเมินผลยังคงมีรูปแบบที่ไม่แตกต่างจากเดิม มีลักษณะการจัดการผ่านหน่วยงานต้นสังกัด ถึงแม้จะมีการร่วมคิดร่วมวางแผนกันมากขึ้น แต่ยังมีปัญหาการจัดการงบประมาณเชิงบูรณาการเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่มีการกิจในต่างประเทศ และยังขาดระบบรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ตลอดจนระบบการติดตามประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรม (Panichpongpan et al., 2006)

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 10 วรรค 1 กำหนดว่า “ในกรณีที่ภารกิจใดมีความเกี่ยวข้องกับหลายส่วนราชการหรือเป็นภารกิจที่ใกล้เคียงหรือต่อเนื่องกัน ให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องนั้นกำหนดแนวทางปฏิบัติราชการเพื่อให้เกิดการบริหารราชการแบบบูรณาการร่วมกัน โดยมุ่งให้เกิดผล สัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ” นอกจากนี้ พระราชกฤษฎีกาดังกล่าวในมาตรา 10 วรรค 2 ได้กำหนดว่า “ให้ส่วนราชการ มีหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติราชการของผู้ว่าราชการจังหวัดหรือหัวหน้าคณะผู้แทนในต่างประเทศ เพื่อให้การบริหารราชการแบบบูรณาการในจังหวัดและในต่างประเทศแล้วแต่กรณี สามารถใช้ อำนาจตามกฎหมายได้ครบถ้วนตามความจำเป็นและบริหารราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 มีการจัดทำแผนงบประมาณในเชิงบูรณาการประจำปี งบประมาณเป็นครั้งแรก โดยมีแผนงบประมาณในเชิงบูรณาการทั้งสิ้น 13 แผน อาทิเช่น แผนงบประมาณเพื่อการพัฒนาลุ่มน้ำทะเลสาบสงขลา แผนงานงบประมาณการพัฒนาสนามบินสุวรรณภูมิ แผนงบประมาณการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด การจัดทำแผนงบประมาณในเชิงบูรณาการประจำปีได้ดำเนินการต่อเนื่องถึงปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 โดยมีแผนการบูรณาการทั้งสิ้น 15 แผนงาน บางเรื่องเป็นแผนฯ ที่ต่อเนื่องจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 แต่บางเรื่องเป็นแผนฯ ใหม่ (Bureau of the Budget, 2005)

ระยะที่สาม การจัดการงบประมาณเชิงบูรณาการเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 - 2552 สำนักงบประมาณได้กำหนดหลักการจัดทำงบประมาณในมิติการบูรณาการ โดยได้นำนโยบายรัฐบาลและแผนการบริหารราชการแผ่นดินที่เป็นเรื่องด่วน มีการบูรณาการและมีมติคณะรัฐมนตรีรองรับ กำหนดให้รองนายกรัฐมนตรีรับผิดชอบ ในงานแต่ละด้าน รวมทั้งมีการให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกำหนดแผนและเป้าหมายร่วมกัน ก่อนมาของงบประมาณจากสำนัก

งบประมาณ กำหนดให้มีแผนงานการบูรณาการขึ้นมา เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานตามนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล และลดความซ้ำซ้อนของผลผลิต/ โครงการและงบประมาณในการดำเนินการ (Bureau of the Budget, 2008) สำนักงบประมาณได้กำหนดแผนงานการบูรณาการในครั้งนี้เหลือเพียง 8 แผนงาน เช่น งานวิจัย การจัดการน้ำ ปัญหาชายแดนภาคใต้ ยาเสพติด ความปลอดภัยบนท้องถนน การท่องเที่ยว เป็นต้น และในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 เหลือเพียง 6 แผนคือ งานวิจัย ท่องเที่ยว ทะเลสาบสงขลา ชายแดนภาคใต้ การจัดการน้ำและงานวิจัย

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 มีการกำหนดงบประมาณในลักษณะบูรณาการแตกต่างจากปีก่อนๆ โดยมีการนำประเด็นจำแนกตามยุทธศาสตร์ประเทศและนโยบายสำคัญของรัฐบาล และแบ่งเป็น 4 เรื่อง ได้แก่ 1) การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยมีประเด็นย่อยอีก 9 เรื่อง เช่น ด้านเกษตร ด้านอุตสาหกรรม ด้านการท่องเที่ยวและบริการ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน เป็นต้น 2) การลดความเหลื่อมล้ำมีประเด็นย่อยอีก 8 เรื่อง เช่น การพัฒนาคุณภาพ การศึกษา การยกระดับการบริการสาธารณสุข การจัดสวัสดิการดูแลผู้สูงอายุ เด็ก สตรี และผู้ด้อยโอกาส 3) การเติบโตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มีประเด็นย่อย 5 เรื่อง เช่น การพัฒนาเมือง อุตสาหกรรมเชิงนิเวศน์ การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก นโยบายการคลังเพื่อสิ่งแวดล้อม และ 4) การบริหารราชการแผ่นดิน มีประเด็นย่อย 8 เรื่อง อาทิ การปฏิรูปกฎหมาย การปรับโครงสร้างระบบราชการ การพัฒนากำลังคนภาครัฐ และการปรับโครงสร้างภาษี เนื่องจากปีนี้มีประเด็นในการบูรณาการจำนวนมาก งบประมาณบูรณาการในปีจึงสูงถึง 759,113 ล้านบาท ในขณะที่งบประมาณบูรณาการในปี พ.ศ. 2556 มีจำนวน 524,123 ล้านบาท และปี พ.ศ. 2558 มีจำนวน 486,682 ล้านบาท

นอกจากนั้น ปี พ.ศ. 2559 ได้มีการกำหนดขั้นตอนการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2559 อย่างเป็นระบบเพื่อให้ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์มากขึ้น โดยเริ่มในเดือนตุลาคม พ.ศ.2557 คณะรัฐมนตรีได้มีความเห็นชอบหลักการและแนวทางการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2559 และต่อมาเมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557 นายกรัฐมนตรีได้แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการ โดยมีรองนายกรัฐมนตรี/ รัฐมนตรีที่ได้รับมอบหมายเป็นประธาน หลังจากนั้นให้คณะกรรมการเชิญหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุมเพื่อพิจารณาจัดทำข้อเสนองบประมาณที่เหมาะสมเสนอต่อสำนักงบประมาณ เมื่อสำนักงบประมาณพิจารณาเบื้องต้นแล้วจะเสนอต่อคณะกรรมการฯ ต่อไป หลังจากนั้นคณะกรรมการฯ จะเสนอต่อนายกรัฐมนตรีเพื่อส่งสำนักงบประมาณ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 ได้มีการกำหนดประเด็นการบูรณาการไว้ 19 เรื่อง เป็นงบประมาณทั้งสิ้น 378,577 ล้านบาท (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์และคณะ : 2552)

2.2.2 การจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

การจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (คู่มือการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562)

1. แนวคิดงบประมาณแบบบูรณาการ : การบริหารจัดการภาครัฐเพื่อการพัฒนา

คำว่า “บูรณาการ” เป็นแนวทางพื้นฐานที่สำคัญในการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐของประเทศไทย เนื่องจากยุทธศาสตร์ของประเทศหลายเรื่องมักเป็นเรื่องใหญ่ที่มีความซับซ้อน ซึ่งต้องอาศัยหลายหน่วยงานในหลายกระทรวงดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลตามที่กำหนด อาทิ การลดปัญหาความยากจน การจัดการน้ำ การจัดการที่ดิน และการดำเนินการตามกรอบประชาคมอาเซียน ดังนั้น การบูรณาการนโยบายและงบประมาณ เพื่อไม่ให้เกิดการทำงานที่ซ้ำซ้อนและสิ้นเปลืองทรัพยากร จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะทำให้ยุทธศาสตร์ของประเทศบรรลุผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

งบประมาณเชิงบูรณาการในความหมายนี้ หมายถึง “งบประมาณที่จัดสรรให้กับแผนงาน/โครงการที่หลายหน่วยงานทำงานร่วมกัน โดยอาจเป็นงานตามมิตยุทธศาสตร์ ซึ่งกระทรวงและส่วนราชการมีการบูรณาการภารกิจในเชิงกระบวนการทำงานร่วมของหน่วยงาน ระหว่างกระทรวง หรือมีทีมงานตามยุทธศาสตร์ในระดับพื้นที่ซึ่งมีการบูรณาการภารกิจที่ตอบสนองความต้องการในพื้นที่และตามมิตยุทธศาสตร์ที่สำคัญ และทำให้ผลลัพธ์มีคุณค่าหรือมูลค่ามากกว่าให้ต่างหน่วยต่างทำ”

การบริหารงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการบูรณาการมีสองแนวคิดที่สำคัญคือ แนวทางแบบราชการ (government approach) กับแนวทางการบริหารจัดการ (governance approach) การบริหารงานตามแนวทางแบบราชการเป็นการบริหารจากบนลงล่าง (topdown approach) มีการใช้กฎระเบียบในการควบคุมและจัดระเบียบพฤติกรรมของบุคลากร และสถาบันการทำงานอาศัยโครงสร้างแบบราชการเป็นหลัก ซึ่งเป็นการแบ่งโครงสร้างตามหลักการแบ่งตามหน้าที่ความรับผิดชอบ (functional classification) หรือตามภารกิจที่แต่ละหน่วยงานรับผิดชอบ โดยรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาตามโครงสร้าง แต่ละส่วนราชการ จะรับผิดชอบในการผลิต/จัดหาผลผลิตตามภารกิจของตนเป็นหลัก

แนวทางการบริหารจัดการเป็นแนวทางการบริหารงานภาครัฐที่มีการเปลี่ยนแปลงจากเดิมคือ จากการใช้อำนาจครอบงำมาเป็นการสร้างเสริมพลัง (empowerment) ซึ่งถือเป็นการเปลี่ยนแปลงจากแนวทางแบบราชการมาเป็นรัฐบาลที่เน้นการประสานงานเชื่อมโยง (joined-up government) แนวทางการบริหารจัดการเป็นแนวทางที่มองความสัมพันธ์ของสังคมมีความซับซ้อนมากขึ้นในลักษณะเป็นเครือข่ายมากกว่าสายการบังคับบัญชา (network-oriented polity) และมีอิทธิพลต่อกระบวนการกำหนดนโยบาย

โดยบทบาทของรัฐจะเปลี่ยนไปจากผู้กำหนดนโยบายมาเป็นผู้สนับสนุนให้ภาคส่วนต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการร่วมกำหนดนโยบาย บทบาทของรัฐบาลเน้นในด้านการประสานงานและการกำกับดูแล (coordination and steering) มากกว่า โดยสรุป แนวทางการบริหารจัดการจึงเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับแนวคิดการบูรณาการ ซึ่งเน้นการประสานมิติต่าง ๆ ระหว่างหน่วยงานเพื่อช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนกันในการกำหนดแผน และดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายด้านนโยบาย

สำหรับงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นระบบงบประมาณที่สำคัญ งบประมาณให้อยู่ในปัจจุบันเป็นระบบที่เน้นหน้าที่ในการวางแผนและการจัดการ ซึ่งมีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์/นโยบายที่รัฐบาลกำหนดอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเนื่องจากการ บริหารงานภาครัฐในปัจจุบันมีความจำเป็นต้องอาศัยการบูรณาการหน่วยงานภาครัฐและภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อระดมความรู้และทรัพยากรมาใช้ในการแก้ปัญหาและวิกฤติให้ทันกับเวลาหรือใช้สำหรับการ พัฒนา การบริหารงานเชิงบูรณาการจำเป็นต้องอาศัยการบูรณาการด้านแผนงานในระดับต่าง ๆ จาก ระดับประเทศลงไปสู่ระดับหน่วยงาน ทั้งในระดับแนวดิ่งและแนวราบ โดยมีงบประมาณเป็นเครื่องมือ สำคัญที่จะทำให้แผนงานเหล่านี้เป็นไปได้ ในทางปฏิบัติ งบประมาณจะมีบทบาทช่วยในการบูรณาการ โดยผ่านงบประมาณเชิงบูรณาการ

แผนงบประมาณเชิงบูรณาการเป็นแผนซึ่งกำหนดมาจากนโยบายที่มีความสำคัญ เร่งด่วนของรัฐบาลที่จำเป็นจะต้องมีการบูรณาการระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง อันจะทำให้ เกิดการประสานกิจกรรมของหลายกระทรวงในการดำเนินการร่วมกันเพื่อให้บรรลุ การกิจร่วมกัน ดังนั้น แผนงบประมาณเชิงบูรณาการจึงเป็นเครื่องมือที่กำหนดทิศทางการบูรณาการ ประเด็นการบูร ณาการ เป้าหมายและตัวชี้วัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและกลไกการดำเนินงาน

2. แนวทางการทบทวนเป้าหมาย แนวทาง ตัวชี้วัดของแผนงานบูรณาการ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2562

2.1 แนวคิดที่ใช้ในการทบทวนเป้าหมาย แนวทาง ตัวชี้วัดของแผนงานบูรณาการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

2.1.1 แนวคิดแบบการบริหารองค์รวม (Holistic ideology)

คำว่า “องค์รวม” (Holistic ideology) หมายถึง แนวคิดในการทำความเข้าใจ ปรากฏการณ์หรือสิ่งต่าง ๆ โดยคำนึงถึงองค์ประกอบทั้งหมด (ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก) ที่ ก่อให้เกิดปรากฏการณ์หรือสิ่งนั้น ๆ และพิจารณาถึงความเชื่อมโยงและการสอดประสานกันในทุก ๆ ส่วนขององค์ประกอบนั้น อีกคำหนึ่งที่มีความหมายใกล้เคียงกันคือ “บูรณาการ” (Integration) ที่ หมายถึง การทำให้สมบูรณ์ คือ ทำให้หน่วยย่อย ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันร่วมกันทำหน้าที่อย่างผสม กลมกลืนเป็นองค์รวมหนึ่งเดียวที่มีความครบถ้วนสมบูรณ์ในตนเอง อีกนัยหนึ่ง คำว่า “องค์รวม” น่าจะ สอดคล้องกับคำว่า ความคิดเชิงระบบ (System approach) ซึ่งหมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่รวมกันและต่าง ทำหน้าที่ของตนเองอย่างมีระเบียบ โดยส่วนประกอบหรือปัจจัยต่าง ๆ ของระบบมีความสัมพันธ์ซึ่ง กันและกัน เพื่อให้การดำเนินงาน บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2.1.2 แนวคิดการเชื่อมโยงและการประสานแผนงานในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

แนวคิดการเชื่อมโยงและประสานแผนงานในการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ได้นำหลักการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการ เป็นเครื่องมือจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ โดยส่งเสริมให้กระทรวงและหน่วยงานทำงานร่วมกันในลักษณะประสานเชื่อมโยงแบบเครือข่าย มีรูปแบบการบริหารจัดการแบบองค์รวม โดยใช้กลไกของงบประมาณในการแสดงความเชื่อมโยงอย่างบูรณาการ สะท้อนภารกิจสำคัญ โดยคำนึงถึงหลักประหยัดและความคุ้มค่า และมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการใช้จ่ายงบประมาณและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติ การจัดการงบประมาณในเชิงบูรณาการ โดยใช้กระบวนการงบประมาณเป็นเครื่องมือ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยให้การดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานเป็นไปอย่างส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกัน เป็นไปอย่างสมดุล มีการรวบรวมรายจ่ายในลักษณะองค์รวมก่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลสูงเกินกว่าการดำเนินการกิจอย่างเป็นอิสระจากกัน และมีหลักการ หรือแนวทางในการดำเนินการ คือ หน่วยงานเจ้าภาพมีหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดขอบเขตงาน ระยะเวลา หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และงบประมาณเชิงบูรณาการโดย

- เน้นการจัดทำเป็น Project Based หรือไม่ต่ำกว่าระดับโครงการที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนเป้าหมายเชิงบูรณาการ
- โครงการ/กิจกรรม สมเหตุสมผล มีความเป็นไปได้และคุ้มค่า
- โครงการ/กิจกรรม เมื่อบูรณาการแล้วมีเอกภาพประสานสอดคล้องและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ไม่ซ้ำซ้อน
- โครงการ/กิจกรรมเมื่อบูรณาการแล้วก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงขึ้นไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายการบูรณาการที่สูงกว่า

2.1.3 แนวคิดการกำหนดตัวชี้วัด (Indicators)

ขั้นตอนหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการประเมินผล คือ การกำหนดตัวชี้วัด (Indicators) ซึ่งหากในการจัดทำแผนงาน/โครงการ มีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนแล้ว จะส่งผลให้การประเมินผลมีความชัดเจน ตั้งแต่ระดับปัจจัยนำเข้าที่เป็นทรัพยากรซึ่งนำมาใช้ในการดำเนินงาน โครงการ เช่น งบประมาณ บุคลากร/ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน โครงการ และผู้รับบริการ/ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการใช้บริการของโครงการ โดยวัดทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ผลลัพธ์ที่ได้เบื้องต้น เช่น มีผู้ให้บริการ หรือได้รับประโยชน์จากการให้บริการของโครงการมาก/น้อย แค่ไหนอย่างไร รวมถึงความสอดคล้องและการบรรลุ เป้าหมาย/วัตถุประสงค์ของโครงการหรือไม่อย่างไร เป็นต้น ในทางปฏิบัติการกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมที่จะใช้ในการติดตามประเมินผลโครงการ เป็นเรื่องที่ค่อนข้างยาก ซึ่งจากคู่มือชื่อว่า “A Handbook for Planning Impact Assessment” (ILOEVAL, 2005) ได้แบ่งระดับของการประเมินออกเป็น 4 ระดับ คือ

1. ปัจจัยนำเข้า (Inputs) : เงินทุนหรืองบประมาณ ทรัพยากรบุคคล และ วัตถุดิบต่างๆ ที่เป็นทรัพยากรจำเป็นที่ต้องใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

2. ผลผลิต (Outputs) : ผลผลิตที่ได้ทั้งสินค้าและบริการ ซึ่งเป็นผลผลิตที่ได้จากการดำเนินงาน เช่น การจัดทำคู่มือ การเผยแพร่ผลงาน เป็นต้น

3. ผลลัพธ์(Outcomes) : เปรียบได้กับความสำเร็จในระยะสั้นหรือระยะกลาง ที่ได้จากผลผลิตซึ่งผลลัพธ์จะเป็นตัวที่สนับสนุนให้เกิดผลกระทบ (Impact) ต่อเป้าหมายในระยะยาวต่อไป

4. ผลกระทบ (Impact) : เปรียบเสมือนความสำเร็จตามเป้าหมายสุดท้ายในระยะยาว ซึ่งรวมถึงผลกระทบอื่นที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิดทั้งทางบวกและทางลบอีกด้วย

2.1.4 แนวคิดการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จที่ดี ควรประกอบด้วย

1. สามารถวัดผลได้เป็นรูปธรรม มีความชัดเจน โดยมีการระบุเป็นค่าของตัวเลขที่ชัดเจน

2.สะท้อนให้เห็นความสำเร็จในการทำงานอย่างแท้จริง และสามารถแสดงความก้าวหน้าในการดำเนินงานได้

3. เป็นที่เข้าใจตรงกันและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

4. เชื่อมโยง สอดคล้อง สนับสนุน เป้าหมายของแผนงานบูรณาการ แนวทาง แผนงานบูรณาการในระดับต่าง ๆ

5. วัดผลได้ถูกต้องตามระดับ (เป้าหมายของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12/เป้าหมายแผนงานบูรณาการ/แนวทางแผนงานบูรณาการ/แนวทางแผนงานบูรณาการ) ที่ต้องการวัด

6. มีความครอบคลุมภารกิจตามแผนงานบูรณาการอย่างครบถ้วน

7. ความสำเร็จในการวัดในแต่ละระดับ “สมควร” เทียบเคียงกับมาตรฐาน ตัวชี้วัดระดับชาติ/สากลได้

ทั้งนี้ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 มีแผนงานบูรณาการทั้งหมด จำนวน 27 แผนงานบูรณาการ ได้แก่

- (1) แผนงานบูรณาการขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้
- (2) แผนงานบูรณาการจัดการปัญหาแรงงานต่างด้าวและการค้ามนุษย์
- (3) แผนงานบูรณาการป้องกัน ปราบปราม และบำบัดรักษาผู้ติดยาเสพติด
- (4) แผนงานบูรณาการพัฒนาอุตสาหกรรมศักยภาพ
- (5) แผนงานบูรณาการสร้างรายได้จากการท่องเที่ยว กีฬาและวัฒนธรรม
- (6) แผนงานบูรณาการพัฒนาศักยภาพการผลิตภาคการเกษตร

- (7) แผนงานบูรณาการพัฒนาผู้ประกอบการเศรษฐกิจชุมชน และวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสู่สากล
- (8) แผนงานบูรณาการพัฒนาพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษ
- (9) แผนงานบูรณาการขับเคลื่อนพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก
- (10) แผนงานบูรณาการพัฒนาด้านคมนาคมและระบบโลจิสติกส์
- (11) แผนงานบูรณาการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล
- (12) แผนงานบูรณาการวิจัยและนวัตกรรม
- (13) แผนงานบูรณาการพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต
- (14) แผนงานบูรณาการยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ให้มีคุณภาพเท่าเทียม และทั่วถึง
- (15) แผนงานบูรณาการพัฒนาระบบประกันสุขภาพ
- (16) แผนงานบูรณาการสร้างความเสมอภาคเพื่อรองรับสังคมผู้สูงอายุ
- (17) แผนงานบูรณาการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ
- (18) แผนงานบูรณาการพัฒนาเมืองอุตสาหกรรมเชิงนิเวศและจัดการมลพิษและสิ่งแวดล้อม
- (19) แผนงานบูรณาการส่งเสริมการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- (20) แผนงานบูรณาการส่งเสริมการพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ
- (21) แผนงานบูรณาการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ
- (22) แผนงานบูรณาการปฏิรูปกฎหมายและการพัฒนากระบวนการยุติธรรม
- (23) แผนงานบูรณาการพัฒนาระบบการให้บริการประชาชนของหน่วยงานภาครัฐ
- (24) แผนงานบูรณาการพัฒนาพื้นที่ระดับภาค ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
- (25) แผนงานบูรณาการพัฒนาพื้นที่ระดับภาค ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน
- (26) แผนงานบูรณาการพัฒนาพื้นที่ระดับภาค ด้านการแก้ไขปัญหาความยากจน ลดความเหลื่อมล้ำ และสร้างการเติบโตจากภายใน
- (27) แผนงานบูรณาการพัฒนาพื้นที่ระดับภาค ด้านการจัดการน้ำและสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

4) แนวทางการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

4.1) การจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

- (1) กำหนดขอบเขต หลักการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แนวทางการดำเนินงาน ตัวชี้วัด หน่วยงานดำเนินการ

(2) กำหนด โครงการ กิจกรรม ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ให้ชัดเจน พร้อมรายละเอียดประกอบ

(3) กำหนดแนวทางในการติดตามประเมินผลสัมฤทธิ์ของแผนงานบูรณาการ

4.2) การจัดทำค่าของงบประมาณในแผนงานบูรณาการ ต้องกำหนดภารกิจบูรณาการอย่างน้อยเป็นในระดับโครงการของหน่วยงานให้สอดคล้องและเชื่อมโยงไปสู่การบรรลุเป้าหมายแผนงานบูรณาการ ระยะเวลา ในการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานให้สอดคล้องกับมติคณะกรรมการพิจารณาการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้สามารถแสดงผลการบูรณาการภารกิจและงบประมาณได้อย่างครบถ้วน และนำไปสู่เป้าหมายของแผนงานบูรณาการได้อย่างชัดเจน โดยหน่วยงานเจ้าภาพต้องกำกับดูแลการจัดทำงบประมาณ ในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยให้ความสำคัญกับการดำเนินงาน โครงการ กิจกรรม ที่มีการบูรณาการ ทั้ง 3 มิติ ได้แก่ มิติงานตามยุทธศาสตร์พื้นที่ (Area) มิติงานตามยุทธศาสตร์กระทรวง/หน่วยงาน (Function) และมียุทธศาสตร์สำคัญของรัฐบาล (Agenda) รวมทั้ง สามารถระบุพื้นที่ดำเนินการ เพื่อให้การจัดสรรงบประมาณมีความสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนา ในระดับพื้นที่ ตลอดจนมีการวางแผนแม่บทระยะปานกลางและระยะยาว เพื่อการพัฒนาตามแผนงาน บูรณาการให้มีความต่อเนื่อง

4.3) การดำเนินงานตามโครงการ - กิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผนงานบูรณาการต้องเป็นไปตามภารกิจและหน้าที่ตามกฎหมายของหน่วยงาน และสอดคล้องกับพันธกิจของกระทรวง สะท้อนและส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายของแผนงานบูรณาการ เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 และนโยบายสำคัญของรัฐบาล

4.4) โครงการ - กิจกรรม ที่เสนอค่าของงบประมาณในแผนงานบูรณาการ จะต้องสอดคล้องและสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายของแผนงานบูรณาการนั้น ๆ อย่างแท้จริง

4.5) โครงการ - กิจกรรม ต้องมีความพร้อม ทั้งด้านบุคลากร เครื่องมือ อุปกรณ์ พื้นที่ดำเนินการ และการบริหารจัดการที่จะดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.6) โครงการ - กิจกรรม ต่าง ๆ ที่จะดำเนินการร่วมกันภายใต้แผนงานบูรณาการ จะต้องมีความเป็นเอกภาพ ประสาน สอดคล้อง เหมาะสมทั้งปริมาณงานและงบประมาณ ในแต่ละกิจกรรม และมีค่าใช้จ่ายการดำเนินงานเป็นไปตามหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ที่สำนักงบประมาณกำหนด และมีภารกิจที่ไม่ซ้ำซ้อนกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

4.7) โครงการ - กิจกรรม ที่จะนำมาจัดทำเป็นแผนงานบูรณาการ จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายและรายละเอียดเกี่ยวกับ ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดที่ชัดเจน สามารถใช้เป็นแนวทางติดตามประเมินผลได้

5) กลไกและกระบวนการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

โดยดำเนินการในรูปคณะกรรมการพิจารณาการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ซึ่งมีองค์ประกอบ ดังนี้

- (1) ประธานคณะกรรมการ : รองนายกรัฐมนตรีที่กำกับหน่วยงานเจ้าภาพที่ได้รับมอบหมาย
- (2) รองประธานคณะกรรมการ : รัฐมนตรีที่กำกับดูแลรับผิดชอบหน่วยงานเจ้าภาพหลัก
- (3) กรรมการ : ปลัดกระทรวงของหน่วยงานเจ้าภาพ และหน่วยงานสนับสนุน
- (4) กรรมการและเลขานุการร่วม :
 - (4.1) ผู้แทนหน่วยงานเจ้าภาพหลัก
 - (4.2) ผู้แทนสำนักงบประมาณ
 - (4.3) ผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ
 - (4.4) ผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
 - (4.5) ผู้แทนสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

2.2.3 การจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

การจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้ดำเนินการมาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 โดยกลุ่มงานงบประมาณ กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี มีหน้าที่ในการประสาน สนับสนุนการดำเนินการให้กับอาจารย์ และนักวิจัยของสถาบัน ซึ่งในการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ของปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 กองแผนงานได้กำหนดกระบวนการจัดทำที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับนโยบาย แนวทาง และกรอบเวลาของรัฐบาล หน่วยงานเจ้าภาพแผนงานบูรณาการ และสำนักงบประมาณ ดังนี้

1) กระบวนการจัดทำแบบฟอร์มคำของบประมาณบูรณาการฯ ของสถาบัน

1.1 ทบทวน/ศึกษาข้อมูลต่าง ๆ และวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลรายละเอียดแบบฟอร์มคำของบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ (คำของบประมาณบูรณาการฯ) แผนผังความเชื่อมโยงแผนงานบูรณาการ ในปีงบประมาณที่ผ่านมาของ สกอ. และหน่วยงานเจ้าภาพ แผนงานบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ (หน่วยงานเจ้าภาพแผนงานบูรณาการฯ) รวมทั้งการพิจารณา รายละเอียดนโยบายสำคัญเร่งด่วนของรัฐบาล และทิศทางยุทธศาสตร์ชาติที่จะพัฒนาประเทศ ที่ได้จากการประชุมชี้แจง มอบนโยบายฯ ของนายกรัฐมนตรี

1.2 จัดทำแบบฟอร์มคำของบประมาณบูรณาการฯ ของสถาบัน (NIDA Master Form) และแนวทาง/หลักเกณฑ์การจัดทำคำของบประมาณบูรณาการฯ ของสถาบัน ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในปีงบประมาณที่ผ่านมา และจากการประชุม ชี้แจง มอบนโยบายฯ ของนายกรัฐมนตรี เพื่อให้ได้แบบฟอร์มคำของบประมาณบูรณาการฯ ของสถาบัน และแนวทาง/หลักเกณฑ์การจัดทำคำของบประมาณบูรณาการฯ ของสถาบัน ที่มีเนื้อหาครอบคลุม และครบถ้วนมากที่สุด

1.3 จัดทำหนังสือภายใน พร้อมแนบแบบฟอร์มคำของบประมาณบูรณาการฯ ของสถาบัน และแนวทาง/หลักเกณฑ์การจัดทำคำของบประมาณบูรณาการฯ ของสถาบัน เสนอให้ผู้บริหารสถาบัน (อธิการบดีและรองอธิการบดีทั้ง 4 ฝ่าย) พิจารณา

1.4 ผู้บริหารสถาบัน พิจารณาแบบฟอร์มคำของบประมาณบูรณาการฯ ของสถาบัน และแนวทาง/หลักเกณฑ์การจัดทำคำของบประมาณบูรณาการฯ ของสถาบัน รวมทั้งมอบนโยบาย/แนวทางการดำเนินงาน

2) กระบวนการส่งแบบฟอร์มคำของบประมาณบูรณาการฯ ของสถาบันให้หน่วยงานภายใน

2.1) แจ้งคณะ/วิทยาลัย/สำนัก ให้จัดทำคำของบประมาณบูรณาการฯ ของสถาบัน ตามแบบฟอร์มคำของบประมาณบูรณาการฯ ของสถาบัน (NIDA Master Form) ซึ่งกองแผนงานได้อัพโหลดไฟล์แบบฟอร์มคำของบประมาณบูรณาการฯ ของสถาบัน และแนวทาง/หลักเกณฑ์การจัดทำคำของบประมาณบูรณาการฯ ของสถาบันไว้ที่ระบบ ICS อีกทั้งประสานให้คณะ/วิทยาลัย/สำนัก ส่งคำของบประมาณบูรณาการฯ กลับไปยังกองแผนงานภายในระยะเวลาที่กำหนด ทั้งในรูปแบบเอกสารและไฟล์ กรณีที่พบข้อมูล

2.2) อาจารย์/นักวิจัย ของคณะ/วิทยาลัย/สำนัก จัดทำคำขอป.บูรณาการ ตามแบบฟอร์มคำของบประมาณบูรณาการฯ ของสถาบัน โดยให้พิจารณาความเหมาะสมและเป็นไปได้ตามนโยบายของผู้บริหารสถาบัน และแนวทาง/หลักเกณฑ์การจัดทำคำของบประมาณบูรณาการฯ ของสถาบันที่กำหนดไว้

2.3) รวบรวมคำของบประมาณบูรณาการฯ ของคณะ/วิทยาลัย/สำนัก (ตามแบบฟอร์มคำของบประมาณบูรณาการฯ ของสถาบัน) โดยใช้แบบฟอร์ม Check list เพื่อตรวจสอบหน่วยงานที่จัดส่งคำของบประมาณบูรณาการฯ

2.4) ตรวจสอบความถูกต้อง/ครบถ้วนของเอกสารคำของบประมาณบูรณาการฯ ของสถาบัน ที่คณะ/วิทยาลัย/สำนัก จัดส่งมาให้

2.5) เอกสารคำของบประมาณบูรณาการฯ ของสถาบัน ตามแบบฟอร์มคำของบประมาณบูรณาการฯ ของสถาบัน ทั้งนี้ หน่วยงานภายนอก ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และหน่วยงานเจ้าภาพแผนงานบูรณาการฯ จะขอให้สถาบันดำเนินการจัดทำคำของบประมาณบูรณาการฯ ตามแบบฟอร์มที่กำหนด ได้แก่ แบบฟอร์มคำของบประมาณบูรณาการฯ ของ สกอ. แบบฟอร์มคำของบประมาณบูรณาการฯ ของหน่วยงานเจ้าภาพแผนงานบูรณาการฯ แผนผังความเชื่อมโยงแผนงานบูรณาการ (ถ้ามี)

2.6) เปรียบเทียบเอกสารคำของบประมาณบูรณาการฯ ของสถาบัน กับแบบฟอร์มคำของบประมาณบูรณาการฯ ของหน่วยงานภายนอก ได้แก่ แบบฟอร์มคำของบประมาณบูรณาการฯ ของสกอ. แบบฟอร์มคำของบประมาณบูรณาการฯ ของหน่วยงานเจ้าภาพแผนงานบูรณาการฯ โดยเปรียบเทียบรายละเอียดของแบบฟอร์มคำของบประมาณบูรณาการฯ ของหน่วยงานภายนอกกับรายละเอียดเอกสารคำของบประมาณบูรณาการฯ ของสถาบัน

2.7) จัดทำข้อมูลตามแบบฟอร์มคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ ของหน่วยงานภายนอก (แบบฟอร์มคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ ของ สกอ. และแบบฟอร์มคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ ของหน่วยงานเจ้าภาพแผนงานบูรณาการฯ) โดยกองแผนงานจะใช้ข้อมูลจากเอกสารคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ ของสถาบัน ในการจัดทำ

2.8) แจ้งให้คณะ/วิทยาลัย/สำนัก จัดทำข้อมูลเพิ่มเติมตามแบบฟอร์มคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ ของหน่วยงานภายนอก หรือแก้ไข เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วน โดยจะต้องส่งให้กองแผนงานภายในระยะเวลาที่กำหนด

2.9) รวบรวมคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ ที่ได้มีการเพิ่มเติมข้อมูลแล้ว จาก คณะ/วิทยาลัย/สำนัก ที่เป็นผู้รับผิดชอบ ได้แก่ คำขอของงบประมาณบูรณาการฯ (ตามแบบฟอร์มคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ ของ สกอ.) คำขอของงบประมาณบูรณาการฯ (ตามแบบฟอร์มคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ ของหน่วยงานเจ้าภาพแผนงานบูรณาการฯ)

