



จากแนวพระราชดำริ “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา”  
กองแผนงานน้อมนำสู่การปฏิบัติในการทำ R2R

การพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (R2R)  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

เรื่อง

การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการจัดทำงบประมาณ  
ในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์  
(Increasing the Efficiency of Strategic Integrated  
Budgeting Process)

กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

## บทคัดย่อ

ชื่องานวิจัย การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการ  
เชิงยุทธศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์  
ปี พ.ศ. 2560

---

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์” มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อวิเคราะห์และจัดทำแบบฟอร์มคำของบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ 2) เพื่อสร้างฐานข้อมูลโครงการในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันที่ครบถ้วน และสะดวกต่อการใช้งาน และ 3) เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงานและให้เกิดความพึงพอใจในการจัดทำคำของบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ โดยการศึกษาวิจัยจากการรวบรวมเอกสาร การศึกษาขั้นตอนการปฏิบัติงาน แนวคิดที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างเครื่องมือเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

ผลการศึกษาวิจัย จึงได้แบบฟอร์มคำของบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ (NIDA Master Form) ที่มีความครบถ้วนสมบูรณ์ในรายละเอียดของเนื้อหาตามที่หน่วยงานภายนอกกำหนด ประกอบด้วย หัวข้อทั้งหมด 23 หัวข้อ และการออกแบบโครงสร้างแบบฟอร์มที่มีการจัดกลุ่มลำดับหัวข้อ รูปแบบการกรอกแบบฟอร์มฯ ที่มีความกระชับ เข้าใจง่าย สะดวกในการกรอก และครอบคลุมเนื้อหาทั้งหมดตามที่กำหนดไว้ เพื่อจะให้เกิดความสะดวกในการดำเนินการตามแบบฟอร์มฯ เพียงครั้งเดียว แทนการจัดทำลงในแบบฟอร์มต่าง ๆ ของหน่วยงานภายนอกหลาย ๆ ครั้ง

ผลการนำแบบฟอร์มคำของบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ (NIDA Master Form) ไปใช้ในกระบวนการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 สรุปได้ว่า อาจารย์ และนักวิจัยของสถาบันที่ได้จัดทำคำของบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันตามแบบฟอร์มโครงการในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน (NIDA Master Form) มีจำนวนทั้งสิ้น 40 คน จาก 13 หน่วยงาน โดยเป็นอาจารย์จากคณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยวมากที่สุด จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 17.95 รองลงมา คือ คณะบริหารการพัฒนาสิ่งแวดล้อม จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 15.38 และคณะสถิติประยุกต์ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 12.82 โดยมีโครงการทั้งหมด 87 โครงการ เป็นโครงการที่มาจากคณะกรรมการการท่องเที่ยวมากที่สุด จำนวน 18 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 20.69 รองลงมา คือ คณะบริหารการพัฒนาสิ่งแวดล้อม จำนวน 14 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 16.09 และศูนย์อาเซียนและเอเชียศึกษา จำนวน 13 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 14.94

โครงการในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ตามแบบฟอร์มโครงการในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน (NIDA Master Form) ที่อาจารย์ และนักวิจัยของสถาบันได้จัดส่งกลับมายังกองแผนงาน จำนวนทั้งสิ้น 87 โครงการ มีความ

ครบถ้วนสมบูรณ์ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ นอกจากนั้น มีการรวบรวมและจัดเก็บโครงการเป็นฐานข้อมูล โดยแยกตามแผนงานบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ และสาขาที่เกี่ยวข้องของโครงการ เพื่อจำแนกประเภทให้สะดวกต่อการใช้งาน ทำให้สามารถลดปัญหาการขอข้อมูลโครงการในลักษณะบูรณาการฯ หลายครั้ง และสามารถนำข้อมูลโครงการที่ได้รวบรวมไว้ มาจัดทำข้อมูลเพื่อตอบสนองความต้องการของหน่วยงานภายนอกได้ครบถ้วน ถูกต้อง และทันตามระยะเวลาที่หน่วยงานภายนอกกำหนด

ผลการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน สามารถลดขั้นตอนลงได้ 20 ขั้นตอน คิดเป็นร้อยละ 40.00 (ขั้นตอนการปฏิบัติงานตามผังกระบวนการทำงาน (Workflow) เดิม มีขั้นตอนทั้งสิ้น 50 ขั้นตอน และผังกระบวนการทำงาน (Workflow) ใหม่ มีขั้นตอนทั้งสิ้น 30 ขั้นตอน) สำหรับเวลาในการปฏิบัติงานสามารถประหยัดเวลาลงได้ 43 วัน คิดเป็นร้อยละ 53.75 (ระยะเวลาการปฏิบัติงานตามผังกระบวนการทำงาน (Workflow) เดิม ใช้เวลาทั้งสิ้น 80 วัน ผังกระบวนการทำงาน (Workflow) ใหม่ ใช้เวลาทั้งสิ้น 37 วัน) และข้อมูลตามแบบฟอร์มคำขอของงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ (NIDA Master Form) ครอบคลุมเนื้อหาทั้งหมดของแบบฟอร์มคำขอของงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภายนอก และมีความสอดคล้องกัน จึงสามารถนำข้อมูลตามแบบฟอร์ม NIDA Master Form ไปใช้ได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน คิดเป็นร้อยละ 100

ผลการประเมินความพึงพอใจต่อการใช้งานแบบฟอร์มคำขอของงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ (NIDA Master Form) โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 โดยมีความพึงพอใจในเรื่องการจัดหมวดหมู่ และการเรียงลำดับของหัวข้อมีความเหมาะสม รูปแบบมีความชัดเจน เข้าใจง่าย ภาษาที่ใช้เข้าใจง่าย และคำอธิบาย และตัวอย่างเหมาะสม ง่ายต่อการทำความเข้าใจ นอกจากนี้ ยังคาดหวังว่าจะช่วยลดระยะเวลาการประสานงาน ข้อเสนอโครงการที่มีรายละเอียดชัดเจนจะเป็นช่องทางในการเพิ่มโอกาสการได้รับพิจารณาบรรจุ และในอนาคตจะสามารถพัฒนาเป็นฐานข้อมูลโครงการ และเป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลโครงการได้

นอกจากนี้ มีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของอาจารย์และนักวิจัยเกี่ยวกับแบบฟอร์มคำขอของงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ (NIDA Master Form) เพื่อเป็นแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาการ คือ เห็นว่าบางหัวข้อยังเรียงลำดับไม่เหมาะสม ควรเพิ่มคำอธิบาย และตัวอย่างประกอบเพื่อให้ชัดเจน และเข้าใจง่าย สำหรับในส่วนของการกรอกข้อมูลงบประมาณ หากใช้โปรแกรม Microsoft Excel จะเหมาะสมและสะดวกขึ้น นอกจากนี้ควรจัดทำคู่มืออธิบายขั้นตอน ประเด็นสำคัญ จุดเน้นที่ต้องพิจารณา ประกอบกับการจัดประชุมชี้แจง เพื่อสร้างการรับรู้และเข้าใจ

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาวิจัยเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ผลการศึกษาจะทำให้เกิดการพัฒนาระบบฟอร์มต้นแบบค่าของงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน เพื่อให้กองแผนงานมีฐานข้อมูลโครงการในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ที่ครบถ้วน สามารถลดขั้นตอนการปฏิบัติงานและสะดวกต่อการใช้งาน และสร้างความพึงพอใจให้แก่อาจารย์และนักวิจัยในการจัดทำค่าของงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

การศึกษาวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความร่วมมือจากคณาจารย์ และนักวิจัยของสถาบันที่กรุณาตอบแบบสอบถามของการศึกษาครั้งนี้ อีกทั้งเจ้าหน้าที่ของคณะ/วิทยาลัย/ศูนย์ที่ช่วยประสานงานในการเก็บรวบรวมแบบสอบถามของการศึกษาดังกล่าว ทำให้ได้ผลการศึกษาที่ครบถ้วนทั้งนี้ กองแผนงานขอขอบคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกษมศานต์ โชติชาครพันธุ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.วิสาขา ภูจินดา ที่ได้กรุณาสละเวลาให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ และข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี  
พฤศจิกายน 2560

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(2)
กิตติกรรมประกาศ	(4)
สารบัญ	(5)
สารบัญตาราง	(7)
สารบัญภาพ	(8)
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมา	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย	3
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย	3
1.4 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย	3
<b>บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>6</b>
2.1 กระบวนการและการออกแบบกระบวนการ	6
2.2 กระบวนการจัดทำงบประมาณรายจ่าย (งบประมาณแผ่นดิน)	11
2.3 กระบวนการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์	22
2.4 แนวคิดด้านการเพิ่มประสิทธิภาพ	35
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	38
<b>บทที่ 3 กรอบแนวคิดและวิธีการวิจัย</b>	<b>40</b>
3.1 กรอบแนวคิด	40
3.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก	41
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล และวิธีการศึกษา	42
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล และการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล	44
<b>บทที่ 4 ผลการศึกษาวิจัย</b>	<b>47</b>
4.1 ผลการศึกษาวิจัย	47
4.2 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพ และผลลัพธ์จากการวิจัย	62
<b>บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ</b>	<b>77</b>
5.1 สรุปผลการศึกษา	77
5.2 ข้อเสนอแนะจากกลุ่มตัวอย่าง	81
5.3 แนวทางการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน	82

(6)

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บรรณานุกรม	83
ภาคผนวก	87
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ	88
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์อาจารย์และนักวิจัยของสถาบัน	90

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
4.1 เปรียบเทียบหัวข้อของแบบฟอร์มคำขอของงบประมาณในลักษณะ บูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภายนอก ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2560 - 2561	49
4.2 ความถี่และร้อยละของหัวข้อแบบฟอร์มคำขอของงบประมาณใน ลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภายนอก จำแนกตามหัวข้อแบบฟอร์ม	53
4.3 ขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงาน ก่อนการใช้ และภายหลัง การใช้ NIDA Master Form	63
4.4 หัวข้อและข้อมูลสำคัญตามแบบฟอร์ม NIDA Master Form และแบบฟอร์มจากหน่วยงานภายนอก (กรณีตัวอย่าง 6 แผนงานบูรณาการ)	65
4.5 การจัดส่งข้อมูลโครงการในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ของสถาบัน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ให้หน่วยงาน ภายนอก จำแนกตามแผนงานบูรณาการ	71
4.6 จำนวนและร้อยละของอาจารย์/และนักวิจัยของสถาบันที่จัดทำ คำขอของงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ จำแนก ตามคณะ/วิทยาลัย/หน่วยงาน	72
4.7 จำนวนและร้อยละของโครงการในลักษณะบูรณาการเชิง ยุทธศาสตร์ของสถาบัน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 จำแนกตามคณะ/วิทยาลัย	73
4.8 จำนวนและร้อยละของอาจารย์และนักวิจัยของสถาบันที่เคยส่ง ข้อเสนอโครงการเพื่อขอรับการจัดสรรงบประมาณบูรณาการเชิง ยุทธศาสตร์	74
4.9 ความพึงพอใจต่อการใช้งานแบบฟอร์มโครงการบูรณาการเชิง ยุทธศาสตร์ (NIDA Master Form)	74
4.10 ผลสรุปข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของอาจารย์และนักวิจัยของ สถาบันที่มีต่อแบบฟอร์มคำขอของงบประมาณในลักษณะบูรณาการ เชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน (NIDA Master Form)	75

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 แสดงแนวทางการปรับเปลี่ยนกระบวนการงาน	10
2.2 กระบวนการจัดทำงบประมาณรายจ่าย (งบประมาณแผ่นดิน)	21
2.3 กระบวนการจัดทำ/พิจารณา งบประมาณรายจ่ายประเภทต่าง ๆ ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์	22
3.1 กรอบแนวคิด	41
4.1 แผนผังก้างปลา (Fish-Bone Diagram) แสดงผลการวิเคราะห์ หาสาเหตุของปัญหา	47
4.2 แบบฟอร์มคำของบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของ สถาบัน (NIDA Master Form)	57



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมา

คณะรัฐมนตรี (พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี) ได้จัดทำร่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) เพื่อใช้เป็นกรอบในการพัฒนาประเทศ โดยกำหนดแนวทางการพัฒนาของทุกภาคส่วนให้ขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้ประเทศไทยพัฒนาไปสู่อนาคตที่พึงประสงค์ และบรรลุวิสัยทัศน์ที่ว่า “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือคติพจน์ประจำชาติว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” อีกทั้งยุทธศาสตร์ชาติยังเป็นกรอบให้ส่วนราชการและหน่วยงานต่าง ๆ ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนให้เกิดความต่อเนื่อง และดำเนินงานควบคู่กับระบบงบประมาณ โดยจำแนกรายละเอียดงบประมาณออกเป็น 5 กลุ่ม ประกอบด้วย 1) งบกลาง 2) งบประมาณรายจ่ายกระทรวง/หน่วยงาน (Function) 3) งบประมาณรายจ่ายบูรณาการ (Agenda) 4) งบประมาณรายจ่ายพื้นที่ (Area) และ 5) งบประมาณรายจ่ายบริหารจัดการหนี้ภาครัฐ ดังนั้น ตามแนวทางการขับเคลื่อนดังกล่าว คณะรัฐมนตรีจึงให้ความสำคัญกับการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อให้การจัดสรรงบประมาณตามนโยบายเรื่องสำคัญเร่งด่วนของรัฐบาลที่มีการดำเนินงานหลายหน่วยงานตั้งแต่ 2 หน่วยงานขึ้นไป โดยกำหนดเป็นแผนงานบูรณาการ แผนการปฏิบัติงาน และแผนการใช้จ่ายงบประมาณของแต่ละหน่วยงาน ให้มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์การดำเนินงานที่มีความเชื่อมโยง สอดคล้อง สนับสนุนซึ่งกันและกัน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่าและไม่ซ้ำซ้อนกัน รวมทั้งให้มีการจัดทำแผนแม่บทระยะปานกลางและระยะยาวที่สอดคล้องกับแผนแม่บทของกระทรวง/หน่วยงาน และ 2) เพื่อให้มีการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์เป็นกลไกขับเคลื่อนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และนโยบายเรื่องสำคัญเร่งด่วนของรัฐบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีหน่วยงานเจ้าภาพหลักเป็นผู้รับผิดชอบ และมีรองนายกรัฐมนตรีที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้กำกับ ดูแล ติดตามผลการดำเนินงานให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม มีความชัดเจนของขอบเขตเป้าหมาย ตัวชี้วัด แนวทางการดำเนินงานและหน่วยดำเนินงานตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด

อีกทั้ง คณะรัฐมนตรีได้กำหนดแนวทางการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้ 1) ให้หน่วยงานต่าง ๆ ร่วมกันวางแผน กำหนดเป้าหมาย แนวทางการดำเนินงาน ตัวชี้วัด ที่มีความชัดเจน เป็นมาตรฐานสากล รวมทั้งจัดทำแผนแม่บทระยะปานกลางและระยะยาว แผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี ข้อเสนอโครงการ กิจกรรม ที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับร่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายความมั่นคงแห่งชาติ นโยบายสำคัญของรัฐบาล และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 2) ให้มีการบูรณาการภารกิจและงบประมาณใน 3 มิติ คือ มิติยุทธศาสตร์ (Agenda) มิติกระทรวง/

หน่วยงาน (Function) และมิติพื้นที่ (Area) 3) ให้มีการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน ติดตามประเมินผลสัมฤทธิ์ และตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนงานบูรณาการ รวมทั้งบูรณาการการทำงานในทุกมิติ 4) ให้ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่น พิจารณาจัดทำข้อเสนองบประมาณของแผนงานบูรณาการให้สอดคล้องกับแผนแม่บท อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายจัดตั้งหน่วยงาน และให้มีการบูรณาการภารกิจและงบประมาณของหน่วยงานภายในกระทรวงเดียวกัน หรือระหว่างกระทรวง 5) กำหนดให้มีการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ และ 6) มอบหมายรองนายกรัฐมนตรีเป็นประธานคณะกรรมการพิจารณาจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการ (สำนักงบประมาณ, 2559)

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์เป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) กระทรวงศึกษาธิการ ได้รับการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี (งบประมาณแผ่นดิน) สำหรับเป็นค่าใช้จ่ายดำเนินการพัฒนาอุดมศึกษาตามภารกิจหลักของสถาบัน คือ การเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ ให้สามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสถาบัน และตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ อีกทั้ง สถาบันเป็นแหล่งรวมองค์ความรู้ด้านการบริหาร การพัฒนาที่สามารถช่วยเหลือสังคมและประเทศชาติได้ สถาบันจึงเล็งเห็นความสำคัญของการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ และสนับสนุนให้อาจารย์และนักวิจัยของสถาบันจัดทำข้อเสนอโครงการในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ตามความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคล โดยบูรณาการองค์ความรู้ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาของประเทศในมิติต่าง ๆ

นอกจากนั้น กองแผนงาน ซึ่งเป็นหน่วยงานสนับสนุนภารกิจหลักของสถาบัน และกลุ่มงานงบประมาณ ทำหน้าที่ 1) การวิเคราะห์และจัดทำงบประมาณรายจ่าย (งบประมาณแผ่นดิน) 2) วิเคราะห์และจัดทำงบประมาณรายจ่ายเงินรายได้และงบประมาณประเภทต่าง ๆ ของสถาบัน 3) การติดตามและประเมินผลการบริหารงบประมาณ และ 4) การวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณ (PART) สำหรับงานด้านการจัดทำค่าของงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ถือว่าเป็นส่วนสำคัญของการวิเคราะห์และจัดทำงบประมาณรายจ่าย (งบประมาณแผ่นดิน) กองแผนงานจึงสนับสนุน ประสานงานให้อาจารย์และนักวิจัยจัดทำข้อเสนอโครงการในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อรวบรวมเป็นค่าของงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน ซึ่งในการจัดทำค่าของงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์นั้น ต้องมีข้อมูลโครงการที่ถูกต้อง ครบถ้วน และแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่สำนักงบประมาณ (สงป.) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และหน่วยงานเจ้าภาพแผนงานบูรณาการกำหนด

จากการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันที่ผ่านมา เกิดปัญหาอุปสรรคด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะปัญหาด้านแบบฟอร์มที่ใช้กรอกข้อมูลมาจากหลายหน่วยงาน ได้แก่ สำนักงบประมาณ (สงป.) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และหน่วยงานเจ้าภาพแผนงานบูรณาการ ซึ่งมีหลายหน่วยงาน อาทิ หน่วยงานเจ้าภาพแผนงานบูรณาการสร้างรายได้จากการท่องเที่ยวและบริการ หน่วยงานเจ้าภาพแผนงานบูรณาการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล เป็นต้น

ซึ่งแบบฟอร์มของแต่ละหน่วยงานมีรูปแบบและข้อมูลที่แตกต่างกัน ทำให้กองแผนงานต้องประสานขอข้อมูลจากผู้รับผิดชอบโครงการหลายครั้ง รวมทั้งระยะเวลาในการจัดทำที่ค่อนข้างกระชั้นชิด จึงส่งผลกระทบต่อการทำงาน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา วิเคราะห์ และบูรณาการแบบฟอร์มที่หลากหลายของแต่ละหน่วยงาน มาพัฒนาเป็นแบบฟอร์มต้นแบบค่าของงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน เพื่อให้กองแผนงานมีฐานข้อมูลโครงการในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ที่ครบถ้วน สามารถลดขั้นตอนการปฏิบัติงานและสะดวกต่อการใช้งาน อีกทั้งอาจารย์ และนักวิจัย เกิดความพึงพอใจในกระบวนการจัดทำค่าของงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการจัดทำงบประมาณดังกล่าวให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1.2.1 เพื่อวิเคราะห์และจัดทำแบบฟอร์มค่าของงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์
- 1.2.2 เพื่อสร้างฐานข้อมูลโครงการในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันที่ครบถ้วนและสะดวกต่อการใช้งาน
- 1.2.3 เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน และให้เกิดความพึงพอใจในการจัดทำค่าของงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

## 1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

- 1.3.1 มีแบบฟอร์มต้นแบบค่าของงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์
- 1.3.2 มีฐานข้อมูลโครงการในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันที่ครบถ้วนและสะดวกต่อการใช้งาน
- 1.3.3 มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ลดลง และทำให้เกิดความพึงพอใจระดับมากในการจัดทำค่าของงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

## 1.4 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

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

งบประมาณแผ่นดิน หมายถึง แผนเกี่ยวกับการใช้จ่ายของรัฐบาลและการจัดหารายรับให้เพียงพอกับการใช้จ่ายในรอบระยะเวลาหนึ่ง โดยปกติมีระยะเวลา 1 ปี ดังนั้น จึงเรียกว่า งบประมาณแผ่นดินประจำปี ซึ่งจะเริ่มต้นในวันที่ 1 ตุลาคมของปีไปจนถึงวันที่ 30 กันยายนของปีถัดไป

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

นักวิจัย หมายถึง นักวิจัยที่สังกัดสำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โดยมีหน้าที่หลักด้านการวิจัย

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

การจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี (งบประมาณแผ่นดิน) ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ในเรื่องหรือประเด็นต่างๆ ตามความเชี่ยวชาญ โดยให้มีการบูรณาการภารกิจและงบประมาณของสถาบันกับภายในกระทรวงเดียวกัน หรือระหว่างกระทรวง เพื่อให้เกิดการประสานงานไปในทิศทางเดียวกัน ในการตอบสนองต่อนโยบายรัฐบาล และลดความซ้ำซ้อนในการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณ

หน่วยงานเจ้าภาพแผนงานบูรณาการ หมายถึง หน่วยงานระดับกระทรวง/กรม/ส่วนราชการที่มีความรับผิดชอบหลักในการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และแนวทางในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุและสัมฤทธิ์ผลตามแผนงานในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

ประสิทธิภาพการจัดทำงบประมาณ หมายถึง ความสามารถในการดำเนินการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้ได้ผลตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ คือ การประหยัดเวลา การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ความมีคุณภาพของข้อมูล และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แบบฟอร์มคำของบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภายนอก หมายถึง (1) แบบคำของบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ เรื่อง การป้องกัน ปราบปราม การทุจริตและประพฤติมิชอบ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 (2) รายละเอียดโครงการในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ เรื่อง การพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 (3) ข้อเสนอโครงการการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 คณะที่ 5 ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการน้ำและสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ประเด็นการบริหารจัดการขยะและสิ่งแวดล้อม (4) การทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ แผนงานโลจิสติกส์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 (5) แบบเสนองบประมาณโครงการในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ (24 เรื่อง/แผนงาน) ของสำนักงาน

คณะกรรมการการอุดมศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 (เบื้องต้น) (6) แบบฟอร์มการจัดทำโครงการ/กิจกรรมเพื่อขอตั้งงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (7) แบบฟอร์มการจัดทำโครงการ/กิจกรรมแผนบูรณาการการพัฒนาศักยภาพคนตามช่วงวัย เพื่อขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (8) แบบฟอร์มการจัดทำโครงการ/กิจกรรมแผนบูรณาการการสร้างความเสมอภาคเพื่อรองรับสังคมผู้สูงอายุ เพื่อขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (9) แบบสรุปการพิจารณางบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ (การสร้างความเสมอภาคเพื่อรองรับสังคมผู้สูงอายุ) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (10) รายละเอียดโครงการในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ เรื่อง การพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (11) แบบฟอร์มการจัดทำโครงการ/กิจกรรมแผนงานบูรณาการยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (12) แบบสรุป ข้อเสนอแผนงานโครงการภายใต้แผนงานบูรณาการยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (13) แบบฟอร์มข้อเสนอโครงการ กิจกรรม และงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ประเด็นการป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (14) ข้อเสนอโครงการแผนงานบูรณาการการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันด้านการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศ เพื่อขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 และ (15) สรุปงบบูรณาการในลักษณะแผนบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ของสำนักงานงบประมาณ

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ผู้วิจัยได้ศึกษาและนำแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางในการศึกษาดังนี้

- 2.1 กระบวนการและการออกแบบกระบวนการ
- 2.2 กระบวนการจัดทำงบประมาณรายจ่าย (งบประมาณแผ่นดิน)
- 2.3 กระบวนการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์
- 2.4 แนวคิดด้านการเพิ่มประสิทธิภาพ
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 กระบวนการและการออกแบบกระบวนการ

##### 2.1.1 ความหมายของกระบวนการและการออกแบบกระบวนการ

ราชบัณฑิตยสถาน (2556: 45) กระบวนการ หมายถึง ปรากฏการณ์ธรรมชาติที่ค่อย ๆ เปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบระเบียบ ไปสู่ผลอย่างหนึ่ง เช่น กรรมวิธีหรือลำดับการกระทำ ซึ่งดำเนินต่อเนื่องกันไปจนสำเร็จลง ณ ระดับหนึ่ง

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กระทรวงอุตสาหกรรม (2558: 150) กระบวนการ หมายถึง กิจกรรมที่เชื่อมโยงกันโดยมีเจตจำนงเกี่ยวข้องกับการผลิตหรือบริการให้แก่ลูกค้า (ผู้รับบริการ) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยทั่วไปกระบวนการเป็นขั้นตอนหรือการกระทำที่มีลำดับชัดเจน ซึ่งเกิดจากการผสมผสานระหว่างการทำงานของคน เครื่องจักร เครื่องมือ เทคนิค วัสดุและการปรับปรุง นอกจากนี้ แทบจะไม่มีกระบวนการใดที่สามารถดำเนินงานได้โดยลำพัง ดังนั้นจึงต้องพิจารณาความสัมพันธ์กับกระบวนการอื่นที่ส่งผลกระทบกัน ในบางสถานการณ์ กระบวนการอาจต้องดำเนินตามลำดับขั้นตอนที่กำหนดไว้เฉพาะเจาะจงอย่างเคร่งครัดตามเอกสารวิธีปฏิบัติการและข้อกำหนด (ที่อาจเป็นทางการ) รวมทั้งการวัดและขั้นตอนการควบคุมที่ชัดเจน

รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม (2551: 7) กระบวนการ (Process) หมายถึง กิจกรรมที่เชื่อมโยงกันเพื่อจุดมุ่งหมายในการส่งมอบผลผลิตหรือบริการให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ โดยทั่วไปกระบวนการประกอบด้วย คน เครื่องจักร เครื่องมือ เทคนิค และวัสดุ มาทำงานร่วมกันตามขั้นตอนที่กำหนดไว้

รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม (2551: 29) การออกแบบกระบวนการ หมายถึง การออกแบบขั้นตอน อุปกรณ์ เครื่องมือ และแนวทางในการดำเนินการและวิธีการในการควบคุมกระบวนการเพื่อให้ตอบสนองต่อข้อกำหนดของการออกแบบและวัตถุประสงค์ของกระบวนการ

## 2.1.2 เครื่องมือหรือเทคนิคที่นำมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ (สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551: 144 - 147)

ขั้นตอนการปรับปรุงกระบวนการ ประกอบด้วย

### 1) การควบคุมกระบวนการ (Process Control)

- (1) กำหนดให้ชัดเจนว่าอะไรคือผลลัพธ์ของกระบวนการที่ต้องการควบคุม โดยทั่วไปมักจะได้มาจากมาตรฐานการให้บริการของกระบวนการนั้น ๆ หรือมาจากความต้องการและคาดหวังของลูกค้าทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการนั้น
- (2) ออกแบบหรือทบทวนขั้นตอนการทำงานของกระบวนการที่ได้จากการออกแบบกระบวนการ (Process Design) พร้อมทั้งพิจารณาและกำหนดว่าในแต่ละขั้นตอนการทำงานอะไรคือจุดควบคุมที่สำคัญในขั้นตอนนี้ (Control Point/Process Parameter)
- (3) เมื่อทราบจุดควบคุมหรือตัวแปรในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการแล้ว ต้องมีการกำหนดค่ามาตรฐานของจุดควบคุมดังกล่าวว่าต้องอยู่ในช่วงใด
- (4) ดำเนินการเฝ้าติดตามและควบคุมให้จุดควบคุมหรือตัวแปรของกระบวนการดังกล่าวอยู่ในค่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยในขั้นตอนนี้อาจนำหลักการทางสถิติเข้ามาช่วยในการควบคุมกระบวนการ เช่น Control Chart หรือการควบคุมกระบวนการทางสถิติ (SPC, Statistical Process Control)
- (5) ปรับปรุงจุดควบคุมหรือตัวแปรของกระบวนการพร้อมทั้งกำหนดค่ามาตรฐาน เพื่อให้ผลลัพธ์ของการกระบวนการเป็นไปตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

### 2) การออกแบบกระบวนการ การพัฒนาและการส่งมอบ (Process Design, Development and Delivery)

- (1) พิจารณาว่ากระบวนการนั้นส่งมอบผลลัพธ์ (Output) ไปให้ใคร เป็นลูกค้าภายในหรือลูกค้าภายนอก หรือเป็นการส่งมอบให้กระบวนการถัดไป
- (2) กำหนดให้ชัดเจนว่าเสียงของลูกค้า ความต้องการและคาดหวังของลูกค้าคืออะไร เพื่อกำหนด Output Specification ที่ชัดเจนของกระบวนการ
- (3) ออกแบบกระบวนการเพื่อให้สามารถผลิตและส่งมอบบริการที่มีคุณลักษณะตรงตาม Output Specification ที่ได้กำหนดไว้ โดยออกแบบให้สอดคล้องกับความสามารถและทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กร
- (4) ทดลองปฏิบัติตามขั้นตอนการทำงานของกระบวนการที่ได้ออกแบบมาว่าสามารถปฏิบัติงานได้และให้ผลลัพธ์ตาม Output Specification ที่กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ พร้อมทั้งพิจารณาออกแบบกระบวนการหรือปรับให้เหมาะสม