2.10) ตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วน ของคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ ของสถาบันทั้งหมด (ตามแบบฟอร์มคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ ของหน่วยงานภายนอก) กรณีที่ข้อมูลไม่ถูกต้อง/ไม่ครบถ้วน ให้กองแผนงานประสานกลับไปยังคณะ/วิทยาลัย/สำนัก ให้จัดทำข้อมูลเพิ่มเติมให้ถูกต้องและครบถ้วน ตามแบบฟอร์มคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ ของหน่วยงานภายนอก และส่งกลับมาให้กองแผนงานตรวจสอบอีกครั้ง

2.11) คัดแยกและสรุปคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ (ตามแบบฟอร์มคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ ของหน่วยงานภายนอก) ตามแผนงานบูรณาการฯ 27 แผนงาน เพื่อสรุปรวมโครงการและงบประมาณในแต่ละแผนงานบูรณาการฯ ยกตัวอย่างเช่น แผนงานบูรณาการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล แผนงานบูรณาการส่งเสริมการวิจัยและนวัตกรรม แผนงานบูรณาการสร้างรายได้จากการท่องเที่ยวและบริการ แผนงานบูรณาการพัฒนาศักยภาพคนตามช่วงวัย แผนงานบูรณาการยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต ฯลฯ กรณีผู้บริหารสถาบัน มีการแก้ไขสรุปคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ ตามแผนงานบูรณาการฯ ให้กองแผนงาน แก้ไขสรุปคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ ตามแผนงานบูรณาการฯ อีกครั้ง

2.12) มีเอกสารคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ ที่จำแนกตามแผนงานบูรณาการฯ ได้แก่ เอกสารคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ ตามแบบฟอร์มคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ ของสกอ. เอกสารคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ ตามแบบฟอร์มคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ ของหน่วยงานเจ้าภาพแผนงานบูรณาการ

2.13) จัดทำหนังสือถึงหน่วยงานเจ้าภาพและสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา พร้อมเอกสารคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ เสนอให้ผู้บริหารสถาบัน (อธิการบดีและรองอธิการบดีทั้ง 4 ฝ่าย) พิจารณาให้ความเห็นชอบ โดยลงนามในหนังสือดังกล่าว

2.14) จัดส่งเอกสารคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ ไปยังหน่วยงาน ได้แก่ เอกสารคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ ตามแบบฟอร์มคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ ของ สกอ. เอกสารคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ ตามแบบฟอร์มคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ ของหน่วยงานเจ้าภาพแผนงานบูรณาการฯ โดยส่งหนังสือพร้อมแนบเอกสารดังกล่าว ในรูปแบบเอกสารและไฟล์เอกสารผ่านทางอีเมล ภายในระยะเวลาที่กำหนด

3) กระบวนการจัดทำเอกสารคำของบประมาณบูรณาการฯ เพิ่มเติม

คำของบประมาณบูรณาการของสถาบันส่งให้หน่วยงานเจ้าภาพ และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเรียบร้อยแล้ว แต่มีกรณีที่หน่วยงานเจ้าภาพมีแบบฟอร์มคำของบประมาณเพิ่มเติมมาให้สถาบันดำเนินการ จึงเป็นไปตามขั้นตอน ดังนี้

3.1) จัดทำข้อมูลตามแบบฟอร์มคำของบประมาณบูรณาการฯ เพิ่มเติม ของหน่วยงานเจ้าภาพแผนงานบูรณาการฯ โดยกองแผนงานจะพิจารณาใช้ข้อมูลจากเอกสารคำของบประมาณบูรณาการฯ ของสถาบัน ในการจัดทำ แต่ที่ผ่านมา ข้อมูลจากเอกสารคำของบประมาณบูรณาการฯ ของสถาบัน มีข้อมูลไม่ครบถ้วน/ไม่เพียงพอตามแบบฟอร์มคำของบประมาณบูรณาการฯ เพิ่มเติม ของหน่วยงานเจ้าภาพแผนงานบูรณาการฯ จึงทำให้กองแผนงานต้องประสานขอข้อมูลเพิ่มเติมจาก คณะ/วิทยาลัย/สำนัก ในลำดับต่อไป

3.2) แจ้งคณะ/วิทยาลัย/สำนัก จัดทำข้อมูลเพิ่มเติมตามแบบฟอร์มคำของบประมาณบูรณาการฯ เพิ่มเติม ของหน่วยงานเจ้าภาพแผนงานบูรณาการฯ ที่กองแผนงานจัดส่งให้ เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วน โดยจะต้องส่งให้กองแผนงานภายในระยะเวลาที่กำหนด

3.) รวบรวมคำของบประมาณบูรณาการฯ เพิ่มเติม (ตามแบบฟอร์มคำของบประมาณบูรณาการฯ เพิ่มเติม ของหน่วยงานเจ้าภาพแผนงานบูรณาการฯ) ที่ได้มีการเพิ่มเติมข้อมูลแล้ว จาก คณะ/วิทยาลัย/สำนัก ที่เป็นผู้รับผิดชอบ

3.4) ตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วน ของคำของบประมาณบูรณาการฯ เพิ่มเติม (ตามแบบฟอร์มคำของบประมาณบูรณาการฯ เพิ่มเติม ของหน่วยงานเจ้าภาพแผนงานบูรณาการฯ) และส่งให้ผู้อำนวยการกองแผนงานตรวจสอบอีกครั้ง กรณีข้อมูลไม่ถูกต้อง/ไม่ครบถ้วน ให้กองแผนงานประสานกลับไปยังคณะ/วิทยาลัย/สำนัก ให้จัดทำข้อมูลเพิ่มเติม ให้ถูกต้องและครบถ้วน ตามแบบฟอร์มคำขอป.บูรณาการเพิ่มเติม ของหน่วยงานเจ้าภาพแผนงานบูรณาการฯ และส่งกลับมาให้กองแผนงานตรวจสอบอีกครั้ง

3.5) จัดทำเอกสารคำของบประมาณบูรณาการฯ เพิ่มเติม (ตามแบบฟอร์มคำของบประมาณบูรณาการฯ เพิ่มเติม ของหน่วยงานเจ้าภาพแผนงานบูรณาการฯ)

3.6) ส่งหนังสือ พร้อมแนบเอกสารคำของบประมาณบูรณาการฯ เพิ่มเติม (ตามแบบฟอร์มคำของบประมาณบูรณาการฯ เพิ่มเติม ของหน่วยงานเจ้าภาพแผนงานบูรณาการฯ) ให้หน่วยงานเจ้าภาพแผนงานบูรณาการฯ ทั้งในรูปแบบเอกสารและไฟล์เอกสารผ่านทางอีเมลล์ ภายในระยะเวลาที่กำหนด

4) กระบวนการจัดทำเอกสารประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณเบื้องต้น

4.1) จัดทำข้อมูลตามแบบฟอร์มประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณเบื้องต้นของ คณะอนุกรรมการฯ โดยกองแผนงานจะพิจารณาใช้ข้อมูลจากเอกสารคำของบประมาณบูรณาการฯ ของสถาบัน เอกสารคำของบประมาณบูรณาการฯ ของหน่วยงานภายนอกเอกสารคำของบประมาณบูรณาการฯ เพิ่มเติม หากข้อมูลไม่เพียงพอตามแบบฟอร์มหลักประกอบการพิจารณาจัดสรร

งบประมาณเบื้องต้นของคณะอนุกรรมการฯ กองแผนงานจะประสานขอข้อมูลเพิ่มเติมจากคณะ/วิทยาลัย/สำนัก ในลำดับต่อไป

4.2) ประสานแจ้งคณะ/วิทยาลัย/สำนัก ให้จัดทำข้อมูลเพิ่มเติม ตามแบบฟอร์มของหน่วยงานภายนอกประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณเบื้องต้นของคณะอนุกรรมการฯ ที่กองแผนงานจัดส่งให้ กรณีตรวจสอบและพบว่าข้อมูลไม่ครบถ้วน จะประสานให้คณะ/วิทยาลัย/สำนัก แก้ไขข้อมูลเพิ่มเติมตามแบบฟอร์มของหน่วยงานภายนอกประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณเบื้องต้น ของคณะอนุกรรมการฯ อีกครั้ง

4.3) คณะ/วิทยาลัย/สำนัก จัดทำข้อมูลเพิ่มเติมตามแบบฟอร์มของหน่วยงานภายนอกประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณเบื้องต้นของคณะอนุกรรมการฯ ที่กองแผนงานจัดส่งให้ เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วน โดยจะต้องส่งให้กองแผนงานภายในระยะเวลาที่กำหนด

4.4) รวบรวมข้อมูลตามแบบฟอร์มหลักประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณเบื้องต้น จำแนกตามแผนงานบูรณาการฯ ที่ได้มีการเพิ่มเติมข้อมูลแล้ว จาก คณะ/วิทยาลัย/สำนัก ที่เป็นผู้รับผิดชอบ และจำแนกตามแผนงานบูรณาการฯ

4.5) ตรวจสอบความถูกต้อง/ครบถ้วน ของข้อมูลตามแบบฟอร์มของหน่วยงานภายนอกประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณเบื้องต้น ในกรณีที่ข้อมูลไม่ถูกต้อง/ไม่ครบถ้วน ให้กองแผนงานประสานกลับไปแจ้งคณะ/วิทยาลัย/สำนัก ให้จัดทำข้อมูลเพิ่มเติมให้ถูกต้องและครบถ้วน ตามแบบฟอร์มของหน่วยงานภายนอกประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณเบื้องต้นของคณะอนุกรรมการฯ และส่งกลับมาให้กองแผนงานตรวจสอบอีกครั้ง

4.6) สรุปกรอบวงเงินที่ได้รับการจัดสรรของแต่ละบูรณาการฯ

4.7) จัดทำเอกสารค่าของงบประมาณบูรณาการฯ ของหน่วยงานภายนอกประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณเบื้องต้น ที่จำแนกตามแผนงานบูรณาการฯ

4.8) จัดทำหนังสือถึงคณะอนุกรรมการพิจารณาจัดสรรงบประมาณบูรณาการในเบื้องต้น พร้อมเอกสารค่าของงบประมาณบูรณาการที่คณะอนุกรรมการขอเพิ่มเติม เสนอให้ผู้บริหารสถาบัน (อธิการบดีและรองอธิการบดีทั้ง 4 ฝ่าย) พิจารณาให้ความเห็นชอบ โดยลงนามในหนังสือดังกล่าว

4.9) จัดส่งหนังสือ พร้อมแนบเอกสารประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณเบื้องต้น ให้คณะอนุกรรมการ ทั้งในรูปแบบเอกสารและไฟล์เอกสารผ่านทางอีเมลล์ ภายในระยะเวลาที่กำหนด

5) กระบวนการจัดทำเอกสารประกอบการชี้แจง

5.1) รับทราบกรอบวงเงินงบประมาณบูรณาการฯ เบื้องต้น และทำหนังสือแจ้งหน่วยงานภายในสถาบัน ได้แก่ คณะ/วิทยาลัย/สำนัก ที่เกี่ยวข้องทราบ

5.2) จัดทำข้อมูลตามแบบฟอร์มประกอบคำชี้แจงต่อคณะกรรมการวิชาการวิสามัญฯ ตามแบบฟอร์มที่คณะกรรมการวิชาการวิสามัญฯ กำหนด

5.3) เอกสารประกอบคำชี้แจงต่อคณะกรรมการวิชาการวิสามัญฯ

5.4) จัดทำหนังสือ พร้อมแนบเอกสารประกอบคำชี้แจงต่อคณะกรรมการการวิสามัญฯ เสนอให้ผู้บริหารสถาบัน (อธิการบดีและรองอธิการบดีทั้ง 4 ฝ่าย) พิจารณาให้ความเห็นชอบ โดยทำหนังสืออธิการบดีลงนามในหนังสือดังกล่าว

5.5) จัดส่งเอกสารประกอบคำชี้แจงต่อคณะกรรมการการวิสามัญฯ พร้อมไฟล์ที่บันทึกเสียง CD ให้สถานิติบัญญัติแห่งชาติ (สนช.) พิจารณา ภายในระยะเวลาที่กำหนด

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลการดำเนินงาน

2.3.1 ความหมายของประสิทธิผลการดำเนินงาน

กนกรัตน์ ภูระหงษ์ (2549: 7) ได้อธิบายประสิทธิผลการดำเนินงานไว้ว่า ประสิทธิผลการดำเนินงาน หมายถึง ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ของผู้บริหาร ที่มีต่อการดำเนินงานให้สำเร็จตามมาตรฐาน

ชาญณรงค์ สุราสา (2550: 5) ได้อธิบายประสิทธิผลไว้ว่า ประสิทธิผล หมายถึง ผลการดำเนินงานตามแผนงานหลักประกอบด้วย การบริหารจัดการ การพัฒนาคุณภาพด้านบุคลากรด้านระบบเทคโนโลยีและการสื่อสาร และด้านระบบภาคีเครือข่าย

ศิริกัญญา ทิพย์โส (2545: 5) ได้อธิบายประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ไว้ว่า ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การปฏิบัติงานที่สามารถทำให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยการวัดจากคุณภาพของการให้บริการในระยะเวลาการให้บริการที่รวดเร็วและความสามารถในการให้บริการ ซึ่งมีทั้งปริมาณ คุณภาพและประสิทธิภาพของการทำงาน และความพึงพอใจในการให้บริการรวมถึงการมีกฎระเบียบวิธีการที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน การให้บริการอย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ

คมกริช ลิ้มเรืองจุฑากุล (2547: 13) ได้อธิบายประสิทธิผล ไว้ว่า ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ผลผลิตหรือการดำเนินงานนั้นๆ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ กล่าวคือ การที่เราจะพิจารณาว่าการดำเนินงานที่จัดทำขึ้นนั้นมีผลสำเร็จมากน้อยเป็นประการใด เราจะนำผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานไปเทียบกับวัตถุประสงค์ที่เรากำหนดไว้ หากผลที่ได้เป็นไปตามวัตถุประสงค์แล้วก็แสดงว่าการดำเนินงานดังกล่าวมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ประสิทธิภาพ คือ ตัวการสำคัญที่จะเป็นเครื่องตัดสินในขั้นสุดท้าย ว่าการบริหารและองค์การประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด

รุจา รอดเข็ม (2547: 17) ได้อธิบายประสิทธิผลองค์การ ไว้ว่า ประสิทธิผลองค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการปรับตัวและพัฒนาเพื่อความอยู่รอดขององค์การ

Etzioni (1964) ประสิทธิผลองค์การ หมายถึง ระดับที่องค์การบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

Seashoe and Yuchtman (1980) ประสิทธิผลองค์การหมายถึง สภาวะในการต่อรองขององค์การ ประสิทธิภาพสูงสุดจะเกิดขึ้นเมื่อองค์การสามารถใช้ประโยชน์จากสิ่งแวดล้อมในการแสวงหาทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมที่สุด

Price (1972) ประสิทธิภาพของการ หมายถึง ระดับการบรรลุเป้าหมายที่หลากหลายขององค์กร

Gibson, Ivancevich and Donnelly (1979) ให้ความหมายของประสิทธิผลของการ ในสาระของพฤติกรรมองค์กร หมายถึง ความสัมพันธ์ที่เหมาะสมระหว่างองค์ประกอบ 5 ประเภท คือ ผลผลิตภาพ ประสิทธิภาพ ความพึงพอใจ การปรับตัวและการพัฒนา

Hannon and Freeman (1977) ประสิทธิภาพของการหมายถึง ระดับความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายขององค์การกับผลลัพธ์ที่สังเกตได้Schein (อ้างถึงใน รุจา รอดเข็ม, 2547: 17) ประสิทธิภาพของการ หมายถึง สมรรถนะ (capacity) ขององค์การในการที่จะอยู่รอด ปรับตัว รักษา สภาพและเติบโต

Steers and Others (1985) ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพของการมีความหมาย 2 นัย คือ 1) เป็นความสามารถขององค์การที่ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และ 2) เป็นความสามารถขององค์การที่จะดำรงอยู่ได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ประสิทธิผลของการที่ดีที่สุดเป็นการทำให้เป้าหมายขององค์การในสถานการณ์ใดๆ มีความเป็นไปได้

Gibson and Others (1988:812) นิยามประสิทธิผลไว้ว่าประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นเรื่องของการกระทำใด ๆ หรือพยายามใด ๆ ที่มีความมุ่งหมายจะได้รับผลอะไรสักอย่างให้เกิดขึ้น การกระทำหรือความพยายามจะมีประสิทธิผลสูงต่ำเพียงใดขึ้นกับว่าผลที่ได้รับนั้น ตรงครบถ้วน ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และใช้พลังงานน้อยเพียงใด

ความหมายของประสิทธิผลทั้งระดับบุคคลและระดับองค์การมีความหมายครอบคลุมทั้งผลการดำเนินงานที่สนองวัตถุประสงค์ได้ผลดีทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพและยังครอบคลุมถึงกระบวนการดำเนินงานที่ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และใช้วิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม

2.3.2 องค์ประกอบของประสิทธิภาพการดำเนินงาน

Caplow (1964 : 89) เสนอว่าประสิทธิผลขององค์การควรวัดจากตัวแปร 4 ตัว คือ

- 1) ความมั่นคง หมายถึง ความสามารถในการรักษาโครงสร้างขององค์การไว้
- 2) ความผสมผสาน หมายถึง ความสามารถขององค์การในการหลีกเลี่ยงการขัดแย้งระหว่างสมาชิกในองค์กร
- 3) ความสมัครใจ หมายถึง ความสามารถในการจัดให้มีการพึงพอใจสำหรับสมาชิก
- 4) ความสำเร็จ หมายถึง ผลรวมสุทธิของกิจกรรมขององค์การ

Mott (1972 : 96) ได้กำหนดเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยพิจารณาจาก

- 1) ปริมาณและคุณภาพของผลผลิต
- 2) ประสิทธิภาพ
- 3) ความสามารถในการปรับตัว
- 4) ความสามารถในการยืดหยุ่น

Gibson, and Others (1982: 27) ได้ทำการศึกษาและกำหนดเกณฑ์ในการประเมิน ประสิทธิภาพขององค์การโดยใช้หลายเกณฑ์ ดังนี้

- 1) ความสามารถในการผลิต
- 2) ประสิทธิภาพ
- 3) ความพึงพอใจ
- 4) ความสามารถในการปรับตัว
- 5) การพัฒนาและการอยู่รอด

Parson (1960 : 99) ได้เสนอความคิดในการวัดประสิทธิผลขององค์การโดยพิจารณาจาก

- 1) การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม (Adaptation)
- 2) การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment)
- 3) การบูรณาการ (Integration)
- 4) การคงไว้ซึ่งระบบค่านิยม (Latency)

Hoy, and Miskel (1991 : 384) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิภาพองค์การ โดยพิจารณาจาก

- 1) ความสามารถในการปรับเปลี่ยน
- 2) การบรรลุเป้าหมาย
- 3) ความพึงพอใจ
- 4) ความสนใจในชีวิต

Gibson and Others (1988: 812) สรุปว่าประสิทธิผลอาจพิจารณาเป็น 2 ระดับ คือ

1) ประสิทธิภาพของบุคคล คือ ลักษณะบุคคลที่มีความสามารถปฏิบัติงานใด ๆ หรือ ปฏิบัติกิจกรรมใด ๆ แล้วประสบความสำเร็จ ทำให้บังเกิดผลตรงและครบถ้วนตามที่วัตถุประสงค์ไว้ ผลที่เกิดขึ้นมีลักษณะคุณภาพ เช่น ความถูกต้อง ความมีคุณค่า ความเหมาะสมตรงตาม ตรงกับความ คาดหวังและความต้องการของหมู่คณะ สังคม และผู้นำพลนั้นไปใช้เป็นผลที่ได้จากการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ คือ เป็นการปฏิบัติด้วยความพอใจ ปฏิบัติเต็มความสามารถ ปฏิบัติด้วยการเลือกสรร กลวิธีแลเทคนิควิธีการที่เหมาะสมที่สุดที่จะทำให้บรรลุทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ อย่างสูงสุดแต่ ใช้ทุน ทรัพยากร และระยะเวลาให้น้อยที่สุด

2) ประสิทธิภาพขององค์การ ประกอบด้วย

(1) การผลิต (Production) องค์การที่มีประสิทธิภาพถ้าองค์การสามารถดำเนินการผลิตให้ได้ผลผลิตทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพได้ตรงกับความต้องการขององค์การ

(2) ประสิทธิภาพ (Efficiency) องค์การที่มีประสิทธิภาพถ้าอัตราส่วนระหว่าง ปัจจัยทรัพยากร(Input) ที่ใช้กับผลผลิต (Output) มีความเหมาะสมในลักษณะที่ใช้ทรัพยากรได้คุ้มค่า

(3) ความพึงพอใจ (Satisfaction) องค์การที่มีประสิทธิภาพถ้าผลการดำเนินงานของ องค์การนำมาซึ่งความสำเร็จสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของสมาชิกในองค์การ

(4) การปรับเปลี่ยน (Adaptiveness) องค์การมีประสิทธิภาพถ้าองค์การมีกลไกที่สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งภายในองค์การและภายนอกองค์การ

(5) การพัฒนา (Development) องค์การมีประสิทธิภาพถ้าองค์การสามารถเพิ่มพูนศักยภาพ (Potential) และวิสัยความสามารถ (Capacity) ขององค์การที่เจริญก้าวหน้าตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

2.3.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการดำเนินงาน

ประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ย่อมนำมาซึ่งผลของความสำเร็จขององค์กร ดังที่ Steers (1977) ได้เสนอปัจจัยหรือตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งแยกตามลักษณะไว้ 4 ประการคือ

1) ลักษณะขององค์การ (organizational characteristics) ได้แก่ โครงสร้าง เช่น การกระจายอำนาจ การแบ่งงาน ตามความชำนาญเฉพาะด้าน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์การ ขนาดขององค์การ ช่วงการบังคับบัญชา และเทคโนโลยี เช่น เครื่องมือ หรือวิธีการที่ใช้ในการผลิต กระบวนการ และวิธีการผลิต

2) ลักษณะของสภาพแวดล้อม (environmental characteristics) ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง บรรยากาศขององค์การ นโยบายการบริหารงาน บุคคล รูปแบบการปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การ

3) ลักษณะของพนักงาน ได้แก่ ความผูกพันที่มีต่อองค์การ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ

4) นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายขององค์การ การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ การสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน รวมถึง การปรับตัวขององค์การ และการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่

Arnold & Feldman (1986) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบขององค์การที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่

1) การเจริญเติบโตขององค์การ (growth) เช่น จำนวนของผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการที่เพิ่มขึ้น

2) การได้มาซึ่งทรัพยากรทางการจัดการ (resource acquisition) เป็นความสามารถขององค์การในการสรรหาปัจจัยนำเข้าตามกรอบการพิจารณาองค์การ ได้แก่ ทุน คน วัตถุดิบ และแนวความคิดใหม่ ๆ เป็นต้น

3) ความสามารถในการปรับตัว (adaptability) ขององค์การภายใต้เงื่อนไขต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปในส่วนของผู้รับบริการ คู่แข่งขัน พนักงาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

4) นวัตกรรม (innovation) คือ ความสามารถขององค์การในการคิดสิ่งใหม่ ๆ เช่น การให้บริการรูปแบบใหม่ การใช้เทคโนโลยีใหม่ หรือระบบการจัดการที่ทันสมัย เป็นต้น

5) ผลผลิตการให้บริการ (productivity) คือ การจัดหาบริการที่มีคุณค่าในระดับสูง โดยใช้ต้นทุนต่ำที่สุด หรือความมีประสิทธิภาพในการจัดการ

6) ความพึงพอใจของผู้รับบริการ (customer/client satisfaction) และความพึงพอใจ ความผูกพันของพนักงาน หรือสมาชิกที่มีต่อองค์กร

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

2.4.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

Dubrin (1998) กล่าวถึงผู้นำ (Leader) ว่าเป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา หรือเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

วิภาดา คุปตานนท์ (2544: 237) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการที่จะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย โดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติและการกระทำของผู้อื่น

Nelson and Quick (1997: 346) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ว่า หมายถึง กระบวนการในการแนะแนวและนำทางพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน Gibson, Ivancevich and Donnelly (1997: 272) มองภาวะผู้นำ (Leadership) ในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆ ในกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วย

ผู้นำอาจจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ซึ่งเรามักจะรับรู้เกี่ยวกับผู้นำที่ไม่เป็นทางการอยู่เสมอ เนื่องจากบุคคลนั้นมีลักษณะเด่นเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม ทำให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่มีน้ำหนักรวมและเป็นเอกภาพ โดยเขาจะใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กัน เพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม (ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ, 2535)

2.4.2 บทบาทของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีบทบาทที่แบ่งอย่างกว้างๆ ออกเป็น 4 ประการ (พรทิพย์ อัยยิมพันธ์, 2547: 68) ได้แก่

1) การกำหนดแนวทางหลัก (Path finding)

ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจน บทบาทดังกล่าวจะช่วยให้ผู้นำสร้างแผนงานแม่แบบ (blueprint of action) ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผน นอกจากนั้น ไม่เพียงแต่ต้องรู้ถึงวิธีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเท่านั้น แต่ผู้นำต้องได้รับการสนับสนุนและความมุ่งมั่นจากพนักงานในการบรรลุถึงเป้าหมายด้วย ผู้นำต้องมีความสามารถนำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) และสื่อสารอย่าง

ชัดเจนถึงความแตกต่างและผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากความสำเร็จในอนาคต อีกทั้งยังสามารถทำให้พนักงานมีแรงจูงใจและรู้สึกตื่นเต้นกับทิศทางใหม่นี้ด้วย

2) การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล (Aligning)

การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผลหรือการทำให้องค์การดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน คือการลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง ทุกระดับชั้นขององค์การควรมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ในฐานะผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน และโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การที่ได้วางไว้แล้ว

3) การมอบอำนาจ (Empowering)

หากผู้นำมีการมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจังจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มเกิดประสิทธิผลและเกิดผลลัพธ์ใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ ซึ่งมาจากการที่สมาชิกของกลุ่มหรือพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพของตนได้อย่างอิสระ โดยผู้นำต้องสร้างสภาวะที่จะกระตุ้นการสร้างเสริมและปลดปล่อยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคน วิธีการนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นในองค์การ

4) การสร้างตัวแบบ (Modeling)

หัวใจของการเป็นผู้นำคือต้องสร้างความน่าเชื่อถือ เพราะไม่เพียงแต่รู้ว่าจะต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างไรเท่านั้น แต่ผู้นำยังต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดีด้วย กล่าวคือ ต้องเข้าใจถึงความสำคัญของคุณลักษณะระหว่างคุณลักษณะ (Characteristics) กับความรู้ความสามารถ (Competence) เพราะไม่ว่าบุคคลจะมีความสามารถเพียงใดก็ไม่สามารถจะเป็นผู้นำที่แท้จริงได้ หากปราศจากซึ่งคุณลักษณะที่เหมาะสม

ชัชวาล อรรณงค์ศุภทัต (2009) กล่าวถึง 11 บทบาทของผู้นำที่ได้ชื่อว่าเป็นผู้นำที่ดีไว้ดังนี้

1) บทบาทการสร้างเครือข่าย (Networking) คือการพยายามเข้าสังคม เพื่อจะได้พบปะกับบุคคลที่เป็นแหล่งข้อมูล และพยายามรักษามิตรภาพนั้นไว้อย่างต่อเนื่อง โดยการไปเยี่ยมเยียน พูดคุยทางโทรศัพท์ ให้ความร่วมมือในสิ่งที่เขาร้องขอ ให้ความสนใจ เข้าร่วมการประชุมต่าง ๆ และกิจกรรมทางสังคมที่สำคัญ

2) บทบาทการให้การสนับสนุน (Supporting) คือการที่ผู้นำให้ความสนใจและความเป็นเพื่อนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน แสดงให้เห็นถึงความเข้าใจ เห็นใจ และให้การสนับสนุนให้ผู้ที่มีความวิตกกังวลในการปฏิบัติงาน ยินดีรับฟังการปรึกษาหารือและปัญหาต่าง ๆ รู้ความสนใจของคนอื่น พยายามส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จและก้าวหน้าในอาชีพ

3) บทบาทการจัดการความขัดแย้งและการสร้างทีมงาน (Managing conflict and team building) คือ การกระตุ้นและอำนวยความสะดวกในการหาหนทางในการแก้ไขความขัดแย้ง ผลักดันให้มีการสร้างทีมงานและความร่วมมือ และสร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์การและทีมงาน

4) บทบาทการติดตาม (Monitoring) คือ บทบาทในการติดตามดูแลการดำเนินการ และการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ทำได้โดยการติดตามดูความก้าวหน้า และคุณภาพของการปฏิบัติงาน ดูความสำเร็จหรือล้มเหลวในแต่ละโครงการ ผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสำรวจความต้องการและค่านิยมของลูกค้า ติดตามและวิเคราะห์ปัจจัยของสิ่งแวดล้อมองค์การที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการและโอกาสต่าง ๆ

5) บทบาทการให้ข้อมูล (Informing) โดยการบอกให้ทราบถึงข้อมูลและผลการตัดสินใจที่จำเป็นแก่การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา จัดหาเอกสารทางวิชาการที่จำเป็น ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับเทคนิควิธีในการปฏิบัติการ และวิธีการที่จะเพิ่มพูนภาพพจน์ หรือชื่อเสียงที่ดีขององค์การ

6) บทบาทในการสร้างความชัดเจน (Clarifying) คือการที่ผู้นำต้องสร้างความชัดเจนในภาระหน้าที่และวัตถุประสงค์ของงานต่อผู้ปฏิบัติงาน โดยการมอบหมายงาน ให้คำชี้แนะวิธีการทำงานและความรับผิดชอบต่องานนั้น เน้นวัตถุประสงค์ของงาน กำหนดเวลาในการทำงานและความคาดหวังต่อผลงานให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบอย่างชัดเจน

7) บทบาทในการวางแผนและจัดองค์การ (Planning and Organizing) คือบทบาทหน้าที่ของผู้นำในการเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ของแผนระยะยาว และกลยุทธ์ในการปรับตัวขององค์การต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เสนอกิจกรรมทุกขั้นตอนของการดำเนินการของโครงการต่าง ๆ จัดแบ่งทรัพยากรตามลำดับความสำคัญของกิจกรรม หรือโครงการ ตัดสินวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพผลผลิตและความร่วมมือระหว่างหน่วยงานในองค์การ

8) บทบาทในการแก้ปัญหา (Problem solving) โดยชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์หรือผลของปัญหาต่องาน วิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ เพื่อหาสาเหตุและทางเลือกในการแก้ปัญหา จัดการแก้ปัญหาและวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น

9) บทบาทในการปรึกษาและมอบหมายงาน (Consulting and delegating) คือ บทบาทในการที่จะต้องไต่ถามความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน ก่อนจะมีการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อพวกเขา กระตุ้นให้เสนอแนะวิธีการปรับปรุง เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานที่สำคัญและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง

10) บทบาทในการสร้างแรงจูงใจ (Motivating) โดยการใช้เทคนิคในการมีอิทธิพลต่อความรู้สึก ค่านิยม อันทำให้คนปฏิบัติงานตั้งใจและทุ่มเทความสามารถในการทำงานและยอมรับในวัตถุประสงค์ของงาน ชักจูงให้บุคคลต่าง ๆ ให้การสนับสนุน ร่วมมือ ช่วยเหลือและทรัพยากรที่จำเป็น รวมทั้งการกำหนดพฤติกรรมที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน

11) บทบาทในการประกาศเกียรติคุณ และให้รางวัล (Recognizing and rewarding) คือ การยกย่อง ประกาศเกียรติคุณให้ทราบกันทั่ว และมอบรางวัลสำหรับผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมความสำเร็จตามเป้าหมาย การทำผลประโยชน์พิเศษแก่องค์การ แสดงการยอมรับและซาบซึ้งในความสำเร็จของการปฏิบัติงาน

นราวิทย์ นาควิเวก (2560) CEO บริษัทเอ็กเซลเลนซ์ ฟิเฟิล จำกัด Strategic Partner & Consultant บริษัท ฟิเฟิลแวลูร์ จำกัด เรียบเรียงโดย Smart SME ได้วิเคราะห์ถึงบทบาทของผู้นำที่ดีในยุค 4.0 เนื่องจากเป็นยุคของการบริหารจัดการคนให้ดูแลคน เป็นเรื่องของความเชื่อในความ

เป็นมนุษย์ และคุณค่าที่มีอยู่ในตัวทุกคน (Human Being) นั่นเพราะ 4.0 คือยุคของนวัตกรรมและโลกที่ทันสมัยในการประยุกต์ Digital Life ผนวกกับนวัตกรรมอันทรงคุณค่า ที่แต่ละองค์กรต้องสร้างมาเพื่อให้มีลักษณะเฉพาะและแตกต่างอย่างยั่งยืน

ด้วยเหตุนี้จึงทำให้คุณสมบัติของผู้ผู้นำเปลี่ยนไป เพราะเป็นเรื่องที่กลับมาใกล้ตัวมาก บทบาทของผู้ในยุค 4.0 นิยามให้ “ผู้นำต้องเปลี่ยนเป็นผู้อำนวย หมายถึง ผู้อำนวยการเรียนรู้หรือคอยอำนวยความสะดวกในทุกๆเรื่อง เพื่อให้คนทำงานสามารถอยู่ได้ด้วยตัวเอง” ยุค 4.0 ผู้นำจะต้องคอยส่งเสริมและอำนวยความสะดวกให้เกิดองค์กรจัดการตัวเอง (Self Organization) ซึ่งเชื่อมโยงไปกับวิถีของคนยุค 4.0 อย่างชัดเจน ส่วนในแง่ของ HR 4.0 ก็จะมีมองไปที่การเชื่อในคุณค่าของคน (Personal Value) ศรัทธาในคุณค่าที่มีอยู่ในตัวทุกคน เชื่อว่าทุกคนสามารถดูแลและจัดการตัวเองได้ ก่อนเกิดนวัตกรรมใหม่ๆได้ด้วยตัวเองเช่นเดียวกัน

สิ่งที่น่าสนใจคือ บทบาทของผู้ผู้นำที่ดีในยุค 4.0 จะไม่ใช่ผู้ที่คอยสั่งการอีกต่อไป แต่จะเป็นผู้ที่คอยส่งเสริมสนับสนุน ให้ลูกน้องแต่ละคนสามารถทำงานที่ตัวเองรับผิดชอบให้สำเร็จ รวมถึงการคิดสิ่งใหม่ๆ การนำเอาคุณค่าที่มีในตัวพนักงานมาสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรม ซึ่งก็คือผู้อำนวยและการพัฒนา (OD : Organization Development) โดยมีทักษะที่จำเป็นดังนี้

1) ต้องเข้าใจในความต่างของคนและศรัทธาในคุณค่าความแตกต่างของแต่ละคน (Personal Values Trust)