### 3) การจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการ (Process Requirements Determination)

- (1) กำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกระบวนการ

- (2) หาความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจใช้แนวทางการวิจัยตลาด การสำรวจความพึงพอใจ หรือข้อเสนอแนะจากผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้งนโยบายของผู้บริหารองค์กร
  - (3) เปลี่ยนความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เป็น Output Specification หรือข้อกำหนดของกระบวนการ โดยควรคำนึงถึงใน 3 ด้าน คือ คุณภาพ ต้นทุน และระยะเวลาส่งมอบ
  - (4) ยืนยันความถูกต้องของข้อกำหนดของกระบวนการกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่า สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังหรือไม่
- 4) การปรับแต่งกระบวนการให้ง่ายขึ้น (Work Simplification)
- (1) คัดเลือกกระบวนการที่เหมาะสม พิจารณาข้อกำหนดของกระบวนการ (Process Requirements) และหาความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - (2) จัดทำผังการไหลของกระบวนการ (Process Flow Chart) เป็นขั้นตอน
  - (3) ทีมงานข้ามสายงาน ร่วมระดมสมอง (Brainstorming) เพื่อร่วมกันพิจารณาขั้นตอนในกระบวนการ โดยพิจารณาจากผังการไหลของกระบวนการ (Process Flow Chart) โดยพิจารณา 2 ทาง คือ
    - (3.1) การลดขั้นตอน พิจารณาว่า ขั้นตอนใดไม่จำเป็น (Unnecessary & Redundant) ต้นทุนสูง มีแนวโน้มที่จะเกิดข้อผิดพลาด และมีความซับซ้อนมากเกินไป โดยพิจารณาว่าถ้าไม่มีขั้นตอนดังกล่าวแล้ว กระบวนการยังสามารถดำเนินต่อไปได้หรือไม่ ถ้ากระบวนการยังสามารถดำเนินการต่อไปได้โดยไม่มีขั้นตอนดังกล่าว สามารถตัดขั้นตอนนั้นได้เลย
    - (3.2) การรวมขั้นตอน พิจารณาว่าขั้นตอนหลาย ๆ ขั้นตอน มีขั้นตอนใดสามารถรวมเป็นขั้นตอนเดียวกันได้ เพื่อลดทรัพยากรและลดเวลา โดยไม่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการ กระบวนการสามารถดำเนินการต่อไปได้ สามารถรวมขั้นตอนนั้นได้เลย

อนึ่ง ในการระดมสมองอาจมีการใช้เครื่องมือ เช่น Affinity Diagram, Relationship Diagram และ แผนภูมิต้นไม้ (Tree Diagram) เพื่อช่วยให้การพิจารณาง่ายขึ้น
  - (4) แก้ไขผังการไหลของกระบวนการใหม่
  - (5) การทดลองนำไปปฏิบัติ และประเมินผลการทดลองการปรับกระบวนการดังกล่าว โดยพิจารณาว่า จุดควบคุมหรือตัวแปรของกระบวนการ ยังอยู่ในค่ามาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ ถ้าไม่ให้ทีมงานกลับไปพิจารณาใหม่โดยการใช้ PDCA
- 5) การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงแยกออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ
- (1) การปรับปรุงกระบวนการ จะเริ่มต้นจากการการพิจารณาวิสัยทัศน์ขององค์กรว่ามีภาพอนาคตหรือปลายทางที่คาดหวังอย่างไร เมื่อได้วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนแล้ว จึงกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ หมายถึงแผนปฏิบัติหรือวิธีการที่จะสามารถไปถึงหรือบรรลุวิสัยทัศน์ได้ จากนั้นจะต้องวิเคราะห์กระบวนการงาน ในปัจจุบันของแต่ละยุทธศาสตร์



และแต่ละกลยุทธ์ ว่ามีปัญหา อุปสรรค หรือโอกาสในการปรับปรุงมากน้อยเพียงใด และคัดเลือกกระบวนการที่จะทำการปรับปรุงหรือออกแบบกระบวนการใหม่ ในขณะเดียวกันกระบวนการใดที่ยังไม่เคยดำเนินการมาก่อนก็จะต้องนำมาออกแบบใหม่ด้วย

- (2) การพัฒนาศักยภาพขององค์กรและบุคลากร ผลลัพธ์การดำเนินงานจะขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนั้น คุณลักษณะ และความรู้ความสามารถหรือขีดความสามารถ (Competency) ของข้าราชการแต่ละคน การกำหนดขีดความสามารถของข้าราชการต้องสอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการให้ เกิดกับผลลัพธ์ขององค์กร

#### 6) แนวคิด Lean Government

เป็นแนวคิดหนึ่งที่สามารถนำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของภาครัฐได้ คือแนวคิด Lean Government หรือแนวคิดที่จะปรับปรุงและพัฒนาระบบราชการให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยลดความสูญเสีย ทั้งในส่วนของภาครัฐและประชาชน เพื่อให้เหลือแต่เนื้อแท้ในการทำงาน แนวคิดของ Lean Government จะต้องมียอดประกอบที่สำคัญ 3 ส่วน ซึ่งจะต้องมีน้ำหนักเท่า ๆ กัน จึงจะถือว่าเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่ง 3 องค์ประกอบที่สำคัญนั้น ได้แก่

- (1) ประชาชน ได้รับประโยชน์สุข
- (2) กระบวนการ มีการลดความสูญเสียในการทำงาน
- (3) ผู้ปฏิบัติงาน ไม่เป็นการสร้างภาระให้กับผู้ปฏิบัติงานโดยจะต้องเคารพในความเป็นปัจเจกบุคคล

การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานตามแนวคิดของ Lean Government จึงเป็นการทำงานในสิ่งที่เป็นเนื้องานจริง ๆ โดยไม่เสียเวลาไปกับความสูญเสีย เพื่อให้เกิดเนื้องานเท่าเดิมในเวลาที่สั้นลง หรือเกิดเนื้องานมากขึ้นในระยะเวลาเท่าเดิม รวมทั้งการได้เนื้องานมากขึ้นในเวลาที่สั้นลงความสูญเสีย (Wastes) ที่มักจะเกิดขึ้นในการทำงาน แบ่งออกได้เป็น 8 ประการ โดยมีอยู่ 7 ประการที่เป็นเรื่องที่สามารถหลีกเลี่ยง หรือปรับปรุงได้โดยการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนหรือวิธีการทำงาน ได้แก่

- (1) ความสูญเสียอันเนื่องมาจากการรอนาน (Waiting) เป็นความสูญเสียในการรอคอย หรือรอนาน ซึ่งทำให้สูญเสียเวลาประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน
- (2) ความสูญเสียเนื่องมาจากการเคลื่อนย้ายงาน (Transport) เป็นความสูญเสียในการเคลื่อนย้ายงานจากจุดหนึ่งไปสู่อีกจุดหนึ่ง ทั้งที่เกิดขึ้นด้วยความจำเป็น และด้วยความไม่จำเป็น
- (3) ความสูญเสียเนื่องมาจากการแก้ไขข้อผิดพลาด (Defect) เป็นความสูญเสียจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด ส่งผลเสียต่องานที่ทำและทำให้ต้องนำมาแก้ไขใหม่
- (4) ความสูญเสียเนื่องมาจากการทำงานซ้ำซ้อน (Over Processing) เป็นความสูญเสียจากการทำงานซ้ำซ้อน ทำแล้วทำอีก ตรวจสอบแล้วตรวจสอบอีก ดังนั้น จึงควรทำงานให้ถูกต้องตั้งแต่แรกเพื่อจะได้ไม่ต้องนำกลับมาทำใหม่
- (5) ความสูญเสียเนื่องมาจากการเก็บงานไว้ทำ (Inventory) เป็นความสูญเสียจากการที่ผู้ปฏิบัติงานเก็บงานไว้ทำในภายหลัง ซึ่งจะส่งผลเสียต่องาน ทำให้ไม่สามารถทำงานให้เสร็จสิ้นได้อย่างรวดเร็ว

- (6) ความสูญเสียเนื่องมาจากการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงาน (Movement) เป็นความสูญเสียที่เกิดจากการที่ผู้ปฏิบัติงานต้องเคลื่อนไหว หรือเคลื่อนที่โดยเปล่าประโยชน์ ซึ่งสามารถแก้ไขได้โดยการจัดผังการทำงานใหม่
- (7) ความสูญเสียอันเนื่องมาจากการทำงานมากเกินไป (Over Producing) เป็นความสูญเสียที่เกิดจากการทำงานมากเกินไป โดยงานที่ทำมากนั้นไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ เช่น การทำงานนอกเหนือจากงานที่รับผิดชอบ ในขณะที่งานที่ตนเองรับผิดชอบยังรอให้ทำอยู่ ถือเป็นการทำงานที่มากเกินไปและไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ ซึ่งจะต้องมีการศึกษาการแบ่งภาระงานให้เกิดความสมดุล
- (8) ความสูญเสียที่เกิดจากพฤติกรรมและอุปนิสัยที่ไม่ได้เพิ่มคุณค่าให้กับการทำงาน ซึ่งได้แก่ การไม่แสดงความคิดเห็น การเกรงใจ และการวางเฉย ที่เกิดขึ้นในการทำงาน อย่างไรก็ตาม เรื่องดังกล่าวเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของคน ซึ่งเป็นเรื่องทีละเอียดอ่อน และควบคุมได้ยาก จึงไม่ควรไปยุ่งกับความสูญเสียนี้ และหันไปให้ความสำคัญกับการลดความสูญเสียทั้ง 7 ประการที่กล่าวมาแล้วแทน

### 2.1.3 วิธีการหรือแนวทางการปรับเปลี่ยนกระบวนการ



ภาพที่ 2.1 แสดงแนวทางการปรับเปลี่ยนกระบวนการ

แนวทางการปรับเปลี่ยนกระบวนการ ได้แก่

- (1) การควบคุมงาน เพื่อลดขั้นตอนการประสานงาน หรือลดความซ้ำซ้อนของงาน และสร้างความถูกต้องในการทำงาน รวมทั้งการสร้าง ความเชี่ยวชาญในการทำงาน

- (2) การสร้างทักษะใหม่ โดยการปรับทักษะในการทำงานจากแบบ Functional เป็นแบบ Process สร้างศักยภาพในการดำเนินการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน สร้างทักษะในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และสร้างทักษะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- (3) การกระจายงาน การเก็บข้อมูลที่แหล่งที่มา การกระจายความเสี่ยง ลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน และกระจายอำนาจในการตัดสินใจ
- (4) การรวมการทำงานสู่ศูนย์กลาง โดยทำให้ Workload สม่าเสมอ สร้างศูนย์กลางพนักงานที่มีทักษะความสามารถ
- (5) ลดความซับซ้อนของกระบวนการงาน โดยการเพิ่มการประสานงาน และลดขั้นตอนในการดำเนินงาน
- (6) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อ Automate การทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานทำให้ข้อมูลเข้าถึงได้ง่ายขึ้น
- (7) การประเมินผลที่ดี การทำให้ผลตอบแทนการทำงานมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายในการทำงาน การให้รางวัลกับผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมาย วัด Outputs และ Inputs ในการทำงาน
- (8) การลด Management Layers สร้างความรวดเร็วในการตัดสินใจ ประสิทธิภาพการสื่อสารองค์กร เพิ่มความรับผิดชอบของพนักงานระดับล่าง และเพิ่ม Spans of Control
- (9) Outsourcing โดย Outsource งานที่ไม่ใช่งานหลัก การลดค่าใช้จ่าย และปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ
- (10) การจัดสรรทรัพยากร ไปยังที่ที่มีความต้องการ และการจับคู่คนกับงานที่เหมาะสม

## 2.2 กระบวนการจัดทำงบประมาณรายจ่าย (งบประมาณแผ่นดิน)

### 2.2.1 ความหมายและความสำคัญของงบประมาณ

#### 1) ความหมายของงบประมาณ

ความหมายดั้งเดิมคำว่า “งบประมาณ” ซึ่งในภาษาอังกฤษใช้คำว่า “budget” มาจากภาษาฝรั่งเศส โบราณว่า “bougette” รากศัพท์เดิม หมายถึง กระเป๋า หรือถุงของรัฐบาล ซึ่งเสนาบดีคลัง (รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง) ของกษัตริย์ใช้บรรจุเอกสารต่าง ๆ ที่แสดงถึงความต้องการของประเทศและทรัพยากรที่มีอยู่ และในปัจจุบัน คำว่า “งบประมาณ” มีความหมายแตกต่างกันไปตามเวลา สถานการณ์ และลักษณะงบประมาณ โดยทั่วไปจะมองในรูปของตัวเลขเป็นส่วนใหญ่ รัฐบาลถือว่า งบประมาณเป็นส่วนสำคัญของการดำเนินงานตามเป้าหมายอย่างเห็นได้ชัดกว่าองค์กรธุรกิจภาคเอกชนอื่น ๆ ด้วยความจำเป็นที่กล่าวมา งบประมาณจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะนำองค์กรไปเผชิญกับเหตุการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้รัดกุม รวบรวม ทันทต่อเหตุการณ์เข้าถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้เร็วยิ่งขึ้น ดังนั้นนักวิชาการ ซึ่งมีมุมมองต่างกันออกไป ได้ให้ความหมายของงบประมาณ ดังนี้

อินสอน บัวเขียว (2537: 164-167) ได้นิยามคำว่า งบประมาณ หมายถึง แผนการดำเนินงานของกิจการใดกิจการหนึ่งที่เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรสำหรับระยะเวลาใดเวลาหนึ่งใน

อนาคต งบประมาณเป็นการวางแผน การจัดหา และการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัด แต่เกิดผลประโยชน์อย่างสูงสุด ซึ่งตามปกติกำหนดแผนดังกล่าวออกเป็นตัวเลข เพื่อให้หน่วยงานสามารถดำเนินงานได้ผลสำเร็จตามเป้าหมาย

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

อารีลักษณ์ พงษ์โสภณ (2545: 12) ได้นิยามคำว่า งบประมาณ หมายถึง แผนที่จัดทำขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือที่แสดงถึงนโยบายของผู้บริหารในการดำเนินงานและควบคุมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

อรัญ ธรรมโน (2548: 48) ได้นิยามคำว่า งบประมาณ หมายถึง แผนการด้านรายจ่าย การหารายได้โดยกำหนดเป็นแผนประจำปี

สรุปความหมายของงบประมาณ หมายถึง การกำหนดแผนการใช้จ่ายเงินหรือประมาณ การ รายรับ-รายจ่ายล่วงหน้า การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งแสดงใน รูปตัวเงินมีระยะเวลาที่กำหนดที่แน่นอน โดยแสดงกิจกรรมหรือโครงการที่จะปฏิบัติ ซึ่งแผนนี้จะรวมถึง การกะประมาณ บริการ กิจกรรม/ โครงการ และค่าใช้จ่าย ตลอดจนทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุน การดำเนินงานให้บรรลุตามแผน

**2) ความสำคัญของงบประมาณ** (เอกสารสำนักนโยบายและแผนงบประมาณ สำนัก งบประมาณ, ม.ป.ป.: 23 - 27) ถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการควบคุมต้นทุนโครงการ ตลอดจนแผนงาน ตั้งแต่ในระดับโครงการจนถึงการบริหารจัดการบริษัท และใช้เป็นเครื่องมือของฝ่ายบริหาร ทำให้มี ประสิทธิภาพในการวางแผนทางการเงินเนื่องจากเป็นแผนงานที่แสดงออกในลักษณะเชิงปริมาณที่ เกิดขึ้นในเวลาที่กำหนด เช่น รายสัปดาห์ รายเดือน รายไตรมาส หรือ รายปี โดยทั่วไปงบประมาณจะ จัดทำขึ้นปีละครั้ง จึงเรียกว่า งบประมาณประจำปี โดยงบประมาณมักจะเป็นไปตามรอบบัญชีของ บริษัท เช่น เริ่มต้นตั้งแต่วันที่ 1 มกราคมและสิ้นสุดในวันที่ 31 ธันวาคม เป็นต้น ส่วนของภาครัฐจะเริ่ม งบประมาณในวันที่ 1 ตุลาคม และสิ้นสุดปีงบประมาณในวันที่ 30 กันยายนของปีถัดไป งบประมาณ จึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการวางแผน กำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการดำเนินงานทางธุรกิจ นอกจากนี้ยังสามารถนำงบประมาณไปใช้ในการควบคุมแผนงานก็จะช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถติดตาม ผลการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานได้อย่างดี

**3) กระบวนการงบประมาณแผ่นดิน (Budget Process) หรือวิธีการงบประมาณ** (Budget Procedure) เป็นกระบวนการที่มีลำดับขั้นตอนเกี่ยวกับการกำหนดแผนความต้องการในการ จัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี เริ่มตั้งแต่การทบทวนผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่ผ่านมา การ จัดทำกรอบวงเงินในระดับมหภาค การเสนอขอของงบประมาณรายจ่ายของหน่วยงานต่าง ๆ ไปจนถึงขั้นที่ รัฐบาลแถลงรายงานการรับจ่ายเงินประจำปีต่อรัฐสภาเพื่อเสนอรัฐสภาพิจารณาอนุมัติและตราเป็น พระราชบัญญัติประกาศเป็นกฎหมายใช้เป็นกรอบในการบริหารและติดตามประเมินผลงบประมาณ รายจ่ายประจำปี กระบวนการงบประมาณประกอบด้วยขั้นตอนหลักที่สำคัญดังต่อไปนี้

### 3.1) การจัดเตรียมงบประมาณ (Budget Preparation)

เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการงบประมาณ ซึ่งฝ่ายบริหาร คือ รัฐบาลมีหน้าที่ในการเสนองบประมาณรายจ่ายประจำปีต่อฝ่ายนิติบัญญัติเพื่อพิจารณาอนุมัติในทางปฏิบัติผู้มีบทบาทในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายโดยตรง ได้แก่ ส่วนราชการรัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานอื่นของรัฐ 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 ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณ และวงเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีแล้ว สำนักงบประมาณจะมีหนังสือแจ้งแนวทางการดำเนินงานในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี และคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปี

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

สำหรับเอกสารงบประมาณที่นำเสนอต่อรัฐสภาตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 และที่แก้ไขเพิ่มเติมได้กำหนดให้รัฐบาลเสนอคำแถลงของนายกรัฐมนตรี พร้อมด้วยข้อมูลรายละเอียดต่าง ๆ เช่น ฐานะการเงินการคลังของประเทศ รายรับรายจ่ายเปรียบเทียบกับปีปัจจุบัน ปีที่ขอตั้งงบประมาณรายจ่ายและปีที่ล่วงมาแล้ว หนี้ของรัฐบาลที่มีอยู่และที่จะขอกู้ใหม่ เป็นต้น ซึ่งโดยทั่วไปจะนำเสนอร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี พร้อมเอกสารประกอบประมาณจำนวน 12 เล่ม และเรียกเอกสารฉบับนี้ว่าเอกสารงบประมาณ (Budget Document)

### 3.2) การอนุมัติงบประมาณ (Budget Adoption)

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

กระบวนการอนุมัติงบประมาณจะเริ่มขึ้นภายหลังจากที่ร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีผ่านการพิจารณาโดยคณะรัฐมนตรีแล้ว สำนักงบประมาณจะเตรียมเอกสารงบประมาณเพื่อให้นายกรัฐมนตรีเสนอต่อรัฐสภาเพื่อพิจารณา ซึ่งการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีของสภาผู้แทนราษฎรประกอบด้วย 3 วาระ

วาระที่ 1 เป็นการพิจารณารับหลักการแห่งร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีรวมทั้งการแต่งตั้งคณะกรรมการวิสามัญพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี

วาระที่ 2 เป็นการพิจารณาในชั้นกรรมาธิการ และการพิจารณาเต็มสภาเรียงตามมาตรา

วาระที่ 3 เป็นการพิจารณาอนุมัติ และประธานสภาผู้แทนราษฎรจะเป็นผู้เสนอร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีต่อวุฒิสภาเพื่อพิจารณาต่อไป

วุฒิสภาจะดำเนินการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยตั้งคณะกรรมการขึ้นมาเพื่อศึกษาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีเช่นเดียวกัน และต้องพิจารณาให้ความ “เห็นชอบ” หรือ “ไม่เห็นชอบ” ให้แล้วเสร็จภายใน 20 วัน นับแต่วันที่ร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีมาถึงวุฒิสภา ทั้งนี้เว้นแต่สภาผู้แทนราษฎรได้ลงมติให้ขยาย

เวลาออกไปเป็นกรณีพิเศษ หากวุฒิสภาไม่สามารถพิจารณาให้เสร็จภายในกำหนดเวลา ให้ถือว่าวุฒิสภาได้ให้ความเห็นชอบตามร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายนั้น

หากร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ได้รับการเห็นชอบจากวุฒิสภาแล้ว นายกรัฐมนตรีจะนำร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีขึ้นทูลเกล้าถวายเพื่อพระมหากษัตริย์ทรงลงพระปรมาภิไธย ประกาศในราชกิจจานุเบกษาใช้บังคับเป็นกฎหมายต่อไป

### 3.3) การบริหารงบประมาณ (Budget Execution)

เมื่อพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ประกาศเป็นกฎหมายใช้บังคับแล้ว ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่นของรัฐ ผู้ใช้งบประมาณ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณรายจ่ายจะต้องวางแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณให้สอดคล้องกับเป้าหมายการให้บริการกระทรวง ผลผลิต/โครงการ ตามวงเงินงบประมาณรายจ่ายที่ระบุไว้ในเอกสารประกอบพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ซึ่งการบริหารงบประมาณเกี่ยวข้องกับการอนุมัติจัดสรรงบประมาณ การโอนเปลี่ยนแปลงรายการ และการกันเงินเหลือมีปี

### 3.4) การติดตามประเมินผลงบประมาณ (Budget Monitoring and Evaluation)

การติดตามประเมินผลงบประมาณจะหมายรวมถึง ขั้นตอนการควบคุมติดตามการปฏิบัติงาน และการใช้จ่ายงบประมาณของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่นของรัฐ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายการให้บริการของกระทรวง ผลผลิต/โครงการ ที่ปรากฏในพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี และเอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปี และตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการใช้จ่ายเงินแผ่นดิน รวมทั้งการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของหน่วยงานที่ผ่านมา

## 2.2.2 นโยบายงบประมาณและยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณ (สำนักงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี, 2560: 5 - 11)

การจัดทำงบประมาณรายจ่าย (งบประมาณแผ่นดิน) รัฐบาลได้ให้ความสำคัญกับความต่อเนื่องในการบริหารราชการแผ่นดินเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และนโยบายของรัฐบาลให้ประสบผลสำเร็จและเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม โดยมุ่งเน้นการวางรากฐานประเทศอย่างยั่งยืนในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์และเชิงพื้นที่ ด้วยการเร่งเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศ ลดความเหลื่อมล้ำ ยกระดับคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นควบคู่กับการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการเสริมสร้างศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างสมดุลทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ความมั่นคงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ได้จัดทำขึ้นโดยให้ความสำคัญกับความสอดคล้องและการถ่ายทอดเป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์ของร่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) โดยคำนึงถึงความต่อเนื่องในการบริหารราชการแผ่นดิน และเกิดประโยชน์ต่อประชาชน และประเทศชาติอย่างแท้จริง และยังคงยึดหลักสาระสำคัญ 2 ประการ คือ

ประการที่หนึ่ง น้อมนำ “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ในพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ที่ได้พระราชทานไว้ให้แก่ประชาชนชาวไทย มาเป็นแนวทางในการ

กำหนดกรอบวงเงินงบประมาณที่สมเหตุสมผล พอประมาณ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างสมดุลในทุกมิติ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ประการที่สอง ดำเนินการตามแนวนโยบายของรัฐบาลที่ได้แถลงต่อสภานิติบัญญัติ แห่งชาติในการพัฒนาประเทศ และบทบัญญัติรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ควบคู่กับแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) และนโยบายความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. 2558 – 2564)

โดยกำหนดนโยบายและแนวทางการจัดสรรงบประมาณที่สำคัญสรุปได้ ดังนี้

(1) **ปฏิรูปการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีอย่างต่อเนื่อง** โดยปรับปรุงการ จำแนกงบประมาณเป็น 6 กลุ่ม เพื่อแสดงถึงค่าใช้จ่ายในแต่ละกลุ่มให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ประกอบด้วย งบประมาณรายจ่ายงบกลาง กลุ่มงบประมาณรายจ่ายบุคลากรภาครัฐ กลุ่มงบประมาณรายจ่าย กระทรวง/ หน่วยงาน (Function) กลุ่มงบประมาณรายจ่ายบูรณาการ (Agenda) กลุ่มงบประมาณ รายจ่ายพื้นที่ (Area) และกลุ่มงบประมาณรายจ่ายบริหารจัดการหนี้ภาครัฐ เพื่อให้สามารถจัดสรร งบประมาณ ตามลำดับความสำคัญของแต่ละกลุ่มงบประมาณรายจ่าย มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น และ เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการงบประมาณ

(2) **การจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์** ที่สอดคล้องตามร่าง กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี จำนวน 29 เรื่อง โดยจัดไว้ในกลุ่มงบประมาณรายจ่ายบูรณาการ จำนวน 26 เรื่อง และกลุ่มงบประมาณรายจ่ายพื้นที่ จำนวน 3 เรื่อง โดยให้ความสำคัญกับการบูรณา การภารกิจและงบประมาณ 3 มิติ โดยมียุทธศาสตร์ และมีติกระทรวง/ หน่วยงาน บูรณาการร่วมกับ จังหวัด/กลุ่มจังหวัด และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในมิติพื้นที่ เพื่อให้การแก้ไขปัญหาและการพัฒนา ในระดับพื้นที่มีความสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน และสามารถใช้งบประมาณเป็น เครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลให้เกิดผลเป็นรูปธรรม เพิ่มประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงานและประหยัดงบประมาณ

(3) **เพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำงบประมาณให้ครอบคลุมทุกแหล่งเงิน** โดยให้ส่วน ราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่นที่มีเงินรายได้และเงินสะสมคงเหลือ พิจารณานำเงินดังกล่าวมา ใช้ดำเนินการกิจกรรมของหน่วยงาน รวมทั้งการส่งเสริมความร่วมมือในการลงทุนระหว่างภาครัฐและเอกชน เพื่อใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ควบคู่กับการพิจารณาทบทวนเพื่อชะลอ ปรับ ลด หรือยกเลิกการดำเนินภารกิจที่มีความสำคัญในระดับต่ำ หรือหมดความจำเป็น หรือไม่สอดคล้องกับ สถานการณ์ในปัจจุบัน หรือสร้างภาระหนี้สาธารณะของประเทศเกินความจำเป็น เพื่อนำงบประมาณ ดังกล่าวไปจัดทำภารกิจที่มีความสำคัญเร่งด่วน มีความคุ้มค่าและมีความพร้อมในการดำเนินงานโดย ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด

ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ และรายการค่าดำเนินการภาครัฐ ดังนี้

- 1) ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง
- 2) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
- 3) ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน



- 4) ยุทธศาสตร์ด้านการแก้ไขปัญหาค่าความยากจน ลดความเหลื่อมล้ำและสร้างการเติบโตจากภายใน
- 5) ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการน้ำและสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน
- 6) ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ
- 7) รายการค่าดำเนินการภาครัฐ

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

กระบวนการจัดทำงบประมาณรายจ่าย (งบประมาณแผ่นดิน) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เป็นกระบวนการที่มีความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน กล่าวคือ ภายในสถาบันจะต้องมีการดำเนินการระหว่างกองแผนงานซึ่งเป็นหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบกับหน่วยงานต่าง ๆ ภายในสถาบันในการจัดทำคำขอ งบประมาณภาพรวมของสถาบัน และกองแผนงานจะต้องประสานกับหน่วยงานภายนอก คือ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และสำนักงานงบประมาณ (สงป.) เพื่อจัดส่งคำขอ งบประมาณรายจ่าย ภาพรวมของสถาบัน ตลอดจนข้อมูลประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งต้องมีความสอดคล้องกับร่างกรอบ ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) นโยบายความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. 2558 – 2564) นโยบายสำคัญของรัฐบาล และยุทธศาสตร์กระทรวง

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 สำนักงานงบประมาณได้มีการปรับปรุงโครงสร้างแผนงานที่เกี่ยวข้องกับสถาบัน คือ

1) แผนงานบุคลากรภาครัฐ เป็นแผนงานที่แสดงค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับบุคลากรภาครัฐที่กำหนดไว้ ได้แก่

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

2) แผนงานพื้นฐาน เป็นแผนงานที่ดำเนินการตามหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นปกติประจำ ตามกฎหมายจัดตั้งของหน่วยงานนั้น ๆ หากหยุดดำเนินการอาจก่อให้เกิดความเสียหายในการให้บริการ สาธารณะของภาครัฐ ซึ่งมีลักษณะงานและปริมาณงานที่ชัดเจนต่อเนื่อง เป็นการจัดสรรงบประมาณ เพื่อให้หน่วยงานสามารถปฏิบัติงานและดำเนินการเป็นประจำทุกปี 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 หรือยุทธศาสตร์สำคัญที่คณะรัฐมนตรีกำหนดเชิงนโยบาย และกำหนดให้จัดทำงบประมาณเป็นลักษณะ Project based โดยมีหน่วยงานรับงบประมาณตั้งแต่สองหน่วยงานขึ้นไปร่วมกันวางแผน กำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดและแผนการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณร่วมกัน เพื่อลดความซ้ำซ้อน มีความประหยัดและคุ้มค่า สามารถบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ของแผนงานบูรณาการ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 มีจำนวน 29 แผนงานบูรณาการ ได้แก่

- (1) แผนงานบูรณาการสร้างความปรองดองและสมานฉันท์
- (2) แผนงานบูรณาการขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้
- (3) แผนงานบูรณาการจัดการปัญหาแรงงานต่างด้าวและการค้ามนุษย์
- (4) แผนงานบูรณาการป้องกัน ปราบปราม และบำบัดรักษาผู้ติดยาเสพติด
- (5) แผนงานบูรณาการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันด้านการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศ
- (6) แผนงานบูรณาการพัฒนาอุตสาหกรรมศักยภาพ
- (7) แผนงานบูรณาการสร้างรายได้จากการท่องเที่ยวและบริการ
- (8) แผนงานบูรณาการพัฒนาศักยภาพการผลิตการเกษตร
- (9) แผนงานบูรณาการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
- (10) แผนงานบูรณาการพัฒนาพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษ
- (11) แผนงานบูรณาการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก
- (12) แผนงานบูรณาการเสริมสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศ
- (13) แผนงานบูรณาการพัฒนาด้านคมนาคมและระบบโลจิสติกส์
- (14) แผนงานบูรณาการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล
- (15) แผนงานบูรณาการส่งเสริมการวิจัยและนวัตกรรม
- (16) แผนงานบูรณาการพัฒนาศักยภาพคนตามช่วงวัย
- (17) แผนงานบูรณาการยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต
- (18) แผนงานบูรณาการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและชุมชนเข้มแข็ง
- (19) แผนงานบูรณาการพัฒนาระบบประกันสุขภาพ
- (20) แผนงานบูรณาการสร้างความเสมอภาคเพื่อรองรับสังคมผู้สูงอายุ
- (21) แผนงานบูรณาการจัดการปัญหาที่ดินทำกิน
- (22) แผนงานบูรณาการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ
- (23) แผนงานบูรณาการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- (24) แผนงานบูรณาการบริหารจัดการขยะและสิ่งแวดล้อม
- (25) แผนงานบูรณาการส่งเสริมการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- (26) แผนงานบูรณาการส่งเสริมการพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ

- (27) แผนงานบูรณาการป้องกัน ปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ
- (28) แผนงานบูรณาการปฏิรูปกฎหมายและการพัฒนากระบวนการยุติธรรม
- (29) แผนงานบูรณาการอำนวยความสะดวกทางธุรกิจ

สำหรับในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ซึ่งแนวทางการจัดทำงบประมาณตามแผนงานบูรณาการเริ่มมีความชัดเจนและกำหนดให้ส่วนราชการเริ่มดำเนินงานในช่วงเดือนสิงหาคม 2560 ที่ผ่านมา โดยมีแผนงานบูรณาการ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 มีจำนวน 24 แผนงานบูรณาการ ได้แก่

- (1) แผนงานบูรณาการขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้
- (2) แผนงานบูรณาการจัดการปัญหาแรงงานต่างด้าวและการค้ามนุษย์
- (3) แผนงานบูรณาการป้องกัน ปราบปราม และบำบัดรักษาผู้ติดยาเสพติด
- (4) แผนงานบูรณาการพัฒนาอุตสาหกรรมศักยภาพ
- (5) แผนงานบูรณาการสร้างรายได้จากการท่องเที่ยว กีฬาและวัฒนธรรม
- (6) แผนงานบูรณาการพัฒนาศักยภาพการผลิตภาคการเกษตร
- (7) แผนงานบูรณาการพัฒนาผู้ประกอบการเศรษฐกิจชุมชน และวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสู่สากล
- (8) แผนงานบูรณาการพัฒนาพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษ
- (9) แผนงานบูรณาการขับเคลื่อนเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก
- (10) แผนงานบูรณาการพัฒนาด้านคมนาคมและระบบโลจิสติกส์
- (11) แผนงานบูรณาการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล
- (12) แผนงานบูรณาการวิจัยและนวัตกรรม
- (13) แผนงานบูรณาการพัฒนาพื้นที่ระดับภาค
- (14) แผนงานบูรณาการพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต
- (15) แผนงานบูรณาการยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ให้มีคุณภาพเท่าเทียม และทั่วถึง
- (16) แผนงานบูรณาการพัฒนาระบบประกันสุขภาพ
- (17) แผนงานบูรณาการสร้างความเสมอภาคเพื่อรองรับสังคมผู้สูงอายุ
- (18) แผนงานบูรณาการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ
- (19) แผนงานบูรณาการพัฒนาเมืองอุตสาหกรรมเชิงนิเวศและจัดการมลพิษและสิ่งแวดล้อม
- (20) แผนงานบูรณาการส่งเสริมการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- (21) แผนงานบูรณาการส่งเสริมการพัฒนาจังหวัดแบบบูรณาการ
- (22) แผนงานบูรณาการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ
- (23) แผนงานบูรณาการปฏิรูปกฎหมายและการพัฒนากระบวนการยุติธรรม
- (24) แผนงานบูรณาการพัฒนาระบบการให้บริการประชาชนของหน่วยงานภาครัฐ

ทั้งนี้ กลุ่มงานงบประมาณ กองแผนงาน จะต้องดำเนินการจัดทำคำของบประมาณรายจ่าย (งบประมาณแผ่นดิน) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 โดยมีขั้นตอนสำคัญสรุปได้ ดังนี้

(1) แจ้งให้หน่วยงานจัดทำโครงการตามแผนงานบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ (นโยบายของรัฐบาล) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ทำการรวบรวม/วิเคราะห์ เพื่อจัดทำเป็นข้อมูลภาพรวมโครงการตามแผนงานบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน เสนอผู้บริหารเห็นชอบ และส่งให้สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) รวบรวมเพื่อนำเสนอรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการให้ความเห็นชอบ เมื่อเห็นชอบแล้วให้ส่งหน่วยงานเจ้าภาพในการขอรับการบรรจุในแผนปฏิบัติราชการของหน่วยงานเจ้าภาพ

(2) แจ้งให้หน่วยงานจัดทำคำขอตั้งงบประมาณรายจ่ายของหน่วยงาน ทำการรวบรวม/วิเคราะห์ เพื่อจัดทำข้อเสนองบประมาณรายจ่ายเบื้องต้น (Pre-Ceiling) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ภาพรวมของสถาบัน และประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง 3 ปี (MTEF) คือปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 – 2565 เสนอผู้บริหารเห็นชอบ และส่งให้สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และสำนักงบประมาณ (สงป.)

(3) แจ้งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทบทวนแผนเป้าหมายตัวชี้วัดประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562-2565 ในส่วนของแผนนักศึกษา แผนบริการวิชาการ และแผนวิจัย ทำการรวบรวม/วิเคราะห์ เพื่อจัดทำแผนเป้าหมายตัวชี้วัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562-2565 ภาพรวมของสถาบัน เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการคำขอตั้งงบประมาณรายจ่ายของสถาบัน

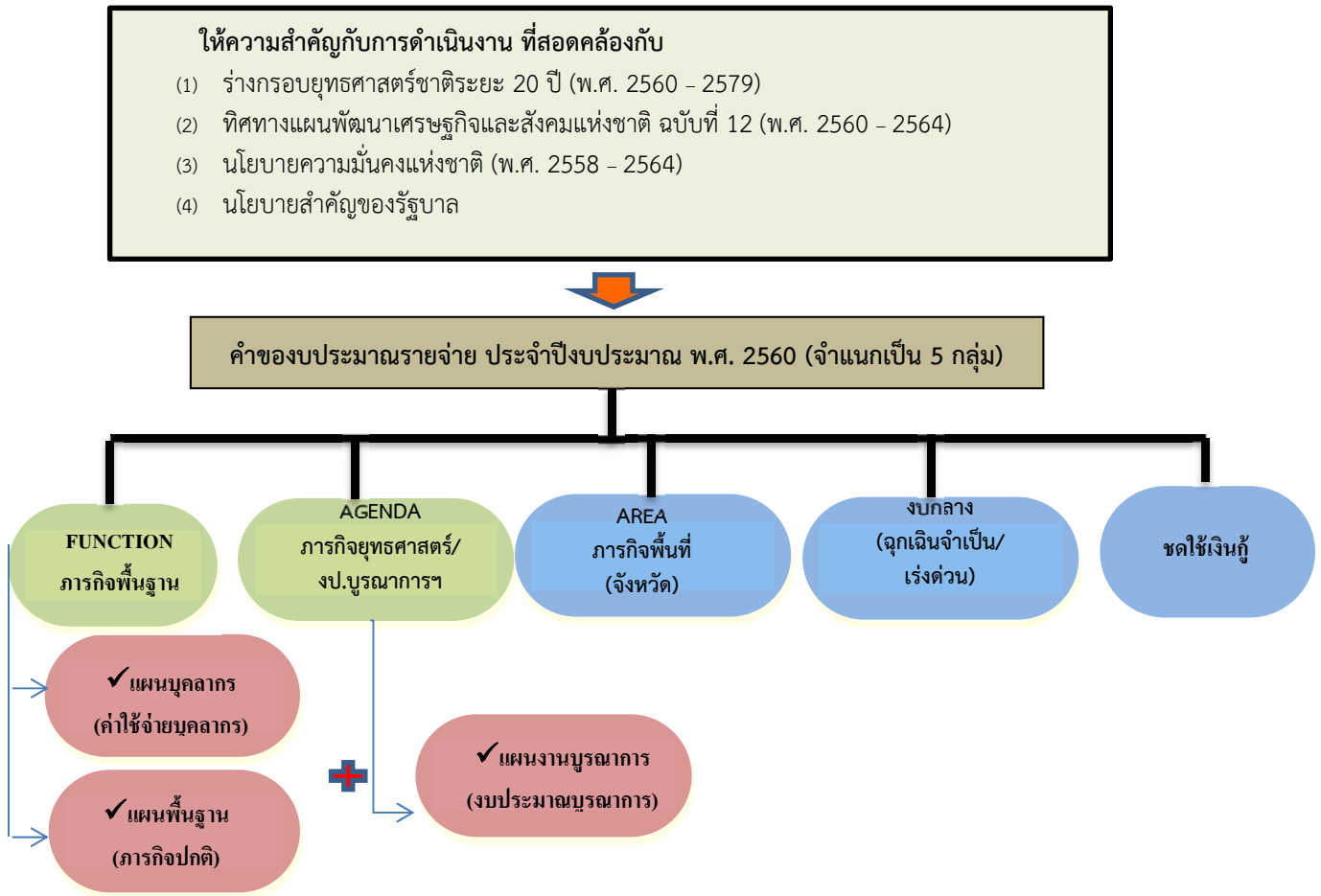
(4) จัดทำกรอบวงเงินคำขอตั้งงบประมาณรายจ่ายของสถาบัน (ซึ่งผ่านความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี) ที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณ และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสถาบัน และจัดทำแผนเป้าหมายตัวชี้วัดภาพรวมของสถาบัน (แผนนักศึกษา แผนวิจัย และแผนบริการวิชาการ) ประมาณการรายได้ กรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (MTEF) และข้อมูลประกอบการพิจารณาตามแบบฟอร์มต่าง ๆ ที่กำหนดของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และสำนักงบประมาณ (สงป.) เสนอผู้บริหารเห็นชอบ และนำเสนอให้สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และสำนักงบประมาณ (สงป.)

(5) ทำการปรับปรุงรายละเอียดงบประมาณรายจ่าย และแปรรูปตั้งงบประมาณ ตามหลักเกณฑ์ของ สำนักงบประมาณ (สงป.)

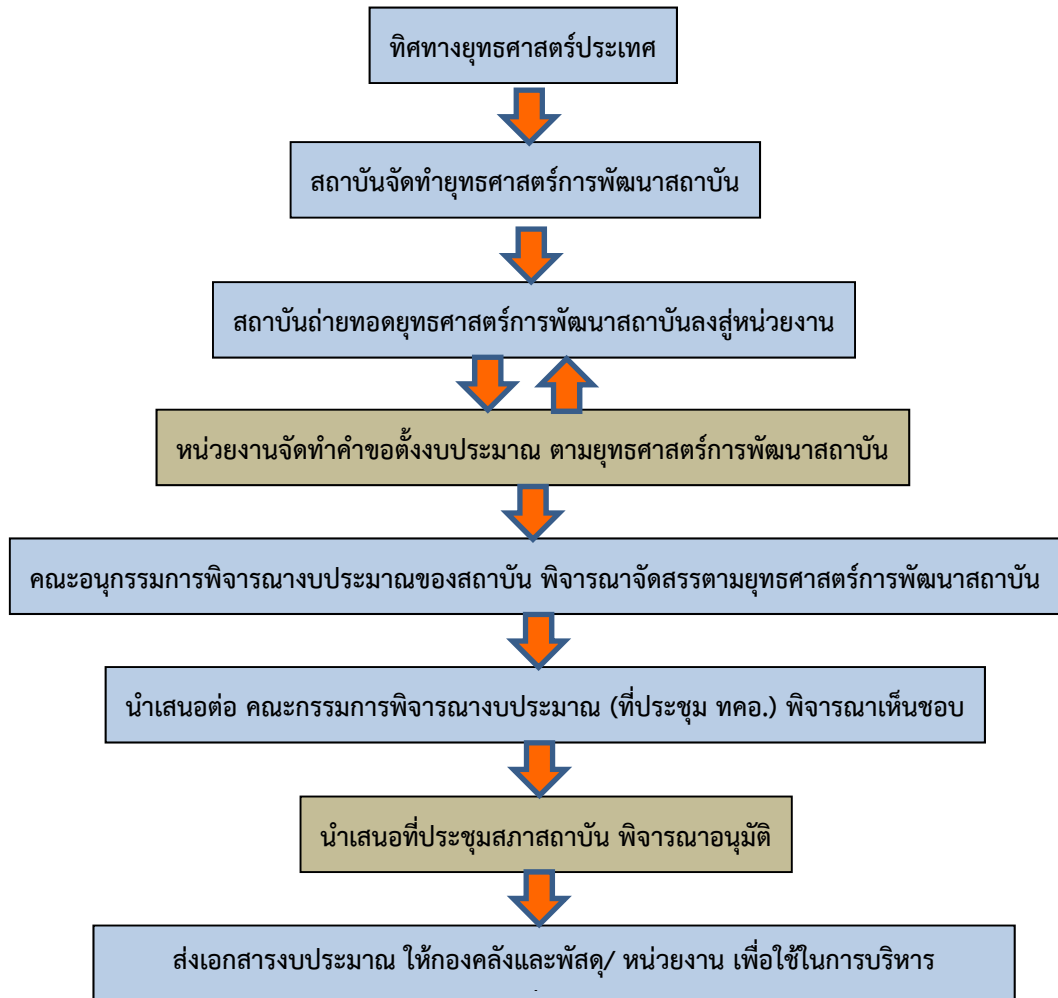
(6) จัดทำรายละเอียดงบประมาณ และข้อมูลต่าง ๆ ของสถาบัน เพื่อใช้ประกอบในการชี้แจงงบประมาณรายจ่ายต่อคณะอนุกรรมการวิสามัญพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านครุภัณฑ์ ที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง ด้านฝึกอบรม สัมมนา ประชาสัมพันธ์ ค่าจ้างเหมา ค่าจ้างที่ปรึกษา และการวิจัย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร บูรณาการ ด้านอุดมศึกษา ด้านการศึกษา และคณะกรรมการวิสามัญพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ของสภาผู้แทนราษฎร วุฒิสภาและสภานิติบัญญัติแห่งชาติ พร้อมทั้งจัดทำข้อมูลอื่น ๆ ตามที่ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และสำนักงบประมาณ (สงป.) กำหนด และเข้าร่วมการชี้แจงงบประมาณรายจ่ายประจำปี

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

โดยมีภาพสรุปกระบวนการจัดทำงบประมาณรายจ่าย (งบประมาณแผ่นดิน) ตามภาพที่ 2.2 และกระบวนการจัดทำ/พิจารณา งบประมาณรายจ่ายประเภทต่าง ๆ ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ตามภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.2 กระบวนการจัดทำงบประมาณรายจ่าย (งบประมาณแผ่นดิน)



ภาพที่ 2.3 กระบวนการจัดทำ/พิจารณา งบประมาณรายจ่ายประเภทต่าง ๆ ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

## 2.3 กระบวนการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

### 2.3.1 แนวคิดเกี่ยวกับงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

#### 1) การบูรณาการ

##### 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.ปยุตฺโต) (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 ความพอดีและความสมดุลขององค์รวมภายหลังจากการรวมตัว องค์รวมนั้นต้องมีชีวิตชีวาหรือดำเนินไปได้ด้วยดี และองค์รวมนั้นเกิดมีภาวะและคุณสมบัติของมันเองที่แยกต่างหากจากภาวะและคุณสมบัติขององค์ประกอบหรือหน่วยย่อยทั้งหลาย

### 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 รวมทั้งโครงสร้างการบริหารเพื่อจะเสนอประเด็นนโยบายที่มีความสำคัญ (Cooper et al., 1998) ตามแนวคิดนี้ได้พยายามทำให้หน่วยงานของรัฐประสานและร่วมมือกันทำงานให้สอดคล้องกัน เพื่อลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพ โดยจะต้องมีการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการทำงานของภาครัฐด้วย สำหรับโครงสร้างการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภาครัฐอาจเกิดจากความสมัครใจของหน่วยงาน หรือการบังคับหรือเป็นเงื่อนไขนโยบาย อาจเป็นในรูปของข้อตกลงหรือการแต่งตั้งในรูปคณะกรรมการหรือคณะทำงาน 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) มีการใช้กฎระเบียบในการควบคุมและจัดระเบียบพฤติกรรมของบุคลากรและสถาบัน การทำงานอาศัยโครงสร้างแบบราชการเป็นหลัก ซึ่งเป็นการแบ่งโครงสร้างตามหลักการแบ่งตามหน้าที่ความรับผิดชอบ (Functional Classification) หรือตามภารกิจที่แต่ละหน่วยงานรับผิดชอบ โดยรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาตามโครงสร้างแต่ละส่วนราชการจะรับผิดชอบในการผลิต/จัดหาผลผลิตตาม

ภารกิจของตนเป็นหลัก แม้ว่าข้อดีของโครงสร้างของระบบราชการจะมีหลายประการ เช่น การมีเอกภาพการบังคับบัญชา การใช้หลักการแบ่งงานกันทำ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความชำนาญเฉพาะด้าน มีความชัดเจนในการบังคับบัญชาสั่งงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดของโครงสร้างแบบราชการ คือ การใช้หลักแบ่งงานกันทำ มีผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานมุ่งแต่การทำงานเฉพาะหน้าที่ของตนเองเท่านั้น ละเลยการประสานงานกับหน่วยงานอื่น จนหลายครั้งเกิดปัญหาวิกฤติของการประสานงาน และทำให้การดำเนินงานที่อาศัยหน่วยงานจำนวนมากมารวมมือกันไม่บรรลุผล จากข้อจำกัดของแนวทางแบบราชการทำให้มีการตระหนักถึงความสำคัญของการบูรณาการมากขึ้น โดยเฉพาะในกรณีที่รัฐบาลมีนโยบายที่สำคัญซึ่งหน่วยงานไม่สามารถดำเนินการกิจได้โดยลำพัง จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นในกระทรวงเดียวกันหรือต่างกระทรวงหรือกับภาคส่วนอื่น หากมีปัญหาเรื่องการประสานงานย่อมเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุผล การบูรณาการข้ามหน่วยงานจึงเป็นวิธีการแก้ไขปัญหาระบบราชการหนึ่งที่จะช่วยทำให้การดำเนินงานตามภารกิจดังกล่าวลุล่วงไปได้

แนวทางการบริหารจัดการเป็นแนวทางการบริหารงานภาครัฐที่มีการเปลี่ยนแปลง จากเดิม คือ จากการใช้อำนาจครอบงำมาเป็นการสร้างเสริมพลัง (Empowerment) (Pierre & Peters, 2000) ซึ่งถือเป็นการเปลี่ยนแปลงจากแนวทางแบบราชการมาเป็นรัฐบาลที่เน้นการประสานงาน เชื่อมโยง (Joined-up Government) แนวทางการบริหารจัดการเป็นแนวทางที่มองความสัมพันธ์ของสังคมมีความซับซ้อนมากขึ้นในลักษณะเป็นเครือข่ายมากกว่าสายการบังคับบัญชา (Network-Oriented Polity) และมีอิทธิพลต่อกระบวนการกำหนดนโยบาย (Bache, 2003) โดยบทบาทของรัฐจะเปลี่ยนไปจากผู้กำหนดนโยบายมาเป็นผู้สนับสนุนให้ภาคส่วนต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการร่วมกำหนดนโยบาย (Sloat, 2002) บทบาทของรัฐบาลเน้นในด้านการประสานงานและการกำกับดูแล (Coordination and Steering) มากกว่า

แนวคิดของการบูรณาการอิงกับทฤษฎีระบบ (Systems Theory) ระบบประกอบด้วยส่วนย่อยต่าง ๆ ที่ทำงานด้วยกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน เมื่อระบบได้รับการกำหนดแล้ว ลำดับต่อไป คือ การวิเคราะห์หน้าที่เพื่อจะแบ่งระบบทั้งหมดเป็นส่วนย่อย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจะทำความเข้าใจเพื่อสร้างและจัดการกับระบบการบูรณาการ โดยการนำส่วนย่อย ๆ กลับมารวมใหม่อีกครั้ง เพื่อสร้างให้เกิดตัวแบบของผลการดำเนินงานที่มีความสอดคล้องกัน (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 เพื่อช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนกันในการกำหนดแผน และดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายด้านนโยบาย

## 2) 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 และความสอดคล้องกันอยู่ในขั้นตอนของผลผลิต

การนำนโยบายเชิงบูรณาการไปปฏิบัติจะต้องมีกลไกสถาบันที่เกี่ยวข้องอย่างน้อยสี่ประการเพื่อช่วยสนับสนุนการบูรณาการ (Hertin & Berkhout, 2003) ซึ่งได้แก่ ประการแรก การบูรณาการหน่วยงาน (Integrated Departments) จุดมุ่งหมายของการบูรณาการหน่วยงาน คือ การปรับปรุงการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานเพื่อลดปัญหาการประสานงานตามโครงสร้างสายการบังคับบัญชา และช่วยยกระดับความสำคัญของประเด็นนโยบายให้เป็นวาระสำคัญของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การเรียนรู้ระดับนโยบายจะเกิดขึ้นต่อเมื่อมีการบูรณาการหน่วยงาน ประการที่สอง กลไกการติดต่อสื่อสาร (Communication Mechanisms) ประเทศในกลุ่มสหภาพยุโรปได้มีการปรับปรุงกลไกการสื่อสารในแนวนอนและความร่วมมือระหว่างสาขาต่าง ๆ โดยการจัดตั้งคณะทำงานและคณะกรรมการข้ามกระทรวง กระบวนการปรึกษาหารือหรือการตั้งผู้ประสานงานนโยบายในกระทรวงต่าง ๆ ตามสาขาของนโยบาย กลไกการประสานความร่วมมือแนวนอนจะช่วยทำให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องตระหนักถึงความสำคัญของนโยบายนั้น ๆ แต่อาจจะไม่ช่วยในเรื่องการเรียนรู้ระดับนโยบาย กลไกการประสานงานส่วนใหญ่ไม่ค่อยได้ช่วยในการสร้างขีดความสามารถของหน่วยงาน แต่มุ่งที่จะบูรณาการความเชี่ยวชาญในนโยบายสาขาหนึ่งไปยังนโยบายอื่น ๆ ประสิทธิภาพของกลไกที่เป็นทางการ

ดังกล่าวขึ้นอยู่กับความเต็มใจของสถาบันและตัวบุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งต้องมีทรัพยากรและแรงจูงใจในการทำงานด้วย กลยุทธ์จากรัฐบาลกลาง การบูรณาการจะได้รับการสนับสนุนโดยอาศัยนโยบายทางการเมือง เพราะจะเป็นแรงผลักดันในการสนับสนุนให้นโยบายเป็นวาระแห่งชาติหรือวาระของรัฐบาล ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานจะมีมากขึ้น ประการที่สี่ กลยุทธ์การบูรณาการภายในสาขา (Sectoral Integration Strategies) ซึ่งเป็นการบูรณาการในระดับย่อยลงมาเพื่อช่วยในการนำนโยบายไปปฏิบัติ

### 3) การบูรณาการด้านงบประมาณ

Schick (1972) กล่าวว่า ระบบงบประมาณทุกระบบจะทำหน้าที่สำคัญ 3 ประการ คือ การควบคุม (Control) การจัดการ (Management) และการวางแผน (Planning) โดยหน้าที่ดังกล่าวไม่สามารถแยกจากกันได้อย่างเด็ดขาด ระบบงบประมาณแต่ละประเภทจะทำหน้าที่ที่สามข้อ 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 ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ/ กิจกรรมต่าง ๆ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์/ นโยบายที่รัฐบาลกำหนดอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเพื่อช่วยสนับสนุนให้การบริหารภาครัฐเป็นไปอย่างสอดคล้องสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน

#### 2.3.2 พัฒนาการการจัดการงบประมาณเชิงบูรณาการ

การจัดการงบประมาณเชิงบูรณาการในประเทศไทยมีพัฒนาการแบ่งได้เป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่หนึ่ง การจัดการงบประมาณเชิงบูรณาการแบบรวมศูนย์ ความพยายามในการจัดทำงบประมาณเชิงบูรณาการที่เป็นรูปธรรมเกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2529 เมื่อสำนักงานงบประมาณได้จัดตั้ง

คณะกรรมการพิจารณางบประมาณสำหรับการบูรณาการเรื่องน้ำบาดาล เนื่องจากมีหน่วยงานซึ่งมีภารกิจเกี่ยวข้อง 4 หน่วยงาน คือ สำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบท (รพช.) กรมโยธาธิการ กรมอนามัย และกรมทรัพยากรธรณี ต่อมาสำนักงานงบประมาณได้มีการจัดการงบประมาณเชิงบูรณาการ 4 - 5 เรื่องในแต่ละปีงบประมาณ โดยเป็นการจัดตั้งคณะกรรมการภายในสำนักงานงบประมาณและมุ่งเน้นการแก้ปัญหาความซ้ำซ้อนเป็นหลัก (Director of the Bureau of Budget Plan and Policy, Bureau of the Budget. Interviewed, October 9, 2008) การบูรณาการในลักษณะดังกล่าวถือเป็นการจัดการงบประมาณเชิงบูรณาการแบบรวมศูนย์ โดยสำนักงานงบประมาณในฐานะหน่วยงานในการจัดสรรงบประมาณได้ริเริ่มใช้กลไกคณะกรรมการภายในสำหรับแผนงาน/โครงการที่มีขนาดใหญ่และมีหลายหน่วยงานที่มีภารกิจเหมือนกันโดยให้มีการพิจารณาร่วมกันในการจัดสรรงบประมาณ เพื่อลดความซ้ำซ้อนและสิ้นเปลืองในการใช้ทรัพยากรในระยะแรกนี้ ต่อมาได้มีการขยายผลการจัดทำงานบูรณาการในเรื่องโรคเอดส์และยาเสพติดด้วย

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 เพื่อรองรับการขยายผลการบริหารงานแบบบูรณาการให้ครบทุกจังหวัด สำหรับการบูรณาการด้านงบประมาณในเชิงพื้นที่ของจังหวัดแบบบูรณาการมีลักษณะเป็นการมอบอำนาจ ตามระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ อาทิ การโอนงบประมาณระหว่างงาน/โครงการและหมวดรายจ่าย การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการก่อสร้างโดยไม่เพิ่มวงเงิน การมอบอำนาจตามหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติตามโครงการถ่ายโอนงาน/ กิจกรรม รวมทั้งการใช้งบประมาณเหลือจ่ายซึ่งให้หัวหน้าส่วนราชการมอบอำนาจให้ผู้ว่าราชการจังหวัด คณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ 19 มีนาคม พ.ศ. 2545 และวันที่ 7 พฤษภาคม พ.ศ. 2545 ให้ใช้หลักการการบริหารงานแบบบูรณาการ สำหรับหน่วยงานในต่างประเทศ โดยให้มีการประสานเชื่อมโยงกันอย่างมีเอกภาพ มีเจ้าภาพรับผิดชอบชัดเจน มีการทำงานเป็นทีม มีการจัดตั้งคณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศในระดับชาติ มีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน และคณะอนุกรรมการอีก 3 คณะ เพื่อรับผิดชอบเรื่องแผนบูรณาการงบประมาณบูรณาการ และบุคลากรในต่างประเทศ โดยมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศเป็นประธาน ผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ และรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงการต่างประเทศเป็นประธาน อนุกรรมการคนละชุดตามลำดับ

นิรมล พานิชพงษ์พันธุ์ และคณะ ศึกษาเรื่องรูปแบบการจัดการงบประมาณสำหรับการบริหารราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการ พบว่า รูปแบบการจัดการงบประมาณสำหรับการบริหารราชการในต่างประเทศแบบบูรณาการของประเทศไทยมีการวางแผนผ่านกลไกคณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศในระดับชาติและคณะกรรมการบริหารราชการสถานเอกอัครราชทูต

แต่การเสนอขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปี การบริหารงบประมาณ การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน และการติดตามประเมินผลยังคงมีรูปแบบที่ไม่แตกต่างจากเดิม มีลักษณะการจัดการผ่านหน่วยงานต้นสังกัด ถึงแม้จะมีการร่วมคิดร่วมวางแผนกันมากขึ้น แต่ยังมีปัญหาการจัดการงบประมาณเชิงบูรณาการเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่มีภารกิจในต่างประเทศ และยังขาดระบบรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ตลอดจนระบบการติดตามประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรม (Panichpongpan et al., 2006)

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 10 วรรค 1 กำหนดว่า “ในกรณีที่ภารกิจใดมีความเกี่ยวข้องกับหลายส่วนราชการหรือเป็นภารกิจที่ใกล้เคียงหรือต่อเนื่องกัน ให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องนั้นกำหนดแนวทางปฏิบัติราชการ เพื่อให้เกิดการบริหารราชการแบบบูรณาการร่วมกัน โดยมุ่งให้เกิดผล สัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ” นอกจากนี้พระราชกฤษฎีกาดังกล่าวในมาตรา 10 วรรค 2 ได้กำหนดว่า “ให้ส่วนราชการ มีหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติราชการของผู้ว่าราชการจังหวัดหรือหัวหน้าคณะผู้แทนในต่างประเทศ เพื่อให้การบริหารราชการแบบบูรณาการในจังหวัดและในต่างประเทศแล้วแต่กรณี สามารถใช้ อำนาจตามกฎหมายได้ครบถ้วนตามความจำเป็นและบริหารราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 มีการจัดทำแผนงบประมาณในเชิงบูรณาการประจำปีงบประมาณเป็นครั้งแรก 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 มีการบูรณาการ และมีมติคณะรัฐมนตรีรองรับ กำหนดให้รองนายกรัฐมนตรีรับผิดชอบ ในงานแต่ละด้าน รวมทั้งมีการให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกำหนดแผนและเป้าหมายร่วมกัน ก่อนมาของงบประมาณจากสำนักงบประมาณ 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 งบประมาณบูรณาการในปีนี้จะสูงถึง 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 ในปี งบประมาณ พ.ศ. 2559 ได้มีการกำหนดประเด็นการบูรณาการไว้ 19 เรื่อง เป็นงบประมาณทั้งสิ้น 378,577 ล้านบาท (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์และคณะ : 2552)

### 2.3.3 กระบวนการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

การจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้ดำเนินการมาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 โดยกลุ่มงานงบประมาณ กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี มีหน้าที่ในการประสาน สนับสนุนการดำเนินการให้กับอาจารย์ และนักวิจัยของสถาบัน ซึ่งในการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ของปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 กองแผนงานได้กำหนดกระบวนการจัดทำ ที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับนโยบาย แนวทาง และกรอบเวลาของรัฐบาล หน่วยงานเจ้าภาพแผนงานบูรณาการ และสำนักงบประมาณ ดังนี้

#### 1) กระบวนการจัดทำแบบฟอร์มคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ ของสถาบัน

ขั้นตอนที่ 1 ทบทวน/ศึกษาข้อมูลต่าง ๆ และวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลรายละเอียดแบบฟอร์มคำขอของงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ (คำขอของงบประมาณบูรณาการฯ) แผนผังความเชื่อมโยงแผนงานบูรณาการ ในปีงบประมาณที่ผ่านมาของ สกอ. และหน่วยงานเจ้าภาพแผนงานบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ (หน่วยงานเจ้าภาพแผนงานบูรณาการฯ) รวมทั้งการพิจารณา