ผู้นำต้องเชื่อว่าพนักงานทุกคนมีคุณค่าและข้อดีในตัวเอง สิ่งนี้คือ Mindset แรกของผู้ในยุค 4.0 ซึ่งผู้นำต้องมองเห็นความถนัดของลูกน้อง แล้วจึงจะสามารถพูดคุยกับเขาในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ชวนเขาคิดหาวิธีการทำงานส่วนนั้นให้สำเร็จ

2) ต้องฟังเก่งและฟังด้วยหัวใจ (Deep listening)

เมื่อผู้นำได้เห็นคุณค่าของลูกน้องแล้ว สิ่งต่อมาคือต้องรับฟังให้มากด้วย เพราะการฟังสามารถทำให้พนักงานมีตัวตนอยู่จริง หลายองค์กรผู้นำส่วนใหญ่มักชอบพูดเยอะแต่ฟังน้อย จนลูกน้องไม่กล้าแสดงความคิดเห็น ซึ่งไม่ต่างจากการปิดกั้นโอกาสและเวทีโชว์ศักยภาพในทางอ้อม แต่ถ้าผู้นำเปิดโอกาสให้พวกเขามีเวทีแสดงความคิดเห็น ก็ยังทำให้พวกเขามีพลังคิดมากขึ้นและยังแสดงให้เห็นว่าพวกเขามีตัวตนอยู่จริงในองค์กร

3) ต้องฝึกฝนคนเป็นและโค้ชคนได้ (Coaching)

การเป็นโค้ชที่ดี ไม่จำเป็นต้องเก่งแบบตัวนักกีฬาที่ลงแข่ง แต่บทบาทของโค้ชที่ดีต้องเข้าใจและมองเห็นศักยภาพของลูกน้อง ต้องฟังให้เป็น ตั้งคำถามเก่งแล้วถึงจะสะท้อนกลับไปได้ ทำให้บทบาทโค้ชเปรียบเหมือนการช่วยค้นหาเป้าหมาย ค้นหาคุณค่าและแนวทางสู่การทำงานที่บรรลุเป้าหมาย

4) ต้องมีทักษะของการอำนวยความสะดวกการเรียนรู้ (Facilitation)

การเป็นผู้นำในยุค 4.0 ต้องสามารถสร้างกระบวนการเรียนรู้ได้ เพราะจะช่วยให้ทุกกิจกรรมที่บริหารอยู่บรรลุผล จากการที่คนทั้งทีมเข้าใจสิ่งที่ทำอยู่ตรงกันและคุยในเรื่องเดียวกัน ซึ่งข้อนี้ต่างจาก 3 ข้อแรกที่เป็นการบริหารตัวบุคคล นอกจากนั้นการอำนวยความสะดวกยังช่วยให้ทุกคนในทีมร่วมกันทำงานในการกิจต่างๆให้สำเร็จ โดยผู้นำต้องวางเป้าหมายนั้นๆให้เป็นของพวกเขา ใช้แนวคิดของพวกเขา ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดการแชร์และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ที่ผ่านมามีผู้นำมักทำ

ข้อนี้ไม่เก่ง เพราะปกติคนมักมองเรื่องการประชุมในองค์กรเป็นเรื่องน่าเบื่อ แต่เมื่อเปลี่ยนจากการประชุมแบบเดิมมาเป็นการสร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน ก็จะทำให้ทุกคนสนุกในการคิดสิ่งใหม่ ซึ่งอาจเกิดจากการเชียร์ให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น แต่ที่น่าสนใจไปกว่านั้นคือ “เมื่อเราเอาคุณค่าของคนมาคุยกัน หนึ่งไอเดียคุยกับอีกหนึ่งไอเดีย มันไม่ได้แปลว่าจะเท่ากับสอง แต่มันจะมีพลังจนกลายเป็นอีกสิบ ยี่สิบ เพราะมันเกิดการต่อยอดความคิดสร้างสรรค์ไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าทักษะการเรียนรู้ คือทักษะมหัศจรรย์ที่สำคัญอย่างยิ่ง”

5) ต้องมีทักษะการเล่าเรื่องเก่ง (Storytelling)

เพราะการเล่าเรื่องมีผลต่อทัศนคติ, ความเชื่อ ทำให้การเล่าเรื่องได้เก่งสามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติคนได้ ยกตัวอย่าง: นิทานเรื่องหนูน้อยหมวกแดง ซึ่งมีการเล่าต่อกันมากกว่า 700 ปีแล้ว ความน่าสนใจคือเวลาพ่อแม่เล่านิทานเรื่องนี้ให้ลูกเราฟัง พอลูกได้ฟังก็จะทำให้เขารู้ว่า ไม่ควรไว้วางใจใครง่ายๆ ต้องระวังตัวเองและไม่ใช้ชีวิตบนความประมาท ซึ่งหากว่าผู้นำคนนั้นสามารถเล่าเรื่องได้เก่ง ก็จะทำให้ลูกน้องได้ทั้งความรู้และต่อยอดความคิดต่อไปได้

ทักษะทั้ง 5 นี้คือทักษะที่เน้นความเป็นมนุษย์ (Soft Side) ซึ่งเป็น Soft Skill ต่างจากยุคก่อนที่บทบาทความเป็นผู้นำเน้นหนักไปที่ Hard Skill นั้นเพราะยุค Business 4.0, Organization 4.0 หรือ HR 4.0 จะเน้นเรื่องคนเป็นหลัก โดยทำให้องค์กรสามารถจัดการตัวเองได้ ทุกคนต้องหยิบยกเรื่องนวัตกรรมขึ้นมาได้ด้วยตนเองและสามารถดูแลตัวเองได้ ซึ่งไม่เฉพาะการดูแลตัวเองได้แต่เรื่องงาน แต่ต้องรวมไปถึงเรื่องชีวิตและครอบครัวด้วย หากเปรียบเทียบพนักงานแต่ละคน คือ องค์กรหนึ่งองค์กร เมื่อทุกคนในองค์กรเข้มแข็ง องค์กรที่ทุกคนรวมอยู่ก็จะยิ่งเข้มแข็งเท่าทวีคูณ ก่อเกิดนวัตกรรมใหม่ ที่เต็มไปด้วยคุณค่า ความยั่งยืนและความสุข (นราวิทย์ นาควิเวก, 2560)

2.4.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

เมื่อเกิดการตระหนักว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารองค์กรและการแข่งขันทางธุรกิจมาก นักวิชาการในหลายยุคหลายสมัยจึงทุ่มเทศึกษาเรื่องภาวะผู้นำกันเป็นจำนวนมาก จนก่อเกิดเป็นแนวคิดและทฤษฎีที่คิดและมองในมุมที่แตกต่างกันมากมาย ซึ่งสามารถจัดกลุ่มแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ เป็น 3 กลุ่ม คือ แนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach) แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach) และแนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Approach) ซึ่งแต่ละแนวคิดมีเนื้อหาโดยสังเขป ดังต่อไปนี้

- แนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach)

แนวคิดนี้ได้มุ่งอธิบายบุคลิกลักษณะของผู้นำ โดยเชื่อว่าผู้นำจะมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป นักวิชาการกลุ่มแนวคิดนี้จึงมุ่งศึกษาคุณสมบัติที่แตกต่างดังกล่าว จากการศึกษาผู้นำที่มีความโดดเด่นหลายๆคน สามารถแบ่งคุณสมบัติที่ค้นพบได้เป็น 3 กลุ่ม คือ 1).ลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง รูปร่างภายนอก อายุ เป็นต้น 2).ลักษณะทางความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ ความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ เป็นต้น 3).ลักษณะบุคลิกภาพ เช่น การควบคุมอารมณ์และการแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย-เก็บตัว เป็นต้น (Bryman, 1992) แต่

ก็มีงานวิจัยมากมายที่ขัดแย้งกันและกัน จนไม่สามารถพบข้อสรุปที่ชัดเจน อีกทั้งยังมีการศึกษาที่พบว่าคุณสมบัติของผู้ผู้นำไม่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์อีกด้วย (วิภาดา คุปตานนท์, 2544: 241)

- แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach)

แนวคิดนี้ศึกษาถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและประสิทธิผลตามที่ผู้นำต้องการ โดยผู้นำแต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป มหาวิทยาลัยและสถาบันต่างๆในสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสนใจและทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ โดยทำการศึกษาลงถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผลสรุปที่สำคัญๆ มีดังต่อไปนี้ (วิภาดา คุปตานนท์, 2544: 242-247)

ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยและผู้นำแบบเผด็จการ (Democratic leadership – Autocratic leadership) Tannenbaum และ Schmidt อธิบายว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมกระจายอำนาจ มอบหมายงานให้สมาชิก และเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในทางตรงกันข้าม ผู้นำแบบเผด็จการมักนิยมใช้ดุลยพินิจและการตัดสินใจด้วยตัวเอง และมักไม่เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

การศึกษาของ University of Michigan ได้แจกแจงพฤติกรรมของผู้นำที่แตกต่างกันใน 3 ลักษณะอย่างเห็นได้ชัด คือ 1).พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคน (People-oriented behaviors) ที่ให้ความสำคัญต่อสมาชิกหรือพนักงาน เข้าใจความแตกต่างและยอมรับความสำคัญของพนักงาน มีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อีกทั้งยังสนใจ และเข้าใจความต้องการของพนักงาน 2).พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน (Task-oriented behaviors) ที่ผู้นำเน้นความสำเร็จของการทำงาน เน้นการสร้างงานและผลผลิตที่มีมาตรฐานสูง เน้นการใช้กฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

การศึกษาของ Ohio State University ได้สรุปว่าพฤติกรรมของผู้นำสามารถแบ่งได้เป็น 2 ด้าน คือ 1).พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation structure) ที่ผู้นำให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์ การบังคับบัญชา เน้นบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่ง และเน้นผลงานที่เกิดจากการทำงานตามโครงสร้าง 2).พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิก และมีส่วนร่วมในการทำงานของสมาชิก

Managerial Grid เป็นตัวอย่างหนึ่งของการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่ผนวกแนวคิดทางพฤติกรรมต่างๆเข้าด้วยกัน โดย Blake และ Mouton ได้สร้างตาราง 2 มิติ โดยให้แกนนอนแทนผู้นำที่มุ่งผลงาน (Production-oriented leader) และแกนตั้งแทนผู้นำที่มุ่งคน (People-oriented leadership) ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ได้แก่ผู้นำที่มุ่งทั้งงานและคน (มัลลิกา ต้นสอน, 2544: 52)

- แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Approach)

เป็นการศึกษาที่เน้นการปรับสภาพการนำ หรือการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ลักษณะของการนำก็จะเปลี่ยนแปลงไป แนวคิดนี้จะหารูปแบบการนำที่เหมาะสมและเกิดผลดีในสถานการณ์ต่างๆ (ดิลก ถือกกล้า, 2547: 71)

การศึกษาของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ สมาชิก และสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ สิ่งแวดล้อมจะมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของผู้นำ (มัลลิกา ต้นสอน, 2544: 54)

ทฤษฎีมุ่งสู่เป้าหมาย (Path-goal Theory) ทฤษฎีนี้พยายามอธิบายผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อการจูงใจ ความพึงพอใจ และการปฏิบัติงานของสมาชิก (สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ, 2543: 272) มีการเน้นที่เป้าหมาย โดยดูพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออก เพื่อให้สมาชิกประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคลและองค์การ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะช่วยให้สมาชิกบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลและองค์การ ผู้นำสามารถเพิ่มแรงจูงใจ ความพึงพอใจแก่ผู้ตามได้ โดยการให้รางวัล

การศึกษาของ Hersey-Blanchard ได้นำแนวคิดของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ มาประยุกต์ คือ พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation structure) และพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) และอธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบต่างๆ ประกอบกับความพร้อมของสมาชิกทำให้เกิดรูปแบบของการทำงานของผู้นำ 4 รูปแบบ คือ การบอกกล่าว (Telling) การนำเสนอความคิด (Selling) การมีส่วนร่วม (Participation) และการมอบหมายงาน (Delegation)

- แนวคิดภาวะผู้นำสมัยใหม่

นอกจากแนวคิดทั้งสามกลุ่มที่กล่าวมาแล้ว ในปัจจุบัน ยังมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา จึงเกิดเป็นแนวคิดที่สำคัญๆ (มัลลิกา ต้นสอน, 2544: 54) ดังนี้

1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนแปลง (Transactional and Transformational Leadership) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำแบบเดิมที่ใช้การแลกเปลี่ยนโดยรางวัลต่างๆ เป็นเครื่องมือในการชักจูงให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งต่างฝ่ายต่างก็ได้รับผลประโยชน์ที่แลกเปลี่ยนกัน ส่วนผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้น จะใช้ความสามารถเปลี่ยนความเชื่อ ทศนคติของสมาชิก เพื่อให้สมาชิกทำงานได้บรรลุเหนือกว่าเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้นำจะถ่ายทอดความคิด ประสบการณ์ และกระตุ้นทางด้านความคิดต่างๆ ให้แก่สมาชิกอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ

2) ทฤษฎีความสามารถพิเศษของผู้นำ (Charismatic theory) เป็นการกล่าวถึงบุคลิกภาพของผู้นำที่มีลักษณะเฉพาะแตกต่างไปจากบุคคลอื่น รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 55) กล่าวว่า ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ ควรมีลักษณะดังนี้ คือ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถด้านทักษะการสื่อสาร ความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นไว้วางใจ ความสามารถทำให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีความสามารถ มีพลังและมุ่งการปฏิบัติให้บรรลุผล แสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและเอื้ออาทรแก่ผู้อื่น ขอบที่เสี่ยง สร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีการโฆษณาตัวเอง และทำให้การขัดแย้งภายในเกิดขึ้นน้อยที่สุด

กระแสในปัจจุบันได้มุ่งให้ความสนใจกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic leadership) ซึ่งแนวคิดเหล่านี้ได้พยายามอธิบายว่า ผู้นำประสบความสำเร็จในระดับสูงในการจูงใจสมาชิก ความผูกพันต่อองค์การ ความเคารพนับถือ ความไว้วางใจ ความชื่นชมในตัวผู้นำ การอุทิศตน

ในการทำงาน ความจงรักภักดี และการปฏิบัติงานของสมาชิกได้อย่างไร และยังพยายามอธิบายอีกว่า ผู้นำบางคนสามารถนำองค์การหรือหน่วยงานของตนประสบความสำเร็จอย่างยอดเยี่ยมได้อย่างไร (House, Delbecq and Taris, 1998) เนื่องจากการดำเนินธุรกิจขององค์การในยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีการลงทุนหรือดำเนินธุรกิจข้ามประเทศ ทำให้หลายๆองค์การมุ่งสร้างผู้นำที่สามารถบริหารและจัดการคนในประเทศที่ไปลงทุนหรือดำเนินธุรกิจ ประกอบกับแนวคิดที่มีอยู่ยังไม่เพียงพอต่อการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด จึงนำไปสู่การพัฒนาแนวคิดการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรม (Cross-Cultural Perspectives) ขึ้น (Hartog and Koopman, 2001: 167)

3) แนวคิดการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรม (Cross-Cultural Perspectives) นักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำหลายๆท่านที่ได้วิพากษ์วิจารณ์แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีอยู่จากอดีตถึงปัจจุบันว่ามีความเฉพาะเจาะจงทางสังคมและวัฒนธรรม เพราะแนวคิดและทฤษฎีส่วนใหญ่มาจากการศึกษา วิจัย และทดลองในประเทศสหรัฐอเมริกา แคนาดา หรือประเทศทางยุโรปเพียงบางประเทศเท่านั้น ดังเช่นที่ House (1995) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำส่วนใหญ่จะมีพื้นฐานทางวัฒนธรรมของประเทศแถบทวีปอเมริกาเหนือ โดยเฉพาะวัฒนธรรมอเมริกันที่ลักษณะบางอย่างแตกต่างจากวัฒนธรรมในประเทศอื่นๆ เช่น การเน้นที่ปัจเจกบุคคล ในขณะที่บางวัฒนธรรมลักษณะการรวมกลุ่มทางสังคมจะมีความโดดเด่นกว่า แต่ก็ยังมีการนำทฤษฎีเหล่านั้นมาตีความโดยปราศจากการประยุกต์ที่เหมาะสม โดยเฉพาะประเทศที่กำลังพัฒนาที่ค่อนข้างจะมีความแตกต่างอย่างเห็นได้ชัดจากประเทศสหรัฐอเมริกาหรือประเทศที่พัฒนาแล้วอื่นๆ นอกจากนั้น Kanungo and Mendonca (1996) ยังได้อภิปรายว่า ในประเทศที่กำลังพัฒนาควรให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงองค์การมากกว่าการให้ความสำคัญกับการรักษาสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน จากข้อมูลดังกล่าว จึงมีการแสดงความคิดเห็นว่า บทบาทของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership Role) มีความสำคัญต่อองค์การในประเทศกำลังพัฒนา

โครงการวิจัย GLOBE ที่เป็นการศึกษาในระยะยาวใน 60 ประเทศ มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาคุณสมบัติร่วมของภาวะผู้นำที่เหมือนกันในทุกวัฒนธรรม และเพื่อค้นหาคุณสมบัติของภาวะผู้นำที่เป็นที่ยอมรับในต่างวัฒนธรรม ซึ่งได้ผลโดยสรุปว่า หลากๆคุณสมบัติที่เหมือนกันในทุกวัฒนธรรมสะท้อนภาวะผู้นำแบบใช้ความสามารถพิเศษ สร้างแรงบันดาลใจ และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล (charismatic, inspirational, and visionary leadership) นอกจากนั้น ผู้นำที่มุ่งการทำงานเป็นทีม (Team-oriented leadership) มุ่งความเป็นเลิศ (being excellence oriented) เด็ดขาด (decisive) ฉลาดเฉลียว (intelligent) และใช้วิธีแก้ปัญหาแบบ win-win (a win-win problem solver) (Den Hartog et al., 1999) ก็มีลักษณะเป็นคุณสมบัติร่วมเช่นกัน

จากผลการศึกษาของ Graen and Wakabayashi (1994) ที่ศึกษาความแตกต่างทางวัฒนธรรมญี่ปุ่นและอเมริกัน ในบริษัทที่มีการลงทุนข้ามชาติ โดยประกอบด้วยพนักงานทั้งญี่ปุ่นและอเมริกันทำงานร่วมกัน ปรากฏว่า ผู้จัดการของทั้งสองชาติมีลักษณะของวัฒนธรรมในการทำงานบางอย่างที่แตกต่างกัน ซึ่งได้มีการเสนอทางออกโดยการให้ทั้งสองฝ่ายต่างเรียนรู้วัฒนธรรมของกันและกัน แล้วร่วมกันสร้างวัฒนธรรมขององค์การซึ่งเป็นวัฒนธรรมร่วมกันขึ้นมา House, Wright and Aditya (1997) และ Bond and Smith (1996) ได้อภิปรายว่า ความแตกต่างทางวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อความคาดหวังและการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของบุคคล ทักษะที่มีต่อคน

วัฒนธรรมอื่น และรูปแบบการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม อีกทั้งอิทธิพลทางวัฒนธรรมยังมีผลกระทบต่อบรรยากาศผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งแสดงให้เห็นว่ารูปแบบภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จควรจะต้องขึ้นกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมด้วย ตั้งแต่มีการเริ่มต้นศึกษาภาวะผู้นำอย่างเป็นแบบแผนตามระเบียบวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาจนถึงปัจจุบัน ก็ปรากฏว่ามีการศึกษาและแนวคิดเกิดขึ้นมากมาย แต่อย่างไรก็ตามก็ยังไม่มีความสามารถสรุปได้ว่า รูปแบบผู้นำแบบใดที่จะทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพสูงสุด (ธงชัย สันติวงษ์, 2540: 205) ทั้งนี้เพราะภาวะผู้นำนั้นเป็นเรื่องที่สัมพันธ์กับตัวแปรอีกมากมายซึ่งไม่ได้หยุดนิ่ง หากแต่เปลี่ยนแปลง เคลื่อนไหวอยู่เสมอ

2.4.4 แนวทางการบริหารเพื่อความสำเร็จสำหรับผู้นำ

มุกดา สุนทรรัตน์ (2547: 49-50) Chief Human Resources Officer, Human Resources Division ของ บริษัท เอเชียเอสจี (ประเทศไทย) จำกัด (ACSG (Thailand) Co., Ltd.) กล่าวว่า ACSG ได้แสวงหารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับองค์กร และเลือกใช้รูปแบบของ Skyhook for Leadership Model ซึ่งเป็นผลงานวิจัยของ John A Shtocren โดยได้ศึกษาผลงานและจากการเป็นที่ปรึกษาให้กับบริษัทขนาดใหญ่ระดับโลกหลายบริษัท อาทิ AT&T, Coca Cola, Ford, 3M, และ University of Michigan เป็นต้น แล้วสรุปแนวทางการบริหารเพื่อความสำเร็จ 7 ขั้นตอน ดังนี้

1) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำต้องมีความฝันและจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนเพื่อจะสามารถนำทีมไปสู่จุดหมายนั้นๆได้

2) การให้ความน่าเชื่อถือแก่ทีม (Trust) ในการทำงานร่วมกันจะประสบผลสำเร็จได้ ต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เชื่อมมั่นในความสามารถของทีมงาน โดยยึดผลงานเป็นหลัก (Production Oriented) และกระบวนการทำงานจะยึดพนักงานเป็นศูนย์กลาง โดยจะมีการให้ความรู้ในงานแก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง

3) การสื่อสารแบบเปิด (Open Communication) คำนึงถึงความสำคัญของการสื่อสาร สร้างระบบการทำงานที่สื่อสารข้อมูลให้พนักงานทราบถึงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานและเป้าหมายในการทำงาน

4) การสร้างงานให้มีคุณค่า (Meaningful Work) ทั้งกับตัวผู้นำและทีมงาน สนุกกับงานเพราะได้ปฏิบัติงานที่ท้าทาย มอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของพนักงาน มีการจัดคนให้เหมาะกับงาน ประกอบกับผู้นำเป็นผู้สอนงานที่ดี ตลอดจนให้คำปรึกษาเมื่อพนักงานเกิดปัญหา

5) การมอบอำนาจ (Empowerment) การให้พนักงานได้รับผิดชอบงานแบบเบ็ดเสร็จ โดยสร้างมาตรฐานระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจน ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารงาน แสดงการยอมรับและเชื่อมั่น ผู้นำต้องไม่ปฏิบัติงานแบบ Routine แต่ต้องกระจายให้พนักงาน

6) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นการผลักดันให้ผู้นำตระหนักถึงความสำคัญของทีมงาน และพัฒนาทีมงานโดยการกำหนดแนวทางและขอบเขตการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เชื่อมมั่นในความสามารถของทีมงาน ให้ความสำคัญกับการทำงานข้ามสายงาน (Cross Function) อีก

ทั้งผู้นำยังต้องสามารถประสานความแตกต่างของคนในทีมเข้าด้วยกันด้วย เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

7) การรู้จักเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสม (Transformation) ผู้นำต้องวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์และสภาพการณ์ปัจจุบันขององค์กร เพื่อวางกลยุทธ์และแผนปฏิบัติ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงให้ได้ตามเป้าหมาย

มุกดา สุนทรรัตน์ (2547) ได้สรุปว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเปรียบเสมือนการส่งเสริมความแข็งแกร่งในการบริหารงานแก่องค์กร “การนำเครื่องมือป้องกันความล้มเหลว” มาประยุกต์ใช้จะเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรไปสู่ความก้าวหน้าต่อไป

2.4.5 แนวโน้มการศึกษาภาวะผู้นำในอนาคต

กระแสโลกปัจจุบันเป็นการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานและองค์กรเป็นวงกว้างและยาวนาน (Howard, 1995) ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ทำให้องค์กรต้องเพิ่มศักยภาพของการตัดสินใจแบบกลุ่มมากยิ่งขึ้น (Guzzo, 1995) Shamir (1999) กล่าวว่า บทบาทผู้นำแบบบุคคลเดียวจะเริ่มลดความสำคัญลง ตัวผู้นำเองก็มีแนวโน้มเชื่อถือในการตัดสินใจของทีมที่ถูกจัดตั้งขึ้นเป็นกรณีพิเศษแบบชั่วคราวมากขึ้น ดังนั้นในแต่ละทีมก็จะมีอำนาจในการตัดสินใจในงานเฉพาะส่วนที่ทีมของตนรับผิดชอบ ซึ่งแนวโน้มภาวะผู้นำก็อาจจะเป็นลักษณะการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความคิด การกระจายอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ หรือการรวมกลุ่ม นอกจากนั้น Shamir (1999) ยังกล่าวต่อไปว่า ภายใต้การใช้เทคโนโลยีที่ล้ำสมัย ผู้นำก็มีแนวโน้มจะติดต่อสื่อสารกับสมาชิกผ่านอุปกรณ์และเครื่องมือที่เป็นระบบเครือข่าย โดยไม่ต้องมาเผชิญหน้ากันทุกครั้ง ซึ่งอาจส่งผลให้ช่องว่างระหว่างระดับชั้นของอำนาจในองค์กรเริ่มลดลง Shamir (1999) ได้ทำการสรุปว่า องค์กรในอนาคตจะมีแนวโน้ม ไม่มีขอบเขตที่แน่นอน ลดลำดับการบังคับบัญชาจากโครงสร้างองค์กรแบบสูงมาเป็นแบบราบ ยืดหยุ่น ยืดโครงการและทีมเป็นพื้นฐาน ส่วนแนวโน้มของการจ้างงานก็จะเป็นลักษณะการจ้างงานแบบชั่วคราว สรรหาจากภายนอก และไม่จำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์ใกล้ชิดสนิทสนมกัน พนักงานก็จะเป็นอิสระมากขึ้น ซึ่งองค์กรก็ไม่สามารถจะควบคุมหรือบังคับได้มากนัก แต่จะเน้นลักษณะการแลกเปลี่ยนความสามารถและความคิด ตลอดจนการมีเป้าหมายร่วมกัน ดังนั้น ความเป็นไปได้ในการศึกษาภาวะผู้นำในอนาคตอาจขยายการศึกษาภาวะผู้นำไปยังเรื่องอื่นๆ เช่น ศึกษาภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามร่วมกันบนแนวคิดจิตวิทยาการรู้การคิด (Cognitive Psychology) เป็นต้น

2.4.6 กรณีศึกษาเกี่ยวกับผู้นำ

กรณีศึกษา : บริษัท ฟิลิปส์ เซมิคอนดักเตอร์ (ไทยแลนด์)

บริษัท ฟิลิปส์ เซมิคอนดักเตอร์ (ไทยแลนด์) จำกัด นับเป็นศูนย์กลางการประกอบและทดสอบแผงวงจรรวมที่สำคัญแห่งหนึ่งของฟิลิปส์สากล โดยเริ่มก่อตั้งในเมืองไทย ปี พ.ศ. 2517 ปัจจุบันบริษัทมีพนักงานในประเทศไทยทั้งหมดประมาณ 3,100 คน วิสัยทัศน์ของบริษัท คือ “มุ่งสร้างความพอใจให้ลูกค้า ต้องทำตามสัญญาที่ให้ไว้ พัฒนาคนของเราให้ก้าวไกล ประสานใจร่วมด้วยและช่วยกัน” สิ่งที่แสดงถึงความสำเร็จขององค์กร คือ การได้รับรางวัล The Best Employers of

Asia 2003 Awards จากการสัมภาษณ์ Mr.Douglas G. Sampson ซึ่งมีตำแหน่ง Vice President & General Manager และคุณไพศาล พรหมโมเมศ ผู้อำนวยการบริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคล ทำให้เข้าใจว่าเพราะเหตุใดองค์กรนี้ถึงได้รับรางวัลอันน่าภาคภูมิใจดังกล่าว Mr.Douglas G. Sampson และคุณไพศาล พรหมโมเมศ กล่าวว่า เริ่มจากการมีวิสัยทัศน์และภารกิจที่มุ่งการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจทางด้าน IC ที่ดีที่สุดในวงการอุตสาหกรรม เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าวสิ่งสำคัญอยู่ที่กระบวนการแปรสิ่งที่เป็นามธรรมให้เป็นรูปธรรมให้ได้ องค์กรได้นำเครื่องมือทางธุรกิจเข้ามาใช้มากมาย เช่น Process Survey Tools, Business Excellence through Speed and Teamwork Program และ Business Balanced Scorecard เป็นต้น องค์กรมีปรัชญาการทำงานที่มุ่งเน้นการพัฒนาคน การสร้างแรงบันดาลใจและความเป็นได้ให้แก่พนักงานในการใช้สติปัญญา พรสวรรค์ และการดึงความสามารถที่ซ่อนอยู่ในตัวพนักงานออกมาใช้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆอย่างเต็มที่ ให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องของ Speed และ Teamwork อย่างจริงจัง โดยยึดหลักการกระจายอำนาจให้พนักงานมีอำนาจในการทำงาน มีการสอนงาน กระตุ้นให้มีการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง ทำให้พนักงานรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติ และทำให้พนักงานรู้สึกสนุกไปกับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆด้วย ซึ่งพนักงานขององค์กรนี้นั้นดีที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆจากการเปลี่ยนแปลงและเห็นเป็นเรื่องที่ท้าทาย เช่น การนำเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานและการบริหารองค์กร เป็นต้น ผู้บริหารจกการจูงใจพนักงานทั้งภายในและภายนอกที่เหมาะสม เพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ ความผูกพันต่อองค์กร มีอัตราการขาดงานน้อย และอัตราการออกจากงานน้อยด้วยเช่นกัน เช่น มีการพิจารณามอบรางวัลแก่พนักงานที่สามารถเสนอแนะสิ่งที่ช่วยพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าและสามารถนำข้อเสนอนั้นไปใช้ได้และเกิดประสิทธิผลจริง เป็นต้น ให้ความเอาใจใส่แก่พนักงาน ด้วยการที่ผู้บริหารมีการสื่อสารที่ดี เช่น โครงการ “5-minute talk” ที่ผู้บริหารจะลงไปพบปะพูดคุยกับพนักงานถึงสถานที่ปฏิบัติงาน สัปดาห์ละ 1 ครั้ง เพื่อให้เห็นสภาพปัญหาและการทำงานที่แท้จริงของพนักงาน อีกทั้งผู้บริหารยังให้ความสำคัญกับการกล่าวยกย่องชมเชยพนักงานเมื่อปฏิบัติงานได้ดี ไม่ลืมที่จะให้ Feedback แก่พนักงาน เพื่อสร้างกำลังใจ มีการมอบอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน โดยให้พนักงานเป็นผู้บริหารงานของตนเองเหมือนกับเป็นบริษัทเล็กๆบริษัทหนึ่ง นอกจากนั้นยังให้พนักงานจัดทีมกลุ่มพัฒนาคุณภาพขึ้นในแต่ละหน่วยงานขึ้น โดยผู้บริหารจะกำหนดหัวข้อเรื่องที่ควรมีการพัฒนาปรับปรุง แล้วจัดให้มีการแข่งขันตั้งแต่ระดับหน่วยงานขึ้นไปจนถึงระดับ Global (พัฒนาโดยใช้หลักการของ Cross-Functional Team ที่เป็นการดึงคนจากหลายๆหน่วยงานเข้ามาร่วมกันแก้ปัญหา) ส่งเสริมให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เช่น การมีห้องสมุด การจัดให้เรียนรู้เรื่องอื่นๆที่ไม่เกี่ยวกับงานของตน อาทิ การทำอาหาร หรือขนม หรือการจัดตั้ง Development Center Program เป็นต้น (ที่มา : วารสารบริหารคน, ฉบับพิเศษ, 2547)

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้และการเปิดรับข่าวสาร

2.5.1 แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้

2.5.1.1 ความหมายของการรับรู้ (Perception)

จำเนียร ช่วงโชติ และคณะ (2519) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ไว้ต่างๆ กัน ดังนี้ 1)

การรับรู้ หมายถึง การแปลหรือตีความหมายของการสัมผัสหรืออาการสัมผัสที่คนรับออกมาเป็นสิ่งที่หนึ่งสิ่งใดที่มีความหมาย หรือที่เรา รู้จักเข้าใจกัน ในการแปลความหมายหรือตีความ คนจะต้องใช้ความรู้เดิมหรือประสบการณ์เดิม หรือความจัดเจนที่เคยมีมาก่อนเป็นเครื่องช่วย 2) การรับรู้ หมายถึง กระบวนการที่คนเรามีประสบการณ์กับวัตถุ หรือเหตุการณ์ต่างๆ โดยอาศัยอวัยวะรับสัมผัส 3) การรับรู้ หมายถึง ภาพของโลกภายนอกที่บุคคลแต่ละคนมองเห็นในจินตนาการของตนเอง การรับรู้มีอิทธิพลนำไปสู่การกระทำต่างๆ ของบุคคล

ประภาเพ็ญ สุวรรณ และสวิง สุวรรณ (2534) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ว่าเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาพื้นฐานของบุคคล เพราะถ้าปราศจากการรับรู้แล้วบุคคลจะไม่สามารถมีความจำ ความคิด หรือการเรียนรู้ การรับรู้เกี่ยวกับเหตุการณ์ต่างๆ เป็นขั้นตอน ดังนี้ บุคคลรับพลังงานจากสิ่งเร้าที่จะเร้าประสาทสัมผัส ประสาทสัมผัสจะเข้ารหัสพลังงานนั้นผ่านมาทางเส้นประสาท และเส้นประสาทจะส่งข้อมูลไปยังสมอง ซึ่งขั้นสุดท้ายของกระบวนการจะเป็นการรับรู้เกี่ยวกับสิ่งเร้านั้นๆ ในกระบวนการนี้ ความใส่ใจ (Attention) ของบุคคลจะแสดงถึงความรู้สึกที่พุ่งไปยังสิ่งเร้าและประสาทสัมผัส และการรับรู้จะแสดงถึงลักษณะสิ่งของในด้านรูปร่าง เสียง ความรู้สึก รส และกลิ่น

อรุณ รักธรรม (2539) ให้ความหมายของการรับรู้ (Perception) ว่า หมายถึง กระบวนการที่บุคคลได้รับข่าวสารข้อมูล จากสิ่งแวดล้อมรอบตัว และมีการวิเคราะห์ตีความข่าวสารข้อมูลนั้น จนเกิดความเข้าใจในข่าวสารข้อมูลนั้น

Shaver (1989) อธิบายว่า การรับรู้ของบุคคลที่มีต่อสังคม เป็นกระบวนการรับรู้ซึ่งทำให้ผู้รับรู้ได้ข้อมูลพื้นฐาน เพื่อทำให้ผู้รับคิดและเข้าใจโดยใช้ทฤษฎีเชิงอัตนัย หรือสามัญสำนึก (Implicit Theories)