รายละเอียดนโยบายสำคัญเร่งด่วนของรัฐบาล และทิศทางยุทธศาสตร์ชาติที่จะพัฒนาประเทศ ที่ได้จากการประชุมชี้แจง มอบนโยบายฯ ของนายกรัฐมนตรี

ขั้นตอนที่ 2 จัดทำแบบฟอร์มคำขอขบประมาณบูรณาการฯ ของสถาบัน และแนวทาง/หลักเกณฑ์การจัดทำคำขอขบประมาณบูรณาการฯ ของสถาบัน ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในขบประมาณที่ผ่านมา และจากการประชุม ชี้แจง มอบนโยบายฯ ของนายกรัฐมนตรี เพื่อให้ได้แบบฟอร์มคำขอขบประมาณบูรณาการฯ ของสถาบัน และแนวทาง/หลักเกณฑ์การจัดทำคำขอขบประมาณบูรณาการฯ ของสถาบัน ที่มีเนื้อหาครอบคลุม และครบถ้วนมากที่สุด

ขั้นตอนที่ 3 จัดทำหนังสือภายใน พร้อมแนบแบบฟอร์มคำขอขบประมาณบูรณาการฯ ของสถาบัน และแนวทาง/หลักเกณฑ์การจัดทำคำขอขบประมาณบูรณาการฯ ของสถาบัน เสนอให้ผู้บริหารสถาบัน (อธิการบดีและรองอธิการบดีทั้ง 4 ฝ่าย) พิจารณา

ขั้นตอนที่ 4 ผู้บริหารสถาบัน พิจารณาแบบฟอร์มคำขอขบประมาณบูรณาการฯ ของสถาบัน และแนวทาง/หลักเกณฑ์การจัดทำคำขอขบประมาณบูรณาการฯ ของสถาบัน รวมทั้งมอบนโยบาย/แนวทางการดำเนินงาน

## 2) กระบวนการส่งแบบฟอร์มคำขอขบประมาณบูรณาการฯ ของสถาบัน ให้หน่วยงานภายใน

ขั้นตอนที่ 5 แจ้งคณะ/วิทยาลัย/สำนัก ให้จัดทำคำขอขบประมาณบูรณาการฯ ของสถาบัน ตามแบบฟอร์มคำขอขบประมาณบูรณาการฯ ของสถาบัน ซึ่งกองแผนงานได้อัพโหลดไฟล์แบบฟอร์มคำขอขบประมาณบูรณาการฯ ของสถาบัน และแนวทาง/หลักเกณฑ์การจัดทำคำขอขบประมาณบูรณาการฯ ของสถาบันไว้ที่ระบบ ICS อีกทั้งประสานให้คณะ/วิทยาลัย/สำนัก ส่งคำขอขบประมาณบูรณาการฯ กลับไปยังกองแผนงานภายในระยะเวลาที่กำหนด ทั้งในรูปแบบเอกสารและไฟล์ กรณีที่พบข้อมูล

ขั้นตอนที่ 6 อาจารย์/นักวิจัย ของคณะ/วิทยาลัย/สำนัก จัดทำคำขอขบประมาณบูรณาการฯ ตามแบบฟอร์มคำขอขบประมาณบูรณาการฯ ของสถาบัน โดยให้พิจารณาความเหมาะสมและเป็นไปได้ตามนโยบายของผู้บริหารสถาบัน และแนวทาง/หลักเกณฑ์การจัดทำคำขอขบประมาณบูรณาการฯ ของสถาบันที่กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 7 รวบรวมคำขอขบประมาณบูรณาการฯ ของคณะ/วิทยาลัย/สำนัก (ตามแบบฟอร์มคำขอขบประมาณบูรณาการฯ ของสถาบัน) โดยใช้แบบฟอร์ม Check list เพื่อตรวจสอบหน่วยงานที่จัดส่งคำขอขบประมาณบูรณาการฯ

ขั้นตอนที่ 8 ตรวจสอบความถูกต้อง/ครบถ้วนของเอกสารคำขอขบประมาณบูรณาการฯ ของสถาบัน ที่คณะ/วิทยาลัย/สำนัก จัดส่งมาให้

ขั้นตอนที่ 9 เอกสารคำขอขบประมาณบูรณาการฯ ของสถาบัน ตามแบบฟอร์มคำขอขบประมาณบูรณาการฯ ของสถาบัน ทั้งนี้ หน่วยงานภายนอก ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และหน่วยงานเจ้าภาพแผนงานบูรณาการฯ จะขอให้สถาบันดำเนินการจัดทำคำขอขบประมาณบูรณาการฯ หลัก ตามแบบฟอร์มที่กำหนด ได้แก่ แบบฟอร์มคำขอขบประมาณบูรณาการฯ

หลัก ของ สกอ. แบบฟอร์มคำของบประมาณบูรณาการฯ หลัก ของ หน่วยงานเจ้าภาพแผนงานบูรณาการฯ แผนผังความเชื่อมโยงแผนงานบูรณาการ (ถ้ามี)

ขั้นตอนที่ 10 เปรียบเทียบเอกสารคำของบประมาณบูรณาการฯ ของสถาบัน กับแบบฟอร์มคำของบประมาณบูรณาการฯ หลัก ของหน่วยงานภายนอก ได้แก่ แบบฟอร์มคำของบประมาณบูรณาการฯ หลัก ของสกอ. แบบฟอร์มคำของบประมาณบูรณาการฯ หลัก ของหน่วยงานเจ้าภาพแผนงานบูรณาการฯ โดยเปรียบเทียบรายละเอียดของแบบฟอร์มคำของบประมาณบูรณาการฯ หลัก ของหน่วยงานภายนอกกับรายละเอียดเอกสารคำของบประมาณบูรณาการฯ ของสถาบัน

ขั้นตอนที่ 11 จัดทำข้อมูลตามแบบฟอร์มคำของบประมาณบูรณาการฯ หลักของหน่วยงานภายนอก (แบบฟอร์มคำของบประมาณบูรณาการฯ หลักของ สกอ. และแบบฟอร์มคำของบประมาณบูรณาการฯ หลักของหน่วยงานเจ้าภาพแผนงานบูรณาการฯ) โดยกองแผนงานจะใช้ข้อมูลจากเอกสารคำของบประมาณบูรณาการฯ ของสถาบัน ในการจัดทำ

ขั้นตอนที่ 12 ประสานแจ้งหน่วยงานภายในสถาบัน ได้แก่ คณะ/วิทยาลัย/สำนัก ให้จัดทำข้อมูลเพิ่มเติม ตามแบบฟอร์มคำของบประมาณบูรณาการฯ หลักของหน่วยงานภายนอก ที่กองแผนงานจัดส่งให้ กรณีตรวจสอบและพบว่าข้อมูลไม่ครบถ้วน จะประสานให้คณะ/วิทยาลัย/สำนัก แก้ไขคำของบประมาณบูรณาการฯ หลัก อีกครั้ง

ขั้นตอนที่ 13 แจ้งให้คณะ/วิทยาลัย/สำนัก จัดทำข้อมูลเพิ่มเติมตามแบบฟอร์มคำของบประมาณบูรณาการฯ หลักของหน่วยงานภายนอก หรือแก้ไข เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วน โดยจะต้องส่งให้กองแผนงานภายในระยะเวลาที่กำหนด

ขั้นตอนที่ 14 รวบรวมคำของบประมาณบูรณาการฯ หลักที่ได้มีการเพิ่มเติมข้อมูลแล้ว จาก คณะ/วิทยาลัย/สำนัก ที่เป็นผู้รับผิดชอบ ได้แก่ คำของบประมาณบูรณาการฯ หลัก (ตามแบบฟอร์มคำของบประมาณบูรณาการฯ หลักของ สกอ.) คำของบประมาณบูรณาการฯ หลัก (ตามแบบฟอร์มคำของบประมาณบูรณาการฯ หลักของหน่วยงานเจ้าภาพแผนงานบูรณาการฯ)

ขั้นตอนที่ 15 ตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วน ของคำของบประมาณบูรณาการฯ หลัก ของสถาบันทั้งหมด (ตามแบบฟอร์มคำของบประมาณบูรณาการฯ หลักของหน่วยงานภายนอก) กรณีที่ข้อมูลไม่ถูกต้อง/ไม่ครบถ้วน ให้กองแผนงานประสานกลับไปยังคณะ/วิทยาลัย/สำนัก ให้จัดทำข้อมูลเพิ่มเติมให้ถูกต้องและครบถ้วน ตามแบบฟอร์มคำของบประมาณบูรณาการฯ หลักของหน่วยงานภายนอก และส่งกลับมาให้กองแผนงานตรวจสอบอีกครั้ง

ขั้นตอนที่ 16 คัดแยกและสรุปคำของบประมาณบูรณาการฯ หลัก (ตามแบบฟอร์มคำของบประมาณบูรณาการฯ หลักของหน่วยงานภายนอก) ตามแผนงานบูรณาการฯ 29 แผนงาน เพื่อสรุปรวมโครงการ และงบประมาณในแต่ละแผนงานบูรณาการฯ ยกตัวอย่างเช่น แผนงานบูรณาการ พัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล แผนงานบูรณาการส่งเสริมการวิจัยและนวัตกรรม แผนงานบูรณาการสร้างรายได้จากการท่องเที่ยวและบริการ แผนงานบูรณาการพัฒนาศักยภาพคนตามช่วงวัย แผนงานบูรณาการยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต ฯลฯ กรณีผู้บริหารสถาบัน มีการแก้ไขสรุปคำของบประมาณบูรณาการฯ หลัก ตามแผนงานบูรณาการฯ ให้กองแผนงาน แก้ไขสรุปคำของบประมาณบูรณาการฯ หลัก ตามแผนงานบูรณาการฯ อีกครั้ง

ขั้นตอนที่ 17 มีเอกสารคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ หลัก ที่จำแนกตามแผนงานบูรณาการฯ ได้แก่ เอกสารคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ หลัก ตามแบบฟอร์มคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ หลักของสกอ. เอกสารคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ หลัก ตามแบบฟอร์มคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ หลักของหน่วยงานเจ้าภาพแผนงานบูรณาการ

ขั้นตอนที่ 18 จัดทำหนังสือภายใน พร้อมแนบเอกสารคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ หลัก เสนอให้ผู้บริหารสถาบัน (อธิการบดีและรองอธิการบดีทั้ง 4 ฝ่าย) พิจารณาให้ความเห็นชอบ ทั้งนี้ จะต้องแนบหนังสือภายนอก เพื่อให้ผู้บริหารสถาบันลงนาม กรณีผู้บริหารเห็นชอบ

ขั้นตอนที่ 19 ผู้บริหารสถาบันพิจารณาเอกสารคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ หลัก กรณีไม่เห็นชอบ ให้กองแผนงานแก้ไขคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ หลัก ให้ถูกต้องและครบถ้วน และส่งกลับมาให้ผู้บริหารสถาบันพิจารณาอีกครั้ง

ขั้นตอนที่ 20 จัดส่งเอกสารคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ หลักไปยังหน่วยงาน ได้แก่ เอกสารคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ หลัก ตามแบบฟอร์มคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ หลักของสกอ. เอกสารคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ หลัก ตามแบบฟอร์มคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ หลักของหน่วยงานเจ้าภาพแผนงานบูรณาการฯ โดยส่งหนังสือพร้อมแนบเอกสารดังกล่าว ในรูปแบบเอกสาร และไฟล์เอกสารผ่านทางอีเมลล์ ภายในระยะเวลาที่กำหนด

### 3) กระบวนการจัดทำเอกสารคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ

ขั้นตอนที่ 21 จัดทำข้อมูลตามแบบฟอร์มคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ เพิ่มเติม ของหน่วยงานเจ้าภาพแผนงานบูรณาการฯ โดยกองแผนงานจะพิจารณาใช้ข้อมูลจากเอกสารคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ ของสถาบัน ในการจัดทำ แต่ที่ผ่านมา ข้อมูลจากเอกสารคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ ของสถาบัน มีข้อมูลไม่ครบถ้วน/ไม่เพียงพอตามแบบฟอร์มคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ เพิ่มเติม ของหน่วยงานเจ้าภาพแผนงานบูรณาการฯ จึงทำให้กองแผนงานต้องประสานขอข้อมูลเพิ่มเติมจากคณะ/วิทยาลัย/สำนัก ในลำดับต่อไป

ขั้นตอนที่ 22 ประสานแจ้งคณะ/วิทยาลัย/สำนัก ให้จัดทำข้อมูลเพิ่มเติม ตามแบบฟอร์มคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ เพิ่มเติม ของหน่วยงานเจ้าภาพแผนงานบูรณาการฯ ที่กองแผนงานจัดส่งให้ กรณีตรวจสอบและพบว่าข้อมูลไม่ครบถ้วน จะประสานให้คณะ/วิทยาลัย/สำนัก แก้ไขคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ เพิ่มเติม อีกครั้ง

ขั้นตอนที่ 23 คณะ/วิทยาลัย/สำนัก จัดทำข้อมูลเพิ่มเติมตามแบบฟอร์มคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ เพิ่มเติม ของหน่วยงานเจ้าภาพแผนงานบูรณาการฯ ที่กองแผนงานจัดส่งให้ เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วน โดยจะต้องส่งให้กองแผนงานภายในระยะเวลาที่กำหนด

ขั้นตอนที่ 24 รวบรวมคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ เพิ่มเติม (ตามแบบฟอร์มคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ เพิ่มเติม ของหน่วยงานเจ้าภาพแผนงานบูรณาการฯ) ที่ได้มีการเพิ่มเติมข้อมูลแล้ว จาก คณะ/วิทยาลัย/สำนัก ที่เป็นผู้รับผิดชอบ

ขั้นตอนที่ 25 ตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วน ของคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ เพิ่มเติม (ตามแบบฟอร์มคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ เพิ่มเติม ของหน่วยงานเจ้าภาพแผนงานบูรณาการฯ) และส่งให้ผู้อำนวยการกองแผนงานตรวจสอบอีกครั้ง กรณีข้อมูลไม่ถูกต้อง/ไม่ครบถ้วน ให้กองแผนงานประสานกลับไปแจ้งคณะ/วิทยาลัย/สำนัก ให้จัดทำข้อมูลเพิ่มเติม ให้ถูกต้องและครบถ้วน ตาม



แบบฟอร์มคำขอของป.บูรณาการเพิ่มเติม ของหน่วยงานเจ้าภาพแผนงานบูรณาการฯ และส่งกลับมาให้ กองแผนงานตรวจสอบอีกครั้ง

ขั้นตอนที่ 26 เอกสารคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ เพิ่มเติม (ตามแบบฟอร์มคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ เพิ่มเติม ของหน่วยงานเจ้าภาพแผนงานบูรณาการฯ)

ขั้นตอนที่ 27 ส่งหนังสือ พร้อมแนบเอกสารคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ เพิ่มเติม (ตามแบบฟอร์มคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ เพิ่มเติม ของหน่วยงานเจ้าภาพแผนงานบูรณาการฯ) ให้หน่วยงานเจ้าภาพแผนงานบูรณาการฯ ทั้งในรูปแบบเอกสารและไฟล์เอกสารผ่านทางอีเมลล์ ภายในระยะเวลาที่กำหนด

#### 4) กระบวนการจัดทำเอกสารประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณเบื้องต้น

ขั้นตอนที่ 28 จัดทำข้อมูลตามแบบฟอร์มหลักประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณเบื้องต้นของคณะอนุกรรมการฯ โดยกองแผนงานจะพิจารณาใช้ข้อมูลจากเอกสารคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ ของสถาบัน เอกสารคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ หลัก เอกสารคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ เพิ่มเติม หากข้อมูลไม่เพียงพอตามแบบฟอร์มหลักประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณเบื้องต้นของคณะอนุกรรมการฯ กองแผนงานจะประสานขอข้อมูลเพิ่มเติมจากคณะ/วิทยาลัย/สำนัก ในลำดับต่อไป

ขั้นตอนที่ 29 ประสานแจ้งคณะ/วิทยาลัย/สำนัก ให้จัดทำข้อมูลเพิ่มเติม ตามแบบฟอร์มหลักประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณเบื้องต้นของคณะอนุกรรมการฯ ที่กองแผนงานจัดส่งให้ กรณีตรวจสอบและพบว่าข้อมูลไม่ครบถ้วน จะประสานให้คณะ/วิทยาลัย/สำนัก แก้ไขข้อมูลเพิ่มเติมตามแบบฟอร์มหลักประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณเบื้องต้น ของคณะอนุกรรมการฯ อีกครั้ง

ขั้นตอนที่ 30 คณะ/วิทยาลัย/สำนัก จัดทำข้อมูลเพิ่มเติมตามแบบฟอร์มหลักประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณเบื้องต้นของคณะอนุกรรมการฯ ที่กองแผนงานจัดส่งให้ เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วน โดยจะต้องส่งให้กองแผนงานภายในระยะเวลาที่กำหนด

ขั้นตอนที่ 31 รวบรวมข้อมูลตามแบบฟอร์มหลักประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณเบื้องต้น จำแนกตามแผนงานบูรณาการฯ ที่ได้มีการเพิ่มเติมข้อมูลแล้ว จาก คณะ/วิทยาลัย/สำนัก ที่เป็นผู้รับผิดชอบ และจำแนกตามแผนงานบูรณาการฯ

ขั้นตอนที่ 32 ตรวจสอบความถูกต้อง/ครบถ้วน ของข้อมูลตามแบบฟอร์มหลักประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณเบื้องต้น ในกรณีที่ข้อมูลไม่ถูกต้อง/ไม่ครบถ้วน ให้กองแผนงานประสานกลับไปแจ้งคณะ/วิทยาลัย/สำนัก ให้จัดทำข้อมูลเพิ่มเติมให้ถูกต้องและครบถ้วน ตามแบบฟอร์มหลักประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณเบื้องต้นของคณะอนุกรรมการฯ และส่งกลับมาให้กองแผนงานตรวจสอบอีกครั้ง

ขั้นตอนที่ 33 สรุปกรอบวงเงินที่ได้รับการจัดสรรของแต่ละบูรณาการฯ

ขั้นตอนที่ 34 เอกสารหลักประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณเบื้องต้น ที่จำแนกตามแผนงานบูรณาการฯ

ขั้นตอนที่ 35 จัดทำหนังสือ พร้อมแนบเอกสารหลักประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณเบื้องต้น เสนอให้ผู้บริหารสถาบัน (อธิการบดีและรองอธิการบดีทั้ง 4 ฝ่าย) พิจารณาให้ความเห็นชอบ

ขั้นตอนที่ 36 ผู้บริหารสถาบันพิจารณาเอกสารหลักประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณเบื้องต้น กรณีไม่เห็นชอบ ให้กองแผนงาน แก้ไขข้อมูลสรุปรอบวงเงินที่ได้รับการจัดสรรเบื้องต้นของแต่ละบูรณาการ และส่งกลับมาให้ผู้บริหารสถาบันพิจารณาอีกครั้ง

ขั้นตอนที่ 37 ส่งหนังสือ พร้อมแนบเอกสารหลักประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณเบื้องต้น ให้คณะอนุกรรมการ ทั้งในรูปแบบเอกสารและไฟล์เอกสารผ่านทางอีเมลล์ ภายในระยะเวลาที่กำหนด

ขั้นตอนที่ 38 จัดทำข้อมูลตามแบบฟอร์มเพิ่มเติมประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณเบื้องต้นของคณะอนุกรรมการฯ โดยกองแผนงานจะพิจารณาใช้ข้อมูลจากเอกสารคำของบประมาณบูรณาการฯ ของสถาบัน เอกสารคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ หลัก เอกสารคำขอของงบประมาณบูรณาการฯ เพิ่มเติม หากข้อมูลไม่เพียงพอตามแบบฟอร์มเพิ่มเติมประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณเบื้องต้นของคณะอนุกรรมการฯ กองแผนงานจะประสานขอข้อมูลเพิ่มเติมจากคณะ/วิทยาลัย/สำนัก ในลำดับต่อไป

ขั้นตอนที่ 39 ประสานแจ้งคณะ/วิทยาลัย/สำนัก ให้จัดทำข้อมูลเพิ่มเติม ตามแบบฟอร์มเพิ่มเติมประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณเบื้องต้นของคณะอนุกรรมการฯ ที่กองแผนงานจัดส่งให้ กรณีตรวจสอบและพบว่าข้อมูลไม่ครบถ้วน จะประสานให้คณะ/วิทยาลัย/สำนัก แก้ไขข้อมูลเพิ่มเติมตามแบบฟอร์มเพิ่มเติมประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณเบื้องต้น ของคณะอนุกรรมการฯ อีกครั้ง

ขั้นตอนที่ 40 คณะ/วิทยาลัย/สำนัก จัดทำข้อมูลเพิ่มเติมตามแบบฟอร์มเพิ่มเติมประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณเบื้องต้นของคณะอนุกรรมการฯ ที่กองแผนงานจัดส่งให้ เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วน โดยจะต้องส่งให้กองแผนงานภายในระยะเวลาที่กำหนด

ขั้นตอนที่ 41 รวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมตามแบบฟอร์มเพิ่มเติมประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณเบื้องต้นของคณะอนุกรรมการฯ ที่ได้มีการเพิ่มเติมข้อมูลแล้ว จากคณะ/วิทยาลัย/สำนัก ที่เป็นผู้รับผิดชอบ และจำแนกตามแผนงานบูรณาการฯ

ขั้นตอนที่ 42 ตรวจสอบความถูกต้อง/ครบถ้วน ของข้อมูลตามแบบฟอร์มเพิ่มเติมประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณเบื้องต้น และส่งให้ผู้อำนวยการกองแผนงาน ตรวจสอบอีกครั้ง กรณีที่ข้อมูลไม่ถูกต้อง/ไม่ครบถ้วน ให้กองแผนงานประสานกลับไปยังคณะ/วิทยาลัย/สำนัก ให้จัดทำข้อมูลเพิ่มเติมให้ถูกต้องและครบถ้วน ตามแบบฟอร์มเพิ่มเติมประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณเบื้องต้นของคณะอนุกรรมการฯ และส่งกลับมาให้กองแผนงานตรวจสอบอีกครั้ง

ขั้นตอนที่ 43 เอกสารเพิ่มเติมประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณเบื้องต้น ที่จำแนกตามแผนงานบูรณาการฯ

ขั้นตอนที่ 44 ส่งหนังสือ พร้อมแนบเอกสารเพิ่มเติมประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณเบื้องต้น (ตามแบบฟอร์มเพิ่มเติมประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณเบื้องต้นของคณะอนุกรรมการฯ) ส่งให้คณะอนุกรรมการฯ ทั้งในรูปแบบเอกสารและไฟล์เอกสารผ่านทางอีเมลล์ ภายในระยะเวลาที่กำหนด

### 5) กระบวนการจัดทำเอกสารประกอบการชี้แจง

ขั้นตอนที่ 45 รับทราบกรอบวงเงินงบประมาณบูรณาการฯ เบื้องต้น และทำหนังสือแจ้งหน่วยงานภายในสถาบัน ได้แก่ คณะ/วิทยาลัย/สำนัก ที่เกี่ยวข้องทราบ

ขั้นตอนที่ 46 จัดทำข้อมูลตามแบบฟอร์มประกอบคำชี้แจงต่อคณะกรรมการวิชาการวิสามัญฯ ตามแบบฟอร์มที่คณะกรรมการวิชาการวิสามัญฯ กำหนด

ขั้นตอนที่ 47 เอกสารประกอบคำชี้แจงต่อคณะกรรมการวิชาการวิสามัญฯ

ขั้นตอนที่ 48 จัดทำหนังสือ พร้อมแนบเอกสารประกอบคำชี้แจงต่อคณะกรรมการวิชาการวิสามัญฯ เสนอให้ผู้บริหารสถาบัน (อธิการบดีและรองอธิการบดีทั้ง 4 ฝ่าย) พิจารณาให้ความเห็นชอบ

ขั้นตอนที่ 49 ผู้บริหารสถาบันพิจารณาเห็นชอบให้ส่งเอกสารประกอบคำชี้แจงต่อคณะกรรมการวิชาการวิสามัญฯ กรณีไม่เห็นชอบ ให้กองแผนงานกลับไปปรับแก้เอกสารประกอบคำชี้แจงต่อคณะกรรมการวิชาการวิสามัญฯ ให้ถูกต้องและครบถ้วน และส่งกลับมาให้ผู้บริหารสถาบันพิจารณาอีกครั้งจนกว่าเอกสารจะถูกต้องและครบถ้วน

ขั้นตอนที่ 50 จัดส่งเอกสารประกอบคำชี้แจงต่อคณะกรรมการวิชาการวิสามัญฯ พร้อมไฟล์ที่บันทึกลง CD ให้สภานิติบัญญัติแห่งชาติ (สนช.) พิจารณา ภายในระยะเวลาที่กำหนด

## 2.4 แนวคิดด้านการเพิ่มประสิทธิภาพ

### 2.4.1 ความหมายของประสิทธิภาพ ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

นันทนา ธรรมบุศย์ (2540: 25) ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง วิธีการทำงานโดยสิ้นเปลืองเวลา และสูญเสียพลังงานในการทำงานน้อยที่สุดแต่เกิดประโยชน์และความพึงพอใจสูงสุด

รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม (2551: 30) ให้ความหมาย ประสิทธิภาพ หมายถึง ระดับความสามารถในการทำงานหรือการแปรรูป เช่น ความสามารถในการผลิตของเครื่องจักร ความสามารถในการแปรรูปของการใช้พลังงาน หรือความสามารถในการทำงานของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อใช้ในการศึกษาว่าใช้ทรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์เพียงใด หรือเกิดการสูญเสียแค่ไหนในกระบวนการ โดยวัดเป็นสัดส่วนผลผลิตจริงต่อเป้าหมายที่วางไว้ได้ค่าเป็นเปอร์เซ็นต์ ค่าสูงสุดในทางทฤษฎี คือ 100 %

พิริยะ ผลพิรุฬห์ (2552: 139) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ประสิทธิภาพในเชิงการประเมินผลโครงการว่า “ผลลัพธ์ที่ได้นั้นใช้เวลา ค่าใช้จ่าย หรืองบประมาณในการลงทุนน้อยที่สุดหรือไม่”

ราชบัณฑิตยสถาน (2556: 713) ให้ความหมาย ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถที่ทำให้เกิดผลในการทำงาน

จักรกฤษณ์ จันทะคุณ (2560) ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ผลสำเร็จที่พิจารณาในแง่ของเศรษฐศาสตร์ ที่มีตัวบ่งชี้ ได้แก่ ความประหยัด หรือคุ่มค่า (ประหยัดต้นทุน ประหยัดทรัพยากร ประหยัดเวลา) รวมถึงความทันเวลา และมีคุณภาพ (ทั้งกระบวนการ ได้แก่ Input Process และ Output)

### 2.4.2 องค์ประกอบด้านการเพิ่มประสิทธิภาพ ซึ่งมีนักวิชาการได้อธิบายไว้ ดังนี้

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2538: 2) ได้ให้ความหมายของ ประสิทธิภาพมีความหมายรวมถึงผลิตภาพและประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติ ตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา คือ

- 1) ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต (Input) ได้แก่ การใช้ทรัพยากรด้านเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด
- 2) ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร (Process) ได้แก่ การทำงานที่ถูกต้องรวดเร็ว และใช้เทคนิคที่สะดวกขึ้นกว่าเดิม

สมบุญ ศรีสรหิรัญ (2553: 120) กล่าวว่า “ประสิทธิภาพมักพิจารณาจากการเปรียบเทียบระหว่างผลผลิตที่ได้กับทรัพยากรที่ใช้ไป หรือเปรียบเทียบระหว่าง Output กับ Input ว่าในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรผลที่ได้นั้นดีแค่ไหน อย่างไร ซึ่งอาจเปรียบเทียบได้หลายมิติ เช่น มิติทางเศรษฐศาสตร์โดยไม่ใช่เพียงเรื่องเงินแต่อย่างเดียวแต่หมายถึงทรัพยากรอื่น ๆ ที่ใช้ในกระบวนการผลิตนั้น ๆ ด้วย เช่น เวลาหรือวัตถุดิบ มิติทางการบริหารอาจพิจารณาจากความพึงพอใจของสมาชิกในองค์กรต่อวิธีการบริหารเพื่อบรรลุเป้าหมาย มิติทางสังคมอาจพิจารณาจากผลการสะท้อนกลับ”

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) กล่าวถึงประสิทธิภาพการทำงานโดยทั่วไปว่า หมายถึงการทำงานที่ประหยัดได้ผลงานที่รวดเร็ว มีคุณภาพ คุ่มค่ากับการใช้ทรัพยากรในด้านการเงิน คน อุปกรณ์และเวลา ดังนั้นประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งซึ่งสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ และสามารถวัดได้โดยในทางปฏิบัติจะวัดประสิทธิภาพจากปัจจัยนำเข้า กระบวนการ หรือผลผลิตที่ออกมา โดยวัดได้อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างประกอบกัน ดังนั้น ประสิทธิภาพจึงสามารถมองได้ในแง่มุมต่าง ๆ ดังนี้

- 1) ประสิทธิภาพในแง่ของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต (Input) เช่น การใช้ทรัพยากรทั้งเงิน คน วัสดุเทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ่มค่าและเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด
- 2) ประสิทธิภาพในแง่ของกระบวนการบริหาร (Process) เช่น การทำงานที่ถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็วและใช้เทคนิคที่สะดวกสบายกว่าเดิม

3) ประสิทธิภาพในแง่ของผลลัพธ์ เช่น การทำงานที่มีคุณภาพเกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทันทเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงาน และบริการ เป็นที่พอใจของลูกค้า ดังนั้น การมีประสิทธิภาพจึงต้องพิจารณากระบวนการดำเนินงานว่า ประหยัด รวดเร็ว มีคุณภาพของงานซึ่งเป็นกระบวนการดำเนินงานทั้งหมด และงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในแง่ของการบริการนั้น จำเป็นต้องเพิ่มความพึงพอใจของผู้รับบริการเข้าไปด้วย (Satisfaction)

ประพัทธ์ มิ่งมิตร (2560) ได้อธิบายการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร มีองค์ประกอบ ดังนี้

- 1) พนักงานจะต้องมีความรู้ในการปฏิบัติงาน ภายในองค์กรตั้งแต่ระดับพื้นฐาน จนถึงขั้นประยุกต์ใช้
- 2) มีการมอบหมายงานให้พนักงาน อย่างมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรมากที่สุด

3) ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมต้องรู้ว่ากลวิธีและ/ หรือกลยุทธ์แบบใด ที่จะช่วยให้งานออกมามีคุณภาพ และจับต้องได้ อย่างเป็นรูปธรรม

4) มีการยืดหยุ่นในการบริหาร ต้องเข้าใจถึงวิธีที่จะทำงานร่วมกันอย่างยั่งยืน ตลอดจนพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้นกว่าเดิม

5) มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างคุ้มค่า

6) มีระบบการประเมินผลงาน/ วัดประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานทุกคน

7) มีการสร้างบรรยากาศในการทำงานและสามารถระบุถึงอุปสรรคที่ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลงได้

ดังนั้น การจัดการประสิทธิภาพภายในองค์กร จะเกิดความสำเร็จได้ ต้องเกิดจากความร่วมมือของทั้งสองฝ่าย ในการใช้การสื่อสารแบบสองทาง คือเป็นทั้งผู้พูดและผู้ฟังไปพร้อม ๆ กัน หลังจากนั้น จะเกิดการเรียนรู้ และพัฒนาองค์กรร่วมกันและส่งผลให้เกิดผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ หรือที่เรียกว่าประสิทธิผล (Effectiveness) นั่นเอง

นอกจากนี้ การเพิ่มประสิทธิภาพของงานนั้นอาจพิจารณาในแง่มุมมองของฐานการผลิตโดยมีองค์ประกอบแบบ 5 M ที่ต้องคำนึงถึงความคุ้มค่ามากที่สุด ซึ่งประกอบด้วย

1) Man หมายถึง บุคลากร คือ ผู้ที่จะต้องเกี่ยวข้องกับระบบงาน

2) Money หมายถึง เงินหรือทรัพย์สินที่มีค่าเป็นเงินของระบบ ซึ่งนับเป็นหัวใจที่สำคัญอย่างหนึ่งของระบบ เช่น เงินทุน เงินสด เงินหมุนเวียน เงินค่าใช้จ่าย หรือ เงินรายรับ รายจ่าย ต่าง ๆ เหล่านี้ เป็นต้น

3) Material หมายถึง ตัวสินค้าหรือวัสดุที่ใช้ในการผลิตสินค้า

4) Management หมายถึง การบริหารระบบ ซึ่งเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่ทำให้ระบบเกิดปัญหา เพราะการบริหารที่ไม่ดีหรือการบริหารที่ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมหรือไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่อสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ที่เรียกกันว่าไม่เป็นไปตามโลกาภิวัตน์ หรือการได้ผู้บริหารที่ไม่มีประสิทธิภาพมาบริหารงาน ซึ่งส่วนมากมักเกิดขึ้นในระบบราชการ

5) Morale หมายถึง ขวัญและกำลังใจของบุคคลในระบบ รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในด้านทรัพยากรบุคคล การนำเทคโนโลยี และการเพิ่มโดยการปรับปรุง

(1) เพิ่มโดยการพัฒนาทางด้านบุคลากร ด้วยการฝึกอบรม ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน จัดหาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องจักร เครื่องมือ เครื่องใช้ให้เกิดความสะดวกในการทำงาน

(2) เพิ่มโดยใช้เทคโนโลยีมาสร้างสรรค์วิธีการช่วยให้เกิดความสะดวกรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

(3) เพิ่มโดยการปรับปรุงด้านการจัดการ เช่น การวางแผนการผลิต การควบคุมคุณภาพด้านการจัดซื้อ การควบคุมวัสดุคงคลัง เป็นต้น

Peterson and Plowman (1953) ได้สรุปองค์ประกอบของประสิทธิภาพไว้ 4 ข้อด้วยกัน คือ

1) คุณภาพของงาน (Quality) จะต้องมีความสูงคือผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่าและมีความพึงพอใจ ผลการทำงานมีความถูกต้องได้มาตรฐานรวดเร็ว นอกจากนี้ผลงานที่มีคุณภาพ ควรก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสร้างความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ

2) ปริมาณงาน (Quantity) งานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน โดยผลงานที่ปฏิบัติได้มีปริมาณที่เหมาะสมตามที่กำหนดในแผนงานหรือเป้าหมายที่บริษัทวางไว้ และควรมีการวางแผนบริหารเวลาเพื่อให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3) เวลา (Time) คือ เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการเหมาะสมกับงาน และทันสมัยมีการพัฒนาเทคนิคการทำงานให้สะดวกรวดเร็วขึ้น

4) ค่าใช้จ่าย (Costs) ในการดำเนินการทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงานและวิธีการคือจะต้องลงทุนน้อยและได้ผลกำไรมากที่สุดประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต

จากที่กล่าวมาประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การใช้คนน้อยกว่างาน แต่สามารถทำงานให้สำเร็จไม่ว่าจะเป็นการบรรลุความสำเร็จในรูปแบบของภารกิจ เป้าหมาย นโยบาย หรือวัตถุประสงค์แล้วแต่ผลงานที่สำเร็จได้ใช้คนและทุนพอดีกับงาน และยิ่งผลงานที่สำเร็จได้ใช้คนและทุนต่ำมากเท่าใดยิ่งถือว่าเกิดประสิทธิภาพได้มากเท่านั้น

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษางานทางด้านการศึกษาเพิ่มประสิทธิภาพนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยแนวคิดที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนการวิจัยโดยอาศัยผลงานวิจัย ดังนี้

ภูวนาท เทพศุกร (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสำเร็จของการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องด้วยวิธี KAIZEN กรณีศึกษา บริษัท โซนี่ เทคโนโลยี จำกัด พบว่า การนำวิธี KAIZEN มาใช้ลดขั้นตอนการทำงาน และสร้างความพึงพอใจในการลดต้นทุนการผลิตลง และจากการวิจัยยังพบว่าพนักงานยังขาดความรู้ความเข้าใจในกระบวนการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องด้วยวิธี KAIZEN

เพ็ญสุภา สุขประเสริฐ (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) กรณีศึกษา บริษัท โครมัลลอย ประเทศไทย จำกัด พบว่า ปัจจัยด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า การทำงานเป็นทีม และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ส่งผลต่อคุณภาพของสินค้าที่สูงขึ้นและลดผลสูญเสียจากกระบวนการผลิตลง ส่งมอบสินค้าได้ทันเวลา และลดต้นทุนการผลิตลงได้

ทิพรัตน์ โคตรชมพู (2552: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการปรับปรุงคุณภาพด้วยแผนกประกันคุณภาพเพิ่มการประกันคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่แผนกฉีดพลาสติก พบว่า การปรับปรุงคุณภาพด้วยการเพิ่มแผนกประกันคุณภาพสามารถลดความสูญเสียจากการผลิตลงได้ ลดจำนวนข้อร้องเรียน และช่วยทำให้ต้นทุนในการผลิตลดลง อีกทั้งยังเป็นประโยชน์กับพนักงานในการแสดงศักยภาพในการทำงาน

พนิดา หวานเพชร (2555: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้แนวคิดไคเซ็น กรณีศึกษา แผนกบัญชีค่าใช้จ่าย โดยการใช้แนวคิดไคเซ็น ประกอบด้วยการลดขั้นตอนในบางกระบวนการที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ออกไป (MUDA) การรวมขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนกันในแต่ละกระบวนการเข้าด้วยกัน (MURI) และการจัดให้เกิดความสม่ำเสมอของการนำส่งเอกสารทางการบัญชีจากร้านค้า (MURA) มาประยุกต์ใช้ในงาน ผลการศึกษาพบว่า สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานแผนกบัญชีค่าใช้จ่าย ให้สามารถรองรับงาน และจำนวนปริมาณเอกสารทางการบัญชีที่เพิ่มขึ้น โดยเฉลี่ยพนักงาน 1 คน สามารถรองรับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นได้ถึง 139.39 เปอร์เซ็นต์ จากปริมาณเฉลี่ยเดิมก่อนการปรับปรุงกระบวนการทำงานตามแนวคิดไคเซ็น และจำนวนข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นลดลงเหลือ 2.05 เปอร์เซ็นต์ของจำนวนการทำงานทั้งหมด

## บทที่ 3

### กรอบแนวคิดและวิธีการวิจัย

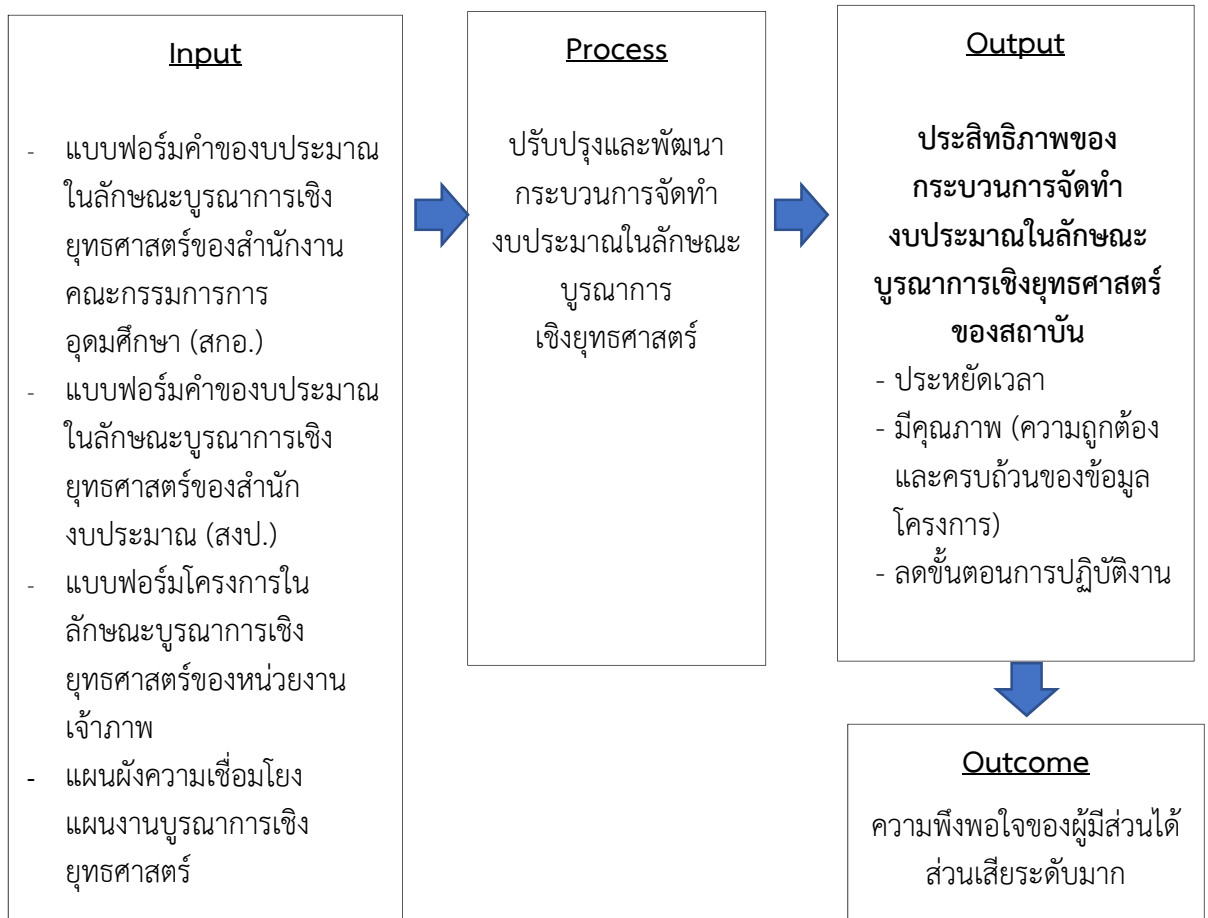
การศึกษาวิจัย เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการวิจัย ไว้ดังนี้

- 3.1 กรอบแนวคิด
- 3.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล และวิธีการศึกษา
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล และการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล
- 3.5 ระยะเวลาการวิจัย

#### 3.1 กรอบแนวคิด

การศึกษาวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และจัดทำแบบฟอร์มค่าของงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ สร้างฐานข้อมูลโครงการในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันที่ครบถ้วน และสะดวกต่อการใช้งาน ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน และให้เกิดความพึงพอใจในการจัดทำค่าของงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และกระบวนการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ และกำหนดกรอบแนวคิด ดังนี้





ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิด

### 3.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก

ในการศึกษานี้ได้เลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ อาจารย์ และนักวิจัยของสถาบันที่จัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 จากหน่วยงานภายในสถาบัน ประกอบด้วย

- 1) คณะรัฐประศาสนศาสตร์
- 2) คณะบริหารธุรกิจ
- 3) คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ
- 4) คณะสถิติประยุกต์
- 5) คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม
- 6) คณะภาษาและการสื่อสาร
- 7) คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 8) คณะนิติศาสตร์

- 9) คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว
- 10) คณะนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ
- 11) คณะบริหารการพัฒนาสิ่งแวดล้อม
- 12) สำนักวิจัย
- 13) ศูนย์อาเซียนและเอเชียศึกษา

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล และวิธีการศึกษา

#### 3.3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล การศึกษานี้ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) ศึกษากระบวนการจัดทำงบประมาณ และรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 – 2562 ประกอบด้วย

- (1) กระบวนการจัดทำงบประมาณแผ่นดิน
- (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

2) รวบรวมแบบฟอร์มคำของบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 – 2561 ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) สำนักงานงบประมาณ (สงป.) และหน่วยงานเจ้าภาพแผนงานบูรณาการ จำนวนทั้งสิ้น 15 แบบฟอร์ม ได้แก่

- (1) แบบคำของบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ เรื่อง การป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560
- (2) รายละเอียดโครงการในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ เรื่อง การพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560
- (3) ข้อเสนอโครงการการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 คณะที่ 5 ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการน้ำและสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ประเด็นการบริหารจัดการขยะและสิ่งแวดล้อม
- (4) การทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ แผนงานโลจิสติกส์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560
- (5) แบบเสนอของบประมาณโครงการในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ (24 เรื่อง/แผนงาน) ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 (เบื้องต้น)

- (6) แบบฟอร์มการจัดทำโครงการ/กิจกรรมเพื่อขอตั้งงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
- (7) แบบฟอร์มการจัดทำโครงการ/กิจกรรมแผนบูรณาการการพัฒนาศักยภาพคนตามช่วงวัย เพื่อขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561
- (8) แบบฟอร์มการจัดทำโครงการ/กิจกรรมแผนบูรณาการการสร้างเสริมภาคีเพื่อรองรับสังคมผู้สูงอายุ เพื่อขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561
- (9) แบบสรุปการพิจารณางบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ (การสร้างเสริมภาคีเพื่อรองรับสังคมผู้สูงอายุ) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561
- (10) รายละเอียดโครงการในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ เรื่อง การพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561
- (11) แบบฟอร์มการจัดทำโครงการ/กิจกรรมแผนงานบูรณาการยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561
- (12) แบบสรุป ข้อเสนอแผนงาน โครงการภายใต้แผนงานบูรณาการยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561
- (13) แบบฟอร์มข้อเสนอโครงการ กิจกรรม และงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ประเด็นการป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561
- (14) ข้อเสนอโครงการแผนงานบูรณาการการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันด้านการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศ เพื่อขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561
- (15) สรุปบูรณาการในลักษณะแผนบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ของสำนักงานงบประมาณ

### 3.3.2 วิธีการศึกษา

1) ระดมสมองระหว่างบุคลากรกองแผนงาน อาจารย์ และนักวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำคำของบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อค้นหาปัญหาในกระบวนการจัดตั้งงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

2) ศึกษาเปรียบเทียบ โดยการนำข้อมูลแบบฟอร์มคำของบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์จากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) สำนักงานงบประมาณ (สงป.) และหน่วยงานเจ้าภาพแผนงานบูรณาการ มาพิจารณาเปรียบเทียบความเหมือนและความต่างกันของแต่ละหัวข้อ

3) สร้างแบบสัมภาษณ์ เพื่อสอบถามความพึงพอใจของอาจารย์ และนักวิจัยของสถาบันที่จัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ที่มีต่อแบบฟอร์มคำขอของงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ (NIDA Master Form)

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล และการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล

#### 3.4.1 การวิเคราะห์ข้อมูล

1) สรุปผลจากการเปรียบเทียบหัวข้อของแบบฟอร์มคำขอของงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ทั้งหมด 15 แบบฟอร์ม มาจัดทำตารางแจกแจงความถี่ของข้อมูลในรูปแบบตาราง Check List และแปลคำร้อยละ เพื่อให้ทราบความต้องการของหน่วยงานภายนอก และสรุปหัวข้อในแบบฟอร์มต้นแบบให้ครบถ้วนทุกความต้องการ โดยดำเนินการกำหนดรหัสแบบฟอร์ม ดังนี้

INT-01	แบบคำขอของงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ เรื่อง การป้องกัน ปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560
INT-02	รายละเอียดโครงการในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ เรื่อง การพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560
INT-03	ข้อเสนอโครงการการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 คณะที่ 5 ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการน้ำและสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ประเด็นการบริหารจัดการขยะและสิ่งแวดล้อม
INT-04	การทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ แผนงานโลจิสติกส์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560
MUA-01	แบบเสนอของงบประมาณโครงการในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ (24 เรื่อง/แผนงาน) ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 (เบื้องต้น)
MUA-02	แบบฟอร์มการจัดทำโครงการ/กิจกรรมเพื่อขอตั้งงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
INT-05	แบบฟอร์มโครงการในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ แผนงาน การพัฒนาศักยภาพคนตามช่วงวัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561
INT-06/1	แบบฟอร์มการจัดทำโครงการ/กิจกรรมแผนบูรณาการการสร้างความเสมอภาคเพื่อรองรับสังคมผู้สูงอายุ เพื่อขอตั้งงบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

- INT-06/2 แบบสรุปการพิจารณางบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ (การสร้างความเสมอภาคเพื่อรองรับสังคมผู้สูงอายุ) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561
- INT-07 รายละเอียดโครงการในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ เรื่อง การพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561
- INT-08/1 แบบฟอร์มการจัดทำโครงการ/กิจกรรมแผนงานบูรณาการการยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561
- INT-08/2 แบบสรุป ข้อเสนอแผนงาน โครงการภายใต้แผนงานบูรณาการการยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561
- INT-09 แบบฟอร์มข้อเสนอโครงการ กิจกรรม และงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ประเด็นการป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561
- INT-10 ข้อเสนอโครงการแผนงานบูรณาการการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันด้านการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศ เพื่อขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561
- BB-01 สรุปงบบูรณาการในลักษณะแผนบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ของสำนักงบประมาณ

2) วิเคราะห์และจัดทำแบบฟอร์มคำของบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน (NIDA Master Form) โดยนำผลจากตารางแจกแจงความถี่ของข้อมูลในรูปแบบตาราง Check List มาจัดทำ NIDA Master Form

3) วิเคราะห์และสรุปผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญถึงความคิดเห็นที่มีต่อแบบฟอร์มคำของบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน (NIDA Master Form) ถึงความเหมาะสมของหัวข้อแบบฟอร์มฯ ตลอดจนข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแบบฟอร์มฯ ก่อนที่จะนำไปใช้ปฏิบัติงานจริง โดยใช้เกณฑ์การวัดระดับความเหมาะสมของแบบฟอร์ม ดังนี้

เหมาะสม	+1 คะแนน
ค่อนข้างเหมาะสม	0 คะแนน
ไม่เหมาะสม	-1 คะแนน

การแปลผลข้อมูลส่วนนี้ได้จากการใช้ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อแบบฟอร์มคำของบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน (NIDA Master Form) โดยแบ่งเป็น 3 ระดับ ดังนี้

$$\text{ค่าความเที่ยงตรง} = \frac{\text{ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ}}{\text{จำนวนผู้เชี่ยวชาญ}}$$

เกณฑ์การแปลค่าความเที่ยงตรง หากมีค่า 0.50 ขึ้นไป แสดงว่า ข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามเนื้อหา หรือสามารถใช้ข้อคำถามข้อนั้นได้

4) วิเคราะห์และสรุปผลจากการสัมภาษณ์อาจารย์และนักวิจัยของสถาบันที่จัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน ถึงความคิดเห็นที่มีต่อแบบฟอร์มคำของบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน (NIDA Master Form) โดยใช้เกณฑ์การวัดระดับความเหมาะสมของแบบฟอร์ม ดังนี้

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

การแปลผลข้อมูลส่วนนี้ได้จากการใช้ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อแบบฟอร์มคำขอของงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน (NIDA Master Form) โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

$$\text{ระดับคะแนนเฉลี่ย} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

เกณฑ์การแปลผลคะแนนเฉลี่ย

- คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 - 5.00 หมายถึง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจในระดับมากที่สุด  
 คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 - 4.20 หมายถึง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจในระดับมาก  
 คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.61 - 3.40 หมายถึง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจในระดับปานกลาง  
 คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 1.81 - 2.60 หมายถึง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจในระดับน้อย  
 คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 1.00 - 1.80 หมายถึง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด

### 3.4.2 การตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล

นำข้อมูลในแบบฟอร์มคำขอของงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน (NIDA Master Form) และแบบสัมภาษณ์ ไปทดสอบคุณภาพของข้อมูลกับผู้เชี่ยวชาญ พร้อมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เพื่อปรับแก้แบบฟอร์มคำขอของงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน (NIDA Master Form) ก่อนนำไปใช้ในการจัดทำคำขอของงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ซึ่งผลการทดสอบ พบว่า ค่าความเที่ยงตรงเท่ากับ 0.91 ซึ่งสามารถใช้ข้อคำถามข้อนั้นได้

## บทที่ 4

### ผลการศึกษาวิจัย

ผลการศึกษาวิจัย เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดการนำเสนอผลการศึกษาวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเด็น ดังนี้

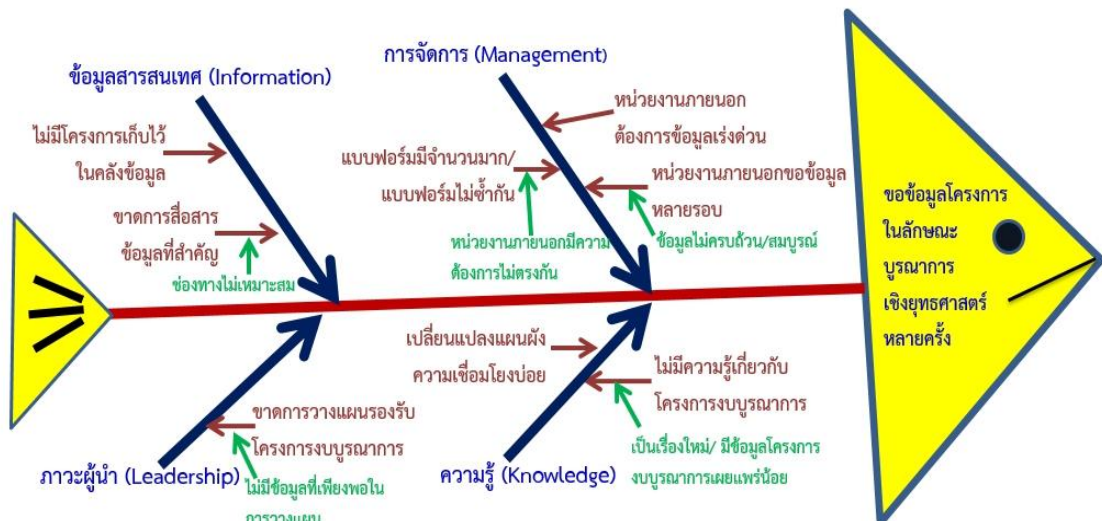
#### 4.1 ผลการศึกษาวิจัย

#### 4.2 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพ และผลลัพธ์จากการวิจัย

#### 4.1 ผลการศึกษาวิจัย

##### 4.1.1 ผลการวิเคราะห์ปัญหากระบวนการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

ผู้วิจัยได้ทำการระดมสมองร่วมกันระหว่างบุคลากรกองแผนงาน อาจารย์ และนักวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำค่าของงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อค้นหาปัญหาปัญหากระบวนการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ โดยใช้แผนผังก้างปลา (Fish-Bone Diagram) หรือเรียกว่าแผนผังสาเหตุและผล (Cause & Effect Diagram) เพื่อเป็นเครื่องมือวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา และหาแนวทางการแก้ไขได้อย่างถูกต้อง สรุปผลการวิเคราะห์ที่ได้ดังนี้



แผนภาพที่ 4.1 แผนผังก้างปลา (Fish-Bone Diagram) แสดงผลการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา

ปัญหาของกระบวนการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ คือ ขาดข้อมูลโครงการในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์หลายครั้ง โดยมีสาเหตุหลัก 4 สาเหตุ ดังนี้

1) **สาเหตุหลักด้านข้อมูลสารสนเทศ (Information)** ซึ่งมีสาเหตุย่อยมาจากการขาดการสื่อสารข้อมูลที่สำคัญ การไม่มีโครงการเก็บไว้ในคลังข้อมูล ข้อมูลโครงการในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ที่อาจารย์ และนักวิจัยส่งให้กองแผนงานในครั้งแรกส่วนใหญ่มีข้อมูลไม่ครบถ้วน จึงต้องมีการติดต่อประสานงานเพื่อขอข้อมูลกลับไปกลับมาหลายครั้ง ประกอบกับหน่วยงานภายนอกมีการขอข้อมูลเพิ่มเติมบ่อยครั้ง นอกเหนือจากข้อมูลตามแบบฟอร์มของหน่วยงานภายนอกที่จัดส่งให้อาจารย์ และนักวิจัยดำเนินการ อีกทั้ง กองแผนงานไม่มีข้อมูลเพียงพอสำหรับส่งให้หน่วยงานภายนอกได้ครบถ้วนทุกประเด็น เมื่อมีการเรียกขอข้อมูลเพิ่มเติม จึงทำให้ใช้เวลาในการปฏิบัติงานค่อนข้างมาก

2) **สาเหตุหลักด้านการจัดการ (Management)** ซึ่งมีสาเหตุย่อยมาจากแบบฟอร์มจากหน่วยงานภายนอกมีจำนวนมาก ส่วนใหญ่แต่ละหน่วยงานที่รับผิดชอบ (สกอ. สบป. และหน่วยงานเจ้าภาพแผนงานบูรณาการ) มีแบบฟอร์มเป็นของตนเอง และมีรูปแบบหลากหลายไม่เหมือนกัน หน่วยงานภายนอกต้องการข้อมูลเร่งด่วน และบางครั้งข้อมูลที่มีอยู่ยังไม่ครบถ้วน จึงจำเป็นต้องขอข้อมูลหลายครั้ง ทำให้เป็นอุปสรรคในการทำงาน และเป็นภาระกับอาจารย์ และนักวิจัยที่จะต้องกรอกข้อมูลให้เป็นไปตามแบบฟอร์มที่หน่วยงานภายนอกกำหนด

3) **สาเหตุหลักด้านภาวะผู้นำ (Leadership)** ซึ่งมีสาเหตุย่อยมาจากการขาดข้อมูลโครงการในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ที่เพียงพอสำหรับการวางแผนรองรับการดำเนินงาน

4) **สาเหตุหลักด้านความรู้ (Knowledge)** ซึ่งมีสาเหตุย่อยมาจากบุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับโครงการในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ยังไม่เพียงพอ เนื่องจากเป็นเรื่องใหม่ และมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลแผนผังความเชื่อมโยงบ่อยครั้ง

จากผลการวิเคราะห์หาสาเหตุหลักและสาเหตุย่อย สามารถนำมาพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของสาเหตุ ผู้วิจัยจึงได้ข้อสรุปแนวทางการแก้ปัญหาจากสาเหตุหลักในเรื่องของการจัดการ (Management) เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนากระบวนการจัดทำงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อแก้ปัญหาให้อาจารย์ และนักวิจัยของสถาบันให้สามารถจัดทำค่าของงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ตามแบบฟอร์มต้นแบบของสถาบันเพียงขั้นตอนเดียว แทนการจัดทำลงในแบบฟอร์มต่าง ๆ ของหน่วยงานภายนอกหลาย ๆ ครั้ง เพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วมากขึ้น

#### 4.1.2 ผลการศึกษาเปรียบเทียบหัวข้อของแบบฟอร์มค่าของงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

ผลจากการเปรียบเทียบหัวข้อของแบบฟอร์มค่าของงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ทั้งหมด 15 แบบฟอร์ม โดยทำตารางแจกแจงความถี่ของข้อมูลในรูปแบบตาราง Check List เพื่อให้ทราบความต้องการของหน่วยงานภายนอก และสรุปหัวข้อในแบบฟอร์มต้นแบบให้ครบถ้วนทุกความต้องการ สรุปผลการเปรียบเทียบได้ดังนี้



ตารางที่ 4.1 เปรียบเทียบหัวข้อของแบบฟอร์มคำของบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภายนอก ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 - 2561