Roger and Shoemaker (1997) ได้สรุปขั้นตอนของการรับรู้วิทยาการใหม่ ๆ ไว้ 5 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นการรับรู้ (Awareness Stage) หมายความว่า บุคคลได้รับวิทยาการใหม่เป็นครั้งแรก แต่ยังขาดความรู้อย่างแจ่มชัดในวิทยาการนั้น ยังขาดข้อมูลข่าวสารเพิ่มเติม 2) ขั้นสนใจ (Interest Stage) หมายความว่า บุคคลเริ่มสนใจในความรู้ใหม่และพยายามหาความรู้เพิ่มเติม 3) ขั้นการชั่งใจ (Evaluation Stage) หมายความว่า บุคคลคิดทบทวนไตร่ตรองถึงผลดีผลเสียของความรู้ใหม่อยู่ในใจ 4) ขั้นทดลอง (Trial Stage) หมายความว่า บุคคลนำความรู้ใหม่ไปทดลองปฏิบัติโดยเริ่มจากขนาดเล็ก ๆ เพื่อดูผลการตัดสินใจยอมรับ 5) ขั้นยอมรับ (Adoption Stage) เป็นขั้นตอนตกลงใจที่จะนำวิทยาการใหม่ไปปฏิบัติอย่างเต็มที่ นอกจากขั้นตอนการยอมรับวิทยาการใหม่แล้ว Roger and Shoemaker (1997) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับ ดังนี้ (1) แบบของการยอมรับวิทยาการใหม่ (2) ช่องทางการสื่อสาร ความรู้ที่ใช้เป็นตัวเผยแพร่กระจายความรู้ใหม่ (3) ลักษณะทางธรรมชาติของระบบสังคม (4) ความเพียรพยายามของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการแพร่กระจายวิทยาการใหม่ที่มีผลต่ออัตราการยอมรับ

จะเห็นว่า การรับรู้เป็นการวิเคราะห์ตีความเพื่อทำความเข้าใจในข่าวสารข้อมูลที่ได้รับนั้น บุคคลจะอาศัยข้อมูลที่ได้รับปัจจุบันประกอบกับสิ่งที่เคยรับรู้ไว้จากอดีตและเก็บไว้ในความทรงจำตลอดจนความคาดหวังของบุคคลต่อสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตด้วย

สรุปว่า การรับรู้ หมายถึง กระบวนการตีความในสิ่งที่ได้เห็น ได้ยิน และสิ่งที่รับรู้ด้วยประสาทสัมผัสว่าคืออะไร ซึ่งจะตอบสนองต่อสิ่งเร้า การรับรู้หากไม่บอกให้ผู้อื่นทราบ ก็ไม่มีใครจะสามารถทราบได้

2.5.1.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้

บุคคลจะรับรู้ในสิ่งเร้าหรือสถานการณ์ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกแต่เพียงบางส่วนเท่านั้นไม่ใช่ทั้งหมด ดังนั้น การทำความเข้าใจในการเลือกที่จะรับรู้จะทำให้เกิดความเข้าใจในบุคคลรวมตลอดถึงพฤติกรรมของเขาได้มากขึ้น

Norman L., Munn (1996) กล่าวว่า บุคคลอาจจะรับรู้ต่างกันโดยเกิดขึ้นจาก 2 ปัจจัยคือ

1) ปัจจัยความสนใจจากภายนอก (External Attention Factor) เป็นลักษณะบางอย่างของสิ่งเร้า เช่น ความเข้มของแสง เสียง หรือรสก็ได้ โดยบุคคลจะเลือกรับรู้สิ่งที่มีความเข้มมากกว่าสิ่งที่ย่อเจือจาง ขนาดก็เช่นเดียวกับความเข้ม ยิ่งมีขนาดใหญ่ก็ยิ่งเรียกร้องความสนใจได้มากขึ้นการทำความเข้าใจก็เป็นการเรียกความสนใจได้ดีกว่าการเกิดสิ่งเร้าเพียงครั้งเดียว ส่วนการเคลื่อนไหวบุคคลจะให้ความสนใจกับสิ่งที่เคลื่อนไหวมากกว่าสิ่งที่หยุดนิ่ง เป็นต้น

2) ปัจจัยความสนใจจากภายใน (Internal Attention Factor) เป็นปัจจัยที่อยู่ในตัวของบุคคลนั้นเองอาจพิจารณาได้ในประเด็นการสนใจ การเรียนรู้ บุคลิกภาพซึ่งล้วนแล้วแต่สัมพันธ์กับบุคลิกภาพทั้งสิ้น เช่น การเรียนรู้ที่บุคคลมีมาตั้งแต่เกิดจนกระทั่งเป็นผู้ใหญ่นั้นจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อการรับรู้ของเขา บุคคลจะมีการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ซึ่งจะทำให้บุคคลเกิดความสนใจและรับรู้ในสิ่งเร้าและสถานการณ์รอบตัวที่แตกต่างกันด้วย เป็นต้น

นอกจากนี้ Robbins (1998) ได้แบ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ออกเป็น 3 ด้าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ด้านที่ 1 ตัวผู้รับรู้ (Receiver) เมื่อบุคคลดูเป้าหมายและพยายามตีความหมายถึงสิ่งที่เขามองว่าคืออะไร การตีความนั้นก็จะได้รับอิทธิพลจากลักษณะส่วนตัวของผู้รับรู้ สิ่งที่เกี่ยวข้องอย่างมากของการรับรู้ ได้แก่ ทักษะคิด สิ่งสนใจ ประสบการณ์ในอดีต และความคาดหวัง มีรายละเอียดดังนี้

- 1) ทักษะคิด (Attitudes) คือ แนวโน้มของบุคคลที่จะเข้าใจ รู้สึก และการแสดงพฤติกรรมของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง
- 2) เหตุจูงใจ (Motives) แรงจูงใจภายในบุคคลที่กระตุ้นความต้องการที่ไม่เป็นที่พอใจหรือเหตุจูงใจ จะกระตุ้นพฤติกรรมบุคคลและอาจมีอิทธิพลอย่างมากต่อการรับรู้
- 3) ความสนใจ (Interest) เป็นความสนใจของผู้รับรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง
- 4) ประสบการณ์ในอดีต (Past Experience) คนจะรับรู้สิ่งต่าง ๆ จากสิ่งที่เกี่ยวข้องด้วยจากสิ่งที่พบในอดีตได้
- 5) ความคาดหวัง (Expectation) เป็นความเกี่ยวข้องกับการคาดการณ์หรือพฤติกรรมซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์

ด้านที่ 2 เป้าหมาย (Target) ที่รับรู้ เป็นสิ่งที่ถูกสังเกตจากการยอมรับและการรับรู้คนที่เสียงดังมักจะถูกสังเกตมากกว่าคนที่เงียบ ความใหม่ ความเคลื่อนไหว น้ำเสียง ขนาด ภูมิหลังและความใกล้เคียง สามารถสร้างภาพเป้าหมายตามที่เราเห็นเป้าหมายไม่สามารถถูกมองในลักษณะเดี่ยว ๆ ดังนั้น ความสัมพันธ์ของเป้าหมายกับภูมิหลัง ที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้มีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดการจัดหมวดหมู่ ของสิ่งที่ใกล้เคียงกันและคล้ายกันไว้ด้วยกัน

ด้านที่ 3 สถานการณ์ (Situation) เป็นสิ่งที่เรามองเห็น หรือเหตุการณ์รอบๆ สภาพแวดล้อมที่อยู่ภายนอกซึ่งมีอิทธิพลต่อการรับรู้ ปัจจัยสถานการณ์ที่ทำให้เกิดการรับรู้ ประกอบด้วย เวลา สภาพงาน และสภาพสังคม

2.5.1.3 กระบวนการย่อยของการรับรู้

กระบวนการย่อยของการรับรู้จะเป็นการแสดงถึงความสลับซับซ้อนและธรรมชาติของการกระทำตอบโต้ในการรับรู้ ซึ่งสามารถแบ่งกระบวนการย่อยนี้ได้เป็น 5 ขั้นตอน (Duntram, 1984) คือ

ขั้นที่ 1 สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ในที่นี้ หมายถึง สิ่งเร้า (Stimulus) หรือสถานการณ์ (Situation) สิ่งเร้า นั้น คือ การเร้าทางประสาทสัมผัส ส่วนสถานการณ์ต่าง ๆ นั้นอาจจะเป็นสภาพแวดล้อมทางสังคมวัฒนธรรม อาจกล่าวได้ว่า การรับรู้อาจไม่เกิดขึ้นเลยหากไม่มีสิ่งเร้ามากระทบตัวบุคคลหรือเกิดสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งขึ้น แต่หากปรากฏว่าสิ่งเร้าหรือเกิดสถานการณ์ดังกล่าว ก็ถือว่าขั้นตอนแรกของการรับรู้ได้เกิดขึ้นแล้ว ซึ่งจะตามด้วยขั้นตอนต่อไป

ขั้นที่ 2 การเผชิญหน้า (Confrontation) นั้น อาจกล่าวได้ว่า การรับรู้ของบุคคลเริ่มเมื่อบุคคลนั้นได้เผชิญหน้ากับสิ่งเร้าทางกายภาพอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ หรือเผชิญกับสถานการณ์ทางสังคมวัฒนธรรม สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งดังได้กล่าวมาแล้ว ตัวอย่างของการเผชิญหน้าทั้งสภาพแวดล้อมทางกายภาพและทางสังคมวัฒนธรรม ได้แก่ การที่บุคคลเข้าไปทำงานในองค์กรหนึ่ง และถูกแวดล้อมด้วยทั้งสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสภาพแวดล้อมทางสังคมวัฒนธรรมองค์กร

ขั้นที่ 3 การคัดเลือก (Selection) เมื่อผ่านขั้นตอนการเผชิญหน้ากับสิ่งเร้าและสถานการณ์และรับรู้ด้วยประสาทสัมผัสทั้ง 5 แล้ว ในท่ามกลางสิ่งเร้าและสถานการณ์ต่าง ๆ นั้น บุคคลจะเลือกให้ความสนใจกับสิ่งแวดล้อมภายนอกอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลาย ๆ อย่างตามทัศนะของบุคคลนั้น ขั้นตอนนี้จึงถูกเรียกว่าขั้นตอนของการคัดเลือก เป็นการกลั่นกรองทางจิตวิทยา ซึ่งจะกำหนดว่าสิ่งเร้าใดจะรับไว้หรือจะปฏิเสธ บุคคลจะตระหนักและเห็นความสำคัญในสิ่งเร้าที่ตนคัดเลือก และจะไม่เห็นความสำคัญในสิ่งเร้าที่ตนปฏิเสธ แม้สิ่งเร้า นั้นจะมีอยู่ในสภาพแวดล้อมเดียวกันก็ตาม ในขั้นตอนนี้มีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคัดเลือก นั่นคือ ลักษณะของสิ่งเร้า และลักษณะของผู้ทำการคัดเลือกด้วย

ขั้นที่ 4 การจัดระเบียบของการรับรู้ (Perceptual Organization) เมื่อบุคคลได้รับรู้สิ่งเร้าในสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว ก็จะมีการจัดระเบียบของการรับรู้ ทั้งนี้เพื่อปูทางในขั้นตอนที่จะเกิดขึ้นต่อไป แม้บุคคลจะมีลักษณะเฉพาะตัวทำให้แตกต่างจากบุคคลอื่นอย่างมากก็ตาม แต่มีปัจจัยหลายประการที่มีอิทธิพลต่อการจัดระเบียบของการรับรู้ในสิ่งเร้าของบุคคลทั่วไป ปัจจัยเหล่านั้น ได้แก่ ความคล้ายคลึงกัน เช่น ความคล้ายคลึงกันในเรื่องของ สี ขนาด หรือลักษณะอื่นๆที่ทำให้เห็นความแตกต่างทางกายภาพ นอกจากนั้นระยะใกล้ไกล ความเร็วช้าของสิ่งเร้าหรือสิ่งที่ถูกรับรู้ก็มีอิทธิพลต่อการจัดระเบียบของการรับรู้ด้วยเช่นกัน นั่นคือ สิ่งที่อยู่ใกล้ๆ กัน หรือเคลื่อนไหวด้วยความเร็วช้าพอ ๆ กัน จะถูกรับรู้ว่าเป็นกลุ่มเดียวกัน

ขั้นที่ 5 การตีความ (Interpretation) เป็นขั้นตอนของการตีความในสิ่งเร้าที่รับเข้ามาในตัวบุคคลและได้จัดระเบียบไว้แล้ว การตีความถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในขั้นตอนทั้งหลาย และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตีความ ก็คือลักษณะของสิ่งเร้าหรือลักษณะส่วนตัวของบุคคลนั้น

2.5.1.4 อุปสรรคในการรับรู้

อุปสรรคที่สำคัญในการรับรู้ (สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2537) ได้แก่

1) Stereotype เป็นภาพความคิดของบุคคลเกี่ยวกับกลุ่มบุคคล วัตถุสิ่งหนึ่งหรือสิ่งต่างๆ ในความรู้สึกรู้สึกของหลายๆ คน เมื่อบุคคลใคร่จะรับรู้ถึงบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ลักษณะหรือภาพของกลุ่มซึ่งบุคคลนั้นเป็นสมาชิกอยู่อาจเข้ามามีอิทธิพล ดังนั้น แทนที่จะเป็นการดูลักษณะส่วนตัวบุคคลของคนนั้นเพียงคนเดียว ก็กลับไปดูกลุ่มที่เขาเป็นสมาชิกอยู่

2) Halo Effect เป็นแนวโน้มที่บุคคลนำเอาลักษณะอย่างหนึ่งหรือจุดใดจุดหนึ่งของบุคคลนั้นมาเป็นตัวประมวลลักษณะโดยรวมของบุคคลนั้น หรือการรับรู้ของบุคคลหนึ่งมาเป็นตัวประมวลลักษณะโดยทั้งหมดของบุคคลนั้นหรือการรับรู้ถึงบุคคลในการพิจารณาจากคุณสมบัติอย่างเดียวของเขา ในลักษณะนี้บุคคลก็อาจกล่าวถึงอีกคนในลักษณะที่ผิด ซึ่งอาจเป็นจุดเด่นหรือจุดด้อยของบุคคลนั้นก็ได้ทำให้เขาสรุปอย่างง่าย ๆ แต่ก็อาจผิดความเป็นจริง

จากสิ่งต่างๆ ที่ได้กล่าวมาที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ทำให้พบว่าการรับรู้เป็นส่วนสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมของแต่ละบุคคลในองค์การ การที่ทำให้บุคคลหนึ่งมีผลการปฏิบัติงานที่ดีก็ย่อมเกิดจากการรับรู้ในการกิจและความสามารถในการปฏิบัติงานนั้นด้วย บางครั้งการรับรู้อาจเกิดความบกพร่อง ไม่แม่นยำ หรือมีการรับรู้ที่บิดเบือนการกระทำตอบโต้ของบุคคลที่ฟังมีต่อสภาพความเป็นจริงขององค์การ ดังนั้น บางครั้งองค์การอาจเข้ามาจัดการการแทรกแซงการรับรู้ซึ่งอาจทำให้บุคคลมีความเข้าใจในตนเอง (Self – understanding) รู้และประเมินตนเองได้อย่างบกพร่องในเรื่องใด และเกิดการยอมรับในตนเอง (Self – acceptance) ยอมรับว่าทุกคนคงไม่ได้มีความพร้อมสมบูรณ์ทุกอย่าง แต่บางอย่างก็สามารถฝึกฝน แก้ไขทำให้ดีขึ้นได้ หากบุคคลทำได้ดังนี้ก็ย่อมทำให้การรับรู้ของเขาดีขึ้น

2.5.2 แนวคิดเกี่ยวกับการเปิดรับข่าวสาร

2.5.2.1 ความหมายของการเปิดรับข่าวสาร

นักทฤษฎีการสื่อสารและการวิจัยได้ศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับการเปิดรับข่าวสาร โดยอธิบายถึงกระบวนการในการเปิดรับสารและการเลือกรับข่าวสาร ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการของพฤติกรรมที่ทำให้เกิดการเปิดรับข่าวสาร โดยมีนักทฤษฎีได้ให้ความสำคัญต่าง ๆ ดังนี้

Charles K. Atkin (1973) กล่าวถึง ความสำคัญของการเปิดรับข่าวสาร ไว้ว่า บุคคลที่เปิดรับข่าวสารมากยิ่งมีหูตากว้างไกล มีความรู้ความเข้าใจสภาพแวดล้อมและเป็นคนที่ยืดหยุ่นต่อการเหตุการณ์มากกว่าบุคคลที่เปิดรับข่าวสารน้อย

Merrill and Lowenstein (1971) กล่าวว่า ผู้รับข่าวสาร แต่ละบุคคลจะมีระดับการเปิดรับสื่อและข่าวสารที่แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะและปัจจัยที่แตกต่างกัน ซึ่งเกิดจากปัจจัยพื้นฐานหลายประการดังนี้

1. ความเหงา ซึ่งเป็นเหตุผลทางจิตวิทยาที่ว่า โดยปกติคนเราจะไม่ชอบอยู่ตามลำพังเนื่องจากจะทำให้เกิดความรู้สึกสับสน วิดกกังวล หวาดกลัว และการเมินเฉยจากสังคม จึงต้องพยายามที่จะรวมกลุ่มหรือติดต่อกับบุคคลโดยตรงหรือการอยู่กับสื่อต่าง ๆ

2. ความอยากรู้อยากเห็นในสิ่งต่างๆ ซึ่งถือว่าเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของมนุษย์ โดยปกติความอยากรู้อยากเห็นจะเริ่มจากสิ่งใกล้ตัวก่อน ตลอดจนสิ่งที่อยู่ห่างตัวเอง ที่จะมีผลกระทบต่อตัวเอง ทั้งทางตรงและทางอ้อมแล้ว มนุษย์ยังสนใจอยากรู้อยากเห็นสิ่งที่เกิดขึ้นในแง่ต่างๆ ด้วยรวมทั้งผลกระทบ ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นกับตนเองหรือบุคคลอื่นด้วย

3. ประโยชน์ใช้สอยของตนโดยพื้นฐานมนุษย์มีความเห็นแก่ตัว ดังนั้น ในฐานะที่เป็นผู้รับสาร จึงต้องการแสวงหาและใช้ข่าวสารบางอย่างที่จะใช้เป็นประโยชน์แก่ตนเอง

4. ลักษณะเฉพาะของสื่อมวลชนโดยทั่วไป นอกจากองค์ประกอบเกี่ยวกับ เพศ อายุ อาชีพ รายได้ การศึกษา สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนทัศนคติความเชื่อต่าง ๆ จะมีอิทธิพลต่อระดับในการเปิดรับสารแล้ว ลักษณะเฉพาะของผู้รับสารก็มีความต้องการที่ต่างกัน ดังนั้น ลักษณะเฉพาะของสื่อแต่ละชนิดมีส่วนทำให้ผู้รับสารจากสื่อมวลชน มีจำนวนและองค์ประกอบที่แตกต่างกันเพราะผู้รับสารจะเลือกรับข่าวสารเฉพาะอย่างที่สามารถสนองความต้องการและความพึงพอใจของตนเอง

2.5.2.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการในการเลือกรับสื่อ

ในการเลือกเปิดรับสื่อของบุคคลมีปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการในการเลือก (Selective Process) ดังที่ Hunt and Ruben (1993) ได้กล่าวถึงปัจจัยดังกล่าวไว้ดังนี้

1. ความต้องการ (Need) เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อกระบวนการในการเลือก ความต้องการทั้งทางกายและทางใจ ทั้งความต้องการในระดับสูงและต่ำ ย่อมเป็นตัวกำหนดการเลือกของแต่ละบุคคล บุคคลเลือกเพื่อสนองความต้องการของตน เพื่อให้ได้ข่าวสารที่ต้องการ เพื่อแสดงรสนิยม เพื่อการยอมรับในสังคม ฯลฯ

2. ทัศนคติ และค่านิยม (Attitudes and Values) ทัศนคติ คือความชอบและความมีใจโน้มเอียง ต่อเรื่องต่างๆ ส่วนค่านิยม คือหลักพื้นฐานที่บุคคลยึดถือ เป็นความรู้สึกว่าตนควรจะทำสิ่งใดหรือไม่ทำสิ่งใด ซึ่งทั้งทัศนคติและค่านิยมมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการเลือกใช้สื่อมวลชน การเลือกข่าวสาร การเลือกตีความหมายและการเลือกจดจำ

3. เป้าหมาย (Goals) มนุษย์ทุกคนย่อมมีเป้าหมายในการดำรงชีวิตทั้งในเรื่องอาชีพ การเข้าสังคม การพักผ่อน เป้าหมายในกิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลกำหนดขึ้นนี้จะมีอิทธิพลต่อการเลือกใช้สื่อมวลชน การเลือกข่าวสาร การเลือกตีความหมายและการเลือกจดจำเพื่อสนองเป้าหมายของตน

4. ความสามารถ (Capability) ความสามารถของบุคคลมีอิทธิพลต่อกระบวนการในการเลือกสื่ออยู่ไม่น้อย ตัวอย่างเช่น คนที่รู้เฉพาะภาษาไทยจะใช้เวลาในการฟังวิทยุหรืออ่านหนังสือพิมพ์ต่างประเทศมากๆ นั้นคงจะอยู่ในระดับต่ำ สาเหตุก็เนื่องมาจากความสามารถทางภาษาที่จำกัด

5. การใช้ประโยชน์ (Utility) โดยทั่วไปบุคคลจะให้ความสนใจและใช้ความพยายามในการที่จะเข้าใจ และจดจำข่าวสารที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้เท่านั้น เช่น คนที่ต้องการ

จะซื้อรถใหม่ ก็พยายามหาบทความหรือโฆษณาเกี่ยวกับรถมาอ่าน การเปิดรับสื่อของบุคคลจึงเป็น การกระทำที่มีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในด้านต่าง ๆ

6. สลีลาในการสื่อสาร (Communication Style) การเป็นผู้รับของบุคคลใด บุคคลหนึ่ง ส่วนหนึ่งนั้นขึ้นอยู่กับลีลาในการสื่อสารของบุคคลนั้น ซึ่งก็คือ ความชอบหรือไม่ชอบสื่อ บางประเภท ดังนั้น การที่บางคนชอบฟังวิทยุ บางคนชอบดูโทรทัศน์ หรือบางคนชอบอ่าน หนังสือพิมพ์นั้นก็เพราะความแตกต่างในลีลาการสื่อสารของแต่ละบุคคลนั่นเอง

7. สภาวะ (Context) สภาวะในที่นี้ หมายถึง สถานที่ บุคคล และเวลาที่อยู่ใน สถานการณ์การสื่อสาร สิ่งต่างๆ เหล่านี้มีอิทธิพลต่อการเลือกของผู้รับสาร ตัวอย่าง เช่น ในการ สนทนาระหว่าง บุคคล 2 คน การมีบุคคลที่ 3 อยู่ด้วย อาจส่งผลต่อการเลือกใช้สื่อ การเลือก ตีความหมายและการเลือกจดจำ เนื่องจากอาจเป็นกังวลว่าคนอื่นจะมองตนเช่นไร

8. ประสบการณ์และนิสัย (Experience and Habit) บุคคลที่มีประสบการณ์ และนิสัยที่แตกต่างกัน ย่อมมีกระบวนการในการเลือกรับสื่อที่แตกต่างกันด้วย

2.6 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจและความพึงพอใจในงาน

2.6.1 ความหมายของความพึงพอใจและความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจจากการสรุปของ วิรุฬ พรรณเทวี (2542: 111) หมายถึง ความรู้สึก ภายในจิตใจของมนุษย์ที่ไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลว่าจะคาดหวังกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างไร ถ้า คาดหวังหรือมีความตั้งใจมากและได้รับการตอบสนองด้วยดีจะมีความพึงพอใจมาก แต่ในทางตรงกัน ข้ามอาจผิดหวังหรือไม่พึงพอใจเป็นอย่างยิ่งเมื่อไม่ได้รับการตอบสนองตามที่คาดหวังไว้ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ สิ่งที่ตนตั้งใจไว้ว่ามีมากหรือน้อย

คณิต ดวงหส์ดี (2537) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจว่า หมายถึง ความรู้สึก ชอบหรือพอใจของบุคคลที่มีต่อการทำงานและองค์ประกอบหรือสิ่งจูงใจอื่น ๆ ถ้างานที่ทำหรือ องค์ประกอบเหล่านั้นตอบสนองความต้องการของบุคคลได้บุคคลนั้นจะเกิดความพึงพอใจในงานขึ้น จะอุทิศเวลา แรงกาย แรงใจ รวมทั้งสติปัญญาให้แก่งานของตนให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งจูงใจที่ใช้เป็นเครื่องมือกระตุ้นให้บุคคลเกิดความพึงพอใจจากการศึกษา ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material Inducement) ได้แก่ เงิน สิ่งของหรือสภาวะทาง ภายที่ให้แก่ผู้ประกอบการกิจกรรมต่าง ๆ

2. สภาพทางกายที่พึงปรารถนา (Desirable Physical Condition) คือ สิ่งแวดล้อม ในการประกอบกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งอันก่อให้เกิดความสุขทางกาย

3. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Ideal Benefaction) หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่สนองความ ต้องการของบุคคล

4. ผลประโยชน์ทางสังคม (Association Attractiveness) คือ ความสัมพันธ์ฉันท์ มิตรกับผู้ร่วมกิจกรรม อันจะทำให้เกิดความผูกพันความพึงพอใจและสภาพการเป็นอยู่ร่วมกัน เป็น ความพึงพอใจของบุคคลในด้านสังคมหรือความมั่นคงในสังคม ซึ่งจะทำให้รู้สึกมีหลักประกันและมีความ มั่นคงในการประกอบกิจกรรม

แนวคิดความพึงพอใจที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ความพึงพอใจ (Satisfaction) เป็นทัศนคติที่เป็นนามธรรม เกี่ยวกับจิตใจ อารมณ์ ความรู้สึกที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ไม่สามารถมองเห็นรูปร่างได้ นอกจากนี้ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกด้านบวกของบุคคล ที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อาจจะเกิดขึ้นจากความคาดหวัง หรือเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อสิ่งนั้นสามารถตอบสนองความต้องการให้แก่บุคคลได้ ซึ่งความพึงพอใจที่เกิดขึ้นสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามค่านิยมและประสบการณ์ของตัวบุคคล

ความพึงพอใจ (Gratification) ตามความหมายของพจนานุกรมทางด้านพฤติกรรมได้ให้ความจำกัดความไว้ว่า หมายถึง ความรู้สึกที่ตีความความสุข เมื่อคนเราได้รับผลสำเร็จ ตามความมุ่งหมาย (Goals) ความต้องการ (Need) หรือแรงจูงใจ (Motivation) ความพึงพอใจหมายถึง พอใจชอบใจ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2542: 775)

กิตติพงษ์ แสงสุระ (2541) กล่าวว่า “ความพึงพอใจ” คือ เป็นความรู้สึกที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งเป็นได้ทั้งทางบวกและทางลบ ถ้าเมื่อใดที่สิ่งนั้นสามารถตอบสนองความต้องการหรือทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายได้ ก็จะทำให้เกิดความรู้สึกทางบวก เป็นความรู้สึกพึงพอใจและก็จะสร้างความสุขให้แก่บุคคล นั้น ๆ ได้ แต่ในทางตรงข้าม ถ้าสิ่งใดสร้างความรู้สึกผิดหวังไม่บรรลุจุดมุ่งหมาย ก็จะทำให้เกิดความรู้สึกทางลบ เป็นความรู้สึกไม่พึงพอใจและไม่เป็นการสร้างความสุขแก่บุคคลนั้น

บังอร ผงผ่าน (2538: 29) ได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ ได้สรุปความหมายของความพึงพอใจว่า ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อเรื่องหนึ่งเรื่องใดในเชิงประเมินค่า ซึ่งจะเห็นว่าแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจนี้เกี่ยวข้องกับสัมพันธกับทัศนคติอย่างแยกไม่ออก ความพึงพอใจเป็นปฏิกิริยาด้านความรู้สึกต่อสิ่งเร้าหรือกระตุ้นที่แสดงออกมากในลักษณะของผลลัพธ์สุดท้ายของกระบวนการประเมิน โดยบ่งบอกถึงทิศทางของผลการประเมินว่าเป็นไปในทิศทางบวกหรือทิศทางลบ หรือไม่มีปฏิกิริยา คือเฉย ๆ ต่อสิ่งเร้าหรือสิ่งกระตุ้นนั้นก็ได้

Shelly (1995) ได้ศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ สรุปได้ว่า ความพึงพอใจเป็นความรู้สึก 2 แบบของมนุษย์ คือ ความรู้สึกทางบวกและความรู้สึกทางลบ ความรู้สึกทางบวกเป็นความรู้สึกที่เมื่อเกิดขึ้นแล้วจะทำให้เกิดความสุข ความสุขนี้เป็นความรู้สึกที่แตกต่างจากความรู้สึกทางบวกอื่น ๆ กล่าวคือ เป็นความรู้สึกที่มีระบบย้อนกลับสามารถทำให้เกิดความสุขหรือความรู้สึกทางบวกเพิ่มขึ้นได้อีก ดังนั้นจะเห็นได้ว่าความสุขเป็นความรู้สึกที่สลับซับซ้อนและมีความสุขนี้จะมีผลต่อบุคคลมากกว่าความรู้สึกทางบวก ความรู้สึกทางลบ ความรู้สึกทางบวกและมีความสุข มีความสัมพันธ์กันอย่างสลับซับซ้อนและระบบความสัมพันธ์ของความรู้สึกทั้งสามนี้ เรียกว่า ระบบความพึงพอใจ โดยความพึงพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อระบบความพึงพอใจ มีความรู้สึกทางบวกมากกว่าทางลบ สิ่งที่ทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจของมนุษย์มักจะได้แก่ ทรัพยากร (Resources) หรือสิ่งเร้าการวิเคราะห์ระบบ ความพึงพอใจก็คือ การศึกษาว่า ทรัพยากรหรือสิ่งเร้าแบบใดเป็นสิ่งที่ต้องการทำให้ทำให้เกิดความพอใจ และความสุขแก่มนุษย์ ความพอใจจะเกิดได้มากที่สุดเมื่อมีทรัพยากรทุกอย่างที่เป็นที่ต้องการครบถ้วน

ความหมายของความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจในงานจะเกี่ยวข้องกับความคิดเห็นที่คนงานมีต่องานและต่อนายจ้างเป็นอารมณ์พึงพอใจ ความสบายใจที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์การทำงานของคนงาน ความพึงพอใจและความสบายใจมีผลมาจากงานนั้นได้ทำให้ความต้องการทางด้าน

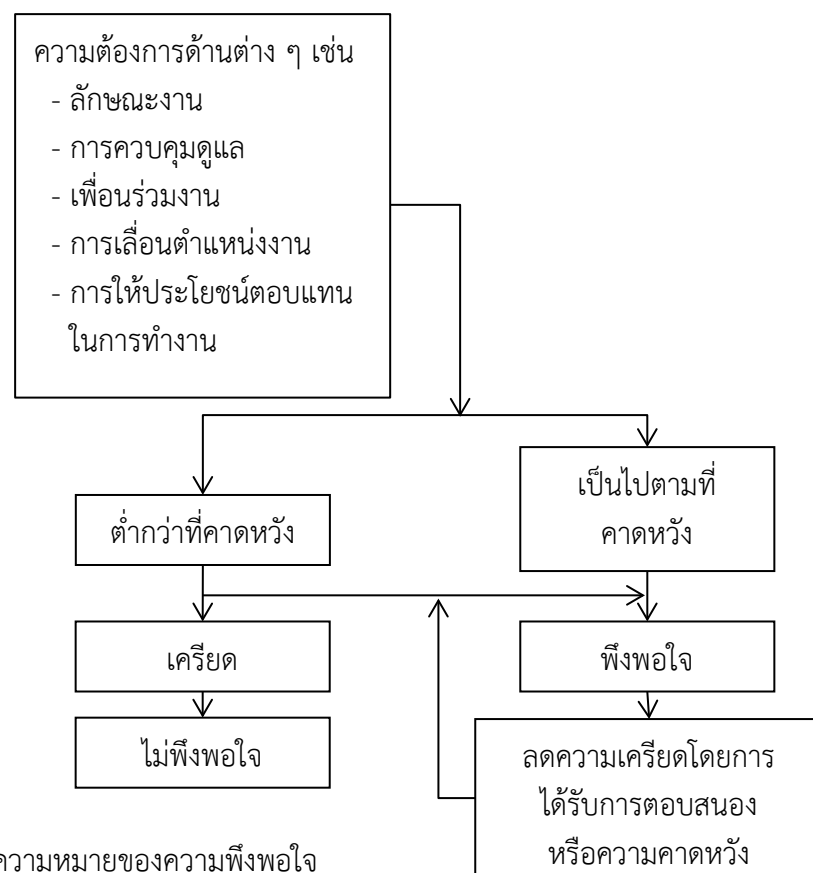
ร่างกาย และด้านจิตใจได้รับการตอบสนอง ความแตกต่างระหว่างงานที่นายจ้างเสนอให้กับความคาดหวังของลูกจ้างจะนำไปสู่ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจได้ จากการค้นคว้าด้านเอกสารพบว่ามีนักวิจัยหลายท่านได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน ดังนี้

(Beers, 1994 อ้างถึงใน นงลักษณ์ บุญไทย, 2539) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) เป็นเรื่องของบุคคล เป็นความรู้สึกส่วนตัวของบุคคลในการทำงานที่มีต่องานที่เขาทำอยู่ ไม่ว่าจะเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบ การได้รับความไว้วางใจ ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา ระดับสูงกว่าและผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ความคาดหวังและความก้าวหน้าในงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Cooper (1958) กล่าวว่า “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน” หมายถึง การได้ทำงานที่สนใจ มีอุปกรณ์ที่ดีในการปฏิบัติงาน การได้รับค่าจ้างเงินเดือนที่ยุติธรรม มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รวมทั้งชั่วโมงในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม สถานที่ทำงานที่เหมาะสม ได้รับความสะดวกในการไปและกลับที่พัก ได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานที่พอใจ” และ Smith (1965) ยังได้กล่าวไว้ว่า “ความพึงพอใจในงานคือ ระดับความพึงพอใจในงานของพนักงานที่มีต่องานของตนโดยการพิจารณาว่า งานนั้นตอบสนองความต้องการของเขามากน้อยเพียงใด และความพึงพอใจในงานนั้นยังเป็นที่รับรู้ของพนักงานที่มีต่องานและสภาพแวดล้อม ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ”นอกจากนี้ Vroom (1984) ได้กล่าวว่าบุคคลจะพึงพอใจในงาน ถ้างานนั้นใช้เป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจ และเขาจะถูกกระตุ้น หรือถูกจูงใจให้ทำงานได้ส่วนรางวัลจะทำให้คนพอใจ แต่จะกระตุ้นให้คนทำงานหรือไม่ขึ้นอยู่กับความแน่นอนของรางวัล Deci (1972) ได้เสนอแนะไว้ว่า เมื่อบุคคลมีความต้องการเขาก็จะต้องตั้งเป้าหมายที่เขาเชื่อว่าจะทำให้เขาเกิดความพึงพอใจในความต้องการของเขา ดังนั้นคนแสดงพฤติกรรมก็เพราะต้องการให้เป้าหมายสำเร็จ เป้าหมายอาจเป็นระยะสั้น เช่น ต้องการไปร้านอาหารเมื่อเขารู้สึกหิว เป้าหมายอาจเป็นระยะยาวก็ได้ เช่น ต้องการเป็นผู้จัดการบริษัท ซึ่งขณะนี้ยังเป็นเพียงหัวหน้าแผนก เป็นต้น เป้าหมายระยะยาวจะมีผลต่อพฤติกรรมปัจจุบัน คือบุคคลจะตั้งเป้าหมายระยะสั้นขึ้นทันทีที่จะนำไปสู่เป้าหมายระยะยาว ดังนั้นเป้าหมายไม่ว่าระยะสั้นหรือระยะยาวก็จะมีผลต่อพฤติกรรม ดังนี้

ความต้องการ → ตั้งเป้าหมาย → แสดงพฤติกรรม → ได้รับรางวัลและความพึงพอใจ

จากการศึกษาของ Lawler and Porter (1967) ได้ทดลองโดยการนำแบบของ Vroom (Vroom) ไปศึกษาในกลุ่มตัวอย่าง ผู้จัดการฝ่ายบุคลากร แล้วพบว่า การกระทำ หรือพฤติกรรมของบุคคลเหล่านี้ ประกอบด้วยตัวแปร 3 อย่างคือ ความสามารถ ความพยายาม และการรับรู้เรื่องบทบาทของคน เพียงสองอย่าง คือ ความสามารถกับความพยายาม ไม่ได้พูดถึงการรับรู้ ดังนั้น โลว์เลอร์ และพอร์เตอร์ (Lawler & Porter) จึงได้สรุปว่า การที่บุคคลรับรู้หรือเข้าใจงานที่ตนกระทำอยู่นั้นเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งที่ยังไม่เสนอแนะว่า การให้รางวัล ควรจะสัมพันธ์กับความพยายาม (Effort) ที่บุคคลได้ทุ่มเทลงไปด้วยจากความหมายของแนวคิดที่เกี่ยวกับความพึงพอใจงานดังกล่าวสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลในด้านบวกที่มีต่องานที่ทำอยู่และสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคล ความรู้สึกนี้เกิดขึ้นจากการที่บุคคลประเมินความคาดหวังของตน เปรียบเทียบกับสิ่งที่ได้รับการตอบสนองจริงจากการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการกำกับดูแล ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การเลื่อนตำแหน่งงาน และลักษณะงานถ้าเป็นไปตามที่คาดหวังไว้ พนักงานก็จะเกิดความพึงพอใจแต่ในทางตรงกันข้ามหากสิ่งที่พนักงาน

ได้รับการตอบสนองต่ำกว่าที่คาดหวังไว้ พนักงานจะเกิดความเครียด ซึ่งถ้าไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการ ความเครียดนี้จะเปลี่ยนเป็นความไม่พอใจ ดังนั้น เพื่อสร้างความพึงพอใจในงานให้พนักงาน ในองค์กรอาจจะตอบสนองความต้องการของพนักงานได้หรือลดความเครียดที่เกิดขึ้นจากการไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการของพนักงาน เพื่อให้พนักงานเปลี่ยนแปลงจากความเครียดเป็นความพึงพอใจในงาน ผู้วิจัยขอสรุปเป็นแผนภาพ (กลัยลักษณ์ อุทัยจันทร์, 2545) ความหมายของความพึงพอใจ ดังนี้



ภาพที่ 2.2 ความหมายของความพึงพอใจ

2.6.2 ความสำคัญของความพึงพอใจ

สเลียร์ เหลืองอร่าม (2519: 44) กล่าวว่า ความพึงพอใจของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญในการบริหาร เพราะจะช่วยก่อให้เกิดผลประโยชน์แก่องค์กรและองค์กร ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. สร้างความจงรักภักดี มีสัจย์ต่อหมู่คณะและองค์กร
3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผล ในด้านการควบคุมความประพฤติของพนักงานเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดีงาม

4. สร้างสามัคคีธรรมในหมู่และก่อให้เกิดพลังร่วม (Group Effort) ในหมู่คณะทำให้เกิดพลังสามัคคีสามารถจะฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์กรได้

5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร

6. เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกของหมู่คณะหรือองค์กร เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ขององค์กร

7. ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ (อินทรา เพ็งแก้ว, 2538)

ตระกูล สุวรรณดี (2538) ได้ศึกษาทัศนะของนักวิชาการแล้ว ประมวลผลความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยสรุปไว้ดังนี้

1. ความพึงพอใจก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงาน

2. ความพึงพอใจเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจอันดีต่อกันและต่อองค์กรหรือหน่วยงาน

3. ความพึงพอใจเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานมีความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดีต่อองค์กรหรือหน่วยงาน

4. ความพึงพอใจก่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะและมีการรวมพลัง เพื่อกำจัดปัญหาในองค์กรร่วมกัน

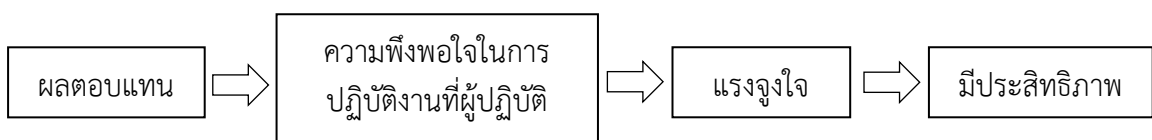
5. ความพึงพอใจช่วยเกื้อหนุนให้กฎเกณฑ์ระเบียบ และข้อบังคับ สามารถใช้บังคับควบคุมความประพฤติของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระเบียบวินัยอันดี

6. ความพึงพอใจก่อให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กรที่ร่วมมือกันปฏิบัติงาน

7. ความพึงพอใจช่วยเกื้อหนุนให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ

แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน ในการปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตาม ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดที่สุดกับการปฏิบัติงาน เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติและ ค่านิยมของบุคคล ดังนั้นการทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร จึงเป็นที่ปรารถนาของผู้บริหารทุกระดับ อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานได้มีแนวคิดพื้นฐานที่แตกต่างกัน 2 ลักษณะ คือ

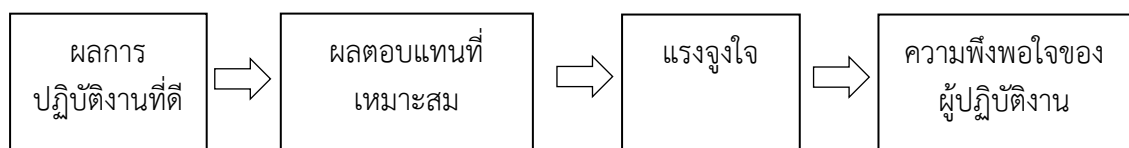
1. ความพึงพอใจนำไปสู่ผลการปฏิบัติงาน เป็นแนวคิดในสมัยเดิมที่ได้จากการศึกษาทางด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยเฉพาะการศึกษาทดลองที่โรงงาน Hawthorne ในปี ค.ศ. 1920 ในเรื่องของแสงสว่างและสภาพแวดล้อมที่ใช้ในการทำงาน ซึ่งให้เห็นว่าการเพิ่มของผลผลิตเป็นผลสืบเนื่องมาจากความพอใจในการปฏิบัติงานของคนงาน ซึ่ง Davis (1981: 24) ได้กล่าวถึงแนวคิดนี้ว่า “การสนองตอบความต้องการของผู้ปฏิบัติงานจนเกิดความพอใจ จะทำให้เกิดแรงจูงใจในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานที่สูงกว่าผู้ไม่ได้รับการสนองตอบ” ทัศนะตามแนวคิดดังกล่าวสามารถแสดงได้ด้วยแผนภาพ (สมยศ นาวิการ, 2521) ดังนี้



ภาพที่ 2.3 แสดงถึงความพึงพอใจ นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดดังกล่าว ผู้บริหารที่มุ่งจะเพิ่มผลผลิตด้วยการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น ก็จะต้องพยายามจัดหาสภาพแวดล้อมในการทำงานและปัจจัยต่าง ๆ เช่น เงินเดือนและสวัสดิการ หรือความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ที่สามารถจะตอบสนองความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดีจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. ผลการปฏิบัติงานนำไปสู่ความพึงพอใจ Lawler & Porter (1967) ได้พัฒนารูปแบบจำลองเพื่อศึกษาเกี่ยวกับสภาพความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยตั้งสมมติฐานว่า “ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานจะถูกเชื่อมโยงด้วยปัจจัยอื่น ๆ ผลการปฏิบัติงานที่ดีจะนำไปสู่ผลตอบแทนที่เหมาะสม ซึ่งในที่สุดจะนำไปสู่การตอบสนองความพึงพอใจ” ดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.4 แสดงถึงผลการปฏิบัติงานนำไปสู่ความพึงพอใจ

จากแผนภาพชี้ให้เห็นว่าผลการปฏิบัติงานย่อมได้รับการตอบสนองในรูปของรางวัลหรือผลตอบแทน ซึ่งแบ่งออกเป็นผลตอบแทนภายใน (Intrinsic Rewards) และผลตอบแทนภายนอก (Extrinsic Rewards) โดยผ่านการรับรู้เกี่ยวกับความยุติธรรมของผลตอบแทน ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ปริมาณของผลตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับ นั่นคือความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงานจะถูกกำหนดโดยความแตกต่างระหว่าง ผลตอบแทนที่เกิดขึ้นจริงและการรับรู้เกี่ยวกับความยุติธรรมของผลตอบแทน หากผลตอบแทนจริงมากกว่าผลตอบแทนที่รับรู้แล้ว ความพึงพอใจย่อมจะเกิดขึ้น (สมยศ นาวิการ, 2521) อนึ่งผลตอบแทนภายในหรือรางวัลภายใน เป็นผลในด้านความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่เกิดแก่ตัวผู้ปฏิบัติงานเอง เช่น ความรู้สึกต่อความสำเร็จที่เกิดขึ้นเมื่อสามารถเอาชนะความยุ่งยากต่าง ๆ และสามารถดำเนินงานภายใต้ความยุ่งยากทั้งหลายได้สำเร็จทำให้เกิดความภาคภูมิใจความมั่นใจตลอดจนได้รับการยอมรับยกย่องจากบุคคลอื่น ส่วนผลตอบแทนภายนอกเป็นรางวัลที่ผู้อื่นจัดทำให้มากกว่าที่ตนเองจะให้แก่ตัวเอง เช่น การให้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือให้รางวัลโบนัสพิเศษ (เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2529)

2.6.3 การวัดความพึงพอใจ

สำหรับความพึงพอใจจะเกิดขึ้นหรือไม่นั้น จะต้องพิจารณาถึงลักษณะขององค์กร ประกอบกับความรู้สึกของผู้รับในมิติต่าง ๆ ของแต่ละบุคคล ดังนั้น การวัดความพึงพอใจ อาจจะทำได้หลายวิธี ดังต่อไปนี้ (สาโรช ไสยสมบัติ, 2534: 39)

1) การใช้แบบสอบถาม เป็นวิธีการที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายอีกวิธีหนึ่ง โดยการร้องขอหรือขอความร่วมมือจากกลุ่มบุคคลที่ต้องการวัด และแสดงความคิดเห็นลงในแบบฟอร์มที่กำหนดคำตอบไว้ให้เลือกตอบหรือเป็นคำตอบอิสระ โดยคำถามที่ถามอาจจะถามถึงความพึงพอใจในด้านต่าง ๆ ที่หน่วยงานกำลังดำเนินการอยู่

2) การสัมภาษณ์ เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะทำให้ทราบถึงระดับของความพึงพอใจของกลุ่มบุคคลที่ต้องการวัด ซึ่งเป็นวิธีการที่ต้องอาศัยเทคนิคและความชำนาญพิเศษของผู้สัมภาษณ์ที่จะจงใจให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบคำถามให้ตรงกับข้อเท็จจริง การวัดความพึงพอใจโดยวิธีการสัมภาษณ์ นับว่าเป็นวิธีที่ประหยัดและมีประสิทธิภาพอีกวิธีหนึ่ง

3) การสังเกต เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะทำให้ทราบถึงระดับความพึงพอใจของกลุ่มบุคคลที่ต้องการวัดได้โดยวิธีการสังเกตกระทำทาง การพูด สีนัย เป็นต้น การวัดความพึงพอใจโดยวิธีนี้ผู้วัดจะต้องกระทำอย่างจริงจังและมีแบบแผนที่แน่นอน จึงจะสามารถประเมินถึงระดับความพึงพอใจของกลุ่มบุคคลที่ต้องการวัดได้อย่างถูกต้อง

จากแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานทั้งสองรูปแบบดังกล่าวข้างต้น สามารถที่จะสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานจะมีความสัมพันธ์กันในทางบวก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่างานที่ปฏิบัตินั้น ทำให้บุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดความสุขของชีวิตมากขึ้นเพียงใด นั่นคือสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงและจัดให้มีขึ้น ก็คือองค์ประกอบต่าง ๆ ในการเสริมสร้างความพึงพอใจจากความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานดังกล่าว พอสรุปได้ว่าความพึงพอใจในงานหมายถึงความรู้สึกหรือทัศนคติในเชิงบวกของบุคคลที่มีต่องานและองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับร่างกาย ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกเต็มใจที่จะปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารควรตรวจสอบและทราบถึงความพึงพอใจของพนักงาน

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) ได้ศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของหน่วยการศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา โดยใช้กรอบแนวคิดของ steers จำแนกปัจจัยที่ส่งผลออกเป็น 4 ด้านใหญ่ ๆ คือ ลักษณะของสภาพแวดล้อม ลักษณะของบุคคลในองค์กร ลักษณะโครงสร้างองค์กรและด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ พบว่าตัวแปรปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิภาพองค์กรมี 7 ตัวแปรเรียงตามลำดับขนาดอิทธิพล คือ การใช้เทคโนโลยีในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรการบริหารงานบุคคล ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร การติดต่อสื่อสาร คุณลักษณะของศึกษานิเทศก์ และบรรยากาศองค์กร ส่วนตัวแปรปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพองค์กร เรียงตามลำดับ ขนาดอิทธิพล ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร สภาพด้านการเมือง คุณลักษณะผู้นำ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ความสามารถในการ

การแสวงหาทรัพยากร โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ สภาพเศรษฐกิจและสังคม การบริหารงานบุคคลและสภาพการใช้เทคโนโลยี

ปิยดา สว่างศิลป์ (2545) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ: ศึกษากรณี บริษัท มิตรสุขุมิโตโม อินชัวร์รันส์ จำกัด สาขาประเทศไทย พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การมากที่สุดเรียงตามลำดับ ประกอบด้วย บรรยากาศองค์การ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การบริหารทรัพยากรบุคคล กระบวนการติดต่อสื่อสาร โครงสร้างบริษัท การบริหารการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะของพนักงานด้านความรู้ความสามารถ สภาพการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม วัฒนธรรมองค์การ สภาพเศรษฐกิจและเป้าหมาย และภารกิจขององค์การ

ภูวนาท เทพศุภ (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสำเร็จของการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องด้วยวิธี KAIZEN กรณีศึกษา บริษัท โซนี่ เทคโนโลยี จำกัด พบว่า การนำวิธี KAIZEN มาใช้ลดขั้นตอนการทำงาน และสร้างความพึงพอใจในการลดต้นทุนการผลิต และจากการวิจัยยังพบว่า พนักงานยังขาดความรู้ความเข้าใจในกระบวนการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องด้วยวิธี KAIZEN

รสริน เจียมเจริญ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการสำนักงานงบประมาณ” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาระงานของสำนักงานงบประมาณภายหลังการปรับเปลี่ยนเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ว่ามีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานหรือไม่ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการสำนักงานงบประมาณ โดยแยกเป็นปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยเกี่ยวกับการทำงาน และเพื่อเสนอแนะแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการสำนักงานงบประมาณ ผลการศึกษาพบว่า 1) กลุ่มตัวอย่างมีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานในระดับสูง มีความคิดเห็นต่อการฝึกอบรมในระดับปานกลาง มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในระดับสูงมีความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในการทำงานและมีความศรัทธาต่อผู้นำในระดับปานกลาง 2) กลุ่มตัวอย่างที่มีประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมในระดับปานกลาง มีประสิทธิภาพการทำงานด้านการวางแผนงบประมาณและการติดตามประเมินผลอยู่ในระดับปานกลาง ประสิทธิภาพการทำงานด้านการจัดทำงบประมาณ การบริหารจัดการงบประมาณ และการให้คำปรึกษาแก่หน่วยงานอยู่ในระดับสูง 3) ข้าราชการที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการทำงานไม่แตกต่างกัน และ 4) ปัจจัยเกี่ยวกับการทำงาน ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความก้าวหน้าในการทำงาน และความศรัทธาต่อผู้นำ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน

วีระศักดิ์ พุฒละ (2553) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการจัดทำงบประมาณของเทศบาลตำบลคลองพระอุดม อำเภอลาดหลุมแก้ว จังหวัดปทุมธานี ผลการศึกษาพบว่า ในการจัดทำประมาณการรายรับและงบประมาณรายจ่ายของหน่วยงานยังขาดระบบฐานข้อมูลที่เหมาะสม การขาดความรู้ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงาน นโยบายด้านงบประมาณของผู้บริหารไม่มีความชัดเจน และการขาดความร่วมมือของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และได้แนะนำเสนอแนะและข้อเสนอแนะเพื่อลดปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการจัดทำงบประมาณของหน่วยงาน คือ การจัดเก็บข้อมูลในฐานข้อมูลอย่างครบถ้วน สมบูรณ์พร้อมก่อนการจัดทำงบประมาณ มีการจัดทำแผนการฝึกอบรมบุคลากรเพื่อเพิ่มความรู้ และผู้บริหารมีการบริหารงานเป็นไปตามแผนงานที่กำหนด

สายชล เพชรตระหง่าน (2554) ได้ศึกษาการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาปรับใช้กับกรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบให้เกิดปัญหาต่อการจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสำนักงานการแพทย์และสำนักงานเขตคลองสาน” มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของแผนงบประมาณรายจ่ายประจำปีขั้นพื้นฐานและแผนงานยุทธศาสตร์ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบให้เกิดปัญหาต่อการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีขั้นพื้นฐานและภารกิจตามแผนงานยุทธศาสตร์ และเพื่อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหายุทธศาสตร์ ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารกรุงเทพมหานคร ทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำยังไม่ให้ความสำคัญกับงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์อย่างจริงจัง อีกทั้งยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบงบประมาณแบบใหม่อย่างชัดเจนและถูกต้อง นอกจากนี้โครงสร้างองค์การ ระบบการปฏิบัติงาน ระเบียบ กฎหมาย ระบบสารสนเทศในการจัดเก็บฐานข้อมูล แต่ปัจจัยสำคัญ คือ สำนักงานงบประมาณ กรุงเทพมหานคร สำนักงานคลัง สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล ยังขาดบทบาทและหน้าที่ที่ต้องดำเนินการเพื่อขับเคลื่อนระบบ และขาดความเชื่อมโยง/การบูรณาการแผนปฏิบัติงาน เนื่องจากให้ความสำคัญกับงบประมาณแบบแสดงรายการแทนที่จะให้ความสำคัญกับระบบงบประมาณแบบแสดงผลผลิตและบริการ

อรสา จุลสุคนธ์ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยความสำเร็จของการใช้งบประมาณในการวิจัยของนักวิจัยในกรมวิชาการเกษตร” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารจัดการงบประมาณและปัจจัยความสำเร็จการใช้งบประมาณในการวิจัยของนักวิจัยที่ได้รับการจัดสรรจากกรมวิชาการเกษตร ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยความสำเร็จการใช้งบประมาณในการวิจัยของนักวิจัยในกรมวิชาการเกษตร จำแนกได้ 3 ปัจจัยหลัก ได้แก่ ปัจจัยที่ 1 นักวิจัย ต้องมีความสามารถในการตั้งงบประมาณ การวางแผนการวิจัย การใช้งบประมาณและบริหารจัดการงานวิจัยโดยประหยัดและได้ผลตามเป้าหมาย ปัจจัยที่ 2 กรมวิชาการเกษตรซึ่งเป็นผู้ให้ทุนการวิจัย ต้องกำหนดนโยบายการวิจัยที่ชัดเจน มีระบบการจัดสรรงบประมาณที่ได้มาตรฐาน มีระบบการเบิกจ่ายงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ และปัจจัยที่ 3 หน่วยงานต้นสังกัดของนักวิจัย ต้องสนับสนุนเครื่องมืออุปกรณ์และการใช้งบประมาณตามวัตถุประสงค์ให้นักวิจัยดำเนินงานวิจัยได้สำเร็จ

พนิดา หวานเพ็ชร (2555: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้แนวคิดโคเซ็น กรณีศึกษา แผนกบัญชีค่าใช้จ่าย โดยการใช้แนวคิดโคเซ็น ประกอบด้วยการลดขั้นตอนในบางกระบวนการที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ออกไป (MUDA) การรวมขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนกันในแต่ละกระบวนการเข้าด้วยกัน (MURI) และการจัดให้เกิดความสม่ำเสมอของการนำเสนอเอกสารทางการบัญชีจากร้านค้า (MURA) มาประยุกต์ใช้ในงาน ผลการศึกษาพบว่า สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานแผนกบัญชีค่าใช้จ่าย ให้สามารถรองรับงาน และจำนวนปริมาณเอกสารทางการบัญชีที่เพิ่มขึ้น โดยเฉลี่ยพนักงาน 1 คน สามารถรองรับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นได้ถึง 139.39 เปอร์เซ็นต์จากปริมาณเฉลี่ยเดิมก่อนการปรับปรุงกระบวนการทำงานตามแนวคิดโคเซ็น และจำนวนข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นลดลงเหลือ 2.05 เปอร์เซ็นต์ของจำนวนการทำงานทั้งหมด

Watana Vinitwatanakhun (2002) ศึกษาถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ ของผู้บริหารระดับสูงของสถาบันที่เปิดสอนหลักสูตร พยาบาลในสังกัดของ

ทบวงมหาวิทยาลัย ทั้งของรัฐ และสถาบันการศึกษาของเอกชน ผลการศึกษา พบว่าปัจจัยด้านรูปแบบความเป็นผู้นำ (leadership style) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development) เทคโนโลยี (technology) และการวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ โดยที่รูปแบบความเป็นผู้นำเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุด

Parhizgari & Gilbert (2004) ศึกษาหาตัวชี้วัดถึงควมมีประสิทธิภาพขององค์การโดยทำการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานในองค์การภาคเอกชน และบุคลากรสังกัดหน่วยงานภาครัฐ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์แบบจำแนกปัจจัย (factor analysis) พบว่า องค์ประกอบสำคัญ (principle components) ของควมมีประสิทธิภาพขององค์การ ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบคือ ความสำคัญของวิสัยทัศน์ (importance of the mission) นโยบายที่สนับสนุนคนในองค์การ (supportive policies toward the work force) การออกแบบองค์การที่เหมาะสม (appropriateness of organizational design) สภาพการทำงาน (working conditions) ค่าจ้างและผลตอบแทน (pay and benefits) การบังคับบัญชาที่ดี (positive supervisory practice) ความซื่อสัตย์ต่อองค์การ (work force loyalty) การดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ (operational efficacy) และพฤติกรรมการให้ความสำคัญต่อลูกค้าเป็นสำคัญ (customer oriented behavior)

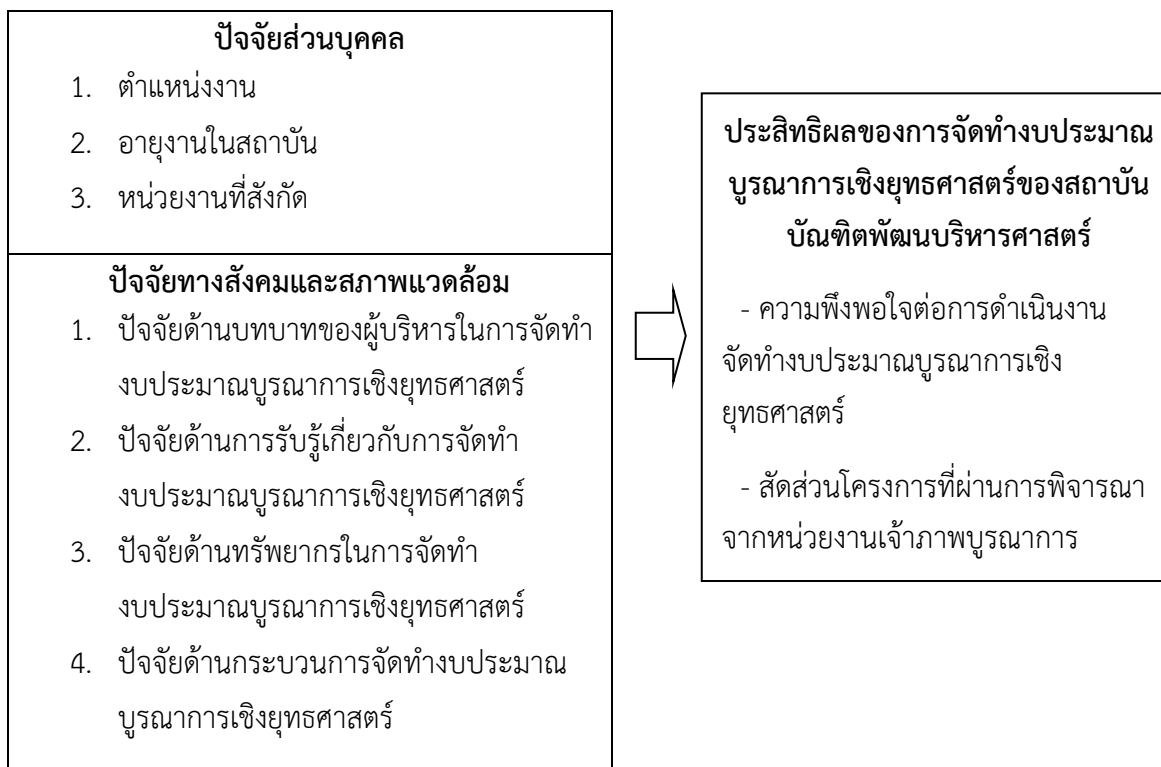
บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของการดำเนินงาน จัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ผู้วิจัยจึงได้ กำหนดรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการวิจัย ไว้ดังนี้

- 3.1 กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย
- 3.2 กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัย
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย



ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย

3.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาวิจัย

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ อาจารย์ และนักวิจัยของสถาบันที่จัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อให้ทราบถึงความคิดเห็นที่มีต่อการดำเนินงานจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 รวมถึงปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ต่อการปรับปรุงการดำเนินงานจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลต่อไป ทั้งนี้ มีอาจารย์ และนักวิจัยของสถาบันที่จัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ จำนวนทั้งสิ้น 40 คน จาก 13 หน่วยงาน ประกอบด้วย

- 1) คณะรัฐประศาสนศาสตร์
- 2) คณะบริหารธุรกิจ
- 3) คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ
- 4) คณะสถิติประยุกต์
- 5) คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม
- 6) คณะภาษาและการสื่อสาร
- 7) คณะพัฒนารัฐพยานุเคราะห์
- 8) คณะนิติศาสตร์
- 9) คณะการจัดการการท่องเที่ยว
- 10) คณะนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ
- 11) คณะบริหารการพัฒนาสิ่งแวดล้อม
- 12) สำนักวิจัย
- 13) ศูนย์อาเซียนและเอเชียศึกษา

อาจารย์และนักวิจัยที่จัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ทั้งสิ้น 40 คน จาก 13 หน่วยงาน รายละเอียด ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างอย่างจำแนกตามคณะ/วิทยาลัย/หน่วยงาน ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

คณะ/วิทยาลัย	จำนวน (คน)	ร้อยละ
	(n=40)	
1. คณะรัฐประศาสนศาสตร์	3	7.50
2. คณะบริหารธุรกิจ	2	5.00
3. คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ	2	5.00
4. คณะสถิติประยุกต์	5	12.50
5. คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม	2	5.00
6. คณะภาษาและการสื่อสาร	1	2.50
7. คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	2	5.00
8. คณะนิติศาสตร์	4	10.00
9. คณะการจัดการการท่องเที่ยว	7	17.50
10. คณะนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ	2	5.00
11. คณะบริหารการพัฒนาสิ่งแวดล้อม	6	15.00
12. สำนักวิจัย	3	7.50
13. ศูนย์อาเซียนและเอเชียศึกษา	1	2.50

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (methodology) ตามแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ได้กำหนดเครื่องมือที่เหมาะสมสำหรับดำเนินการศึกษาวิจัย โดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงเอกสาร (documentary research) และการสัมภาษณ์ โดยใช้แบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง (Structured interview) เพื่อรวบรวมข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลร่วมกัน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

3.3.1 กระบวนการวิจัยเชิงเอกสาร (documentary research) ผู้วิจัยกำหนดแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการดำเนินงานจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ แนวคิดด้านบทบาทของผู้บริหาร การรับรู้ ทรัพยากร กระบวนการ และปัจจัยการเพิ่มประสิทธิภาพ เพื่อวิเคราะห์ และกำหนดกระบวนการ

3.3.2 การสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง (Structured interview) โดยการใช้แบบสัมภาษณ์ที่มีการออกแบบโครงสร้างของข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์ กล่าวคือ มีการร่างข้อคำถามที่มีลักษณะปลายเปิด สำหรับนำไปใช้ในกระบวนการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์

การดำเนินกระบวนการตรวจสอบคุณภาพ ความถูกต้องชัดเจนในเชิงเนื้อหาเพื่อให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยนั้น ผู้วิจัยได้มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1) ออกแบบข้อคำถามจากตัวแปรการวิจัย โดยศึกษาจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดขอบข่ายให้ตรงตามเนื้อหา (Content Validity) นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างเสร็จเรียบร้อยแล้วไปปรึกษาผู้เชี่ยวชาญถึงความเหมาะสม ตลอดจนข้อเสนอแนะเพื่อนำมาแก้ไขและปรับปรุงตามคำแนะนำ รวมทั้งได้มีการนำแบบสัมภาษณ์ที่ได้รับการปรับปรุงแล้วไปดำเนินการทดลองสัมภาษณ์กับอาจารย์ซึ่งมีคุณลักษณะใกล้เคียงกับผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยหรือผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อที่จะนำปัญหาหรือข้อบกพร่องของแบบสัมภาษณ์ไปดำเนินการปรับปรุงครั้งสุดท้ายก่อนที่จะนำไปใช้ในการดำเนินกระบวนการสัมภาษณ์จริง เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่มีความถูกต้องสมบูรณ์ อันมีผลต่อการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ไปใช้ในกระบวนการประมวลผลข้อมูลต่อไป

ทั้งนี้ แบบสัมภาษณ์ที่มีการออกแบบโครงสร้างของข้อคำถามแล้วนั้น ประกอบไปด้วย ข้อคำถามจำนวน 9 ประเด็น ได้แก่

- 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ประกอบด้วย ตำแหน่งงาน หน่วยงานที่สังกัด และ
 1. อายุงานในสถาบัน
- 2) ด้านบทบาทของผู้บริหารในการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์
- 3) ด้านการรับรู้เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์
- 4) ด้านทรัพยากรในการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์
- 5) ด้านกระบวนการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์
- 6) ความพึงพอใจต่อการดำเนินงานจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ในภาพรวม
- 7) ปัญหา อุปสรรคในการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์
- 8) ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์
- 9) ข้อเสนอแนะ หรือแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลที่นำมาใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ การศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ และข้อมูลจากเอกสารการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กลุ่มงานงบประมาณ กองแผนงาน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ และการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง มีสาระสำคัญโดยสรุปดังต่อไปนี้

3.4.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร

1) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1.1) เอกสารกระบวนการจัดทำงบประมาณ และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 – 2562 ประกอบด้วย

- (1) กระบวนการจัดทำงบประมาณรายจ่าย (งบประมาณแผ่นดิน)
- (2) กระบวนการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน
- (3) ร่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579)
- (4) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564)
- (5) นโยบายสำคัญเร่งด่วนของรัฐบาล
- (6) แผนผังความเชื่อมโยงแผนงานบูรณาการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560-2562

1.2) แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลการดำเนินงาน บทบาทผู้นำและภาวะผู้นำ การรับรู้และการเปิดรับข่าวสาร ทรัพยากร กระบวนการ และความพึงพอใจในงาน

2) การปฏิบัติงานของกลุ่มงานงบประมาณ กองแผนงาน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานด้านงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ขั้นตอนและกระบวนการปฏิบัติงานจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ข้อมูลโครงการที่อาจารย์และนักวิจัยของสถาบันจัดทำเพื่อเสนอขอรับการพิจารณาบรรจุในแผนงานบูรณาการของหน่วยงานเจ้าภาพแผนงานบูรณาการ ผลการส่งข้อมูลโครงการฯ เพื่อขอรับการพิจารณาบรรจุในแผนงานบูรณาการ และผลการได้รับการบรรจุโครงการฯ ในแผนงานบูรณาการของหน่วยงานเจ้าภาพแผนงานบูรณาการ

3.4.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง

โดยการขอความร่วมมือกลุ่มตัวอย่างการวิจัยครั้งนี้ เพื่อขอสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ นำมาวิเคราะห์และสรุปผลจากการสัมภาษณ์อาจารย์/ นักวิจัยของสถาบันถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน และในกระบวนการสัมภาษณ์จะลึกลงไปทางผู้วิจัยได้ดำเนินการกระบวนการบันทึกข้อมูล โดยวิธีการจดบันทึกข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการการสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง (Structured Interview) มาใช้ในกระบวนการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล โดยดำเนินการร่วมกับกระบวนการรวบรวมข้อมูลจาก

การศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) โดยกระบวนการและวิธีการวิเคราะห์ เป็นกระบวนการตามแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยพิจารณาประเด็นหลัก (Major Themes) ที่พบในข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ทั้งหมด นำมาวิเคราะห์แบ่งแยกออกเป็นประเด็นย่อย (Sub – Themes) และหัวข้อย่อย (Categories) และนำเสนอผลการศึกษาวิจัยในลักษณะเชิงพรรณนา และใช้สถิติพื้นฐาน (Descriptive Statistic) อาทิ ค่าความถี่ หรือร้อยละ ประกอบการอธิบายผลการศึกษาเพื่อให้เกิดความชัดเจนยิ่งขึ้น