ข้อ	หัวข้อ	ปี 2560					ปี 2561											Frequency	หัวข้อ NIDA Master Form
		1 INT-01	2 INT-02	3 INT-03	4 INT-04	5 MUA-01	6 MUA-02	7 INT-05	8 INT-06/1	9 INT-06/2	10 INT-07	11 INT-08/1	12 INT-08/2	13 INT-09	14 INT-10	15 BB-01			
1	ชื่อโครงการ	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	15	ชื่อโครงการ	
2	โครงการย่อย/ กิจกรรม		√		√	√				√				√			5	โครงการย่อย/กิจกรรม	
3	ความสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล											√	√		√		4	ความสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล	
4	ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	√	√					√	√			√	√	√	√	√	10	ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	
5	ความสอดคล้องกับแผนพัฒนาศก.ฉบับที่ 12									√		√	√		√	√	5	ความสอดคล้องกับแผนพัฒนาศก.ฉบับที่ 12	
	1) ยุทธศาสตร์ที่ .....									√					√		2	1) ยุทธศาสตร์ที่ .....	
	2) เป้าหมายแผนบูรณาการที่ .....									√					√	√	3	2) เป้าหมายแผนบูรณาการที่ .....	
	3) ตัวชี้วัดที่ .....									√					√		2	3) ตัวชี้วัดที่ .....	
6	ความสอดคล้องกับแผนแม่บท ปี 2561								√					√		√	3	ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์จัดสรร	
7	ความสอดคล้องกับแผนงานบูรณาการ	√	√		√				√	√				√			6	ความสอดคล้องกับแผนงานบูรณาการ	
	1) แผนงานบูรณาการ .....					√	√	√	√		√	√	√	√	√		9	1) แผนงานบูรณาการ .....	
	2) เป้าหมายแผนบูรณาการข้อที่ .....						√	√	√	√					√	√	6	2) เป้าหมายแผนบูรณาการข้อที่ .....	
	3) ตัวชี้วัดแผนบูรณาการข้อที่ .....						√		√	√				√		√	5	3) ตัวชี้วัดแผนบูรณาการข้อที่ .....	
	4) แนวทางการดำเนินงานที่ .....						√	√	√	√		√	√	√	√	√	9	4) แนวทางการดำเนินงานที่ .....	
	5) ตัวชี้วัดแนวทางที่ .....						√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	10	5) ตัวชี้วัดแนวทางที่ .....	
	6) แนวทางการดำเนินงานย่อย.....															√	1		
8	หน่วยงานร่วมบูรณาการ															√	1	หน่วยงานร่วมบูรณาการ	
9	สถานภาพโครงการ (โครงการใหม่/โครงการต่อเนื่อง)							√	√	√			√	√		√	6	สถานภาพโครงการ (โครงการใหม่/โครงการต่อเนื่อง)	
10	ความสำคัญของโครงการ/ หลักการและเหตุผล		√	√		√	√	√	√		√	√					8	ความสำคัญของโครงการ	
11	วัตถุประสงค์	√	√	√		√	√	√	√		√	√		√	√	√	12	วัตถุประสงค์	
12	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ/ผลที่คาดว่าจะได้รับ/ผลสำเร็จของโครงการ/ผลกระทบ			√	√	√	√	√	√	√	√				√		9	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	
13	กลุ่มเป้าหมาย/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือมีผลกระทบของโครงการ	√	√	√		√	√	√	√		√	√		√	√	√	12	กลุ่มเป้าหมายของโครงการ	
	1) กลุ่มเป้าหมายหลัก										√						1	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือมีผลกระทบของโครงการ	
	2) กลุ่มเป้าหมายรอง										√						1		

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อ	หัวข้อ	ปี 2560															Frequency	หัวข้อ NIDA Master Form	
		ปี 2561																	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15			
INT-01	INT-02	INT-03	INT-04	MUA-01	MUA-02	INT-05	INT-06/1	INT-06/2	INT-07	INT-08/1	INT-08/2	INT-09	INT-10	BB-01					
14	ระยะเวลาการดำเนินการ		✓	✓		✓	✓					✓		✓			6	ระยะเวลาการดำเนินการ	
15	พื้นที่ดำเนินการ	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓			✓	✓		✓	✓	11	พื้นที่ดำเนินการ 1) ส่วนกลาง 2) ส่วนภูมิภาค	
16	แผนการดำเนินงาน	✓											✓	✓			3	ขั้นตอน/วิธีดำเนินการ เป้าหมาย และงบประมาณ	
	1) แผนกิจกรรมลงเดือน (ขั้นตอน/วิธีดำเนินการ)											✓					1		
	2) ดำเนินการในไตรมาส							✓	✓								2		
	3) แนวทางการดำเนินงาน/ขั้นตอนการดำเนินงาน		✓	✓		✓		✓	✓			✓	✓			✓	9		
17	งบประมาณรวม (ส่วนกลาง/ส่วนภูมิภาค)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓					8		
18	การจัดสรรงบประมาณ ส่วนภูมิภาค/รายจังหวัด							✓			✓						2		
19	การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายลงทุน											✓					1		
20	ความพร้อมของรายจ่ายลงทุน (พร้อมดำเนินการพื้นที่/พร้อมภายในวันที่./พร้อมก่อนเริ่มปี./ไม่แน่ใจ)											✓					1		
21	แผนการใช้จ่ายงบประมาณลงเดือน/งบประมาณจำแนกรายไตรมาส												✓				1		
22	วงเงินงบประมาณ (รายละเอียดตัวคุณ)/ค่าชี้แจงรายละเอียดของงบประมาณ		✓					✓	✓	✓	✓	✓	✓				7	วงเงินงบประมาณ (รายละเอียดตัวคุณ)/ค่าชี้แจงรายละเอียดของงบประมาณ	
23	ประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (2562-2565)								✓	✓							2	ประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง	
24	ระยะเวลาโครงการและประมาณการรายจ่ายของโครงการ											✓					1		
25	งบประมาณที่ได้รับจัดสรรปีที่ผ่านมา												✓				1		
26	งบประมาณที่ใช้ในปีที่ผ่านมา								✓	✓			✓				3		
27	เป้าหมายตัวชี้วัดโครงการและค่าเป้าหมาย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	13	ตัวชี้วัดเป้าหมายโครงการ (Outputs Outcomes)	
	1) เชิงปริมาณ								✓	✓	✓	✓	✓		✓		6	1) เชิงปริมาณ	
	2) เชิงคุณภาพ								✓	✓	✓	✓	✓				5	2) เชิงคุณภาพ	
	3) เชิงเวลา								✓	✓	✓	✓	✓				5	3) เชิงเวลา	
	4) เชิงค่าใช้จ่าย/เชิงต้นทุน								✓	✓	✓	✓	✓				5	4) เชิงค่าใช้จ่าย/เชิงต้นทุน	
28	ผลผลิต (Output)		✓	✓				✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	10	ผลผลิต (Output)
29	ผลลัพธ์ (Outcomes)		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	11	ผลลัพธ์ (Outcomes)

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อ	หัวข้อ	ปี 2560															Frequency	หัวข้อ NIDA Master Form
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
		INT-01	INT-02	INT-03	INT-04	MUA-01	MUA-02	INT-05	INT-06/1	INT-06/2	INT-07	INT-08/1	INT-08/2	INT-09	INT-10	BB-01		
30	การติดตามประเมินผล							✓	✓								3	การติดตามประเมินผล
	1) วิธีการ							✓	✓	✓							4	1) วิธีการ
	2) เครื่องมือ							✓	✓	✓							4	2) เครื่องมือ
	3) ระยะเวลา							✓	✓	✓							4	3) ระยะเวลา
31	ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (ขั้นตอน/ วิธีดำเนินการ/ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น/วิธีการ ปิดความเสี่ยง)							✓	✓	✓							4	ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น
32	ผู้รับผิดชอบโครงการ									✓						✓	2	ผู้รับผิดชอบโครงการ
	1) ชื่อ-นามสกุล	✓		✓		✓	✓	✓	✓			✓	✓			✓	10	1) ชื่อ-นามสกุล
	2) ตำแหน่ง	✓						✓	✓	✓			✓	✓			6	2) ตำแหน่ง
	3) โทรศัพท์	✓		✓		✓	✓	✓	✓			✓	✓			✓	10	3) หน่วยงาน
	4) โทรสาร	✓		✓				✓	✓	✓			✓			✓	7	4) โทรศัพท์
	5) มือถือ			✓		✓	✓	✓	✓				✓				6	5) โทรศัพท์เคลื่อนที่
	6) E-mail							✓	✓	✓			✓				5	6) E-mail
	7) หน่วยงาน															✓	1	
	8) กรม															✓	1	
																		<b>เพิ่มเติม</b>
																		1. สาขาที่เกี่ยวข้อง (การบริหารธุรกิจ/การจัดการ ทั่วไปทางธุรกิจ 2) สิ่งแวดล้อม 3) การตลาด 4) อื่นๆ
																		2. คำอธิบายหัวข้อในแบบฟอร์ม
																		3. ตัวอย่างการกรอกข้อมูล

หมายเหตุ: การกำหนดรหัสแบบฟอร์มคำของบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

รหัส	แบบฟอร์ม
INT-01	แบบคำของบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ เรื่อง การป้องกัน ปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560
INT-02	รายละเอียดโครงการในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ เรื่อง การพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560
INT-03	ข้อเสนอโครงการการทำงานงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 คณะที่ 5 ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการน้ำและสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ประเด็นการบริหารจัดการขยะและสิ่งแวดล้อม
INT-04	การทำงานงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ แผนงานโลจิสติกส์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560
MUA-01	แบบเสนอขอโครงการในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ (24 เรื่อง/แผนงาน) ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 (เบื้องต้น)
MUA-02	แบบฟอร์มการจัดทำโครงการ/กิจกรรมเพื่อขอตั้งงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
INT-05	แบบฟอร์มโครงการในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ แผนงานการพัฒนาศักยภาพคนตามช่วงวัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561
INT-06/1	แบบฟอร์มการจัดทำโครงการ/กิจกรรมแผนบูรณาการการสร้างความเสมอภาคเพื่อรองรับสังคมผู้สูงอายุ เพื่อขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561
INT-06/2	แบบสรุปการพิจารณางบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ (การสร้างความเสมอภาคเพื่อรองรับสังคมผู้สูงอายุ) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561
INT-07	รายละเอียดโครงการในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ เรื่อง การพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561
INT-08/1	แบบฟอร์มการจัดทำโครงการ/กิจกรรมแผนงานบูรณาการยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561
INT-08/2	แบบสรุป ข้อเสนอแผนงาน โครงการภายใต้แผนงานบูรณาการยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561
INT-09	แบบฟอร์มข้อเสนอโครงการ กิจกรรม และงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ประเด็นการป้องกัน ปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561
INT-10	ข้อเสนอโครงการแผนงานบูรณาการการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันด้านการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศ เพื่อขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561
BB-01	สรุปงบประมาณในลักษณะแผนบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ของสำนักงบประมาณ

ผลจากการเปรียบเทียบหัวข้อของแบบฟอร์มคำของบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภายนอก สามารถสรุปผลได้ดังตารางที่ 4.2

**ตารางที่ 4.2** จำนวนและร้อยละของหัวข้อแบบฟอร์มคำของบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภายนอก จำแนกตามหัวข้อแบบฟอร์ม

หัวข้อแบบฟอร์ม	จำนวน (แบบฟอร์ม)	ร้อยละ
1. ชื่อโครงการ	15	100.00
2. โครงการย่อย/ กิจกรรม	5	33.33
3. ความสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล	4	26.67
4. ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	10	66.67
5. ความสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12	5	33.33
1) ยุทธศาสตร์ที่ .....	2	13.33
2) เป้าหมายแผนบูรณาการที่ .....	3	20.00
3) ตัวชี้วัดที่ .....	2	13.33
6. ความสอดคล้องกับแผนแม่บท ปี 2561	3	20.00
7. ความสอดคล้องกับแผนงานบูรณาการ	6	40.00
1) แผนงานบูรณาการ .....	9	60.00
2) เป้าหมายแผนบูรณาการข้อที่ .....	6	40.00
3) ตัวชี้วัดแผนบูรณาการข้อที่ .....	5	33.33
4) แนวทางการดำเนินงานที่ .....	9	60.00
5) ตัวชี้วัดแนวทางที่ .....	10	66.67
6) แนวทางการดำเนินงานย่อย.....	1	6.67
8. หน่วยงานร่วมบูรณาการ	1	6.67
9. สถานภาพโครงการ (โครงการใหม่/โครงการต่อเนื่อง)	6	40.00
10. ความสำคัญของโครงการ/ หลักการและเหตุผล	8	53.33
11. วัตถุประสงค์	12	80.00
12. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ/ผลที่คาดว่าจะได้รับ/ผลสำเร็จของโครงการ/ผลกระทบ	9	60.00

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

หัวข้อแบบฟอร์ม	จำนวน (แบบฟอร์ม)	ร้อยละ
12. กลุ่มเป้าหมาย/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือมีผลกระทบของโครงการ	12	80.00
1) กลุ่มเป้าหมายหลัก	1	6.67
2) กลุ่มเป้าหมายรอง	1	6.67
13. ระยะเวลาการดำเนินการ	6	40.00
14. พื้นที่ดำเนินการ	11	73.33
15. แผนการดำเนินงาน	3	20.00
1) แผนกิจกรรมลงเดือน (ขั้นตอน/วิธีดำเนินการ)	1	6.67
2) ดำเนินการในไตรมาส	2	13.33
3) แนวทางการดำเนินงาน/ขั้นตอนการดำเนินงาน	9	60.00
16. งบประมาณรวม (ส่วนกลาง/ส่วนภูมิภาค)	8	53.33
17. การจัดสรรงบประมาณ ส่วนภูมิภาค/รายจังหวัด	2	13.33
18. การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายลงทุน	1	6.67
19. ความพร้อมของรายจ่ายลงทุน (พร้อมดำเนินการทันที/พร้อมภายในวันที่.../ พร้อมก่อนเริ่มปีงบประมาณ/ ไม่แน่ใจ)	1	6.67
20. แผนการใช้จ่ายงบประมาณลงเดือน/งบประมาณจำแนกรายไตรมาส	1	6.67
21. วงเงินงบประมาณ (รายละเอียดตัวคูณ)/คำชี้แจงรายละเอียดของงบประมาณ	7	46.67
22. ประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (2562-2565)	2	13.33
23. ระยะเวลาโครงการและประมาณการรายจ่ายของโครงการ	1	6.67
24. งบประมาณที่ได้รับจัดสรรปีที่ผ่านมา	1	6.67
25. งบประมาณที่ใช้ในปีที่ผ่านมา	3	20.00
26. เป้าหมายตัวชี้วัดโครงการและค่าเป้าหมาย	13	86.67
1) เชิงปริมาณ	6	40.00
2) เชิงคุณภาพ	5	33.33

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

หัวข้อแบบฟอร์ม	จำนวน (แบบฟอร์ม)	ร้อยละ
3) เชิงเวลา	5	33.33
4) เชิงค่าใช้จ่าย/เชิงต้นทุน	5	33.33
28. ผลผลิต (Output)	10	66.67
29. ผลลัพธ์ (Outcomes)	11	73.33
30. การติดตามประเมินผล	3	20.00
1) วิธีการ	4	26.67
2) เครื่องมือ	4	26.67
3) ระยะเวลา	4	26.67
31. ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (ขั้นตอน/วิธีดำเนินการ/ ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น/วิธีการปิดความเสี่ยง)	4	26.67
32. ผู้รับผิดชอบโครงการ	2	13.33
1) ชื่อ-นามสกุล	10	66.67
2) ตำแหน่ง	6	40.00
3) โทรศัพท์	10	66.67
4) โทรสาร	7	46.67
5) มือถือ	6	40.00
6) E-mail	5	33.33
7) หน่วยงาน	1	6.67
8) กรม	1	6.67

จากตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์จำนวนและร้อยละของหัวข้อแบบฟอร์มค่าของงบประมาณ ในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภายนอก พบว่า แบบฟอร์มจากหน่วยงานภายนอก ทั้งหมด 15 แบบฟอร์ม ประกอบด้วย หัวข้อแบบฟอร์มทั้งหมด 32 หัวข้อ มีหัวข้อ “ชื่อโครงการ” อยู่ในแบบฟอร์มทุกแบบฟอร์ม จำนวนทั้งสิ้น 15 แบบฟอร์ม คิดเป็นร้อยละ 100 รองลงมา คือ หัวข้อ “เป้าหมายตัวชี้วัดโครงการและค่าเป้าหมาย” มีจำนวน 13 แบบฟอร์ม คิดเป็นร้อยละ 86.67 หัวข้อ “วัตถุประสงค์” และ “กลุ่มเป้าหมายของโครงการ” มีจำนวน 12 แบบฟอร์ม คิดเป็นร้อยละ 80 หัวข้อ “พื้นที่ดำเนินการ” “ผลลัพธ์ (Outcome)” มีจำนวน 11 แบบฟอร์ม คิดเป็นร้อยละ 73.33 หัวข้อ “ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี” “ผลผลิต (Output)” มีจำนวน 10 แบบฟอร์ม คิดเป็นร้อยละ 66.67 หัวข้อ “ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ/ผลที่คาดว่าจะได้รับ/ผลสำเร็จของโครงการ/ผลกระทบ” มีจำนวน 9 แบบฟอร์ม คิดเป็นร้อยละ 60.00 หัวข้อ “ความสำคัญของโครงการ/ หลักการและเหตุผล” “งบประมาณรวม (ส่วนกลาง/ส่วนภูมิภาค)” มีจำนวน 8 แบบฟอร์ม คิดเป็นร้อยละ 53.33 หัวข้อ “วงเงินงบประมาณ (รายละเอียดตัวคุณ)/คำชี้แจงรายละเอียดของงบประมาณ” มีจำนวน 7 แบบฟอร์ม คิดเป็นร้อยละ 46.67 หัวข้อ “ความสอดคล้องกับแผนงาน

บูรณาการ” “สถานภาพโครงการ (โครงการใหม่/โครงการต่อเนื่อง)” “ระยะเวลาการดำเนินการ” มีจำนวน 6 แบบฟอร์ม คิดเป็นร้อยละ 40.00 หัวข้อ “โครงการย่อย/ กิจกรรม” “ความสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12” มีจำนวน 5 แบบฟอร์ม คิดเป็นร้อยละ 33.33 หัวข้อ “ความสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล” มีจำนวน 4 แบบฟอร์ม คิดเป็นร้อยละ 26.67 หัวข้อ “ความสอดคล้องกับแผนแม่บท ปี 2561” “แผนการดำเนินงาน” “งบประมาณที่ใช้ในปีที่ผ่านมา” มีจำนวน 3 แบบฟอร์ม คิดเป็นร้อยละ 20.00 หัวข้อ “การจัดสรรงบประมาณ ส่วนภูมิภาค/รายจังหวัด” “ประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (2562-2565)” “ผู้รับผิดชอบโครงการ” มีจำนวน 2 แบบฟอร์ม คิดเป็นร้อยละ 13.33 หัวข้อ “หน่วยงานร่วมบูรณาการ” “การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายลงทุน” “ความพร้อมของรายจ่ายลงทุน (พร้อมดำเนินการทันที/พร้อมภายในวันที่.../ พร้อมก่อนเริ่มปีงบประมาณ/ ไม่แน่ใจ)” “แผนการใช้จ่ายงบประมาณลงเดือน/งบประมาณจำแนกรายไตรมาส” “ระยะเวลาโครงการและประมาณการรายจ่ายของโครงการ” “งบประมาณที่ได้รับจัดสรรปีที่ผ่านมา” มีจำนวน 1 แบบฟอร์ม คิดเป็นร้อยละ 6.67

#### 4.1.3 ผลการจัดทำแบบฟอร์มคำขอของงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน (NIDA Master Form)

ผู้วิจัยทำการประมวลผลจากข้อมูลหัวข้อแบบฟอร์มคำขอของงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภายนอก นำมาจัดทำโครงร่างแบบฟอร์มโดยใช้ชื่อว่า NIDA Master Form โดยมีกระบวนการจัดทำดังนี้

- 1) รวบรวมหัวข้อแบบฟอร์มฯ ทั้งหมดจากแบบฟอร์มคำขอของงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภายนอก รวมทั้งสิ้น 32 หัวข้อ ซึ่งได้จากตาราง Check list
- 2) วิเคราะห์รายละเอียดในแต่ละหัวข้อเพื่อพิจารณาดูความเชื่อมโยงสอดคล้อง เพื่อจัดกลุ่ม หรือควรรวมหัวข้อแบบฟอร์มฯ ที่มีลักษณะเดียวกันไว้ด้วยกัน
- 3) สรุปรูปแบบฟอร์มฯ จัดลำดับหัวข้อ และรูปแบบการกรอกแบบฟอร์มฯ เพื่อจัดทำแบบฟอร์มโครงการในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน
- 4) ออกแบบโครงร่างแบบฟอร์มฯ ให้มีรูปแบบที่กระชับ เข้าใจง่าย สะดวกในการกรอก และครอบคลุมเนื้อหาทั้งหมดตามที่กำหนดไว้

ผลจากการจัดทำแบบฟอร์มคำขอของงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน (NIDA Master Form) สรุปรูปได้ดังภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 แบบฟอร์มคำของบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน (NIDA Master Form)

แบบฟอร์มคำของบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (การบูรณาการแบบฟอร์มข้อเสนอโครงการของหน่วยงานเจ้าภาพบูรณาการ)	
1. ชื่อโครงการ:	
2. โครงการย่อย/กิจกรรม: (ถ้ามี)	
3. สาขาที่เกี่ยวข้อง:	
<input type="checkbox"/> การบริหารธุรกิจ/ การจัดการทั่วไปทางธุรกิจ <input type="checkbox"/> การตลาด <input type="checkbox"/> การเงิน/ การบัญชี <input type="checkbox"/> เศรษฐศาสตร์ <input type="checkbox"/> การพัฒนาองค์การ <input type="checkbox"/> ทรัพยากรมนุษย์ <input type="checkbox"/> จิตวิทยา <input type="checkbox"/> การเมือง/ การปกครอง/ นโยบายสาธารณะ <input type="checkbox"/> การพัฒนาสังคมโดยรวม/ สาธารณสุข	<input type="checkbox"/> สิ่งแวดล้อม <input type="checkbox"/> พลังงาน <input type="checkbox"/> อุตสาหกรรม <input type="checkbox"/> การเกษตร <input type="checkbox"/> การสื่อสาร/ นิเทศศาสตร์/ ภาษา <input type="checkbox"/> คอมพิวเตอร์/ เทคโนโลยีสารสนเทศ <input type="checkbox"/> สถิติ <input type="checkbox"/> การท่องเที่ยว/ กีฬา <input type="checkbox"/> กฎหมาย <input type="checkbox"/> อื่น ๆ (ระบุ).....
4. ความสอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์และแผนฯ:	
4.1 นโยบายรัฐบาล: (พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา)	
<input type="checkbox"/> 1. ปกป้องเขตข้อมูลบ้านพระมหากษัตริย์ <input type="checkbox"/> 2. รักษาความมั่นคง/การต่างประเทศ <input type="checkbox"/> 3. ลดเหลื่อมล้ำ/โอกาส เข้าถึงบริการของรัฐ <input type="checkbox"/> 4. ศึกษาเรียนรู้/ทะนุบำรุง ศาสนา/ศิลปวัฒนธรรม <input type="checkbox"/> 5. ยกระดับคุณภาพบริการสาธารณสุข <input type="checkbox"/> 6. เพิ่มศักยภาพทางเศรษฐกิจ	<input type="checkbox"/> 7. ส่งเสริมบทบาท/ใช้โอกาสใน AC <input type="checkbox"/> 8. พัฒนา/ใช้ประโยชน์วิทยาศาสตร์/วิจัย/นวัตกรรม <input type="checkbox"/> 9. รักษาความมั่นคง/สร้างสมดุลทรัพยากร <input type="checkbox"/> 10. ราชการมีธรรมาภิบาล/ป้องกันทุจริต <input type="checkbox"/> 11. ปรับปรุงกฎหมาย/กระบวนการยุติธรรม
4.2 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี:	1) ยุทธศาสตร์ที่: .....(กองแผนงานระบุให้).....
4.3 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12:	
1) ยุทธศาสตร์ที่: .....(กองแผนงานระบุให้).....	
2) เป้าหมายที่: .....(กองแผนงานระบุให้).....	
3) ตัวชี้วัดที่: .....(กองแผนงานระบุให้).....	
4.4 ยุทธศาสตร์จัดสรร ปี 2562:	.....(กองแผนงานระบุให้).....

ภาพที่ 4.2 (ต่อ)

<p><b>4.5 แผนงานบูรณาการ:</b> (สามารถระบุได้เพียง 1 แผนงาน โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน <input type="checkbox"/> และศึกษาเพิ่มเติมจากแผนผังความเชื่อมโยงในระบบ ics)</p>	
<input type="checkbox"/> 1. แผนงานบูรณาการขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้ <input type="checkbox"/> 2. แผนงานบูรณาการจัดการปัญหาแรงงานต่างด้าวและการค้ามนุษย์ <input type="checkbox"/> 3. แผนงานบูรณาการป้องกัน ปราบปราม และ บำบัดรักษาผู้ติดยาเสพติด <input type="checkbox"/> 4. แผนงานบูรณาการพัฒนาอุตสาหกรรมศักยภาพ <input type="checkbox"/> 5. แผนงานบูรณาการสร้างรายได้จากการท่องเที่ยวและบริการ <input type="checkbox"/> 6. แผนงานบูรณาการพัฒนาศักยภาพการผลิตภาคการเกษตร <input type="checkbox"/> 7. แผนงานบูรณาการพัฒนาผู้ประกอบการและเศรษฐกิจชุมชนและพัฒนาวिकासหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสู่สากล <input type="checkbox"/> 8. แผนงานบูรณาการพัฒนาพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษ <input type="checkbox"/> 9. แผนงานบูรณาการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก <input type="checkbox"/> 10. แผนงานบูรณาการพัฒนาด้านคมนาคมและระบบโลจิสติกส์ <input type="checkbox"/> 11. แผนงานบูรณาการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล <input type="checkbox"/> 12. แผนงานบูรณาการพัฒนาศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัยและนวัตกรรม	<input type="checkbox"/> 13. แผนงานบูรณาการพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต <input type="checkbox"/> 14. แผนงานบูรณาการยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ให้มีคุณภาพเท่าเทียมและทั่วถึง <input type="checkbox"/> 15. แผนงานบูรณาการพัฒนาระบบประกันสุขภาพ <input type="checkbox"/> 16. แผนงานบูรณาการสร้างความเสมอภาคเพื่อรองรับสังคมผู้สูงอายุ <input type="checkbox"/> 17. แผนงานบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์บริหารจัดการทรัพยากรน้ำ <input type="checkbox"/> 18. แผนงานบูรณาการพัฒนาเมืองอุตสาหกรรมเชิงนิเวศและจัดการมลพิษและสิ่งแวดล้อม <input type="checkbox"/> 19. แผนงานบูรณาการส่งเสริมการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น <input type="checkbox"/> 20. แผนงานบูรณาการส่งเสริมการพัฒนาจังหวัดแบบบูรณาการ <input type="checkbox"/> 21. แผนงานบูรณาการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ <input type="checkbox"/> 22. แผนงานบูรณาการปฏิรูปกฎหมายและการพัฒนาระบบการยุติธรรม <input type="checkbox"/> 23. แผนงานบูรณาการพัฒนาระบบการให้บริการประชาชนของหน่วยงานภาครัฐ <input type="checkbox"/> 24. แผนงานบูรณาการเพื่อพัฒนาพื้นที่ระดับภาค
<p><b>4.6 แนวทางการดำเนินงาน:</b></p>	
<p><b>4.7 ตัวชี้วัดแนวทาง :</b></p>	
<p><b>5. หน่วยงานร่วมบูรณาการ:</b> (หน่วยงานตั้งแต่ 2 หน่วยงานขึ้นไป ร่วมกันดำเนินงานที่มีความเชื่อมโยง สอดคล้อง สนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อให้โครงการสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนด)</p>	
<p><b>6. สถานภาพโครงการ:</b></p>	
<input type="checkbox"/> 6.1 โครงการใหม่	<input type="checkbox"/> 6.2 โครงการต่อเนื่อง ผลการดำเนินงานปีที่ผ่านมา ....(โปรดระบุความก้าวหน้าของการดำเนินโครงการที่ได้ดำเนินการไปแล้ว).....

ภาพที่ 4.2 (ต่อ)

7. ความสำคัญของโครงการ:	
<p><i>คำอธิบาย</i> ระบุความจำเป็นเร่งด่วน นโยบายรัฐบาล กฎหมาย ระเบียบ/ข้อมูลสถิติ สถานการณ์/กรณีที่เป็นโครงการต่อเนื่องควรอธิบายด้วยว่า ปีที่ผ่านมาผลการดำเนินงานเป็นอย่างไร แล้วในปีปัจจุบันคาดว่าผลการดำเนินงานเป็นอย่างไร และหากไม่ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องจะส่งผลกระทบต่อองค์กร/กลุ่มเป้าหมาย/พื้นที่/ประเด็นอย่างไร</p>	

8. วัตถุประสงค์:	
9. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ:	<p><i>คำอธิบาย</i> ระบุผลที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินโครงการ ผลสำเร็จของโครงการหรือผลกระทบเชิงบวก</p>
10. กลุ่มเป้าหมายของโครงการ:	
11. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือมีผลกระทบของโครงการ:	
12. พื้นที่ดำเนินการ:	<input type="checkbox"/> ส่วนกลาง <input type="checkbox"/> ส่วนภูมิภาค (ระบุจังหวัด).....
13. ระยะเวลาดำเนินการ:	

14. ขั้นตอน/วิธีดำเนินการ เป้าหมาย และงบประมาณ:						
ขั้นตอน/วิธีดำเนินการ	ดำเนินการในไตรมาส (✓)				ตัวชี้วัดกิจกรรม (เช่น ใคร จำนวน ครั้ง เรื่อง ฯลฯ)	งบประมาณ (บาท)
	1	2	3	4		
รวมเงิน						

ภาพที่ 4.2 (ต่อ)

15. วงเงินงบประมาณ: (โปรดแจกแจงรายละเอียดตัวคูณตามประเภทงบรายจ่ายให้ชัดเจนและเป็นไปตามอัตราการเบิกจ่ายที่ระเบียบ กระทรวงการคลังกำหนด)							
รายการ	จำนวน	หน่วย	จำนวน	หน่วย	เงิน	บาท	รวม (บาท)
รวมทั้งสิ้น							2,527,580
<b>1. งบบุคลากร</b>							
1.1 ค่าจ้างเจ้าหน้าที่โครงการ	2	คน	12	เดือน	15,000	บาท	
1.2 ประกันสังคม (ประกันสังคม 5% หากเงินเดือนเกิน 15,000 บาท)	2	คน	12	เดือน	750	บาท	
<b>2. งบดำเนินงาน</b>							
<b>2.1 ค่าตอบแทน</b>							
1) ค่าตอบแทนหัวหน้าโครงการ วุฒิปริญญาเอก							
2) ค่าตอบแทนนักวิจัย							
3) ค่าตอบแทนวิทยากร							
<b>2.2 ค่าใช้สอย</b>							
1) ค่าตัวเครื่องบินและพาหนะ เดินทางไป-กลับ							
2) ค่าตอบแทนผู้ให้ข้อมูล							
3) ค่าจ้างเหมาบริการในการ ดำเนินการจัดทำ focus group							
4) ค่าจ้างเหมาบริการในการ ดำเนินการจัดการเผยแพร่และ ให้คำปรึกษา							
5) ค่าจ้างเหมาบริการในการ ดำเนินการจัดทำสื่อการเผยแพร่							
6) ค่าอาหารว่างในการจัดจัดการ เผยแพร่และให้คำปรึกษา							
7) ค่าอาหารกลางวันจัดจัดการ เผยแพร่และให้คำปรึกษา							
<b>2.3 ค่าวัสดุ</b>							
1) วัสดุสำนักงาน							
2) วัสดุคอมพิวเตอร์							
ค่าติดตาม/ตรวจสอบการดำเนินการ โครงการ อัตราร้อยละ 10							

ภาพที่ 4.2 (ต่อ)

16. ประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง: (ระบุเฉพาะโครงการต่อเนื่อง)			
ปีงบประมาณ	เป้าหมายตัวชี้วัด	งบประมาณ (บาท)	
2561			
2562			
2563			
2564			
2565			
17. ตัวชี้วัดเป้าหมายโครงการ (Outputs):			
ประเภทตัวชี้วัด	ชื่อตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย
เชิงปริมาณ			
เชิงคุณภาพ			
เชิงเวลา			
เชิงต้นทุน/ค่าใช้จ่าย			
18. ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcomes):			
ประเภทตัวชี้วัด			
เชิงปริมาณ			
เชิงคุณภาพ			
เชิงเวลา			
เชิงต้นทุน/ค่าใช้จ่าย			
19. ผลผลิต (Output):			
20. ผลลัพธ์ (Outcomes):			
21. การติดตามประเมินผล:		1) วิธีการ:	
		2) เครื่องมือ:	
		3) ระยะเวลา:	
22. ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น: (ความเสี่ยงที่ทำให้โครงการไม่บรรลุผลตามเป้าหมาย)			
ขั้นตอน/วิธีดำเนินการ (จากข้อ 14)	ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	วิธีการปิดความเสี่ยง	
1.			
2.			
3.			

ภาพที่ 4.2 (ต่อ)

23. ผู้รับผิดชอบโครงการ:			
1) ชื่อ-นามสกุล:		ตำแหน่ง:	
หน่วยงาน:		โทรศัพท์:	
โทรศัพท์เคลื่อนที่:		E-mail:	
2) ชื่อ-นามสกุล:		ตำแหน่ง:	
หน่วยงาน:		โทรศัพท์:	
โทรศัพท์เคลื่อนที่:		E-mail:	
3) ชื่อ-นามสกุล:		ตำแหน่ง:	
หน่วยงาน:		โทรศัพท์:	
โทรศัพท์เคลื่อนที่:		E-mail:	

## 4.2 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพ และผลลัพธ์จากการศึกษาวิจัย

### 4.2.1 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพของการนำแบบฟอร์มคำขอของงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ (NIDA Master Form) ไปใช้ในการจัดทำคำขอของงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ผู้วิจัยได้ดำเนินการประเมินประสิทธิภาพในแต่ละประเด็น ดังนี้

#### 1) การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยประเมินประสิทธิภาพในประเด็น การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน และผลจากการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ทำให้ใช้เวลาในการปฏิบัติงานน้อยลงตามไปด้วย ผู้วิจัยจึงประเมินประสิทธิภาพด้วยการเปรียบเทียบจำนวนขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงานระหว่างผังกระบวนการทำงาน (Workflow) เดิมของการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 กับผังกระบวนการทำงาน (Workflow) ที่ได้ปรับปรุงขึ้นใหม่ภายหลังจากที่ได้นำแบบฟอร์มโครงการในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์มาใช้ในการจัดทำงบประมาณ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 แล้ว ผลการเปรียบเทียบสรุปได้ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงาน ก่อนการใช้ และภายหลังการใช้ NIDA Master Form

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	ก่อนใช้ NIDA Master Form (ขั้นตอน/ระยะเวลา)	หลังใช้ NIDA Master Form (ขั้นตอน/ระยะเวลา)	ผลการประเมิน
1. การจัดทำแบบฟอร์มคำขออนุญาตประกอบธุรกิจในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ (NIDA Master Form)	4 ขั้นตอน/ 10 วันทำการ	4 ขั้นตอน/ 5 วันทำการ	ขั้นตอนเท่าเดิม/ ลดลง 5 วันทำการ
2. การส่งแบบฟอร์มคำขออนุญาตประกอบธุรกิจในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ (NIDA Master Form) ให้หน่วยงานภายในสถาบันดำเนินการ	16 ขั้นตอน/ 20 วันทำการ	5 ขั้นตอน/ 10 วันทำการ	ลดลง 11 ขั้นตอน/ ลดลง 10 วันทำการ
3. จัดทำเอกสารคำขออนุญาตประกอบธุรกิจในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์	7 ขั้นตอน/ 15 วันทำการ	8 ขั้นตอน/ 7 วันทำการ	เพิ่มขึ้น 1 ขั้นตอน/ ลดลง 8 วันทำการ
4. จัดทำเอกสารประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณเบื้องต้น	17 ขั้นตอน/ 15 วันทำการ	8 ขั้นตอน/ 5 วันทำการ	ลดลง 9 ขั้นตอน/ ลดลง 10 วันทำการ
5. จัดทำเอกสารประกอบการชี้แจงงบประมาณ	6 ขั้นตอน/ 20 วันทำการ	5 ขั้นตอน/ 10 วันทำการ	ลดลง 1 ขั้นตอน/ ลดลง 10 วันทำการ
<b>รวม</b>	<b>50 ขั้นตอน/ 80 วันทำการ</b>	<b>30 ขั้นตอน/ 37 วันทำการ</b>	<b>ลดลง 20 ขั้นตอน/ ลดลง 43 วันทำการ</b>

จากตารางที่ 4.3 ขั้นตอนการปฏิบัติงานจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ตั้งแต่เริ่มกระบวนการจนจบขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการ ของผังกระบวนการทำงาน (Workflow) เดิม ก่อนใช้ NIDA Master Form มีขั้นตอนทั้งสิ้น 50 ขั้นตอน ผังกระบวนการทำงาน (Workflow) ใหม่ ภายหลังใช้ NIDA Master Form มีขั้นตอนทั้งสิ้น 30 ขั้นตอน สามารถลดขั้นตอนการปฏิบัติงานลงได้ 20 ขั้นตอน คิดเป็นร้อยละ 40.00

สำหรับระยะเวลาการปฏิบัติงานจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ตั้งแต่เริ่มกระบวนการจนจบขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการ ของผังกระบวนการทำงาน (Workflow) เดิม ก่อนใช้ NIDA Master Form ใช้เวลาทั้งสิ้น 80 วัน ผังกระบวนการทำงาน (Workflow) ใหม่ ภายหลังใช้ NIDA Master Form ใช้เวลาทั้งสิ้น 37 วัน สามารถประหยัดเวลาลงได้ 43 วัน คิดเป็นร้อยละ 53.75

## 2) คุณภาพ (ความถูกต้องและครบถ้วนของข้อมูลโครงการ)

ผู้วิจัยประเมินประสิทธิภาพในประเด็น คุณภาพ (ความถูกต้องและครบถ้วนของข้อมูลโครงการ) ด้วยการเปรียบเทียบหัวข้อและข้อมูลสำคัญตามแบบฟอร์มคำของบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ (NIDA Master Form) กับหัวข้อแบบฟอร์มคำของบประมาณในลักษณะบูรณาการของหน่วยงานภายนอก เพื่อแสดงผลของการนำข้อมูลโครงการที่จัดทำตามหัวข้อของ NIDA Master Form ไปใช้ในการกรอกข้อมูลลงในแบบฟอร์มคำของบประมาณในลักษณะบูรณาการของหน่วยงานภายนอกได้ครบถ้วน สรุปได้ดังตารางที่ 4.4



ตารางที่ 4.4 หัวข้อและข้อมูลสำคัญตามแบบฟอร์ม NIDA Master Form และแบบฟอร์มจากหน่วยงานภายนอก (กรณีตัวอย่าง 6 แผนงานบูรณาการ)

หัวข้อแบบฟอร์ม	NIDA Master Form	แผนงานบูรณาการ การสร้างรายได้จากการท่องเที่ยวและบริการ	แผนงานบูรณาการ พัฒนาผู้ประกอบการ และเศรษฐกิจชุมชน และพัฒนาวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาด ย่อมสู่สากล	แผนงานบูรณาการ ยกระดับคุณภาพ การศึกษาและการ เรียนรู้ให้มีคุณภาพ เท่าเทียม และทั่วถึง	แผนงานบูรณาการ พัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมดิจิทัล	แผนงานบูรณาการ พัฒนาระเบียง เศรษฐกิจภาค ตะวันออก
1. ชื่อโครงการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. โครงการย่อย/ กิจกรรม	✓		✓			
3. สาขาที่เกี่ยวข้อง	✓					
4. ความสอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนฯ	✓		✓			
4.1 นโยบายรัฐบาล	✓					
4.2 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	✓					
4.3 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ ฉบับที่ 12	✓					
4.4 ยุทธศาสตร์จัดสรร ปี 2562	✓					

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

หัวข้อแบบฟอร์ม	NIDA Master Form	แผนงานบูรณาการ การสร้างรายได้จาก การท่องเที่ยวและบริการ	แผนงานบูรณาการ พัฒนาผู้ประกอบการ และเศรษฐกิจชุมชน และพัฒนาวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาด ย่อมสู่สากล	แผนงานบูรณาการ ยกระดับคุณภาพ การศึกษาและการ เรียนรู้ให้มีคุณภาพ เท่าเทียม และทั่วถึง	แผนงานบูรณาการ พัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมดิจิทัล	แผนงานบูรณาการ พัฒนาระเบียง เศรษฐกิจภาค ตะวันออก
4.5 แผนงานบูรณาการความ สอดคล้องกับแผนแม่บท ปี 2561	✓		✓			
4.6 แนวทางการดำเนินงาน	✓	✓	✓	✓	✓	
4.7 ตัวชี้วัดแนวทาง	✓	✓	✓	✓	✓	
5. หน่วยงานร่วมบูรณาการ	✓			✓		
6. สถานภาพโครงการ	✓	✓				
7. ความสำคัญของโครงการ	✓	✓	✓		✓	✓
8. วัตถุประสงค์	✓	✓	✓		✓	✓
9. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	✓	✓			✓	✓
10. กลุ่มเป้าหมายของโครงการ	✓	✓			✓	✓

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

หัวข้อแบบฟอร์ม	NIDA Master Form	แผนงานบูรณาการ การสร้างรายได้จาก การท่องเที่ยวและบริการ	แผนงานบูรณาการ พัฒนาผู้ประกอบการ และเศรษฐกิจชุมชน และพัฒนาวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาด ย่อมสู่สากล	แผนงานบูรณาการ ยกกระดับคุณภาพ การศึกษาและการ เรียนรู้ให้มีคุณภาพ เท่าเทียม และทั่วถึง	แผนงานบูรณาการ พัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมดิจิทัล	แผนงานบูรณาการ พัฒนาระเบียง เศรษฐกิจภาค ตะวันออก
11. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือมีผลกระทบของ โครงการ	✓					
12. พื้นที่ดำเนินการ	✓	✓	✓		✓	
13. ระยะเวลาการดำเนินการ	✓				✓	✓
14. ขั้นตอน/วิธีดำเนินการ เป้าหมาย และงบประมาณ	✓	✓	✓	✓	✓	✓
15. วงเงินงบประมาณ	✓	✓			✓	✓
16. ประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะ ปานกลาง	✓	✓				✓
17. ตัวชี้วัดเป้าหมายโครงการ (Outputs)	✓	✓		✓	✓	
1) เชิงปริมาณ	✓	✓			✓	

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

หัวข้อแบบฟอร์ม	NIDA Master Form	แผนงานบูรณาการ การสร้างรายได้จาก การท่องเที่ยวและบริการ	แผนงานบูรณาการ พัฒนาผู้ประกอบการ และเศรษฐกิจชุมชน และพัฒนาวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาด ย่อมสู่สากล	แผนงานบูรณาการ ยกระดับคุณภาพ การศึกษาและการ เรียนรู้ให้มีคุณภาพ เท่าเทียม และทั่วถึง	แผนงานบูรณาการ พัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมดิจิทัล	แผนงานบูรณาการ พัฒนาระเบียง เศรษฐกิจภาค ตะวันออก
2) เชิงคุณภาพ	✓	✓			✓	
3) เชิงเวลา	✓	✓			✓	
4) เชิงต้นทุน/ค่าใช้จ่าย	✓	✓			✓	
18. ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcomes)	✓				✓	
1) เชิงปริมาณ	✓				✓	
2) เชิงคุณภาพ	✓				✓	
3) เชิงเวลา	✓				✓	
4) เชิงต้นทุน/ค่าใช้จ่าย	✓				✓	
19. ผลผลิต (Outputs)	✓	✓	✓			✓
20. ผลลัพธ์ (Outcomes)	✓	✓	✓			✓

## ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

หัวข้อแบบฟอร์ม	NIDA Master Form	แผนงานบูรณาการ การสร้างรายได้จาก การท่องเที่ยวและบริการ	แผนงานบูรณาการ พัฒนาผู้ประกอบการ และเศรษฐกิจชุมชน และพัฒนาวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาด ย่อมสู่สากล	แผนงานบูรณาการ ยกระดับคุณภาพ การศึกษาและการ เรียนรู้ให้มีคุณภาพ เท่าเทียม และทั่วถึง	แผนงานบูรณาการ พัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมดิจิทัล	แผนงานบูรณาการ พัฒนาระเบียง เศรษฐกิจภาค ตะวันออก
21. การติดตามผล	✓	✓				
1) วิธีการ	✓	✓				
2) เครื่องมือ	✓	✓				
3) ระยะเวลา	✓	✓				
22. ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (ความเสี่ยงที่ทำให้โครงการไม่บรรลุผลตาม เป้าหมาย)	✓					
1) ขั้นตอน/วิธีดำเนินการ (จากข้อ 14)	✓					
2) ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	✓					
3) วิธีการปิดความเสี่ยง	✓					

## ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

หัวข้อแบบฟอร์ม	NIDA Master Form	แผนงานบูรณาการ การสร้างรายได้จาก การท่องเที่ยวและบริการ	แผนงานบูรณาการ พัฒนาผู้ประกอบการ และเศรษฐกิจชุมชน และพัฒนาวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาด ย่อมู่สากล	แผนงานบูรณาการ ยกระดับคุณภาพ การศึกษาและการ เรียนรู้ให้มีคุณภาพ เท่าเทียม และทั่วถึง	แผนงานบูรณาการ พัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมดิจิทัล	แผนงานบูรณาการ พัฒนาระเบียง เศรษฐกิจภาค ตะวันออก
23. ผู้รับผิดชอบโครงการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1) ชื่อ-นามสกุล	✓	✓	✓	✓		✓
2) ตำแหน่ง	✓	✓	✓			✓
3) หน่วยงาน			✓		✓	✓
4) โทรศัพท์	✓	✓	✓	✓		✓
4) โทรสาร	✓	✓		✓		
5) มือถือ	✓	✓	✓			✓
6) E-mail	✓	✓	✓	✓		✓

### 3) การส่งงานตรงเวลา

ภายหลังจากการดำเนินการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ใช้ NIDA Master Form ทำให้ขั้นตอนการขอข้อมูลหลายครั้งหมดไป สามารถลดเวลาในการปฏิบัติงาน เพราะมีข้อมูลโครงการในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ที่มีความครบถ้วนสมบูรณ์ไว้ที่จุดเดียว จึงส่งผลให้การจัดส่งข้อมูลโครงการงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์เร็วขึ้น ทันตามเวลาที่หน่วยงานภายนอกกำหนด ผลการจัดส่งที่ดำเนินการไปแล้วสรุปได้ตามตารางที่ 4.5

**ตารางที่ 4.5** การจัดส่งข้อมูลโครงการในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ให้หน่วยงานภายนอก จำแนกตามแผนงานบูรณาการ

แผนงานบูรณาการ	กำหนดส่ง	วันที่ส่ง	ผลการประเมิน
1. แผนงานบูรณาการการสร้างรายได้จากการท่องเที่ยวและบริการ	26 กันยายน 2560	26 กันยายน 2560	ทันเวลา
2. แผนงานบูรณาการพัฒนาผู้ประกอบการและเศรษฐกิจชุมชน และพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสู่สากล	2 ตุลาคม 2560	2 ตุลาคม 2560	ทันเวลา
3. แผนงานบูรณาการยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ให้มีคุณภาพเท่าเทียม และทั่วถึง	4 ตุลาคม 2560	4 ตุลาคม 2560	ทันเวลา
4. แผนงานบูรณาการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล	6 พฤศจิกายน 2560	6 พฤศจิกายน 2560	ทันเวลา
5. แผนงานบูรณาการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก	7 พฤศจิกายน 2560	7 พฤศจิกายน 2560	ทันเวลา
6. แผนงานบูรณาการพัฒนาอุตสาหกรรมศักยภาพ	13 พฤศจิกายน 2560	13 พฤศจิกายน 2560	ทันเวลา
7. แผนงานบูรณาการพัฒนาศักยภาพการผลิตภาคการเกษตร	14 พฤศจิกายน 2560	14 พฤศจิกายน 2560	ทันเวลา

**หมายเหตุ:** ข้อมูล ณ วันที่ 15 พฤศจิกายน 2560

จากตารางที่ 4.5 สถาบันได้จัดส่งข้อมูลโครงการในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ให้หน่วยงานภายนอก คือ หน่วยงานเจ้าภาพแผนงานบูรณาการฯ จำนวนทั้งสิ้น 7 แผนงาน ซึ่งสามารถดำเนินการส่งได้ตรงตามระยะเวลาที่หน่วยงานเจ้าภาพแผนงานบูรณาการฯ กำหนดทุกแผนงาน เป็นการแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ทั้งนี้ แผนงานบูรณาการแต่ละแผนงาน มีกำหนดระยะเวลาการส่งไม่พร้อมกัน เป็นไปตามแต่ละหน่วยงานเจ้าภาพแผนงานบูรณาการกำหนด นอกจากนั้น ยังมีโครงการในลักษณะบูรณาการ

การเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน ที่สอดคล้องตามแผนงานบูรณาการ และรอการตอบรับจากหน่วยงาน เจ้าภาพแผนงานบูรณาการเพื่อดำเนินการจัดส่งข้อมูลอีก จำนวน 7 แผนงาน ประกอบด้วย 1) แผนงานบูรณาการป้องกัน ปราบปราม และบำบัดรักษาผู้ติดยาเสพติด 2) แผนงานบูรณาการพัฒนา ด้านคมนาคมและระบบโลจิสติกส์ 3) แผนงานบูรณาการพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต 4) แผนงานบูรณาการสร้างความเสมอภาคเพื่อรองรับสังคมผู้สูงอายุ 5) แผนงานบูรณาการพัฒนาเมือง อุตสาหกรรมเชิงนิเวศและจัดการมลพิษและสิ่งแวดล้อม 6) แผนงานบูรณาการต่อต้านการทุจริตและ ประพฤติมิชอบ และ 7) แผนงานบูรณาการเพื่อพัฒนาพื้นที่ระดับภาค (ด้านการสร้างความสามารถในการ แข่งขันของประเทศ)

#### 4.2.2 ผลลัพธ์จากการวิจัย

ผลจากการสำรวจความพึงพอใจต่อการนำแบบฟอร์มโครงการในลักษณะบูรณาการเชิง ยุทธศาสตร์ของสถาบัน (NIDA Master Form) ไปใช้ในการจัดทำคำของบประมาณในลักษณะบูรณา การเชิงยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ซึ่งกลุ่มงานงบประมาณ กองแผนงานได้จัดส่ง แบบฟอร์มโครงการในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน (NIDA Master Form) พร้อม แนวทาง/หลักเกณฑ์การจัดทำคำของบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน ให้ อาจารย์ และนักวิจัยของสถาบัน จัดทำคำของบประมาณฯ ตามแบบฟอร์มฯ โดยมีอาจารย์ และนักวิจัย ของสถาบันที่ได้จัดทำคำของบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2562 จำนวนทั้งสิ้น 40 คน จาก 13 หน่วยงาน 87 โครงการ สรุปผลได้ดังนี้

**ตารางที่ 4.6** จำนวนและร้อยละของอาจารย์/และนักวิจัยของสถาบันที่จัดทำคำของบประมาณใน ลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ จำแนกตามคณะ/วิทยาลัย/หน่วยงาน

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



จากตารางที่ 4.6 อาจารย์ และนักวิจัยของสถาบันที่จัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการ เชิงยุทธศาสตร์ จำนวนทั้งสิ้น 40 คน จาก 13 หน่วยงาน โดยเป็นอาจารย์สังกัดคณะกรรมการ การท่องเที่ยวมากที่สุด จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 17.50 รองลงมา คือ อาจารย์สังกัดคณะกรรมการ พัฒนาสิ่งแวดล้อม จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 15.00 อาจารย์สังกัดคณะสถิติประยุกต์ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50 อาจารย์สังกัดสังกัดคณะนิติศาสตร์ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 อาจารย์สังกัดคณะรัฐประศาสนศาสตร์ และนักวิจัยที่สังกัดสำนักวิจัย จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 7.50 อาจารย์สังกัดคณะบริหารธุรกิจ คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และคณะนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ จำนวน 2 คน คิดเป็น ร้อยละ 5.00 เท่ากัน และอาจารย์สังกัดคณะภาษาและการสื่อสาร และศูนย์อาเซียนและเอเชียศึกษา จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.50 เท่ากัน

ตารางที่ 4.7 จำนวนและร้อยละของโครงการในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 จำแนกตามคณะ/วิทยาลัย

คณะ/วิทยาลัย	โครงการ	ร้อยละ
	(n=87)	
1. คณะรัฐประศาสนศาสตร์	6	6.90
2. คณะบริหารธุรกิจ	4	4.60
3. คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ	5	5.75
4. คณะสถิติประยุกต์	5	5.75
5. คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม	5	5.75
6. คณะภาษาและการสื่อสาร	1	1.15
7. คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3	3.45
8. คณะนิติศาสตร์	5	5.75
9. คณะการจัดการการท่องเที่ยว	18	20.69
10. คณะนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ	4	4.60
11. คณะบริหารการพัฒนาสิ่งแวดล้อม	14	16.09
12. สำนักวิจัย	4	4.60
13. ศูนย์อาเซียนและเอเชียศึกษา	13	14.94

จากตารางที่ 4.7 โครงการในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ จำนวนทั้งสิ้น 87 โครงการ จาก 13 หน่วยงาน โดยเป็นโครงการที่มาจากคณะกรรมการการท่องเที่ยวมากที่สุด จำนวน 18 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 20.69 รองลงมา คือ คณะบริหารการพัฒนาสิ่งแวดล้อม จำนวน 14 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 16.09 และศูนย์อาเซียนและเอเชียศึกษา จำนวน 13 โครงการ คิดเป็น ร้อยละ 14.94 คณะรัฐประศาสนศาสตร์ จำนวน 6 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 6.90 คณะพัฒนาการ เศรษฐกิจ คณะสถิติประยุกต์ คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม และคณะนิติศาสตร์ จำนวน 5 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 5.75 คณะบริหารธุรกิจ คณะนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ และ สำนักวิจัย จำนวน 4 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 4.60 คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 3 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 3.45 และคณะภาษาและการสื่อสาร จำนวน 1 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 1.15

**ตารางที่ 4.8** จำนวนและร้อยละของอาจารย์และนักวิจัยของสถาบันที่เคยส่งข้อเสนอโครงการเพื่อขอรับการจัดสรรงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

การส่งข้อเสนอโครงการเพื่อขอรับการจัดสรรงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์	คน	ร้อยละ
	(n=40)	
ส่งปีนี้ในปีแรก	14	35.00
เคยส่งแล้วในปีที่ผ่านมา	26	65.00

จากตารางที่ 4.8 อาจารย์ และนักวิจัยของสถาบัน จำนวนทั้งสิ้น 40 คน ส่งข้อเสนอโครงการเพื่อขอรับการจัดสรรงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ปีนี้ในปีแรก จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 35.00 และเคยส่งแล้วในปีที่ผ่านมา จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 65.00

**ตารางที่ 4.9** ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจต่อการใช้งานแบบฟอร์มโครงการบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ (NIDA Master Foam)

การใช้งานแบบฟอร์มต้นแบบข้อเสนอโครงการบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์: NIDA Master Form	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความพึงพอใจ
<b>โครงสร้างและรูปแบบของ NIDA Master Form</b>	<b>3.61</b>	<b>0.62</b>	<b>มาก</b>
1. รูปแบบมีความชัดเจน เข้าใจง่าย	3.63	0.64	มาก
2. การจัดหมวดหมู่ และการเรียงลำดับของหัวข้อมีความเหมาะสม	3.78	0.56	มาก
3. ภาษาที่ใช้เข้าใจง่าย	3.63	0.68	มาก
4. คำอธิบาย และตัวอย่างเหมาะสม ง่ายต่อการทำความเข้าใจ	3.43	0.85	มาก
<b>ความคาดหวังต่อการนำ NIDA Master Form มาใช้ประโยชน์</b>	<b>3.95</b>	<b>0.68</b>	<b>มาก</b>
1. ช่วยลดระยะเวลาการประสานงาน	4.00	0.69	มาก
2. ข้อเสนอโครงการที่มีรายละเอียดชัดเจน จะเป็นช่องทางในการเพิ่มโอกาสการได้รับพิจารณาบรรจุ	3.98	0.75	มาก
3. เป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลโครงการ	3.90	0.77	มาก
4. พัฒนาเป็นฐานข้อมูลโครงการ	3.93	0.72	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.78</b>	<b>0.56</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.9 อาจารย์ และนักวิจัยของสถาบันมีความพึงพอใจต่อการใช้งานแบบฟอร์มโครงการบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ (NIDA Master Foam) โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 ประเด็นความคาดหวังต่อการนำ NIDA Master Form มาใช้ประโยชน์ มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 หากจำแนกเป็นรายข้อ พบว่า ความคาดหวังว่าจะช่วยลดระยะเวลาการประสานงาน ข้อเสนอโครงการที่มีรายละเอียดชัดเจน จะเป็นช่องทางในการเพิ่มโอกาสการได้รับพิจารณาบรรจุ สามารถพัฒนาเป็นฐานข้อมูลโครงการ และเป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลโครงการ มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00, 3.98, 3.93, 3.90 ตามลำดับ สำหรับประเด็นโครงสร้างและรูปแบบของ NIDA Master Form มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 หากจำแนกเป็นรายข้อ พบว่า การจัดหมวดหมู่ และการเรียงลำดับของหัวข้อมีความเหมาะสม รูปแบบมีความชัดเจน เข้าใจง่าย ภาษาที่ใช้เข้าใจง่าย และคำอธิบาย และตัวอย่างเหมาะสม ง่ายต่อการทำความเข้าใจ มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78, 3.63, 3.43 ตามลำดับ

ผลจากการรวบรวมความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของอาจารย์ และนักวิจัยของสถาบันที่มีต่อแบบฟอร์มคำของบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน (NIDA Master Form) เพื่อนำไปปรับปรุง จากข้อคำถามปลายเปิด เพื่อสอบถามความคิดเห็นโดยภาพรวมที่มีต่อ NIDA Master Form จากอาจารย์และนักวิจัยของสถาบันทั้งหมด 40 คน มีผู้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ สรุปได้ดังตารางที่ 4.10

**ตารางที่ 4.10** ผลสรุปข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของอาจารย์และนักวิจัยของสถาบันที่มีต่อแบบฟอร์มคำของบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน (NIDA Master Form)

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
	(n= 17)	
1. ทำได้ดี มีแบบฟอร์มที่แน่นอน ก่อนข้างสั้นกระชับ	3	17.65
2. ควรมีคำอธิบาย และตัวอย่างประกอบการกรอกข้อมูลในแต่ละหัวข้อให้ชัดเจน และเข้าใจง่าย	7	41.18
3. การกรอกข้อมูลงบประมาณ ควรทำเป็นไฟล์ Excel + VBR ลักษณะของ Drop down ให้สามารถเลือกเป็น choice และแนบระเบียบเบิกจ่ายของกระทรวงการคลัง	2	11.76
4. กำหนดแบบฟอร์มตั้งแต่ต้น เพื่อลดการเขียนข้อเสนอโครงการหลายครั้ง	1	5.88
5. จัดทำคู่มือ เพื่อให้ทราบขั้นตอน ประเด็นสำคัญ จุดเน้นที่ต้องพิจารณา และอาจสรุปประเด็นความเชื่อมโยงแผนงานบูรณาการ ผลผลิต ผลลัพธ์ กิจกรรม และงบประมาณ ให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ เพื่อจะได้ปรับปรุงการเขียนโครงการให้ดีขึ้น	2	11.76
6. จัดประชุมชี้แจงเหตุผลที่ไม่ได้รับการพิจารณาจัดสรรงบประมาณ เพื่อการพัฒนาปรับปรุง	1	5.88

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
7. บางหัวข้อยังเรียงลำดับไม่เหมาะสม เช่น Output และตัวชี้วัดของ Output ควรจัดเรียงให้อยู่ใกล้กัน	1	5.88
<b>รวม</b>	<b>17</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.10 มีอาจารย์ และนักวิจัยของสถาบันได้แสดงข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่มีต่อแบบฟอร์มคำของบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน (NIDA Master Form) จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 42.5 ของจำนวนอาจารย์และนักวิจัยทั้งหมดที่ตอบแบบสัมภาษณ์ โดยมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเรื่อง ควรมีคำอธิบาย และตัวอย่างประกอบการกรอกข้อมูลในแต่ละหัวข้อให้ชัดเจน และเข้าใจง่าย จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 41.18 รองลงมา คือแบบฟอร์มทำได้ดี มีความแน่นอน ค่อนข้างสั้นกระชับ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 17.65 การกรอกข้อมูลงบประมาณ ควรทำเป็นไฟล์ Excel + VBR ลักษณะของ Drop down ให้สามารถเลือกเป็น choice และแนบระเบียบเบิกจ่ายของกระทรวงการคลัง จัดทำคู่มือ เพื่อให้ทราบขั้นตอน ประเด็นสำคัญ จุดเน้นที่ต้องพิจารณา และอาจสรุปประเด็นความเชื่อมโยงแผนงานบูรณาการ ผลผลิต ผลลัพธ์ กิจกรรม และงบประมาณ ให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ เพื่อจะได้ปรับปรุงการเขียนโครงการให้ดีขึ้น จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 11.76 กำหนดแบบฟอร์มตั้งแต่ต้น เพื่อลดการเขียนข้อเสนอโครงการหลายครั้ง จัดประชุมชี้แจงเหตุผลการไม่ได้รับการพิจารณาจัดสรรงบประมาณ เพื่อการพัฒนาปรับปรุง และบางหัวข้อยังเรียงลำดับไม่เหมาะสม เช่น Output และตัวชี้วัดของ Output ควรจัดเรียงให้อยู่ใกล้กัน จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 5.88

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อวิเคราะห์และจัดทำแบบฟอร์มค่าของงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ 2) เพื่อสร้างฐานข้อมูลโครงการในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันที่ครบถ้วน และสะดวกต่อการใช้งาน และ 3) เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงานและให้เกิดความพึงพอใจในการจัดทำค่าของงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการสรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