สำหรับข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อการดำเนินงานการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีเกณฑ์ระดับการให้คะแนนความพึงพอใจ แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

เกณฑ์การให้คะแนน

มากที่สุด	5 คะแนน
มาก	4 คะแนน
ปานกลาง	3 คะแนน
น้อย	2 คะแนน
น้อยที่สุด	1 คะแนน

การแปลผลข้อมูลส่วนนี้ได้จากการใช้ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อการดำเนินงานการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ค่าเฉลี่ย ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{ระดับคะแนนเฉลี่ย} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5-1}{5} \\
 &= 0.8
 \end{aligned}$$

เมื่อได้คะแนนรวมแล้วนำมาคิดค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างแบ่งระดับออกเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

เกณฑ์การแปลผลคะแนนเฉลี่ย

มากที่สุด	คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.21-5.00 หมายถึง มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด
	คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.41-4.20 หมายถึง มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก
กลาง	คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.61-3.40 หมายถึง มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง
	คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 1.81-2.60 หมายถึง มีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อย
ที่น้อยที่สุด	คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 0.00-1.80 หมายถึง มีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อยที่สุด

บทที่ 4

ผลการศึกษา

ผู้วิจัยได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์” และผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 6 ส่วน

- 4.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล
- 4.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยทางสังคมและสภาพแวดล้อม
- 4.3 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- 4.4 ปัญหา อุปสรรคในการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์
- 4.5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์
- 4.6 ข้อเสนอแนะ หรือแนวทางการเพิ่มประสิทธิผลของการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

4.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับผู้บริหารคณะ/วิทยาลัย อาจารย์ และนักวิจัยของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ที่ขอรับการจัดสรรงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 จำนวน 40 คน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งงาน

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ผู้บริหารคณะ/วิทยาลัย	13	32.50
อาจารย์	24	60.00
นักวิจัย	3	7.50
รวม	40	100.00

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลด้านตำแหน่งงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นอาจารย์ จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 60.00 รองลงมา คือ ผู้บริหารคณะ/วิทยาลัย จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 32.50 และนักวิจัย จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 7.50

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

หน่วยงานที่สังกัด	จำนวน (คน)	ร้อยละ
คณะรัฐประศาสนศาสตร์	3	7.50
คณะบริหารธุรกิจ	2	5.00
คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ	2	5.00
คณะสถิติประยุกต์	5	12.50
คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม	2	5.00
คณะภาษาและการสื่อสาร	1	2.50
คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	2	5.00
คณะนิติศาสตร์	4	10.00
คณะการจัดการการท่องเที่ยว	7	17.50
คณะนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ	2	5.00
คณะบริหารการพัฒนาสิ่งแวดล้อม	6	15.00
สำนักวิจัย	3	7.50
ศูนย์อาเซียนและเอเชียศึกษา	1	2.50
รวม	40	100.00

จากตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลด้านหน่วยงานที่สังกัด พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สังกัดคณะการจัดการการท่องเที่ยว จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 17.50 รองลงมา คือ สังกัดคณะบริหารการพัฒนาสิ่งแวดล้อม จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 15.00 สังกัดคณะสถิติประยุกต์ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50 สังกัดคณะนิติศาสตร์ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 สังกัดคณะรัฐประศาสนศาสตร์ และสำนักวิจัย จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 7.50 สังกัดคณะบริหารธุรกิจ คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และคณะนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 5.00 เท่ากัน และสังกัดคณะภาษาและการสื่อสาร และศูนย์อาเซียนและเอเชียศึกษา จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.50 เท่ากัน

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุงาน

อายุงาน	จำนวน(คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 10 ปี	29	72.50
10 – 20 ปี	11	27.50
รวม	40	100.00

จากตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลด้านอายุงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างอายุงานน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 72.50 รองลงมา คือ กลุ่มอายุ 10- 20 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 27.50

4.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยทางสังคมและสภาพแวดล้อม

จากการศึกษากลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัจจัยทางสังคมและสภาพแวดล้อม สามารถสรุปผลการศึกษา ดังนี้

4.2.1 ปัจจัยด้านบทบาทของผู้บริหารในการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัจจัยด้านบทบาทของผู้บริหารในการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ สามารถสรุปผลการศึกษา ดังนี้

1) ผู้บริหารของสถาบันมีการมอบนโยบายหรือการวางแผนการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ (ตารางที่ 4.4)

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับการมอบนโยบายหรือการวางแผนการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

การมอบนโยบายหรือการวางแผน	จำนวน (ความคิดเห็น)	ร้อยละ
1) กำหนดนโยบาย แนวทาง ประเด็นชี้แจง วางแผน จัดประชุม ระดมสมอง และกำกับการเสนอโครงการงบประมาณบูรณาการ	17	50.00
2) สื่อสารนโยบาย แนวทางการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ พร้อมส่งข้อมูลและหลักการผ่านอีเมล	4	11.76
3) กระตุ้นให้อาจารย์จัดทำแผนงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์	1	2.94

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

การมอบนโยบายหรือการวางแผน	จำนวน (ความคิดเห็น)	ร้อยละ
4) มอบหมายคณะทำงานผู้รับผิดชอบเป็นผู้เตรียมการให้เกิดความพร้อมอยู่เสมอ	1	2.94
5) ชี้แจงความสำคัญ/ สร้างความเข้าใจ และให้ข้อมูลของงบประมาณฯ ต่อสถาบัน	3	8.82
6) วางแผนร่วมกับหน่วยงานภายในสถาบัน เพื่อเตรียมความพร้อมมือกับองค์กรที่เกี่ยวข้อง และกำหนดเงื่อนไขของเวลาที่เหมาะสม	8	23.53
รวม	34	100.00

จากตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้บริหารของสถาบันมีการมอบนโยบายหรือการวางแผนการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็น จำนวน 34 ความคิดเห็น โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารของสถาบันกำหนดนโยบาย แนวทางประเด็นชี้แจง วางแผน จัดประชุม ระดมสมอง และกำกับการเสนอโครงการงบประมาณบูรณาการคิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมา คือ วางแผนร่วมกับหน่วยงานภายในสถาบัน เพื่อเตรียมความพร้อมมือกับองค์กรที่เกี่ยวข้อง และกำหนดเงื่อนไขของเวลาที่เหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 23.53 สื่อสารนโยบาย แนวทางการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ พร้อมส่งข้อมูลและหลักการผ่านอีเมล คิดเป็นร้อยละ 11.76 ชี้แจงความสำคัญ/ สร้างความเข้าใจ และให้ข้อมูลของงบประมาณฯ ต่อสถาบัน คิดเป็นร้อยละ 8.82 กระตุ้นให้อาจารย์จัดทำแผนงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ และมอบหมายคณะทำงานผู้รับผิดชอบเป็นผู้เตรียมการให้เกิดความพร้อมอยู่เสมอ คิดเป็นร้อยละ 2.94 เท่ากัน

2) ผู้บริหารของสถาบันมีการผลักดันนโยบายงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (ตารางที่ 4.5)

ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับการผลักดันนโยบายงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

การผลักดันนโยบายงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ไปสู่การปฏิบัติ	จำนวน (ความคิดเห็น)	ร้อยละ
1) จัดอบรม Workshop สัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างอาจารย์ในสถาบัน	8	18.18
2) จัดทีมให้คำแนะนำในการเขียนโครงการตามแผนงานบูรณา	4	9.09

การฯ

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

การผลักดันนโยบายงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ไปสู่การปฏิบัติ	จำนวน (ความคิดเห็น)	ร้อยละ
3) กำหนดเป็นตัวชี้วัดในการดำเนินงานของคณะ/หน่วยงาน	3	6.82
4) เพิ่มเป็นภาระงานพิเศษให้กับบุคลากร	2	4.55
5) ประสานกับหน่วยงานผู้ใช้ประโยชน์จากงานวิจัย เพื่อให้ งานวิจัยที่ได้รับงบประมาณเกิดประโยชน์จริง	11	25.00
6) ผลักดันให้เกิดความร่วมมือข้ามคณะเพื่อเสนอโครงการให้เกิด การบูรณาการจริง	2	4.55
7) สนับสนุนทรัพยากรต่างๆ	4	9.09
8) กำหนดกรอบขอบเขตของลักษณะโครงการที่เป็นประโยชน์กับ ทั้งกลุ่มเป้าหมาย	5	11.36
9) ผลักดันโดยผ่าน ทคอ. การวางแผนและประเมินผล และ ทคอ. สถาบัน	4	9.09
10) สร้างให้เกิดกลุ่มอาจารย์ที่มีผลงานเชิงประจักษ์ ให้สังคม ประเทศชาติรับรู้	1	2.27
รวม	44	100.00

จากตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้บริหารของสถาบันมีการผลักดันนโยบายงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ พบว่า กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็น จำนวน 44 ความคิดเห็น โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารของสถาบันประสานกับหน่วยงานผู้ใช้ประโยชน์จากงานวิจัย เพื่อให้งานวิจัยที่ได้รับงบประมาณเกิดประโยชน์จริง คิดเป็นร้อยละ 25.00 รองลงมา คือ จัดอบรม Workshop สัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างอาจารย์ในสถาบัน คิดเป็นร้อยละ 18.18 กำหนดกรอบขอบเขตของลักษณะโครงการที่เป็นประโยชน์กับทั้งกลุ่มเป้าหมาย คิดเป็นร้อยละ 11.36 จัดทีมให้คำแนะนำในการเขียนโครงการตามแผนงานบูรณาการฯ สนับสนุนทรัพยากรต่างๆ และผลักดันโดยผ่าน ทคอ. การวางแผนและประเมินผล และ ทคอ. สถาบัน คิดเป็นร้อยละ 9.09 เท่ากัน กำหนดเป็นตัวชี้วัดในการดำเนินงานของคณะ/หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 6.82 เพิ่มเป็นภาระงานพิเศษให้กับบุคลากร และผลักดันให้เกิดความร่วมมือข้ามคณะเพื่อเสนอโครงการให้เกิดการบูรณาการจริง คิดเป็นร้อยละ 4.55 เท่ากัน และสร้างให้เกิดกลุ่มอาจารย์ที่มีผลงานเชิงประจักษ์ ให้สังคม ประเทศชาติรับรู้ คิดเป็นร้อยละ 2.27

3) ผู้บริหารของสถาบันมีการจูงใจและการกระตุ้นการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ (ตารางที่ 4.6)

ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับการจูงใจและการกระตุ้นการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

การจูงใจและการกระตุ้นการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์	จำนวน (ความคิดเห็น)	ร้อยละ
1) นำการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์มาเทียบเคียงเป็นภาระงานของอาจารย์	11	24.44
2) มอบนโยบาย ประชุมชี้แจง ประชาสัมพันธ์และส่งเสริมให้ขอทุนวิจัย	6	13.33
3) ลดค่าบริหารส่วนกลางลง	1	2.22
4) แจ้งให้ทราบล่วงหน้าเป็นเวลานานๆ	2	4.44
5) แบบฟอร์มไม่ควรเปลี่ยนแปลง	3	6.67
6) การอำนวยความสะดวก	6	13.33
7) ให้รางวัลค่าทำ Proposal แข่งขัน	1	2.22
8) ให้ความช่วยเหลือเกี่ยวกับระเบียบการเบิกจ่ายเงิน หรือการจัดซื้อจัดจ้าง	3	6.67
9) ส่งเสริมและให้ความสำคัญ สร้างการยอมรับและเผยแพร่ผลงานผ่านช่องทางต่างๆ	3	6.67
10) สนับสนุน จูงใจ และกระตุ้นให้อาจารย์ทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์	9	20.00
รวม	45	100.00

จากตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้บริหารของสถาบันมีการจูงใจและการกระตุ้นการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็น จำนวน 45 ความคิดเห็น โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารของสถาบันนำการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์มาเทียบเคียงเป็นภาระงานของอาจารย์ คิดเป็นร้อยละ 24.44 รองลงมา คือ สนับสนุน จูงใจ และกระตุ้นให้อาจารย์ทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 20.00 มอบนโยบาย ประชุมชี้แจง ประชาสัมพันธ์และส่งเสริมให้ขอทุนวิจัย และการอำนวยความสะดวก คิดเป็นร้อยละ 13.33 เท่ากัน แบบฟอร์มไม่ควรเปลี่ยนแปลง ให้ความช่วยเหลือเกี่ยวกับระเบียบการเบิกจ่ายเงิน หรือการจัดซื้อจัดจ้าง และส่งเสริมและให้ความสำคัญ สร้างการยอมรับและเผยแพร่ผลงานผ่านช่องทางต่างๆ คิดเป็นร้อยละ 6.67 เท่ากัน แจ้งให้ทราบล่วงหน้าเป็นเวลานานๆ คิดเป็นร้อยละ 4.44 ลดค่าบริหารส่วนกลางลง และให้รางวัลค่าทำ Proposal แข่งขัน คิดเป็นร้อยละ 2.22 เท่ากัน

4) ผู้บริหารของสถาบันมีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการจัดทำงานประมาณการเชิงยุทธศาสตร์ (ตารางที่ 4.7)

ตารางที่ 4.7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการจัดทำงานประมาณการเชิงยุทธศาสตร์

การกำกับ ติดตาม และประเมินผลการจัดทำงานประมาณการเชิงยุทธศาสตร์	จำนวน (ความคิดเห็น)	ร้อยละ
1) มีคณะทำงานกำกับติดตาม	6	20.69
2) รายงานความก้าวหน้าเป็นระยะๆ หรือทุกไตรมาส	19	65.52
3) ประชุมรายงานผลการดำเนินงานประจำปี	2	6.90
4) เลือกผู้ติดตามผลลัพธ์จากการดำเนินโครงการ	1	3.45
5) ใช้ Web – based Report	1	3.45
รวม	29	100.00

จากตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้บริหารของสถาบันมีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการจัดทำงานประมาณการเชิงยุทธศาสตร์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นจำนวน 29 ความคิดเห็น โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า รายงานความก้าวหน้าเป็นระยะๆ หรือทุกไตรมาส คิดเป็นร้อยละ 65.52 รองลงมา คือ มีคณะทำงานกำกับติดตาม คิดเป็นร้อยละ 20.69 ประชุมรายงานผลการดำเนินงานประจำปี คิดเป็นร้อยละ 6.90 เลือกผู้ติดตามผลลัพธ์จากการดำเนินโครงการ และใช้ Web – based Report คิดเป็นร้อยละ 3.45 เท่ากัน

4.2.2 ปัจจัยด้านการรับรู้เกี่ยวกับการจัดทำงานประมาณการเชิงยุทธศาสตร์

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัจจัยด้านการรับรู้เกี่ยวกับการจัดทำงานประมาณการเชิงยุทธศาสตร์ สามารถสรุปผลการศึกษา ดังนี้

1) ช่องทางการรับรู้การจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ (ตารางที่ 4.8)

ตารางที่ 4.8 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับช่องทางการรับรู้การจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

ช่องทางการรับรู้การจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์	จำนวน (ความคิดเห็น)	ร้อยละ
1) หนังสือเวียนของสถาบัน	13	27.66
2) เพื่อนอาจารย์	7	14.89
3) E-mail	13	27.66
4) การประชุม	8	17.02
5) Line Group	4	8.51
6) โทรศัพท์	2	4.26
รวม	47	100.00

จากตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ช่องทางการรับรู้การจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็น จำนวน 47 ความคิดเห็น โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า หนังสือเวียนของสถาบัน และ E-mail คิดเป็นร้อยละ 27.66 เท่ากัน รองลงมา คือ การประชุม คิดเป็นร้อยละ 17.02 เพื่อนอาจารย์ คิดเป็นร้อยละ 14.89 Line Group คิดเป็นร้อยละ 8.51 และโทรศัพท์ คิดเป็นร้อยละ 4.26

2) การรับรู้ข้อมูลการตอบสนองเป้าหมายและตัวชี้วัดของกระทรวงที่เป็นเจ้าภาพหลัก (ตารางที่ 4.9)

ตารางที่ 4.9 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้ข้อมูลการตอบสนองเป้าหมายและตัวชี้วัดของกระทรวงที่เป็นเจ้าภาพหลัก

การรับรู้ข้อมูลการตอบสนองเป้าหมายและตัวชี้วัดของกระทรวงที่เป็นเจ้าภาพหลัก	จำนวน (ความคิดเห็น)	ร้อยละ
1) เอกสารของสถาบัน	8	21.62
2) เจ้าหน้าที่กองแผนงาน	17	45.95
3) การประชุม	2	5.41
4) E-mail และ Line Group	3	8.11

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

การรับรู้ข้อมูลการตอบสนองเป้าหมายและตัวชี้วัดของ กระทรวงที่เป็นเจ้าภาพหลัก	จำนวน (ความคิดเห็น)	ร้อยละ
5) การแนะนำของเพื่อนอาจารย์ในสถาบัน	1	2.70
6) ศึกษา และทำความเข้าใจเอง	6	16.22
รวม	37	100.00

จากตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์การรับรู้ข้อมูลการตอบสนองเป้าหมายและตัวชี้วัดของกระทรวงที่เป็นเจ้าภาพหลัก พบว่า กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็น จำนวน 37 ความคิดเห็น โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า เจ้าหน้าที่กองแผนงาน คิดเป็นร้อยละ 45.95 รองลงมา คือ เอกสารของสถาบัน คิดเป็นร้อยละ 21.62 ศึกษา และทำความเข้าใจเอง คิดเป็นร้อยละ 16.22 E-mail และ Line Group คิดเป็นร้อยละ 8.11 การประชุม คิดเป็นร้อยละ 5.41 และการแนะนำของเพื่อนอาจารย์ในสถาบัน คิดเป็นร้อยละ 2.70

3) ความสอดคล้อง และเชื่อมโยงของโครงการงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์กับภารกิจของสถาบันด้านการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ (ตารางที่ 4.10)

ตารางที่ 4.10 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้อง และเชื่อมโยงของโครงการงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์กับภารกิจของสถาบันด้านการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ

ความสอดคล้อง และเชื่อมโยงของโครงการงบประมาณบูรณาการ เชิงยุทธศาสตร์กับภารกิจของสถาบัน	จำนวน (ความคิดเห็น)	ร้อยละ
1) ด้านการเรียนการสอน	12	32.43
2) ด้านการวิจัย	5	13.51
3) ด้านการบริการวิชาการ	3	8.11
4) ด้านการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ	4	10.81
5) ด้านการเรียนการสอน และการวิจัย	5	13.51
6) ด้านการวิจัย และการบริการวิชาการ	1	2.70
7) ด้านการเรียนการสอน และการบริการวิชาการ	3	8.11
8) ด้านองค์ความรู้อื่นๆ	4	10.81
รวม	37	100.00

จากตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้อง และเชื่อมโยงของโครงการงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์กับภารกิจของสถาบันด้านการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ พบว่า กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็น จำนวน 37 ความคิดเห็น โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ด้านการเรียนการสอน คิดเป็นร้อยละ 32.43 รองลงมา คือ ด้านการวิจัย ด้านการเรียนการสอน และการวิจัย คิดเป็นร้อยละ 13.51 เท่ากัน ด้านการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ และด้านองค์ความรู้อื่นๆ คิดเป็นร้อยละ 10.81 เท่ากัน ด้านการบริการวิชาการ และด้านการเรียนการสอน และการบริการวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 8.11 เท่ากัน และด้านการวิจัย และการบริการวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 2.70

4) โครงการที่ตอบสนองงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ส่งผลกระทบต่อสังคมและประเทศชาติ (ตารางที่ 4.11)

ตารางที่ 4.11 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงการที่ตอบสนองงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ส่งผลกระทบต่อสังคมและประเทศชาติ

โครงการที่ตอบสนองงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ส่งผลกระทบต่อสังคมและประเทศชาติ	จำนวน (ความคิดเห็น)	ร้อยละ
1) สร้างองค์ความรู้ ความตระหนักแก่ชุมชน ประชาชน หน่วยงาน ต่างๆ	9	27.27
2) เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ช่องทางการตลาด และสร้างรายได้	9	27.27
3) มีนักวิจัยและงานวิจัยเพิ่มมากขึ้น	1	3.03
4) ลดความเหลื่อมล้ำ และความขัดแย้ง	3	9.09
5) พัฒนากฎหมาย แก้ไขปรับปรุงกฎหมาย	3	9.09
6) พัฒนาศักยภาพของคน และยกระดับคุณภาพชีวิตของคนไทย	8	24.24
รวม	33	100.00

จากตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์โครงการที่ตอบสนองงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ส่งผลกระทบต่อสังคมและประเทศชาติ พบว่า กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็น จำนวน 33 ความคิดเห็น โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า สร้างองค์ความรู้ ความตระหนักแก่ชุมชน ประชาชน หน่วยงานต่างๆ และเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ช่องทางการตลาด และสร้างรายได้ คิดเป็นร้อยละ 27.27 เท่ากัน รองลงมา คือ พัฒนาศักยภาพของคน และยกระดับคุณภาพชีวิตของคนไทย คิดเป็นร้อยละ 24.24 ลดความเหลื่อมล้ำ และความขัดแย้ง และพัฒนากฎหมาย แก้ไขปรับปรุงกฎหมาย คิดเป็นร้อยละ 9.09 เท่ากัน และมีนักวิจัยและงานวิจัยเพิ่มมากขึ้น คิดเป็นร้อยละ 3.03

4.2.3 ปัจจัยด้านทรัพยากรในการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัจจัยด้านทรัพยากรในการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ สามารถสรุปผลการศึกษา ดังนี้

- 1) สิ่งสนับสนุนหรือสิ่งจูงใจในการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ (ตารางที่ 4.12)

ตารางที่ 4.12 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งสนับสนุนหรือสิ่งจูงใจในการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

สิ่งสนับสนุนหรือสิ่งจูงใจในการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์	จำนวน (ความคิดเห็น)	ร้อยละ
1) ทุนการเขียนข้อเสนอโครงการ	9	23.08
2) อบรมวิธีการเขียนข้อเสนอโครงการ และประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง	12	30.77
3) พี่เลี้ยง แลกเปลี่ยนข้อมูล	5	12.82
4) เวลาล่องหน้าในการเขียนโครงการ	3	7.69
5) ระบบอำนวยความสะดวกด้านการจัดซื้อจัดจ้าง	4	10.26
6) กำหนดเป็นภาระงาน	4	10.26
7) เครื่องมือที่ใช้สนับสนุนการดำเนินงานที่ทันสมัย	2	5.13
รวม	39	100.00

จากตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสิ่งสนับสนุนหรือสิ่งจูงใจในการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็น จำนวน 39 ความคิดเห็น โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า อบรมวิธีการเขียนข้อเสนอโครงการ และประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง คิดเป็นร้อยละ 30.77 รองลงมา คือ ทุนการเขียนข้อเสนอโครงการ คิดเป็นร้อยละ 23.08 พี่เลี้ยง แลกเปลี่ยนข้อมูล คิดเป็นร้อยละ 12.82 ระบบอำนวยความสะดวกด้านการจัดซื้อจัดจ้าง และกำหนดเป็นภาระงาน คิดเป็นร้อยละ 10.26 เท่ากัน เวลาล่องหน้าในการเขียนโครงการ คิดเป็นร้อยละ 7.69 และเครื่องมือที่ใช้สนับสนุนการดำเนินงานที่ทันสมัย คิดเป็นร้อยละ 5.13

- 2) ความช่วยเหลือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ (ตารางที่ 4.13)

ตารางที่ 4.13 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับความช่วยเหลือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

ความช่วยเหลือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์	จำนวน (ความคิดเห็น)	ร้อยละ
1) พี่เลี้ยงให้คำแนะนำในการเขียนข้อเสนอโครงการ	11	28.21
2) แจ้งรายละเอียดพร้อมคำอธิบายให้ชัดเจนเกี่ยวกับขั้นตอนในการจัดทำข้อเสนอโครงการ	15	38.46
3) เจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษา แนะนำการจัดทำงบฯ	1	2.56
4) แจ้งให้ทราบแต่เนิ่นๆ	4	10.26
5) ความรู้ด้านงบประมาณ และการเบิกจ่าย	6	15.38
6) สร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานเจ้าภาพหลัก	2	5.13
รวม	39	100.00

จากตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความช่วยเหลือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็น จำนวน 39 ความคิดเห็น โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า แจ้งรายละเอียดพร้อมคำอธิบายให้ชัดเจนเกี่ยวกับขั้นตอนในการจัดทำข้อเสนอโครงการ คิดเป็นร้อยละ 38.46 รองลงมา คือ พี่เลี้ยงให้คำแนะนำในการเขียนข้อเสนอโครงการ คิดเป็นร้อยละ 28.21 ความรู้ด้านงบประมาณ และการเบิกจ่าย คิดเป็นร้อยละ 15.38 แจ้งให้ทราบแต่เนิ่นๆ คิดเป็นร้อยละ 10.26 สร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานเจ้าภาพหลัก คิดเป็นร้อยละ 5.13 และเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษา แนะนำการจัดทำงบฯ คิดเป็นร้อยละ 2.56

3) แบบฟอร์มและข้อมูลประกอบการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ที่กองแผนงานส่งมาให้ (ตารางที่ 4.14)

ตารางที่ 4.14 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบฟอร์มและข้อมูลประกอบการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ที่กองแผนงานส่งมาให้

แบบฟอร์มและข้อมูลประกอบการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ที่กองแผนงานส่งมาให้	จำนวน (ความคิดเห็น)	ร้อยละ
1) ชัดเจน	27	62.79
2) ครรมีตัวอย่างประกอบ	4	9.30
3) ครรมี Hotline/Chat ตอบคำถาม	1	2.33

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

แบบฟอร์มและข้อมูลประกอบการจัดทำงบประมาณบูรณาการ เชิงยุทธศาสตร์ที่กองแผนงานส่งมาให้	จำนวน (ความคิดเห็น)	ร้อยละ
4) แบบฟอร์มมากเกินไป และเป็นแบบฟอร์มที่ใช้เป็นการทั่วไป ของโครงการทุกประเภท	1	2.33
5) แบบฟอร์มมีการเปลี่ยนแปลงทุกปี	1	2.33
6) ข้อมูลที่ได้ค่อนข้างกระชั้นชิด	1	2.33
7) เข้าใจยาก ไม่ชัดเจน	7	16.28
8) ควรทำเป็น Excel	1	2.33
รวม	43	100.00

จากตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์แบบฟอร์มและข้อมูลประกอบการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ที่กองแผนงานส่งมาให้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็น จำนวน 43 ความคิดเห็น โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 62.79 รองลงมา คือ เข้าใจยาก ไม่ชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 16.28 ควรมีตัวอย่างประกอบ คิดเป็นร้อยละ 9.30 ควรมี Hotline/Chat ตอบคำถาม แบบฟอร์มมากเกินไป และเป็นแบบฟอร์มที่ใช้เป็นการทั่วไปของโครงการทุกประเภท แบบฟอร์มมีการเปลี่ยนแปลงทุกปี ข้อมูลที่ได้ค่อนข้างกระชั้นชิด และควรทำเป็น Excel คิดเป็นร้อยละ 2.33 เท่ากัน

4.2.4 ปัจจัยด้านกระบวนการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัจจัยด้านกระบวนการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ สามารถสรุปผลการศึกษา ดังนี้

- 1) กองแผนงานสื่อสารเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ (ตารางที่ 4.15)

ตารางที่ 4.15 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับกองแผนงานสื่อสารเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

กองแผนงานสื่อสารเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณบูรณาการ เชิงยุทธศาสตร์	จำนวน (ความคิดเห็น)	ร้อยละ
1) มีการสื่อสารและประสานงานในระดับดี	18	45.00
2) ควรเพิ่มช่องทางอื่น นอกจากการส่งอีเมลล์ เช่น การเดินสาย ชี้แจงตามคณะ/สำนักต่างๆ	8	20.00

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

กองแผนงานสื่อสารเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณบูรณาการ เชิงยุทธศาสตร์	จำนวน (ความคิดเห็น)	ร้อยละ
3) ควรมีการสื่อสารล่วงหน้า	9	22.50
4) ควรมีเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญ ให้อาจารย์ติดต่อได้โดยตรง	1	2.50
5) ควรส่งมาทีเดียว และรวบรวมส่งให้หลายกระทรวง	1	2.50
6) ประชาสัมพันธ์ยังไม่ทั่วถึง	3	7.50
รวม	40	100.00

จากตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์กองแผนงานสื่อสารเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็น จำนวน 40 ความคิดเห็น โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า มีการสื่อสารและประสานงานในระดับดี คิดเป็นร้อยละ 45.00 รองลงมา คือ ควรมีการสื่อสารล่วงหน้า คิดเป็นร้อยละ 22.50 ควรเพิ่มช่องทางอื่น นอกจากการส่งอีเมลล์ เช่น การเดินสายชี้แจงตามคณะ/สำนักต่างๆ คิดเป็นร้อยละ 20.00 ประชาสัมพันธ์ยังไม่ทั่วถึง คิดเป็นร้อยละ 7.50 และควรมีเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญ ให้อาจารย์ติดต่อได้โดยตรง และควรส่งมาทีเดียว และรวบรวมส่งให้หลายกระทรวง คิดเป็นร้อยละ 2.50 เท่ากัน

2) ขั้นตอนการเขียนข้อเสนอโครงการงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ (ตารางที่ 4.16)

ตารางที่ 4.16 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับขั้นตอนการเขียนข้อเสนอโครงการงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

ขั้นตอนการเขียนข้อเสนอโครงการงบประมาณบูรณาการเชิง ยุทธศาสตร์	จำนวน (ความคิดเห็น)	ร้อยละ
1) ควรจัดทำแบบฟอร์มการเขียนข้อเสนอโครงการให้มีความเหมาะสมมากขึ้น	3	8.82
2) ขาดความชัดเจนในบางประเด็นที่เกี่ยวข้อง	5	14.71
3) บางหัวข้อค่อนข้างซ้ำซ้อน	9	26.47
4) ระยะเวลากระชั้นชิด	11	32.35
5) เหมาะสม เข้าใจง่าย	4	11.76
6) ควรมีระบบ Online Form	1	2.94
7) ไม่สามารถควบคุมว่าจะได้รับจัดสรรงบประมาณ	1	2.94
รวม	34	100.00

จากตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ขั้นตอนการเขียนข้อเสนอโครงการงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็น จำนวน 34 ความคิดเห็น โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ระยะเวลากระชั้นชิด คิดเป็นร้อยละ 32.35 รองลงมา คือ บางหัวข้อค่อนข้างซ้ำซ้อน คิดเป็นร้อยละ 26.47 ขาดความชัดเจนในบางประเด็นที่เกี่ยวข้อง คิดเป็นร้อยละ 14.71 เหมาะสม เข้าใจง่าย คิดเป็นร้อยละ 11.76 ควรจัดทำแบบฟอร์มการเขียนข้อเสนอโครงการให้มีความเหมาะสมมากขึ้น คิดเป็นร้อยละ 8.82 ควรมีระบบ Online Form และไม่สามารถควบคุมว่าจะได้รับจัดสรรงบประมาณ คิดเป็นร้อยละ 2.94 เท่ากัน

3) ขั้นตอนการส่งข้อเสนอโครงการงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ (ตารางที่ 4.17)

ตารางที่ 4.17 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับขั้นตอนการส่งข้อเสนอโครงการงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

ขั้นตอนการส่งข้อเสนอโครงการงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์	จำนวน (ความคิดเห็น)	ร้อยละ
1) ส่งผ่านอีเมล สะดวก รวดเร็วดี	16	43.24
2) ควรให้รายละเอียด/ แนวทางในการส่งข้อเสนอโครงการให้มีความชัดเจน	7	18.92
3) ระยะเวลาดำเนินการน้อยเกินไป	12	32.43
4) แจ้งผลโครงการที่ไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณล่าช้า	1	2.70
5) ควรมีระบบ Web Submission	1	2.70
รวม	37	100.00

จากตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ขั้นตอนการส่งข้อเสนอโครงการงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็น จำนวน 37 ความคิดเห็น โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ส่งผ่านอีเมล สะดวก รวดเร็วดี คิดเป็นร้อยละ 43.24 รองลงมา คือ ระยะเวลาดำเนินการน้อยเกินไป คิดเป็นร้อยละ 32.43 ควรให้รายละเอียด/ แนวทางในการส่งข้อเสนอโครงการให้มีความชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 18.92 แจ้งผลโครงการที่ไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณล่าช้า และควรมีระบบ Web Submission คิดเป็นร้อยละ 2.70 เท่ากัน

4) การประสานงานของเจ้าหน้าที่กองแผนงานเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ (ตารางที่ 4.18)

ตารางที่ 4.18 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับการประสานงานของเจ้าหน้าที่กองแผนงานเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

การประสานงานของเจ้าหน้าที่กองแผนงานเกี่ยวกับการจัดทำ งบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์	จำนวน (ความคิดเห็น)	ร้อยละ
1) ประสานงานได้ดี	32	82.05
2) ควรมีเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญให้ปรึกษา ติดต่อโดยตรง	3	7.69
3) ไม่ชัดเจน เพราะรู้เรื่องซ้ำมาก	4	10.26
รวม	39	100.00

จากตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์การประสานงานของเจ้าหน้าที่กองแผนงานเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็น จำนวน 39 ความคิดเห็น โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ประสานงานได้ดี คิดเป็นร้อยละ 82.05 รองลงมา คือ ไม่ชัดเจน เพราะรู้เรื่องซ้ำมาก คิดเป็นร้อยละ 10.26 และควรมีเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญให้ปรึกษา ติดต่อโดยตรง คิดเป็นร้อยละ 7.69

4.3 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

จากการศึกษากลุ่มตัวอย่าง และข้อมูลทุติยภูมิเกี่ยวกับประสิทธิผลของการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ สามารถสรุปผลการศึกษา ดังนี้

4.3.1 ความพึงพอใจต่อการดำเนินงานการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อการดำเนินงานการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ สามารถสรุปผลการศึกษา (ตารางที่ 4.19)

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจต่อการดำเนินงานการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

ความพึงพอใจ	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความพึง พอใจ
ความพึงพอใจต่อการดำเนินงานการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์	3.72	1.16	ระดับมาก

หมายเหตุ :	คะแนนเฉลี่ย	0.00 – 1.80	มีความพึงพอใจน้อยที่สุด
	คะแนนเฉลี่ย	1.81 – 2.60	มีความพึงพอใจน้อย
	คะแนนเฉลี่ย	2.61 – 3.40	มีความพึงพอใจปานกลาง
	คะแนนเฉลี่ย	3.41 – 4.20	มีความพึงพอใจมาก
	คะแนนเฉลี่ย	4.21 – 5.00	มีความพึงพอใจมากที่สุด

จากตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจต่อการดำเนินงานการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72

4.3.2 สัดส่วนโครงการที่ผ่านการพิจารณาจากหน่วยงานเจ้าภาพบูรณาการ

จากข้อมูลโครงการในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 มีโครงการที่ผ่านการพิจารณาจากหน่วยงานเจ้าภาพบูรณาการ สามารถสรุปผลการศึกษา (ตารางที่ 4.20)

ตารางที่ 4.20 จำนวนและร้อยละโครงการที่ผ่านการพิจารณาจากหน่วยงานเจ้าภาพแผนงานบูรณาการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

แผนงานบูรณาการ	โครงการที่เสนอ พิจารณา	โครงการที่ผ่านการ พิจารณา	ร้อยละ
1. การขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้	-	-	-
2. การจัดการปัญหาแรงงานต่างด้าวและการค้ามนุษย์	-	-	-

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

แผนงานบูรณาการ	โครงการที่เสนอ พิจารณา	โครงการที่ผ่านการ พิจารณา	ร้อยละ
3. การป้องกัน ปรามปราม และบำบัดรักษาผู้ ติดยาเสพติด	1	-	-
4. การพัฒนาอุตสาหกรรมศักยภาพ	-	-	-
5. การสร้างรายได้จากการท่องเที่ยว กีฬาและ วัฒนธรรม	15	15	100.00
6. การพัฒนาศักยภาพการผลิตภาคการเกษตร	1	1	100.00
7. การพัฒนาผู้ประกอบการเศรษฐกิจชุมชน และวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสู่ สากล	11	-	-
8. การพัฒนาพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษ	-	-	-
9. การขับเคลื่อนพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาค ตะวันออก	3	-	-
10. การพัฒนาด้านคมนาคมและระบบ โลจิสติกส์	1	-	-
11. การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล	13	4	30.77
12. การวิจัยและนวัตกรรม	-	-	-
13. การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต	2	1	50.00
14. การยกระดับคุณภาพการศึกษาและการ เรียนรู้ให้มีคุณภาพเท่าเทียม และทั่วถึง	7	2	28.57
15. การพัฒนาระบบประกันสุขภาพ	-	-	-
16. การสร้างความเสมอภาคเพื่อรองรับสังคม ผู้สูงอายุ	1	1	100.00
17. การบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ	-	-	-
18. การพัฒนาเมืองอุตสาหกรรมเชิงนิเวศและ และจัดการมลพิษและสิ่งแวดล้อม	5	-	-
19. การส่งเสริมการกระจายอำนาจให้แก่องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น	-	-	-
20. การส่งเสริมการพัฒนาจังหวัดและกลุ่ม จังหวัดแบบบูรณาการ	-	-	-
21. การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ	1	-	-
22. การปฏิรูปกฎหมายและการพัฒนา กระบวนการยุติธรรม	-	-	-

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

แผนงานบูรณาการ	โครงการที่เสนอ พิจารณา	โครงการที่ผ่านการ พิจารณา	ร้อยละ
23. การพัฒนาระบบการให้บริการประชาชน ของหน่วยงานภาครัฐ	-	-	-
24. การพัฒนาพื้นที่ระดับภาค - ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ของประเทศไทย - ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน - ด้านการแก้ไขปัญหาความยากจน ลด ความเหลื่อมล้ำ และสร้างการเติบโตจาก ภายใน - ด้านการจัดการน้ำและสร้างการเติบโตบน คุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม อย่างยั่งยืน	26	26	100.00
รวม	87	50	57.47

หมายเหตุ: ข้อมูล ณ เดือนมกราคม 2561

จากตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโครงการที่ผ่านการพิจารณาจากหน่วยงานเจ้าภาพ แผนงานบูรณาการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 พบว่า สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ส่งโครงการเสนอหน่วยงานเจ้าภาพ ทั้งหมด 13 แผนงานบูรณาการ และโครงการที่ผ่านการพิจารณาจากหน่วยงานเจ้าภาพ จำนวน 7 แผนงานบูรณาการ คิดเป็นร้อยละ 53.85 ส่วนโครงการเสนอหน่วยงานเจ้าภาพ จำนวน 87 โครงการ และโครงการที่ผ่านการพิจารณาจากหน่วยงานเจ้าภาพ จำนวน 50 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 57.47 หากจำแนกเป็นรายแผนงานบูรณาการ พบว่า แผนงานการสร้างรายได้จากการท่องเที่ยว กีฬาและวัฒนธรรม แผนงานการพัฒนาศักยภาพการผลิตภาคการเกษตร แผนงานการสร้างความเสมอภาคเพื่อรองรับสังคมผู้สูงอายุ และแผนงานการพัฒนาพื้นที่ระดับภาค มีโครงการที่ผ่านการพิจารณาจากหน่วยงานเจ้าภาพคิดเป็นร้อยละ 100.00 ของโครงการเสนอหน่วยงานภายนอก เท่ากัน แผนงานการพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต มีโครงการที่ผ่านการพิจารณาจากหน่วยงานเจ้าภาพคิดเป็นร้อยละ 50.00 ของโครงการเสนอหน่วยงานภายนอก แผนงานการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล มีโครงการที่ผ่านการพิจารณาจากหน่วยงานเจ้าภาพคิดเป็นร้อยละ 30.77 ของโครงการเสนอหน่วยงานภายนอก และแผนงานการยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ให้มีคุณภาพเท่าเทียม และทั่วถึง มีโครงการที่ผ่านการพิจารณาจากหน่วยงานเจ้าภาพคิดเป็นร้อยละ 28.57 ของโครงการเสนอหน่วยงานภายนอก

4.4 ปัญหา อุปสรรคในการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคในการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ สามารถสรุปผลการศึกษา (ตารางที่ 4.21)

ตารางที่ 4.21 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคในการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

ปัญหา อุปสรรคในการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์	จำนวน (ความคิดเห็น)	ร้อยละ
1) ระยะเวลาการจัดทำข้อเสนอโครงการกระชั้นชิด	19	40.43
2) ขั้นตอนไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความสับสน	4	8.51
3) ไม่เข้าใจว่าหน่วยงานเจ้าของทุน ต้องการอะไร เพราะคำอธิบายไม่ชัดเจน	11	23.40
4) ทำแบบฟอร์มหลายรอบ	6	12.77
5) การเข้าถึงระเบียบกระทรวงการคลัง และระเบียบจัดซื้อจัดจ้าง ฉบับล่าสุด	3	6.38
6) การถูกปรับลดงบประมาณลง แต่ยังคงดำเนินการให้ได้เป้าหมายตัวชี้วัดเท่าเดิม	2	4.26
7) อาจารย์ที่ไม่เคยมีประสบการณ์ในการเขียน/จัดทำงบประมาณบูรณาการฯ	1	2.13
8) ทราบผลการพิจารณาล่าช้า	1	2.13
รวม	47	100.00

จากตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัญหา อุปสรรคในการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็น จำนวน 47 ความคิดเห็น โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ระยะเวลาการจัดทำข้อเสนอโครงการกระชั้นชิด คิดเป็นร้อยละ 40.43 รองลงมา คือ ไม่เข้าใจว่าหน่วยงานเจ้าของทุน ต้องการอะไร เพราะคำอธิบายไม่ชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 23.40 ทำแบบฟอร์มหลายรอบ คิดเป็นร้อยละ 12.77 ขั้นตอนไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความสับสน คิดเป็นร้อยละ 8.51 การเข้าถึงระเบียบกระทรวงการคลัง และระเบียบจัดซื้อจัดจ้าง ฉบับล่าสุด คิดเป็นร้อยละ 6.38 การถูกปรับลดงบประมาณลง แต่ยังคงดำเนินการให้ได้เป้าหมายตัวชี้วัดเท่าเดิม คิดเป็นร้อยละ 4.26 อาจารย์ที่ไม่เคยมีประสบการณ์ในการเขียน/จัดทำงบประมาณบูรณาการฯ และทราบผลการพิจารณาล่าช้า คิดเป็นร้อยละ 2.13 เท่ากัน

4.5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ สามารถสรุปผลการศึกษา (ตารางที่ 4.22)

ตารางที่ 4.22 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์	จำนวน (ความคิดเห็น)	ร้อยละ
1) กรอบแผนงาน/แผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนในการดำเนินงาน	23	46.00
2) ระยะเวลาในการเขียนข้อเสนอโครงการ	10	20.00
3) ความพร้อมของเครื่องมือ และสิ่งอำนวยความสะดวก	2	4.00
4) ประชุมเตรียมความพร้อม/ วางแผนล่วงหน้า	4	8.00
5) การประสานงานของเจ้าหน้าที่กองแผนงาน	4	8.00
6) ช่องทางการเผยแพร่ข้อมูลงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์	3	6.00
7) การกระตุ้น/ แรงจูงใจแก่อาจารย์ในการเขียนข้อเสนอโครงการ	4	8.00
รวม	50	100.00

จากตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็น จำนวน 50 ความคิดเห็น โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า กรอบแผนงาน/แผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนในการดำเนินงาน คิดเป็นร้อยละ 46.00 รองลงมา คือ ระยะเวลาในการเขียนข้อเสนอโครงการ คิดเป็นร้อยละ 20.00 ประชุมเตรียมความพร้อม/ วางแผนล่วงหน้า การประสานงานของเจ้าหน้าที่กองแผนงาน และการกระตุ้น/ แรงจูงใจแก่อาจารย์ในการเขียนข้อเสนอโครงการ คิดเป็นร้อยละ 8.00 เท่ากัน ช่องทางการเผยแพร่ข้อมูลงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 6.00 และความพร้อมของเครื่องมือ และสิ่งอำนวยความสะดวก คิดเป็นร้อยละ 4.00

4.6 ข้อเสนอแนะ หรือแนวทางการเพิ่มประสิทธิผลของการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ หรือแนวทางการเพิ่มประสิทธิผลของการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ (ตารางที่ 4.23)

ตารางที่ 4.23 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ หรือแนวทางการเพิ่มประสิทธิผลของการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

ข้อเสนอแนะ หรือแนวทางการเพิ่มประสิทธิผลของการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1) ควรมีกรอบการดำเนินงานอย่างชัดเจน เข้าใจง่าย	10	23.26
2) ควรมีระยะเวลาในการจัดทำที่เหมาะสม	4	9.30
3) ควรกำหนดตัวชี้วัดในการดำเนินงานของคณะ/หน่วยงาน	1	2.33
4) ควรเพิ่มเงินรางวัลพิเศษให้กับบุคลากรที่จัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์	1	2.33
5) ควรประสานงานกับหน่วยงานเจ้าภาพ	1	2.33
6) ควรเตรียมความพร้อมล่วงหน้า ประชุมระดมความคิดเห็น	15	34.88
7) เจ้าหน้าที่กองแผนงานควรให้เบอร์โทรติดต่อยามฉุกเฉิน หรือช่องทางการติดต่ออื่น ๆ เช่น LINE ID	1	2.33
8) ลดขั้นตอนการทำงานงบประมาณบูรณาการ	3	6.98
9) ควรตั้งหน่วยงานย่อยออกมา เพื่อให้มีความชำนาญและโฟกัสเฉพาะการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์	3	6.98
10) ควรให้ความรู้เกี่ยวกับระเบียบกระทรวงการคลัง และระเบียบจัดซื้อจัดจ้าง ฉบับล่าสุด	1	2.33
11) ควรเพิ่มช่องทางการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์	3	6.98
รวม	43	100.00

จากตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะ หรือแนวทางการเพิ่มประสิทธิผลของการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็น จำนวน 43 ความคิดเห็น โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ควรเตรียมความพร้อมล่วงหน้า ประชุมระดมความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 34.88 รองลงมา คือ ควรมีกรอบการดำเนินงานอย่างชัดเจน เข้าใจง่าย คิดเป็นร้อยละ 23.26 ควรมีระยะเวลาในการจัดทำที่เหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 9.30 ลดขั้นตอนการทำงานงบประมาณ

บุคลากร ควรตั้งหน่วยงานย่อยออกมา เพื่อให้มีความชำนาญและโฟกัสเฉพาะการจัดทำงบประมาณ
 บุคลากรเชิงยุทธศาสตร์ และควรเพิ่มช่องทางการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ
 บุคลากรเชิงยุทธศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 6.98 เท่ากัน ควรกำหนดตัวชี้วัดในการดำเนินงานของคณะ/
 หน่วยงาน ควรเพิ่มเงินรางวัลพิเศษให้กับบุคลากรที่จัดทำงบประมาณบุคลากรเชิงยุทธศาสตร์ ควร
 ประสานงานกับหน่วยงานเจ้าภาพ เจ้าหน้าที่กองแผนงานควรให้เบอร์โทรติดต่อยามฉุกเฉิน หรือช่อง
 ทางการติดต่ออื่นๆ เช่น LINE ID และควรให้ความรู้เกี่ยวกับระเบียบกระทรวงการคลัง และระเบียบ
 จัดซื้อจัดจ้าง ฉบับล่าสุด คิดเป็นร้อยละ 2.33 เท่ากัน

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์” มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์การจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน และปัญหา อุปสรรคของการดำเนินงาน ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน พร้อมเสนอแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันให้เกิดประสิทธิผลในการดำเนินงาน

การศึกษาวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ และข้อมูลจากเอกสารการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กลุ่มงานงบประมาณ กองแผนงาน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานด้านงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ และการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง ซึ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ อาจารย์และนักวิจัยที่จัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 จำนวน 40 คน จาก 13 หน่วยงาน ระหว่างเดือนธันวาคม 2560 – มกราคม 2561 และวิเคราะห์ข้อมูลโดยพิจารณาประเด็นหลัก (Major Themes) ที่พบในข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ทั้งหมด นำมาวิเคราะห์ แบ่งออกเป็นประเด็นย่อย (Sub - Themes) และหัวข้อย่อย (Categories) และนำเสนอผลการศึกษาวิจัยในลักษณะเชิงพรรณนา และใช้สถิติพื้นฐาน (Descriptive Statistic) อาทิ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

5.1 สรุปผลการวิจัย

ผลการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับผู้บริหารคณะ/วิทยาลัย อาจารย์ และนักวิจัยของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ที่ขอรับการจัดสรรงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 จำนวน 40 คน สามารถสรุปผลข้อมูลส่วนบุคคลด้านตำแหน่งงาน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นอาจารย์ ร้อยละ 60.00 สังกัดคณะการจัดการการท่องเที่ยว ร้อยละ 17.50 มีอายุน้อยกว่า 10 ปี ร้อยละ 72.50

สรุปปัจจัยทางสังคมและสภาพแวดล้อม แบ่งออกเป็น 4 ปัจจัยหลัก คือ (1) ปัจจัยด้านบทบาทของผู้บริหารในการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งมีปัจจัยย่อย (1.1) ผู้บริหารของสถาบันมีการมอบนโยบายหรือการวางแผนการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็น 34 ความคิดเห็น โดยกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าผู้บริหารของสถาบันกำหนดนโยบาย แนวทาง ประเด็นชี้แจง วางแผน จัดประชุม ระดมสมอง และกำกับการเสนอโครงการงบประมาณบูรณาการ ร้อยละ 50.00 และวางแผนร่วมกับหน่วยงานภายในสถาบัน เพื่อ

เตรียมความพร้อมมือกับองค์กรที่เกี่ยวข้อง และกำหนดเงื่อนไขของเวลาที่เหมาะสม ร้อยละ 23.53 (1.2) ผู้บริหารของสถาบันมีการผลักดันนโยบายงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็น 44 ความคิดเห็น โดยกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารของสถาบันประสานกับหน่วยงานผู้ใช้ประโยชน์จากงานวิจัย เพื่อให้งานวิจัยที่ได้รับงบประมาณเกิดประโยชน์จริง ร้อยละ 25.00 จัดอบรม Workshop สัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างอาจารย์ในสถาบัน ร้อยละ 18.18 (1.3) ผู้บริหารของสถาบันมีการจูงใจและการกระตุ้นการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็น 45 ความคิดเห็น โดยกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าผู้บริหารของสถาบันนำการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์มาเทียบเคียงเป็นภาระงานของอาจารย์ ร้อยละ 24.44 สนับสนุน จูงใจ และกระตุ้นให้อาจารย์ทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ร้อยละ 20.00 (1.4) ผู้บริหารของสถาบันมีการกำกับ ติดตาม และประเมินผล การจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็น 29 ความคิดเห็น โดยกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่ารายงานความก้าวหน้าเป็นระยะๆ หรือทุกไตรมาส ร้อยละ 65.52 มีคณะทำงานกำกับติดตาม ร้อยละ 20.69 (2) ปัจจัยด้านการรับรู้เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งมีปัจจัยย่อย (2.1) ช่องทางการรับรู้การจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็น 47 ความคิดเห็น โดยกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า หนังสือเวียนของสถาบัน และ E-mail ร้อยละ 27.66 เท่ากัน การประชุม ร้อยละ 17.02 (2.2) การรับรู้ข้อมูลการตอบสนองเป้าหมายและตัวชี้วัดของกระทรวงที่เป็นเจ้าภาพหลัก กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็น 37 ความคิดเห็น โดยกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า เจ้าหน้าที่กองแผนงาน ร้อยละ 45.95 เอกสารของสถาบัน ร้อยละ 21.62 (2.3) ความสอดคล้อง และเชื่อมโยงของโครงการงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์กับภารกิจของสถาบันด้านการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็น 37 ความคิดเห็น โดยกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า ด้านการเรียนการสอน ร้อยละ 32.43 ด้านการวิจัย ด้านการเรียนการสอน และการวิจัย ร้อยละ 13.51 เท่ากัน (2.4) โครงการที่ตอบสนองงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ส่งผลกระทบต่อสังคมและประเทศชาติ กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็น 33 ความคิดเห็น โดยกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าสร้างองค์ความรู้ ความตระหนักแก่ชุมชน ประชาชน หน่วยงานต่างๆ และเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ช่องทางการตลาด และสร้างรายได้ ร้อยละ 27.27 เท่ากัน พัฒนาศักยภาพของคน และยกระดับคุณภาพชีวิตของคนไทย ร้อยละ 24.24 (3) ปัจจัยด้านทรัพยากรในการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งมีปัจจัยย่อย (3.1) สิ่งสนับสนุนหรือสิ่งจูงใจในการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็น 39 ความคิดเห็น โดยกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าการอบรมวิธีการเขียนข้อเสนอโครงการ และประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ร้อยละ 30.77 สนับสนุนทุนการเขียนข้อเสนอโครงการ ร้อยละ 23.08 (3.2) ความช่วยเหลือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็น 39 ความคิดเห็น โดยกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าแจ้งรายละเอียดพร้อมคำอธิบายให้ชัดเจนเกี่ยวกับขั้นตอนในการจัดทำข้อเสนอโครงการ ร้อยละ 38.46 และพี่เลี้ยงให้คำแนะนำในการเขียนข้อเสนอโครงการ ร้อยละ 28.21 (3.3) แบบฟอร์มและข้อมูลประกอบการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ที่กองแผนงานส่งมาให้ กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็น 43 ความคิดเห็น โดยกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าแบบฟอร์มและข้อมูลประกอบการจัดทำมีความชัดเจน ร้อยละ 62.79 และมีเข้าใจยาก ไม่ชัดเจน ร้อยละ 16.28 (4) ปัจจัยด้านกระบวนการจัดทำงบประมาณบูรณา

การเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งมีปัจจัยย่อย (4.1) กองแผนงานสื่อสารเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็น 40 ความคิดเห็น โดยกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าการสื่อสารและประสานงานในระดับดี ร้อยละ 45.00 ควรมีการสื่อสารล่วงหน้า ร้อยละ 22.50 และควรเพิ่มช่องทางอื่น นอกจากการส่งอีเมล เช่น การเดินสายชี้แจงตามคณะ/สำนักต่างๆ ร้อยละ 20.00 (4.2) ขั้นตอนการเขียนข้อเสนอโครงการงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็น 34 ความคิดเห็น โดยกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่ารยะเวลากระชั้นชิด ร้อยละ 32.35 และบางหัวข้อค่อนข้างซ้ำซ้อน ร้อยละ 26.47 (4.3) ขั้นตอนการส่งข้อเสนอโครงการงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็น 37 ความคิดเห็น โดยกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่างานส่งผ่านอีเมล สะดวก รวดเร็วดี ร้อยละ 43.24 ระยะเวลาดำเนินการน้อยเกินไป ร้อยละ 32.43 และควรให้รายละเอียด/แนวทางในการส่งข้อเสนอโครงการให้มีความชัดเจน ร้อยละ 18.92 (4.4) การประสานงานของเจ้าหน้าที่กองแผนงานเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็น 39 ความคิดเห็น โดยกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าการประสานงานได้ดี ร้อยละ 82.05 และไม่ชัดเจน เพราะรู้เรื่องซ้ำมาก ร้อยละ 10.26

สรุปผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ซึ่งแบ่งเป็น 2 ด้าน คือ (1) ความพึงพอใจต่อการดำเนินงานการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 อยู่ในระดับมาก (2) โครงการที่ผ่านการพิจารณาจากหน่วยงานเจ้าภาพแผนงานบูรณาการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 จำแนกเป็น (2.1) แผนงานบูรณาการที่มีโครงการที่ผ่านการพิจารณาจากหน่วยงานเจ้าภาพ ร้อยละ 53.85 (2.2) โครงการที่ผ่านการพิจารณาจากหน่วยงานเจ้าภาพ ร้อยละ 57.47 หากจำแนกเป็นรายแผนงานบูรณาการ พบว่า แผนงานการสร้างรายได้จากการท่องเที่ยว กีฬาและวัฒนธรรม แผนงานการพัฒนาศักยภาพการผลิตภาคการเกษตร แผนงานการสร้างความปลอดภัยเพื่อรองรับสังคมผู้สูงอายุ และแผนงานการพัฒนาพื้นที่ระดับภาค มีโครงการที่ผ่านการพิจารณาจากหน่วยงานเจ้าภาพ ร้อยละ 100.00 ของโครงการเสนอหน่วยงานภายนอก แผนงานการพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต มีโครงการที่ผ่านการพิจารณาจากหน่วยงานเจ้าภาพ ร้อยละ 50.00 ของโครงการเสนอหน่วยงานภายนอก แผนงานการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล มีโครงการที่ผ่านการพิจารณาจากหน่วยงานเจ้าภาพ ร้อยละ 30.77 ของโครงการเสนอหน่วยงานภายนอก และแผนงานการยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ให้มีคุณภาพเท่าเทียม และทั่วถึง มีโครงการที่ผ่านการพิจารณาจากหน่วยงานเจ้าภาพ ร้อยละ 28.57 ของโครงการเสนอหน่วยงานภายนอก

สรุปผลการวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคในการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ มีกลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็น จำนวน 47 ความคิดเห็น โดยกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่ารยะเวลาการจัดทำข้อเสนอโครงการกระชั้นชิด ร้อยละ 40.43 ไม่เข้าใจว่าหน่วยงานเจ้าของทุน ต้องการอะไร เพราะคำอธิบายไม่ชัดเจน ร้อยละ 23.40 และทำแบบฟอร์มหลายรอบ ร้อยละ 12.77 หากพิจารณาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็น จำนวน 50 ความคิดเห็น โดยกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่ากรอบแผนงาน/แผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนในการดำเนินงาน ร้อยละ 46.00 และระยะเวลาในการเขียนข้อเสนอโครงการ ร้อยละ 20.00 อีกทั้งมีข้อเสนอแนะ หรือแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็น จำนวน 43 ความคิดเห็น โดยกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าการเตรียมความพร้อมล่วงหน้า ประชุมระดมความคิดเห็น ร้อยละ 34.88 ควรมี

กรอบการดำเนินงานอย่างชัดเจน เข้าใจง่าย ร้อยละ 23.26 และควรมีระยะเวลาในการจัดทำที่เหมาะสม ร้อยละ 9.30

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ แบ่งเป็น 4 ปัจจัยหลัก ดังนี้

1) ปัจจัยด้านบทบาทของผู้บริหารในการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ มีปัจจัยที่สนับสนุน คือ ผู้บริหารของสถาบันกำหนดนโยบาย แนวทาง ประเด็นชี้แจง วางแผน จัดประชุม ระดมสมอง กำกับการเสนอโครงการงบประมาณบูรณาการ วางแผนร่วมกับหน่วยงานภายในสถาบัน เพื่อเตรียมความพร้อมเกี่ยวกับองค์กรที่เกี่ยวข้อง และกำหนดเงื่อนไขของเวลาที่เหมาะสม ผู้บริหารของสถาบันประสานกับหน่วยงานผู้ใช้ประโยชน์จากงานวิจัย เพื่อให้งานวิจัยที่ได้รับงบประมาณเกิดประโยชน์จริง ผู้บริหารของสถาบันนำการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์มาเทียบเคียงเป็นภาระงานของอาจารย์ อีกทั้ง ผู้บริหารของสถาบันมีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์เป็นระยะๆ หรือทุกไตรมาส หรือมีการตั้งคณะทำงานกำกับ ติดตามการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ พรทิพย์ อัยยิมานันท์ ที่แบ่งภาวะผู้นำ ออกเป็น 4 ประการ คือ 1) การกำหนดแนวทางหลัก (Path finding) ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจน 2) การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล (Aligning) หรือการทำให้องค์การดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน 3) การมอบอำนาจ (Empowering) โดยผู้นำต้องสร้างสถานะที่จะกระตุ้นการสร้างเสริมและปลดปล่อยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคน วิธีการนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นในองค์การ 4) การสร้างตัวแบบ (Modeling) หัวใจของการเป็นผู้นำคือต้องสร้างความน่าเชื่อถือ ผู้นำต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดี คือ ต้องเข้าใจถึงความสำคัญของคุณลักษณะระหว่างคุณลักษณะ (Characteristics) กับความรู้ความสามารถ (Competence) อีกทั้ง ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต ได้กล่าวถึง 11 บทบาทของผู้นำที่ได้ชื่อว่าเป็นผู้นำที่ดี คือ 1) บทบาทการสร้างเครือข่าย (Networking) การพยายามเข้าสังคม เพื่อจะได้พบปะกับบุคคลที่เป็นแหล่งข้อมูล และพยายามรักษามิตรภาพนั้นไว้อย่างต่อเนื่อง 2) บทบาทการให้การสนับสนุน (Supporting) การที่ผู้นำให้ความสนใจและความเป็นเพื่อนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน แสดงให้เห็นถึงความเข้าใจ เห็นใจ และให้การสนับสนุนให้ผู้ที่มีความวิตกกังวลในการปฏิบัติงาน ยินดีรับฟังการปรับทุกข์และปัญหาต่าง ๆ รู้ความสนใจของคนอื่น พยายามส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จและก้าวหน้าในอาชีพ 3) บทบาทการจัดความขัดแย้งและการสร้างทีมงาน (Managing conflict and team building) การกระตุ้นและอำนวยความสะดวก

ความสะดวกในการหาหนทางในการแก้ไขความขัดแย้ง ผลักดันให้มีการสร้างทีมงานและความร่วมมือ และสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์การและทีมงาน 4) บทบาทการติดตาม (Monitoring) บทบาทในการติดตามดูแลการดำเนินการและการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ทำได้ โดยการติดตามดูความก้าวหน้า และคุณภาพของการปฏิบัติงาน ดูความสำเร็จหรือล้มเหลวในแต่ละโครงการ ผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสำรวจความต้องการและค่านิยมของลูกค้า ติดตามและวิเคราะห์ปัจจัยของสิ่งแวดล้อมองค์การที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการและโอกาสต่าง ๆ 5) บทบาทการให้ข้อมูล (Informing) โดยการบอกให้ทราบถึงข้อมูลและผลการตัดสินใจที่จำเป็นแก่การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา จัดหาเอกสารทางวิชาการที่จำเป็น ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับเทคนิควิธีการปฏิบัติการ และวิธีการที่จะเพิ่มพูนภาพพจน์ หรือชื่อเสียงที่ดีขององค์การ 6) บทบาทในการสร้างความชัดเจน (Clarifying) การที่ผู้นำต้องสร้างความชัดเจนในภาระหน้าที่และวัตถุประสงค์ของงานต่อผู้ปฏิบัติงาน โดยการมอบหมายงาน ให้คำชี้แนะวิธีการทำงานและความรับผิดชอบต่องานนั้น เน้นวัตถุประสงค์ของงาน กำหนดเวลาในการทำงานและความคาดหวังต่อผลงานให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบอย่างชัดเจน 7) บทบาทในการวางแผนและจัดองค์การ (Planning and Organizing) บทบาทหน้าที่ของผู้นำในการเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ของแผนระยะยาว และกลยุทธ์ในการปรับตัวขององค์การต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เสนอกิจกรรมทุกขั้นตอนของการดำเนินการของโครงการต่าง ๆ จัดแบ่งทรัพยากรตามลำดับความสำคัญของกิจกรรม หรือโครงการ ตัดสินวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพผลผลิตและความร่วมมือระหว่างหน่วยงานในองค์การ 8) บทบาทในการแก้ปัญหา (Problem solving) โดยชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์หรือผลของปัญหาต่องาน วิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ เพื่อหาสาเหตุและทางเลือกในการแก้ปัญหา จัดการแก้ปัญหาและวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น 9) บทบาทในการปรึกษาและมอบหมายงาน (Consulting and delegating) บทบาทในการที่จะต้องไต่ถามความรู้สึกร่วมกันของผู้ปฏิบัติงาน ก่อนจะมีการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อพวกเขา กระตุ้นให้เสนอแนะวิธีการปรับปรุง เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานที่สำคัญและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง 10) บทบาทในการสร้างแรงจูงใจ (Motivating) โดยการใช้เทคนิคในการมีอิทธิพลต่อความรู้สึก ค่านิยม อันทำให้คนปฏิบัติงานตั้งใจและทุ่มเทความสามารถในการทำงานและยอมรับในวัตถุประสงค์ของงาน ชักจูงให้บุคคลต่าง ๆ ให้การสนับสนุน ร่วมมือ ช่วยเหลือและทรัพยากรที่จำเป็น รวมทั้งการกำหนดพฤติกรรมที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน 11) บทบาทในการประกาศเกียรติคุณและให้รางวัล (Recognizing and rewarding) การยกย่อง ประกาศเกียรติคุณให้ทราบกันทั่ว และมอบรางวัลสำหรับผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม ความสำเร็จตามเป้าหมาย การทำผลประโยชน์พิเศษแก่องค์การ แสดงการยอมรับและซาบซึ้งในความสำเร็จของการปฏิบัติงาน

2) ปัจจัยด้านการรับรู้เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ข้อมูลการตอบสนองเป้าหมายและตัวชี้วัดของกระทรวงที่เป็นเจ้าภาพหลัก ความสอดคล้อง และเชื่อมโยงของโครงการงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์กับภารกิจของสถาบัน มีปัจจัยที่สนับสนุน คือ ช่องทางการรับรู้ที่เป็นทางการ เช่น หนังสือเวียนของสถาบัน และ E-mail จากเจ้าหน้าที่กองแผนงาน เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับ Robbins ที่ได้แบ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ ออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านที่ 1 ตัวผู้รับรู้ (Receiver) จะดูเป้าหมายและพยายามตีความหมายถึงสิ่งที่เขามองว่าคืออะไร การตีความนั้นก็ได้รับอิทธิพลจากลักษณะส่วนตัวของผู้รับรู้ สิ่งที่เกี่ยวข้องอย่างมากของการรับรู้ ได้แก่ ทัศนคติ สิ่งจูงใจ ประสบการณ์ในอดีต และความคาดหวัง ด้านที่ 2 เป้าหมาย (Target) ที่รับรู้ เป็นสิ่งที่ถูกสังเกตจากการยอมรับและการรับรู้คนที่เสี่ยงดังมักจะถูกสังเกตมากกว่าคนที่เงียบ ความใหม่ ความเคลื่อนไหว น้ำเสียง ขนาด ภูมิหลังและความใกล้เคียง สามารถสร้างภาพเป้าหมายตามที่เราเห็น เป้าหมายไม่สามารถถูกมองในลักษณะเดียว ๆ ดังนั้น ความสัมพันธ์ของเป้าหมายกับภูมิหลัง ที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้มีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดการจัดหมวดหมู่ ของสิ่งที่ใกล้เคียงกันและคล้ายกันไว้ด้วยกัน และด้านที่ 3 สถานการณ์ (Situation) เป็นสิ่งที่เรามองเห็น หรือเหตุการณ์รอบๆ สภาพแวดล้อมที่อยู่ภายนอกซึ่งมีอิทธิพลต่อการรับรู้ ปัจจัยสถานการณ์ที่ทำให้เกิดการรับรู้ ประกอบด้วย เวลา สภาพงาน และสภาพสังคม

3) ปัจจัยด้านทรัพยากรในการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ มีปัจจัยที่สนับสนุน คือ การจัดอบรมวิธีการเขียนข้อเสนอโครงการ และประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง การสนับสนุนทุนการเขียนข้อเสนอโครงการ การแจ้งรายละเอียดพร้อมคำอธิบายให้ชัดเจนเกี่ยวกับขั้นตอนในการจัดทำข้อเสนอโครงการ อีกทั้งแบบฟอร์มและข้อมูลประกอบการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ที่มีความชัดเจน และเข้าใจง่าย สอดคล้องกับการศึกษาของ อรสา จุลสุคนธ์ ที่ได้ศึกษา ปัจจัยความสำเร็จของการใช้งบประมาณในการวิจัยของนักวิจัยในกรมวิชาการเกษตร 3 ปัจจัยหลัก ได้แก่ ปัจจัยที่ 1 นักวิจัย ต้องมีความสามารถในการตั้งงบประมาณ การวางแผนการวิจัย การใช้งบประมาณและบริหารจัดการงานวิจัยโดยประหยัดและได้ผลตามเป้าหมาย ปัจจัยที่ 2 กรมวิชาการเกษตรซึ่งเป็นผู้ให้ทุนการวิจัย ต้องกำหนดนโยบายการวิจัยที่ชัดเจน มีระบบการจัดสรรงบประมาณที่ได้มาตรฐาน มีระบบการเบิกจ่ายงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ และปัจจัยที่ 3 หน่วยงานต้นสังกัดของนักวิจัย ต้องสนับสนุนเครื่องมืออุปกรณ์และการใช้งบประมาณตามวัตถุประสงค์ให้นักวิจัยดำเนินงานวิจัยได้สำเร็จ

4) ปัจจัยด้านกระบวนการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ มีปัจจัยย่อยที่สนับสนุนคือ กองแผนงานมีการสื่อสารและประสานงานเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ในระดับดี สอดคล้องกับการศึกษาของ ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ ที่ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการของหน่วยการศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา ซึ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อ