##### 5.1.1 ผลจากการวิเคราะห์ปัญหาของกระบวนการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน

ผลจากการระดมสมองเพื่อร่วมกันวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาของกระบวนการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน โดยเครื่องมือทางการบริหาร คือ แผนผังก้างปลา (Fish-Bone Diagram) หรือเรียกว่าแผนผังสาเหตุและผล (Cause & Effect Diagram) ผลการวิเคราะห์ปัญหา พบว่า การขอข้อมูลโครงการในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์หลายครั้งสามารถสรุปสาเหตุหลักได้ 4 ด้าน โดยจัดเรียงตามลำดับความสำคัญคือ 1) สาเหตุหลักด้านการจัดการ (Management) 2) สาเหตุหลักด้านข้อมูลสารสนเทศ (Information) 3) สาเหตุหลักด้านความรู้ (Knowledge) และ 4) สาเหตุหลักด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้วิจัยจึงได้ข้อสรุปเลือกสาเหตุหลักในเรื่องของการจัดการ (Management) มาใช้ในการแก้ปัญหาหาก่อนเป็นลำดับแรก เนื่องจากการปรับเปลี่ยน/ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานประจำภายในกองแผนงานได้อย่างอิสระ อีกทั้ง บุคลากรกลุ่มงานงบประมาณ กองแผนงานก็เป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านนี้

##### 5.1.2 ผลการเปรียบเทียบหัวข้อของแบบฟอร์มค่าของงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

ผลจากการวิเคราะห์จำนวนและรายละเอียดของหัวข้อแบบฟอร์มค่าของงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภายนอก โดยการจัดทำตาราง Check list แบบฟอร์มค่าของงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภายนอก ทั้งหมด 15 แบบฟอร์ม

สรุปผลการเปรียบเทียบทำให้ผู้วิจัยทราบถึง 1) มีจำนวนหัวข้อทั้งหมด 32 หัวข้อ ที่สถาบันต้องจัดทำ ข้อมูลให้แก่หน่วยงานภายนอกตามความต้องการที่แตกต่างกัน และ 2) ความสำคัญของแต่ละหัวข้อ ในแบบฟอร์มคำของบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ กล่าวคือ หัวข้อ “ชื่อโครงการ” อยู่ในแบบฟอร์มทุกแบบฟอร์ม จำนวนทั้งสิ้น 15 แบบฟอร์ม คิดเป็นร้อยละ 100 รองลงมาคือหัวข้อ “เป้าหมายตัวชี้วัดโครงการและค่าเป้าหมาย” มีจำนวน 13 แบบฟอร์ม คิดเป็นร้อยละ 86.67 หัวข้อ “วัตถุประสงค์” และ “กลุ่มเป้าหมายของโครงการ” มีจำนวน 12 แบบฟอร์ม คิดเป็นร้อยละ 80 และ หัวข้อ “พื้นที่ดำเนินการ” “ผลลัพธ์ (Outcome)” มีจำนวน 11 แบบฟอร์ม คิดเป็นร้อยละ 73.33 สำหรับหัวข้ออื่น ๆ ที่มีความถี่ไม่มากนัก แต่เนื่องจากเป็นหัวข้อเฉพาะตามบริบทของหน่วยงาน ภายนอก ผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องนำหัวข้อทุกหัวข้อมาจัดกลุ่ม และจัดลำดับ เพื่อออกแบบโครงสร้าง แบบฟอร์มต้นแบบของสถาบันต่อไป

### 5.1.3 ผลการจัดทำแบบฟอร์มคำของบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน

จากผลจากการจัดทำแบบฟอร์มคำของบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน (NIDA Master Form) ซึ่งเป็นแบบฟอร์มต้นแบบคำของบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ที่มีความครบถ้วนสมบูรณ์ ครอบคลุม 23 หัวข้อจากผลจากการเปรียบเทียบหัวข้อของแบบฟอร์มคำของบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภายนอก สรุปผลได้ว่าแบบฟอร์มคำของบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน (NIDA Master Form) เป็นแบบฟอร์มที่มีรูปแบบที่กระชับ เข้าใจง่าย สะดวกต่อการกรอกข้อมูล กล่าวคือ หัวข้อจะมีการจัดกลุ่ม และจัดลำดับที่สอดคล้องกัน เช่น ชื่อโครงการ เป้าหมายตัวชี้วัดโครงการและค่าเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมายของโครงการ พื้นที่ดำเนินการ และผลลัพธ์ ตามลำดับ เพื่อให้อาจารย์และนักวิจัยของสถาบันสามารถกรอกข้อมูลต่าง ๆ ลงในแบบฟอร์มคำของบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน (NIDA Master Form) เพียงครั้งเดียว

### 5.1.4 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพ และผลลัพธ์จากการศึกษาวิจัย

#### 5.1.4.1 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพ

##### 1) ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

ผลการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานเปรียบเทียบระหว่างผังกระบวนการทำงาน (Workflow) เดิมของการจัดทำงบประมาณประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 กับผังกระบวนการทำงาน (Workflow) ใหม่ที่ได้นำแบบฟอร์มโครงการในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์มาใช้ในการจัดทำงบประมาณ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 สรุปว่า ขั้นตอนการปฏิบัติงานจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ตั้งแต่เริ่มกระบวนการจนจบขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการของผังกระบวนการทำงาน (Workflow) เดิม มีขั้นตอนทั้งสิ้น 50 ขั้นตอน ผังกระบวนการทำงาน (Workflow) ใหม่ หลังใช้ NIDA Master Form มีขั้นตอนทั้งสิ้น 30 ขั้นตอน สามารถลดขั้นตอนการปฏิบัติงานลงได้ 20 ขั้นตอน คิดเป็นร้อยละ 40.00 และใช้เวลาในการปฏิบัติงานตามผังกระบวนการ

ทำงาน (Workflow) เดิม ใช้เวลาทั้งสิ้น 80 วัน ผังกระบวนการทำงาน (Workflow) ใหม่ หลังใช้ NIDA Master Form ใช้เวลาทั้งสิ้น 37 วัน สามารถประหยัดเวลาดังได้ 43 วัน คิดเป็นร้อยละ 53.75 ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยสามารถนำข้อมูลค่าของงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ที่มีความครบถ้วนสมบูรณ์ตามแบบฟอร์ม NIDA Master Form ไปจัดทำข้อมูลตามความต้องการของหน่วยงานภายนอก และจัดส่งได้เร็วขึ้น ทันตามเวลาที่หน่วยงานภายนอกกำหนด

## 2) คุณภาพ (ความถูกต้องและครบถ้วนของข้อมูลโครงการ)

ผลการนำข้อมูลตามแบบฟอร์มค่าของงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ (NIDA Master Form) ไปใช้ในการกรอกข้อมูลลงในแบบฟอร์มค่าของงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภายนอก พบว่า หัวข้อแบบฟอร์ม NIDA Master Form ครอบคลุมเนื้อหาทั้งหมดของแบบฟอร์มค่าของงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภายนอก และมีความสอดคล้องกัน จึงสามารถนำข้อมูลตามแบบฟอร์ม NIDA Master Form ไปใช้ได้ถูกต้อง ครบถ้วน คิดเป็นร้อยละ 100

## 3) การส่งงานตรงเวลา

ผลการนำข้อมูลตามแบบฟอร์มค่าของงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ (NIDA Master Form) ไปใช้ในการกรอกข้อมูลลงในแบบฟอร์มค่าของงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภายนอก พบว่า การจัดส่งข้อมูลโครงการงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ที่ดำเนินการไปแล้ว จำนวนทั้งสิ้น 7 แผนงาน สามารถดำเนินการส่งได้ทันตามระยะเวลาที่หน่วยงานเจ้าภาพแผนงานบูรณาการฯ กำหนดทุกแผนงาน ซึ่งเร็วขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพการดำเนินงาน

นอกจากนั้น กองแผนงานยังมีการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลโครงการไว้เป็นฐานข้อมูล โดยแยกตามแผนงานบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ และสาขาที่เกี่ยวข้อง เพื่อจำแนกประเภทให้สะดวกต่อการใช้งาน ทำให้สามารถลดปัญหาการขอข้อมูลโครงการในลักษณะบูรณาการฯ หลายครั้ง และสามารถจัดทำข้อมูลเพื่อตอบสนองความต้องการของหน่วยงานภายนอกได้เพียงพอ ทันตามความต้องการ และในระยะเวลาที่กำหนด ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น

ผลการศึกษาวิจัยดังที่กล่าวมาข้างต้น สอดคล้องกับองค์ประกอบของประสิทธิภาพตามที่ Peterson and Plowman (1953) ได้กล่าวไว้ คือ 1) คุณภาพของงาน (Quality) จะต้องมีความสูง คือ ผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่าและมีความพึงพอใจ ผลการทำงานมีความถูกต้องได้มาตรฐานรวดเร็ว นอกจากนี้ ผลงานที่มีคุณภาพ ควรก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสร้างความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ 2) ปริมาณงาน (Quantity) งานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน โดยผลงานที่ปฏิบัติได้มีปริมาณที่เหมาะสมตามที่กำหนดในแผนงานหรือเป้าหมายที่บริษัทวางไว้ และควรมีการบริหารเวลา เพื่อให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ 3) เวลา (Time) คือ เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการ เหมาะสมกับงาน และทันสมัยมีการพัฒนาเทคนิคการทำงานให้สะดวกรวดเร็วขึ้น สอดคล้องกับผลการวิจัยของพนิดา หวานเพชร (2555) ที่ได้ศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยใช้แนวคิดไคเซ็น

กรณีศึกษา แผนกบัญชีค่าใช้จ่าย โดยการใช้แนวคิดโคเซ็น ประกอบด้วยการลดขั้นตอนในบางกระบวนการที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ออกไป (MUDA) การรวมขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนกันในแต่ละกระบวนการเข้าด้วยกัน (MURI) และการจัดให้เกิดความสม่ำเสมอของการนำเสนอเอกสารทางการบัญชีจากร้านค้า (MURA) มาประยุกต์ใช้ในงาน จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานแผนกบัญชีค่าใช้จ่าย ให้สามารถรองรับงาน และจำนวนปริมาณเอกสารทางการบัญชีที่เพิ่มขึ้น และสอดคล้องกับทิวาดี เมฆสวรรค์ (2538) ที่ได้อธิบายไว้ว่า ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร (Process) ได้แก่ การทำงานที่ถูกต้อง รวดเร็ว และใช้เทคนิคที่สะดวกขึ้นกว่าเดิม นอกจากนี้ การเพิ่มประสิทธิภาพของงานในแง่ของฐานการผลิต ตามองค์ประกอบแบบ 5 M ที่ต้องคำนึงถึง ในประเด็นของ M-Morale หมายถึง ขวัญและกำลังใจของบุคคลในระบบ รวมถึง การเพิ่มประสิทธิภาพในด้านทรัพยากรบุคคล การนำเทคโนโลยี และการเพิ่มโดยการปรับปรุง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน จัดหาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องจักร เครื่องมือ เครื่องใช้ให้เกิดความสะดวกในการทำงาน การใช้เทคโนโลยีมาสร้างสรรค์วิธีการช่วยให้เกิดความสะดวกสบายและมีประสิทธิภาพ

#### 5.1.4.2 ผลลัพธ์จากการศึกษาวิจัย

##### 1) ความพึงพอใจต่อการใช้งานแบบฟอร์มคำขอของงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลจากอาจารย์ และนักวิจัยของสถาบันที่ได้จัดทำโครงการในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ตามแบบฟอร์มคำขอของงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน (NIDA Master Form) โดยใช้แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นที่มีต่อแบบฟอร์มของงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน (NIDA Master Form) สรุปผลได้ดังนี้ อาจารย์ และนักวิจัยของสถาบันที่จัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ มีจำนวนทั้งสิ้น 40 คน จาก 13 หน่วยงาน เป็นอาจารย์จากคณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยวมากที่สุด จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 17.50 รองลงมา คือ คณะบริหารการพัฒนาลิ่งแวดล้อม จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 15.00 และคณะสถิติประยุกต์ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50 นอกจากนี้ อาจารย์และนักวิจัยของสถาบันได้ส่งคำขอของงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ จำนวนทั้งสิ้น 87 โครงการ เป็นโครงการที่มาจากคณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยวมากที่สุด จำนวน 18 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 20.69 รองลงมา คือ คณะบริหารการพัฒนาลิ่งแวดล้อม จำนวน 14 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 16.09 และศูนย์อาเซียนและเอเชียศึกษา จำนวน 13 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 14.94 อีกทั้ง กลุ่มอาจารย์ และนักวิจัยของสถาบัน ทั้ง 40 คน มีผู้ที่ส่งข้อเสนอโครงการเพื่อขอรับการจัดสรรงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ปีนี้เป็นปีแรก จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 35.00 และเคยส่งแล้วในปีที่ผ่านมา จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 65.00

สำหรับผลการประเมินความพึงพอใจต่อการใช้งานแบบฟอร์มคำขอของงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ (NIDA Master Form) โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 โดย



มีความพึงพอใจในเรื่องการจัดหมวดหมู่ และการเรียงลำดับของหัวข้อมีความเหมาะสม รูปแบบมีความชัดเจน เข้าใจง่าย ภาษาที่ใช้เข้าใจง่าย และคำอธิบาย และตัวอย่างเหมาะสม ง่ายต่อการทำความเข้าใจ นอกจากนี้ ยังคาดหวังว่าจะช่วยลดระยะเวลาการประสานงาน ข้อเสนอโครงการที่มีรายละเอียดชัดเจน จะเป็นช่องทางในการเพิ่มโอกาสการได้รับพิจารณาบรรจุ และในอนาคตจะสามารถพัฒนาเป็นฐานข้อมูลโครงการ และเป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลโครงการได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ที่กล่าวว่า ประสิทธิภาพการทำงานเป็นสิ่งที่สามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ และประสิทธิภาพในแง่ของผลลัพธ์ นอกจากจะเกิดจากการทำงานที่มีคุณภาพเกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทุนเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงาน และบริการแล้ว ยังต้องเป็นที่พอใจของลูกค้าด้วย เช่นเดียวกับ Peterson and Plowman (1953) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบของประสิทธิภาพไว้ว่า คุณภาพของงาน (Quality) จะต้องมีคุณภาพสูง คือ ผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่าและมีความพึงพอใจ ผลการทำงานมีความถูกต้องได้มาตรฐานรวดเร็ว นอกจากนี้ ผลงานที่มีคุณภาพ ควรก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสร้างความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ

## 5.2 ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา

ผลจากการรวบรวมข้อเสนอแนะจากอาจารย์ และนักวิจัยของสถาบัน มีผู้ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อแบบฟอร์มค่าของงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ (NIDA Master Form) เพื่อเป็นแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ จำนวนทั้งสิ้น 17 คน จากอาจารย์และนักวิจัยทั้งหมดที่ตอบแบบสัมภาษณ์จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 42.5 โดยมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ดังนี้

- 1) ควรมีคำอธิบาย และตัวอย่างประกอบการกรอกข้อมูลในแต่ละหัวข้อให้ชัดเจน และเข้าใจง่าย
- 2) แบบฟอร์มทำได้ดี มีความแน่นอน ค่อนข้างสั้นกระชับ
- 3) การกรอกข้อมูลงบประมาณ ควรทำเป็นไฟล์ Excel + VBR ลักษณะของ Drop down ให้สามารถเลือกเป็น choice และแนบระเบียบเบิกจ่ายของกระทรวงการคลัง
- 4) จัดทำคู่มือ เพื่อให้ทราบขั้นตอน ประเด็นสำคัญ จุดเน้นที่ต้องพิจารณา และอาจสรุปประเด็นความเชื่อมโยงแผนงานบูรณาการ ผลผลิต ผลลัพธ์ กิจกรรม
- 5) กำหนดแบบฟอร์มตั้งแต่ต้น เพื่อลดการเขียนข้อเสนอโครงการหลายครั้ง
- 6) จัดประชุมชี้แจงเหตุผลผลการไม่ได้รับการพิจารณาจัดสรรงบประมาณ เพื่อการพัฒนาปรับปรุง
- 7) บางหัวข้อยังเรียงลำดับไม่เหมาะสม เช่น Output และตัวชี้วัดของ Output ควรจัดเรียงให้อยู่ใกล้กัน

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของอาจารย์และนักวิจัยของสถาบันดังกล่าว มีหลายประเด็นที่สอดคล้องกับแนวคิดของประพัสสร มิ่งมิตร (2560) ที่กล่าวไว้ว่าการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร

พนักงานจะต้องมีความรู้ในการปฏิบัติงานภายในองค์กรตั้งแต่ระดับพื้นฐาน จนถึงขั้นประยุกต์ใช้ มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างคุ้มค่า

นอกจากนี้การเพิ่มประสิทธิภาพของงานนั้นอาจพิจารณาในแง่มุมมองของฐานการผลิต โดยมีองค์ประกอบแบบ 5 M ที่ต้องคำนึงถึงความคุ้มค่ามากที่สุด ซึ่งประกอบด้วย

1) Man หมายถึง บุคลากร คือ ผู้ที่จะต้องเกี่ยวข้องกับระบบงาน  
 2) Money หมายถึง เงินหรือทรัพย์สินที่มีค่าเป็นเงินของระบบ ซึ่งนับเป็นหัวใจที่สำคัญอย่างหนึ่งของระบบ เช่น เงินทุน เงินสด เงินหมุนเวียน เงินค่าใช้จ่าย หรือ เงินรายรับ รายจ่าย ต่าง ๆ เหล่านี้ เป็นต้น

3) Material หมายถึง ตัวสินค้าหรือวัสดุที่ใช้ในการผลิตสินค้า  
 4) Management หมายถึง การบริหารระบบ ซึ่งเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่ทำให้ระบบเกิดปัญหา เพราะการบริหารที่ไม่ดีหรือการบริหารที่ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมหรือไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่อสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ที่เรียกกันว่าไม่เป็นไปตามโลกาวัตร์ หรือ การได้ผู้บริหารที่ไม่มีประสิทธิภาพมาบริหารงาน ซึ่งส่วนมากมักเกิดขึ้นในระบบราชการ

5) Morale หมายถึง ขวัญและกำลังใจของบุคคลในระบบ รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในด้านทรัพยากรบุคคล การนำเทคโนโลยี และการเพิ่มโดยการปรับปรุง

(1) เพิ่มโดยการพัฒนาทางด้านบุคลากร ด้วยการฝึกอบรม ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน จัดหาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องจักร เครื่องมือ เครื่องใช้ให้เกิดความสะดวกในการทำงาน

(2) เพิ่มโดยใช้เทคโนโลยีมาสร้างสรรค์วิธีการช่วยให้เกิดความสะดวกสบายและมีประสิทธิภาพ

(3) เพิ่มโดยการปรับปรุงด้านการจัดการ เช่น การวางแผนการผลิต การควบคุมคุณภาพด้านการจัดซื้อ การควบคุมวัสดุคงคลัง เป็นต้น

### 5.3 แนวทางการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน

จากผลการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยขอเสนอแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงานจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ในปีงบประมาณถัดไป ดังนี้

1) พัฒนาเป็นระบบสารสนเทศ เพื่อจัดเก็บข้อมูลโครงการในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อความสะดวกในการกรอกข้อมูล สืบค้น และสามารถเรียกดูข้อมูลได้ตามความต้องการ

2) ประชุมชี้แจง หรือจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างการรับรู้เข้าใจเกี่ยวกับงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ การให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ การร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ตอบข้อซักถาม และแนะนำการจัดทำข้อเสนอโครงการและแบบฟอร์ม

## บรรณานุกรม

- จักรกฤษณ์ จันทะคุณ. 2560. ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล มีความหมายแตกต่างกัน. (ออนไลน์). สืบค้นวันที่ 7 สิงหาคม 2560 จาก <https://www.gotoknow.org/posts/321886>.
- ณรงค์ สัจพันธ์โรจน์. 2538. การจัดทำอนุมัติและการบริหารงบประมาณแผ่นดิน ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.
- ทิพรรัตน์ โคตรชมพู. 2552. การปรับปรุงคุณภาพด้วยแผนกประกันคุณภาพ กรณีศึกษา : เพิ่มการประกันคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่แผนกฉีดพลาสติก. การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์และคณะ.2552. งบประมาณเชิงบูรณาการเพื่อการพัฒนา: กลไกการบูรณาการยุทธศาสตร์ของ5 กระทรวงหลักด้านเศรษฐกิจ. สำนักงบประมาณ สุขยีน เทพทอง วิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- ทิพาวดี เขมสุวรรณค์. 2538. การส่งเสริมประสิทธิภาพในระบบราชการ. กรุงเทพฯ.
- นงลักษณ์ สุทธิวิวัฒน์พันธ์. 2544. การบริหารงานงบประมาณ หลักทฤษฎี และวิเคราะห์เชิงปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : หจก.เอมเทรตติ้ง.
- นันทนา ธรรมบุศย์. 2540. การพัฒนาประสิทธิภาพในการท างาน, วารสารแนะแนว, 31(166), 25-30.
- ประพัทธ์ศรี มิ่งมิตร 2560. บทความทางด้าน HR และเรื่องสาระในการทำงาน. (ออนไลน์). สืบค้นวันที่ 7 สิงหาคม 2560 จาก [www.ThaiHrCenter.com](http://www.ThaiHrCenter.com), [www.YesTestMe.com](http://www.YesTestMe.com).
- พนิดา หวานเพชร. 2555. การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้แนวคิดโคเซ็น กรณีศึกษา แผนกบัญชีค่าใช้จ่าย สำนักงานใหญ่ บริษัทเซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด. การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต).2540. การศึกษา : พัฒนาการหรือบูรณาการ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :มูลนิธิพุทธธรรม.
- พิริยะ ผลพิรุฬห์. 2552. การวางแผนกลยุทธ์และการวิเคราะห์โครงการ. กรุงเทพฯ: ไทยพัฒนา รายวันการพิมพ์.
- เพ็ญสุภา สุขประเสริฐ. 2550. ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) กรณีศึกษา บริษัท ทรอมัลลอย ประเทศไทย จำกัด. การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต.มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ภูวนาท เทพศุภร. 2549. ศึกษาความสำเร็จของการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องด้วยวิธี KAIZEN กรณีศึกษา บริษัท โซนี่ เทคโนโลยี จำกัด. การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ราชบัณฑิตยสถาน. 2556. พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 เฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 7 รอบ 5 ธันวาคม 2554. กรุงเทพฯ: บริษัท ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์ จำกัด (มหาชน).
- รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม. 2551. ชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์การ (Organization Improvement Toolkits) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

**หมวด 6 การจัดการกระบวนการ.** สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

กรุงเทพฯ: วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด.

สมบูรณ์ ศิริสรธริรัญ. 2553. **สัมมนาทฤษฎีองค์กรและการจัดการ [เอกสารคำสอน].** นครปฐม: คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.

สำนักงานประมาณ สำนักงานนายกรัฐมนตรี. 2559. **เอกสารประกอบการจัดทำประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561.**

สำนักงานประมาณ สำนักงานนายกรัฐมนตรี. 2560. **คำแถลงงบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561.** (ออนไลน์). สืบค้นเมื่อวันที่ 7 สิงหาคม 2560 จาก

[http://www.bb.go.th/bbweb/?page\\_id=6013](http://www.bb.go.th/bbweb/?page_id=6013).

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กระทรวงอุตสาหกรรม. 2558. **TQA Criteria for Performance Excellence Framework 2016 – 2017.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด (มหาชน).

สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2551.

**ชุดเครื่องมือการพัฒนางานองค์กร (Organization Improvement Toolkits) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คู่มือ เทคนิคการปรับปรุงและพัฒนางานองค์กร เวอร์ชัน 1.0.** กรุงเทพฯ: วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด.

อรัญ ธรรมโน. 2548. **ความรู้ทั่วไปทางการคลัง.** กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

อารีลักษณ์ พงษ์โสภา. 2545. **กระบวนการงบประมาณที่มีความสัมพันธ์กับสัมฤทธิ์ผลของการบริหารงานงบประมาณ กรณีสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ.**วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

อินสอน บัวเขียว. 2537. **สาระสำคัญการบริหารชุมชน.** กรุงเทพฯ: พิราบสำนักพิมพ์.

เอกสารสำนักนโยบายและแผนงบประมาณ สำนักงานประมาณ. ม.ป.ป. บทที่ 2 กระบวนการงบประมาณ.(ออนไลน์). สืบค้นเมื่อวันที่ 10 สิงหาคม 2560 จาก

<http://61.19.241.70/rkj/uploadword/691288.doc>.

(P.26) Allen Schick (1972)

Barkley, B. T. (2006). *Integrated Project Management*. New York: McGraw-Hill.

Bureau of the Budget. (2005). *Pannogobpraman naicherng buranagarn prajampi B.E. 2549*. Bangkok: Agsorn Thai.

Bureau of the Budget. (2008). *Korsangket khong Kanagarnmatigarnvisaman picharanarangprarachabanyat ngobpraman rajaijaprajampi ngobpraman B.E.2551*. Bangkok: Bureau of the Budget.

*Collins Cobuild English Language Dictionary*. (1990). London: Collins.

Cooper, P. J. et al. (1998). *Public Administration for the Twenty-First Century*. Harcourt Brace College Publishers.

- Director of the Bureau of Budget Plan and Policy, Bureau of the Budget. Interviewed, October 9, 2008.
- 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.
- 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-american managerialism. *Public Administration*, 75, 731-752.
- Lorsuwannarat, T. (B.E.2546). Garnpatiroop rabobngobpraman nai pratedthai: Goraneesuksa Ruenggamjadtriamngobpraman naipingobpraman 2546. Bangkok: Sat-Four.
- Merriam-Webster Online. (c2004). *Merriam- Webster Dictionary*. Retrieved June 16, 2004, from <http://www.m-w.com/cgi-bin/dictionary>.
- 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.
- Pierre, J. & Peters, B. G. (2000). *Governance, Politics and the State*. London: Macmillan.
- Petersen, Elmore and Plowman, Grosvenor E. 1953. *Business Organization and Management*. Illinois: Irwin.
- Persson, A. (2004). *Environmental Policy Integration: An Introduction*. Stockholm: Stockholm Environment Institute.
- Ronayne, J. J. (1984). *Science in Government: A Review of the Principles and Practice of Science Policy*. Baltimore, MD: Arnold.
- Sloat, A. (2002). Governance: Contested perceptions of civic participation. *Scottish Affairs*, 39(1), 103-117.
- Sussman, J. H. (2003). *Strategic Budgeting: A Healthcare Imperative*. Northfield, IL: Kaufman, Hall & Associates.
- United Nations. (2013). *UNDP Integrated Budget Estimates for 2014-2017: Report of the Administrator*. Second regular session 2013. 9-13 September 2013, New York.

United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women. (2013).  
*UN- Women Draft Informal Integrated Budget 2014-2015*. Retrieved from  
<http://www.unwomen.org/>.

(P.25) Underdal(1980 cited in Persson, 2004)

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ



## แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

### ความคิดเห็นต่อแบบฟอร์มคำของบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ (NIDA Master Form)

ผู้ให้ข้อมูล .....

หัวข้อแบบฟอร์ม NIDA Master Foam	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
	เหมาะสม	ไม่มีความ ความคิดเห็น	ไม่ เหมาะสม	
<b>ส่วนที่ 1 ชื่อโครงการและความเชื่อมโยง (หัวข้อที่ 1 - 6)</b>				
1. รูปแบบชัดเจน เข้าใจง่าย				
2. การจัดหมวดหมู่ และการเรียงลำดับของ หัวข้อมีความเหมาะสม				
<b>ส่วนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของโครงการ (หัวข้อที่ 7 - 13)</b>				
1. รูปแบบชัดเจน เข้าใจง่าย				
2. การจัดหมวดหมู่ และการเรียงลำดับของ หัวข้อมีความเหมาะสม				
3. คำอธิบายเหมาะสม ง่ายต่อการทำความเข้าใจ				
<b>ส่วนที่ 3 รายละเอียดโครงการและงบประมาณ (หัวข้อที่ 14 - 16)</b>				
1. รูปแบบชัดเจน เข้าใจง่าย				
2. การจัดหมวดหมู่ และการเรียงลำดับของ หัวข้อมีความเหมาะสม				
3. คำอธิบาย และตัวอย่างเหมาะสม ง่ายต่อ การทำความเข้าใจ				
<b>ส่วนที่ 4 เป้าหมายโครงการ และอื่นๆ (หัวข้อที่ 17 - 21)</b>				
1. รูปแบบชัดเจน เข้าใจง่าย				
2. การจัดหมวดหมู่ และการเรียงลำดับของ หัวข้อมีความเหมาะสม				
3. คำอธิบาย และตัวอย่างเหมาะสม ง่ายต่อ การทำความเข้าใจ				

ความคิดเห็นโดยภาพรวมที่มีต่อ NIDA Master Foam.....

.....  
.....

ขอขอบคุณในความร่วมมือของท่านเป็นอย่างสูง

ภาคผนวก ข  
แบบสัมภาษณ์อาจารย์และนักวิจัยของสถาบัน

## แบบสัมภาษณ์อาจารย์และนักวิจัยของสถาบัน

### ความพึงพอใจต่อแบบฟอร์มคำของบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ (NIDA Master Foam)

1. ท่านเคยส่งข้อเสนอโครงการเพื่อขอรับการจัดสรรงบประมาณบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

ส่งปีนี้ในปีแรก

เคยส่งปีที่ผ่านมา

2. ความพึงพอใจในการใช้งานแบบฟอร์มคำของบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์

(NIDA Master Foam)

ประเด็น	ความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>โครงสร้างและรูปแบบของ NIDA Master Form</b>					
1. รูปแบบฟอร์มมีความชัดเจน และเข้าใจง่าย					
2. การจัดหมวดหมู่ และการเรียงลำดับของหัวข้อมีความเหมาะสม					
3. ภาษาที่ใช้เข้าใจง่าย					
4. คำอธิบาย และตัวอย่างเหมาะสม ง่ายต่อการทำความเข้าใจ					
<b>ความคาดหวังต่อการนำ NIDA Master Form</b>					
1. ช่วยลดระยะเวลาการประสานงาน					
2. ข้อเสนอโครงการที่มีรายละเอียดชัดเจน จะเป็นช่องทางในการเพิ่มโอกาสการได้รับพิจารณาบรรจุในแผนฯ					
3. เป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลโครงการ					
4. พัฒนาเป็นฐานข้อมูลโครงการ					

3. ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะต่อแบบฟอร์มต้นแบบข้อเสนอโครงการบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์: NIDA Master Form

.....

.....

.....

.....

😊 ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอย่างสูงที่สละเวลาในการสอบแบบสอบถามค่ะ 😊