ประสิทธิผลองค์การมี 7 ตัวแปรเรียงตามลำดับขนาดอิทธิพล คือ การใช้เทคโนโลยีในองค์การ วัฒนธรรมองค์การ การบริหารงานบุคคล ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร การติดต่อสื่อสาร คุณลักษณะของศึกษานิเทศก์ และบรรยากาศองค์การ ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลองค์การเรียงตามลำดับขนาดอิทธิพล ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร สภาพด้านการเมือง คุณลักษณะผู้นำ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ สภาพเศรษฐกิจและสังคม การบริหารงานบุคคล และสภาพการใช้เทคโนโลยี อีกทั้ง ผลการศึกษาของ ปิยดา สว่างศิลป์ ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ: ศึกษากรณี บริษัท มิตรชัยสุมิโตโม อินชัวร์รันส์ จำกัด สาขาประเทศไทย พบว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การมากที่สุดเรียงตามลำดับ ประกอบด้วย บรรยากาศองค์การ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การบริหารทรัพยากรบุคคล กระบวนการติดต่อสื่อสาร โครงสร้างบริษัท การบริหารการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะของพนักงาน ด้านความรู้ความสามารถ สภาพการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม วัฒนธรรมองค์การ สภาพเศรษฐกิจและเป้าหมาย และภารกิจขององค์การ

สำหรับประสิทธิผลของการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ พิจารณาจากความพึงพอใจของอาจารย์ และนักวิจัยของสถาบันที่จัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ที่มีต่อการดำเนินงานการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Gibson and Others ที่ได้ศึกษาและกำหนดเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลขององค์การ โดยใช้เกณฑ์ความพึงพอใจ (Satisfaction) องค์การมีประสิทธิผลถ้าผลการดำเนินงานขององค์การนำมาซึ่งความสำเร็จสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของสมาชิกในองค์กร อีกทั้ง Hoy, and Miskel ได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลองค์การ โดยพิจารณาจากความพึงพอใจเช่นกัน และ Arnold & Feldman ได้กล่าวถึงองค์ประกอบขององค์กรที่มีประสิทธิผล คือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ (customer/client satisfaction) และความพึงพอใจ ความผูกพันของพนักงาน หรือสมาชิกที่มีต่อองค์กร สำหรับแผนงานบูรณาการที่สถาบันมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และสอดคล้องกับภารกิจของสถาบัน คือ แผนงานการสร้างรายได้จากการท่องเที่ยว กีฬาและวัฒนธรรม แผนงานการพัฒนาศักยภาพการผลิตภาคการเกษตร แผนงานการสร้างความสะดวกสบายเพื่อรองรับสังคมผู้สูงอายุ แผนงานการพัฒนาพื้นที่ระดับภาค แผนงานการพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต แผนงานการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล และแผนงานการยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ให้มีคุณภาพเท่าเทียม และทั่วถึง

5.3 ข้อเสนอแนะการวิจัย

5.3.1 ข้อเสนอแนะจากผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผลการรวบรวมข้อเสนอแนะจากอาจารย์ และนักวิจัยของสถาบัน มีผู้ให้ความสนใจ และข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันให้เกิดประสิทธิผลในการดำเนินงาน ดังนี้

1. ผู้บริหารของสถาบัน ควรกำหนดแนวทางของสถาบันที่จะตอบสนองแผนงานบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ที่ตรงกับภารกิจ และความเชี่ยวชาญของสถาบัน โดยบูรณาการองค์ความรู้ความสามารถของอาจารย์แต่ละคณะ เพื่อสร้าง Mega Project ที่จะสนองนโยบายของรัฐบาล และเกิดประโยชน์ต่อประเทศต่อไป
2. สถาบันควรเตรียมความพร้อมการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ล่วงหน้า หรือประชุมระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์
3. สถาบันควรมีกรอบการดำเนินงานงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน และเข้าใจง่าย พร้อมแจ้งปฏิทินการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ให้ผู้ที่มีสิทธิของบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ทราบล่วงหน้า เพื่อจะได้วางแผนการดำเนินงานต่อไป
4. สถาบันควรให้ระยะเวลาในการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม เพื่อให้ผู้ที่เสนอโครงการมีระยะเวลาในการเขียนโครงการที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
5. สถาบันควรเพิ่มช่องทางการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์อย่างทั่วถึง
6. สถาบันควรเพิ่มเงินรางวัลพิเศษให้กับบุคลากรที่จัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ หรือสามารถนำไปเป็นภาระงานพิเศษให้กับอาจารย์/ เทียบเคียงเป็นภาระงานของอาจารย์

5.3.2 ข้อเสนอแนะภาพรวม

จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลเอกสาร (Documentary Research) ผู้วิจัยมีความคิดเห็น และข้อเสนอแนะในการเพิ่มประสิทธิผลของการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

- 1) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักงานประกัน และกระทรวงเจ้าภาพหลัก ควรมีแผนการดำเนินงานล่วงหน้าชัดเจน และทั้ง 3 หน่วยงาน ควรบูรณาการข้อมูลร่วมกัน โดยจัดประชุมร่วมกัน เพื่อวางแผน กำหนดทิศทาง และสร้างการรับรู้ให้แก่ผู้ที่ต้องการของงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งจะตอบสนองความต้องการของหน่วยงานเจ้าภาพ และประเทศ

2) กระทรวงเจ้าภาพหลัก ที่ดูแลการจัดทำแผนผัง หรือผังต้นไม้ ควรปรับปรุง/ แก้ไขให้แล้วเสร็จก่อนที่จะเริ่มของงบประมาณในปีต่อไป

3) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักงานงบประมาณ และกระทรวงเจ้าภาพหลัก ควรบูรณาการแบบฟอร์มการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ให้มีเพียงแบบฟอร์มเดียว และสามารถใช้ร่วมกันได้ทั้ง 3 หน่วยงาน หรือจัดทำเป็นแบบฟอร์มอิเล็กทรอนิกส์

4) กระทรวงเจ้าภาพหลัก ควรกำหนดกรอบความชัดเจนของเรื่องที่ต้องการให้สถาบันอุดมศึกษาเข้าไปช่วยเหลือ เนื่องจากแต่ละมหาวิทยาลัยจะมีองค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน

5) กระทรวงเจ้าภาพหลัก ควรสร้างความรู้ ความเข้าใจให้บุคลากรที่รับผิดชอบในการดูแลภาพรวมของงบประมาณบูรณาการของตนเอง

6) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักงานงบประมาณ และกระทรวงเจ้าภาพหลัก ควรให้ระยะเวลาในการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ที่เพียงพอ และเหมาะสม เช่น ควรให้ระยะเวลาในการจัดทำไม่น้อยกว่า 15 วัน เป็นต้น

7) สถาบันควรมีการตั้งทีมงานในจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อกำหนดทิศทาง วางแผน ประสานระหว่างหน่วยงานเจ้าภาพหลักกับอาจารย์ที่สนใจและมีความเชี่ยวชาญ คัดเลือกข้อเสนอโครงการที่ตอบสนองความต้องการของหน่วยงานเจ้าภาพหลัก และให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

บรรณานุกรม

- กนกรัตน์ ภูระหงษ์. 2549. ประสิทธิผลการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษาด้านผลผลิตของ
ผู้บริหาร และพนักงานครูในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลจังหวัดสระบุรี. วิทยานิพนธ์
หลักสูตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม. 2543. การคลังว่าด้วยการจัดสรรและการกระจาย. กรุงเทพฯ :
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- กลัยลักษณ์ อุทัยจันทร์. 2545. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความผูกพันต่อ
องค์กรของพนักงานฝ่ายการพาณิชย์บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน).
วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขานิติศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- กิตติพงษ์ แสงสุระ. 2541. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยลักษณะองค์การกับประสิทธิผลของ
องค์การ. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- คณะกรรมการพิจารณาการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ประจำปี
งบประมาณ พ.ศ. 2561. 2561. คู่มือการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิง
ยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561.
- คณิต ดวงหัตถ์. 2537. สุขภาพจิตกับความพึงพอใจในงานของข้าราชการตำรวจชั้น ประทวนใน
เขตเมืองและเขตชนบทของจังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต,
สาขาจิตวิทยาการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- คมกฤษ ลิ้มเรืองจุติกุล. 2547. การประเมินประสิทธิผลองค์กรกรณีศึกษาโดยใช้แนวทางบาลานซ์
สกอร์การ์ด. การศึกษาโครงการเฉพาะปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- จำเนียร ช่วงโชติ. 2519. จิตวิทยาการรับรู้และการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชัชวาล อรวงศ์สุภทัต. 2009. 11 บทบาทของผู้นำที่ได้ชื่อว่าเป็นผู้นำที่ดี. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก
http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=1355&read=true&count=true. วันที่เข้าถึงข้อมูล 30 ตุลาคม พ.ศ. 2560.
- ชาญณรงค์ สุราสา. 2550. ประสิทธิผลการดำเนินงานโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันของ
โรงเรียนต้นสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1. สารนิพนธ์หลักสูตร
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ดิลก ถือกกล้า. 2547. เปรียบเทียบแนวคิดภาวะผู้นำแบบ Principle Centered Leadership กับ
Managerial Grid. การบริหารคน. 3 (24), น. 71.

- ตระกูล สุวรรณดี. 2538. ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์และคณะ. 2552. จบประมาณเชิงบูรณาการเพื่อการพัฒนา: กลไกการบูรณาการยุทธศาสตร์ของ 5 กระทรวงหลักด้านเศรษฐกิจ. สำนักงบประมาณ สุขยันเทพทอง วิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. 2529. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2540. พฤติกรรมองค์การ : การศึกษาการบริหารพฤติกรรมองค์การเชิงบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.
- นงลักษณ์ บุญไทย. 2539. การลดความเครียดและการเสริมสร้างสุขภาพจิต. กรุงเทพฯ : คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นงลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์. 2544. การบริหารงานงบประมาณ หลักทฤษฎี และวิเคราะห์เชิงปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : หจก.เอมเทรตติ้ง.
- นราวิทย์ นาควิเวก. 2560. บทบาทผู้นำที่ดีในยุค 4.0 (Skill Set สำหรับผู้นำทุกระดับ) SMEs ห้ามพลาด!. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <https://www.smartsme.co.th/content/63868>. วันที่เข้าถึงข้อมูล 30 ตุลาคม พ.ศ. 2560.
- บริษัท ฟิลิปส์ เซมิคอนดักเตอร์ (ไทยแลนด์) จำกัด. 2547. องค์การอัจฉริยะที่พัฒนาคนเทียบชั้นระดับโลก. การบริหารคน. ฉบับพิเศษ. น. 83-89.
- บังอร ผงผ่าน. 2538. ความพึงพอใจของผู้รับบริการต่องานบริการของโรงพยาบาลชุมชน กรณีศึกษาโรงพยาบาลกันทรลักษณ์ จังหวัดศรีสะเกษ. กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ประภาเพ็ญ สุวรรณ และสวิง สุวรรณ. 2534. พฤติกรรมศาสตร์ พฤติกรรมสุขภาพ และสุขศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : เจ้าพระยาการพิมพ์.
- ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์. 2540. การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปิยดา สว่างศิลป์. 2545. ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ : ศึกษากรณีบริษัท มิตรสุขุมิโตโมอินซัวรันซ์ จำกัด สาขาประเทศไทย. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พรทิพย์ อัยยิมาพันธ์. 2547. Leadership for Organizational Effectiveness. การบริหารคน. 3 (24), น. 65, 68.

พนิดา หวานเพชร. 2555. การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้แนวคิดไคเซ็น : กรณีศึกษา
แผนกบัญชีค่าใช้จ่าย. การค้นคว้าอิสระหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาการจัดการวิศวกรรมธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

มัลลิกา ต้นสอน. 2544. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ด้านสหภาพการพิมพ์ จำกัด.

มุกดา สุนทรรัตน์. 2547. การสร้างคนไปสู่ผู้นำขององค์กรในอนาคต. การบริหารคน. 3 (24),
น. 49-50.

รสริน เจียมเจริญ. 2551. ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการสำนัก
งบประมาณ. ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารจัดการสาธารณะสำหรับ
นักบริหาร คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์.

ราชบัณฑิตยสถาน. 2542. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ : อักษรเจริญ
ทัศน์.

รุจา รอดเข้ม. 2547. การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัด
กระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล.
วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาดุขศึกษบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิภาดา คุปตานนท์. 2544. การจัดการและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยรังสิต.

วิรุฬ พรรณเทวี. 2542. ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการของหน่วยงานกระทรวง
มหาดไทยในอำเภอเมืองจังหวัดแม่ฮ่องสอน. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร
มหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

วีระศักดิ์ พุฒละ. 2553. แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการจัดทำงบประมาณของ
เทศบาลตำบลคลองพระอุดม อำเภอลาดหลุมแก้ว จังหวัดปทุมธานี. รายงาน
การศึกษาอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การปกครองท้องถิ่น
วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ศิริยุญา ทิพย์ไสด. 2545. การประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษาภาควิชาศัลยศาสตร์
ช่องปาก คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. สารนิพนธ์หลักสูตรปริญญา
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ. 2535. จิตวิทยาธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.

- สมยศ นาวิการ. 2521. **การพัฒนาองค์การและการจูงใจ**. กรุงเทพฯ : ดวงกมล.
- สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ. 2537. **พฤติกรรมองค์กร : ทฤษฎีและการประยุกต์**.
กรุงเทพมหานคร : เนติกุลการพิมพ์.
- สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ. 2543. **พฤติกรรมองค์กร : ทฤษฎีและการประยุกต์**.
กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สายชล เพชรตระหง่าน. 2554. **การนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาปรับใช้กับกรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบให้เกิดปัญหาต่อการจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสำนักงานการแพทย์และสำนักงานเขตคลองสาน**.
ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารจัดการสาธารณะ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์.
- สาโรช ไสยสมบัติ. 2534. **ความพึงพอใจในการทำงานของครูอาจารย์โรงเรียน มัธยมศึกษาสังกัด กรมสามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด**. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาการบริหาร การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม.
- เสถียร เหลืองอร่าม. 2519. **หลักมนุษย์สัมพันธ์ ต่อการบริหารในองค์กร**. กรุงเทพฯ : แพรววิทยา.
- สำนักงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี. 2560. **คู่มือการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิง ยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562**.
- อรสา จุลสุคนธ์. 2553. **ปัจจัยความสำเร็จของการใช้งบประมาณในการวิจัยของนักวิจัยในกรม วิชาการเกษตร**. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อรัญ ธรรมโน. 2548. **ความรู้ทั่วไปทางการคลัง**. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- อารีลักษณ์ พงษ์โสภา. 2545. **กระบวนการงบประมาณที่มีความสัมพันธ์กับสัมฤทธิ์ผลของการ บริหารงานงบประมาณ กรณีสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ**. วิทยานิพนธ์ ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อรุณ รักธรรม. 2539. **พฤติกรรมการเมืองในองค์กร**. กรุงเทพฯ : เอส แอนด์ จี กราฟฟิค.
- อินทรา เพ็งแก้ว. 2538. **การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของนักวิชาการสำนักงาน ศึกษาธิการอำเภอในภาคใต้ของประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา.
- Anton, Howard . 1995. **Calculus with Analytic Geometry**. 5" ed. New York : John Wiley & Sons.
- Arnold, H. J., & Feldman, D. c. 1986. **Organizational behavior**. New York : McGraw-Hill.
- Steers, R. M. (1977). **Organizational effectiveness: A behavioral view**. Santa Monica, CA: Goodyear.

- Atkin, Charles K. 1973. **Public Communication Campaigns**. ed. Or.cl.w.dust. London : SAGE Publ.
- Barkley, B. T. 2006. **Integrated Project Management**. New York : McGraw-Hill.
- Bond, R., & Smith, P. B. 1996. **Culture and Conformity: A Meta - Analysis of Studies Using Asch's (1952b, 1956) line judgment task**. Psychological Bulletin, 119, 111-137.
- Bryman, Alan. 1992. **Charisma and Leadership in Organization**. London : Sage.
- Bureau of the Budget. 2005. **Pannogobpraman Naicherng Buranagarn Prajampi B.E. 2549**. Bangkok : Aksom Thai.
- Bureau of the Budget. 2008. **Korsangket Khong Kanagarnmatigarnvisaman Picharanarangprarachabanyat ngobpraman raijaiprajampi ngobpraman B.E.2551**. Bangkok: Bureau of the Budget.
- Caplow Thendore. 1964. **Principles of Organizational**. New York : Harcourt, Brace and World.
- Cooper, A. M.. 1958. **How to Supervise People**. New York : McGraw-Hill.
- Cooper, P. J. et al.. 1998. **Public Administration for the Twenty - First Century**. Harcourt Brace College Publishers.
- Davis, F. B.. 1981. **Education Measurement and Their Interpretation**. California : Wadsworth.
- Deci, E. L.. 1972. **Intrinsic Motivation**. New York : Plenum.
- Den Hartog, D.N., & Koopman, P.L.. 2001. **Leadership in Organization**. Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology : Volume 2 Organizational Psychology. London : Sage.
- Den Hartog, D.N., & Koopman, P.L.. 2001. **Leadership in Organization**. Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology: Volume 2 Organizational Psychology. London : Sage.
- Den Hartog, D.N., House, R.J., Hanges, P., Dorfman, P., RuizQuintanilla, A. & 159 co-Authors. 1999. **Culture specific and cross-culturally endorsed implicit leadership theories : Are attributes of charismatic/transformational leadership universal endorsed?**. Leadership Quarterly, 10 (2), 219-256.

Director of the Bureau of Budget Plan and Policy, **Bureau of the Budget.**

Interviewed, October 9, 2008.

Dubrin .J. 1998. **Leadership research finding : Practice and skills.** Boston Houghton
: Mifflin Company

Duntram, R. 1984. **Organizational Behavior.** Illinois : Richard D. Irwin.

Etzioni, Amitai. 1964. **Modern Organizations.** NewJersey : PrenticeHall.

Gibson, J. L., Ivancevich, John, M., Domelly and James, H. 1988. **Organization.** (6th
ed.). Texas : Business Publications Inc.

Gibson, J.H., John, M.I. & James H.D. 1982. **Orgionizations : Behavior Structure and
Processes.** Michigan: Business Publications.

Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., & Donnelly, J.H. 1997. **Organization Behavior Structure
Process.** (9th ed). New York : McGraw-Hill.

Gibson, James L., Ivancench, John M. And Donnelly, James H. 1979. **Organizations :
Behavior, Structure, Processes.** Michigan: Business Publications.

Graen, G.B., & Wakabayashi, M. 1994. **Cross - Cultural Leadership - Making : Bridging
American and Japanese Diversity for Team Advantage.** In: H.C.
Triandis, M.D. Dunnette, & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and
Organizational Psychology* (Vol. 4, pp. 415 - 446). New York : Consulting
Psychologist Press.

Guzzo, R. A. 1995. **Introduction : At the Intersection of Team Effectiveness and
Decision Making.** In R. A. Guzzo & E. Salas (Eds.), *Team effectiveness and
decision making in organizations* (pp. 1 - 8). San Francisco,CA: Jossey -
Bass.

Hannan, Michael T., Freeman, John. 1977. **The Population Ecology of Organizations.**
American Journal of Sociology. 82,5 (March 1977). 929 - 64.

Hertin, J., & Berkhout, F.2003. **Analysing Institutional Strategies for Environmental
Policy Integration : The Case of EU Enterprise Policy.** *Journal of
Environmental Policy & Planning*, 5(1), 39 - 56.

House, R. J., Delbecq, A., & Taris, T. W. 1998. **Value based leadership : An
integrated theory andanempirical test.** Submitted for publication.

- House, R. J., Wright, N., & Aditya, R. N. 1997. **Cross - Cultural Research on Organizational Leadership : A Critical Analysis and a Proposed Theory**. In P. C. Earley, & M. Erez (Eds.), *New perspectives on international/organizational psychology* (pp. 535 - 625). San Francisco : New Lexington.
- House, R. J., & Katz, R.L. 1995. **"Skill of an Effective Administrator"**. *Harvard Business Review*. 33 (1) : 31 - 42.
- Hoy, W.K. & Miskel, C.G. 1991. **Educational Administrations : Theory Research and Practice**. New York: McGraw - Hill.
- John, D., Kettle, D., Dyer, B., & Lovan, W. (1994). **What will new governance mean for the federal government**. *Public Administration Review*, 54 (2), 170-175.
- Kickert, W. 1997. **Public Governance in the Netherlands : An Alternative to Anglo - Merican Managerialism**. *Public Administration*, 75, 731-752.
- Kanungo, R., & Mendonca, M. 1996. **Ethical Dimensions of Leadership**. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Lawler, E. E, and Porter, L.W. 1967 . **"The Effect of Performance on Job Satisfaction"**. *Industrial Relations*, (7), 22.
- Lawler, E. E, and Porter, L.W. 1967. **"The Effect of Performance on Job Satisfaction"**. *Industrial Relations*, (7), 22.
- Lorsuwannarat, T. B.E.2546. **Garnpatiroop Rabobngobpraman nai pratedthai : Goraneesuksa Ruenggarnjadtriamngobpraman naipingobpraman 2546**. Bangkok : Sat-Four.
- Merill, John C. and Lowenstein, Ralph L. 1971. **Media Message and Men : New Perspective in Communication**. New York: David Meday Company Inc.
- Mott, P.E. 1972. **The Characteristic of Effective Organization**. New York : Happer and Row.
- Muchinsky, P.M. 2003. **Psychology Applied to Work : An Introduction to Industrial and Organizational Psychology**. (7th ed). North Carolina : Thomson Wadsworth.

- Muchinsky, P.M. 2003. **Psychology Applied to Work : an Introduction to Industrial and Organizational Psychology**. (7th ed). North Carolina : Thomson Wadsworth.
- Munn, N.L. 1996. **The Evolution and Growth of Human Behavior**. London: Harrap.
- Nelson, D.L., & Quick, J.C. 1997. **Organizational Behavior : Foundations Realities, and Challenges**. New York : West Publishing Company.
- Panichpongpan, N., Akramahaek, T., Pattalung, P. N., Tantipleng, P., Sukyamsri, P., & Chuangchaichadchaval, C. 2006. **Roopbabgarnjudgarn ngobpraman samrub garnboriharn rajchakarn nai tangprated bab buranagarn**. Individual Study Paper. Master of Public Administration (Executive Program), National Institute of Development Administration, Bangkok, Thailand.
- Parhizgari, A. M. & Gilbert, G. R.. 2004. **Measures of Organizational Effectiveness: Private and Public Sector Performance**. Omega, 32, 221 - 229.
- Parson, Talcott. 1960. **Administrative Science Quarterly**. Effective of size, Complexity and Ownership in Administrative Intensity. New York : Holt Rinchart&Winston. Practice. (4th ed.) New York : McGraw, Hill Book Company.
- Persson, A.. 2004. **Environmental Policy Integration : An Introduction**. Stockholm : Stockholm Environment Institute.
- Pierre, J. & Peters, B. G.. 2000. **Governance, Politic and the State**. London : Macmillan.
- Price, J.L.. 1972. **"Study of Organizational Effectiveness"**. SociologicalQuarterly 12. Processes. (4th ed.), Austin, TX : Business Publications.
- Robbins, S. P.. 1998. **Organizational Behavior**. Concepts. Controversies. Applications. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Rogers, E.M., and Shoemaker, F.F.. 1997. **Communication of Innovation : A Cross Culture Approach**, New York, Free Press.
- Ronayne, J. J.. 1984. **Science in Government : A Review of the Principles and Practice of Science Policy**. Baltimore, MD : Arnold.
- Schick, A.. 1972. **The road to PPB : The Stages of Budget Reform**. In Lyden, F. J., et al. (Eds). Planning, Programming Budgeting : A Systems Approach to Management. Chicago : Markham.

- Seashore.S.E. and Yuchtman E.. 1980. **“Factorial Analysis of Organizational Performance”**. Administrative Science Quarterly.
- Shamir, B., & Howell, J.M.. 1999. **Organizational and Contextual Influences on the Emergence and Effectiveness of Charismatic Leadership**. The Leadership Quarterly, 10, 257-283.
- Shaver, J.P.. 1989. **Lessons from the Past : The Future of an Issues – Centered Social Studies Curriculum, The Social Studies**. Washington DC : National Council for the Social Studies.
- Shelly, D. F.. 1995. **Tackling Family Member Compensation**. American Printer.
- Sloat, A. 2002. **Governance : Contested Perceptions of Civic Participation**. Scottish Affairs, 39(1), 103-117.
- Smith, H. C.. 1965. **Psychology of Industrial Behavior**. New York: McGraw Hill.
- Steers, R.M.. 1977. **Organization Effectiveness**. California: Goodyear Publishers Inc.
- Steers, M.R. , Ungson, R.G., Mowday T.R. Managing. 1985. **Effective Organization : An Introduction**. Boston : Kent Publish company.
- Sussman, J. H.. 2003. **Strategic Budgeting : A Healthcare Imperative**. Northfield, IL: Kaufman, Hall & Associates.
- Todd Hunt & Brent D. Ruben. 1993. **Mass Communication : Producers and Consumers**.
- United Nations. 2013. **UNDP Integrated Budget Estimates for 2014 – 2017 : Report of the Administrator**. Second regular session 2013. 9-13 September 2013, New York.
- Vroom, V. H.. 1984 **Work and Motivation**. Florida : Robert E. Krieger Publishing Co.
- Watana Vinitwatanakhun. 2002. **Factors Affecting Organizational Effectiveness of Nursing Institute in Thailand**. Retrieved October 14, 2007 from http://www.journal.au.edu/au_techno/2002/apr2002/article8. Pdf.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการจัดทำงบประมาณบูรณาการ
เชิงยุทธศาสตร์ ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการจัดทำงบประมาณ
บูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

แบบสัมภาษณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการจัดทำงบประมาณบูรณาการ เชิงยุทธศาสตร์ ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

แบบสัมภาษณ์คณาจารย์ที่ขอรับการจัดสรรงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ และผู้บริหารของสถาบัน
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ในหัวข้อเกี่ยวกับ “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการจัดทำงบประมาณบูรณาการ
เชิงยุทธศาสตร์”

คำชี้แจง โปรดกรอกข้อมูลลงในแบบสัมภาษณ์

1. ตำแหน่งงาน

1.1 ☐ ผู้บริหารคณะ/วิทยาลัย

1.2 ☐ อาจารย์

1.3 ☐ นักวิจัย

2. หน่วยงานที่สังกัด

2.1 ☐ คณะรัฐประศาสนศาสตร์

2.2 ☐ คณะบริหารธุรกิจ

2.3 ☐ คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ

2.4 ☐ คณะสถิติประยุกต์

2.5 ☐ คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม

2.6 ☐ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.7 ☐ คณะภาษาและการสื่อสาร

2.8 ☐ คณะนิติศาสตร์

2.9 ☐ คณะการจัดการการท่องเที่ยว

2.10 ☐ คณะนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ

2.11 ☐ คณะบริหารการพัฒนาสิ่งแวดล้อม

2.12 ☐ วิทยาลัยนานาชาติ

2.13 ☐ ศูนย์อาเซียนและเอเชียศึกษา

2.14 ☐ สำนักวิจัย

3. อายุงานในสถาบันปี

4. ด้านบทบาทของผู้บริหารในการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

4.1 ท่านคิดว่าผู้บริหารของสถาบันควรมีการมอบนโยบายหรือการวางแผนการจัดทำงบประมาณบูรณาการ
เชิงยุทธศาสตร์อย่างไร

.....

.....

.....

.....

4.2 ท่านคิดว่าผู้บริหารของสถาบันควรมีการผลักดันนโยบายงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ไปสู่การ
ปฏิบัติอย่างไร

.....

.....

.....

.....

4.3 ท่านคิดว่าผู้บริหารของสถาบันควรมีการจูงใจและการกระตุ้นการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์อย่างไร

.....

.....

.....

.....

4.4 ท่านคิดว่าผู้บริหารของสถาบันควรมีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์อย่างไร

.....

.....

.....

.....

5. ด้านการรับรู้เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

5.1 ท่านรับรู้การจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์อย่างไร และรับรู้ผ่านช่องทางใด

.....

.....

.....

.....

5.2 ท่านรับรู้ข้อมูลการตอบสนองเป้าหมายและตัวชี้วัดของกระทรวงที่เป็นเจ้าภาพหลักอย่างไร (แผนผังความเชื่อมโยงของแผนงานบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์)

.....

.....

.....

.....

5.3 โครงการงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของท่านสอดคล้องกับภารกิจของสถาบันด้านการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ และเชื่อมโยงกับแผนงานบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์อย่างไร

.....

.....

.....

.....

5.4 โครงการที่ตอบสนองงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของท่านส่งผลกระทบต่อสังคมและประเทศชาติอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

6. ด้านทรัพยากรในการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

6.1 ท่านต้องการสิ่งสนับสนุนหรือสิ่งจูงใจในการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์อย่างไร เช่น ทุน การเขียนข้อเสนอโครงการ เป็นต้น

.....

.....

.....

.....

6.2 ท่านต้องการความช่วยเหลือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

6.3 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับแบบฟอร์มและข้อมูลประกอบการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ที่กองแผนงานส่งมาให้

.....

.....

.....

.....

.....

7. ปัจจัยด้านกระบวนการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

7.1 ท่านคิดว่ากองแผนงานสื่อสารเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์เป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

7.2 ท่านคิดว่าขั้นตอนการเขียนข้อเสนอโครงการงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์เป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

7.3 ท่านคิดว่าขั้นตอนการส่งข้อเสนอโครงการงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์เป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

7.4 ท่านคิดว่าการประสานงานของเจ้าหน้าที่กองแผนงานเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์เป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

8. ท่านมีความพึงพอใจต่อการดำเนินงานจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ในระดับใด

☐ ระดับ 5 มีความพึงพอใจมากที่สุด

☐ ระดับ 4 มีความพึงพอใจมาก

☐ ระดับ 3 มีความพึงพอใจปานกลาง

☐ ระดับ 2 มีความพึงพอใจน้อย

☐ ระดับ 1 มีความพึงพอใจน้อยที่สุด

9. ท่านพบปัญหา อุปสรรคในการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์อย่างไร

.....

.....

.....

.....

10. ท่านคิดว่าอะไรคือปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

.....

.....

.....

.....

11. ท่านมีข้อเสนอแนะ หรือแนวทางการเพิ่มประสิทธิผลของการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์
อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

😊 ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอย่างสูงที่สละเวลาในการสอบแบบสอบถามค่ะ 😊

**รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการจัดทำงบประมาณบูรณาการ
เชิงยุทธศาสตร์ ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์**

ลำดับที่	ผู้ให้สัมภาษณ์	หน่วยงานที่สังกัด
1	รองศาสตราจารย์ ดร.จำลอง โพธิ์บุญ	คณะบริหารการพัฒนาสิ่งแวดล้อม
2	รองศาสตราจารย์ ดร.จุฑารัตน์ ชมพันธ์ุ	คณะบริหารการพัฒนาสิ่งแวดล้อม
3	อาจารย์ ดร.ปณิดา จันทร์สุกรี	สำนักวิจัย
4	อาจารย์ ดร.หลี่ เหวิน เหลียง	คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม
5	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณพงศ์ นพเกตุ	คณะบริหารการพัฒนาสิ่งแวดล้อม
6	ดร.พลาพรรณ คำพรรณ	สำนักวิจัย
7	รองศาสตราจารย์ ดร.ประทุม ฤกษ์กลาง	คณะนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ
8	รองศาสตราจารย์ ดร.อุษา บิ๊กกันส์	คณะนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ
9	อาจารย์ ดร.จุฬารณย์ ขอบใจกลาง	ศูนย์อาเซียนและเอเชียศึกษา
10	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัฐกร พูลทรัพย์	คณะสถิติประยุกต์
11	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วริยา ล้ำเลิศ	คณะนิติศาสตร์
12	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกียรติพร อำไพ	คณะนิติศาสตร์
13	รองศาสตราจารย์ ดร.วิสาชา ภูจินดา	คณะบริหารการพัฒนาสิ่งแวดล้อม
14	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนันต์ วัฒนกุลจรัส	คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ
15	อาจารย์ ดร.พัชรพรรณ นุชประยูร	คณะนิติศาสตร์
16	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รักษพงศ์ วงศาโรจน์	คณะกรรมการการท่องเที่ยว
17	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ กุสุมาวลี	คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
18	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนาสัย สุคนธ์พันธ์	คณะสถิติประยุกต์
19	อาจารย์ ดร.สุกัญญา สุรเนาวรัตน์	คณะสถิติประยุกต์
20	ศาสตราจารย์ ดร.กำพล ปัญญาโกเมศ	คณะบริหารธุรกิจ
21	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัคพงศ์ พจนารณ	คณะบริหารการพัฒนาสิ่งแวดล้อม

ลำดับที่	ผู้ให้สัมภาษณ์	หน่วยงานที่สังกัด
22	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัทธยา หลักเพ็ชร	คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว
23	รองศาสตราจารย์ ดร.เทิดชาย ช่วยบำรุง	คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว
24	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เทวิช เสวตไอยาราม	คณะภาษาและการสื่อสาร
25	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.แดงอ่อน มั่นใจตน	คณะบริหารการพัฒนาสิ่งแวดล้อม
26	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดรรรัตน์ อานันท์สุขวงศ์	สำนักวิจัย
27	ศาสตราจารย์ ดร.อัญญา ณ ระนอง	คณะรัฐประศาสนศาสตร์
28	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ วนาพิทักษ์	คณะนิติศาสตร์
29	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกศรา สุกเพชร	คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว
30	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. โชคชัย สุเวชวัฒนกุล	คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว
31	ศาสตราจารย์ ดร. ศิวัช พงษ์เพียจันทร์	คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม
32	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุษกร วัชรศรีโรจน์	คณะพัฒนารัฐพารามนุษย์
33	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประพนธ์ สหพัฒนา	คณะรัฐประศาสนศาสตร์
34	รองศาสตราจารย์ ดร.เกษมศานต์ โชติชาครพันธุ์	คณะรัฐประศาสนศาสตร์
35	อาจารย์ ดร.อานนท์ ศักดิ์วีระวิญญ์	คณะสถิติประยุกต์
36	รองศาสตราจารย์ ดร.อนุกัลยณ์ จิระลักษณะกุล	คณะบริหารธุรกิจ
37	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญชัย เอกมาไพศาล	คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว
38	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กนกกานต์ แก้วนุช	คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว
39	ศาสตราจารย์ ดร.พิริยะ ผลพิรุฬห์	คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ
40	รองศาสตราจารย์ ดร.พาชิตชนัด ศิริพานิช	คณะสถิติประยุกต์