

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารงบประมาณโครงการที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 10 จังหวัดอุบลราชธานี ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) แบบมีส่วนร่วม มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารงบประมาณโครงการที่มีประสิทธิภาพของหน่วยงาน และเพื่อศึกษาปัญหาและหาแนวทางแก้ไขการบริหารงบประมาณโครงการตามของหน่วยงาน หน่วยงาน กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ บุคลากรภายในหน่วยงาน ที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณโครงการ ทั้งเป็นผู้มอบนโยบายการดำเนินงาน ผู้ควบคุม กำกับ การดำเนินงาน/การเบิกจ่ายงบประมาณให้ได้ตามแผนที่ตั้งไว้ รวมทั้งผู้รับผิดชอบโครงการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรทั้งหมด จำนวน 16 คน คือ ผู้บริหารหน่วยงานหรือผู้แทนที่มีระดับใกล้เคียงกัน 2 คน และผู้รับผิดชอบโครงการหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณโครงการของแต่ละกลุ่มงานในหน่วยงาน จำนวน 14 คน โดยทำการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) มีระยะเวลาการดำเนินงานวิจัยตั้งแต่เดือนตุลาคม 2565-ตุลาคม 2566 ซึ่งเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In Depth interview) และผ่านเวทีการประชุมที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผู้วิจัยได้สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

5.2 อภิปรายผล

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการศึกษา

5.1.1 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ เพื่อทราบปัญหาการบริหารงบประมาณโครงการตามของหน่วยงาน ซึ่งจากข้อมูลพบว่า ปัญหาหลัก ๆ มีดังนี้

5.1.1.1 หลักเกณฑ์การเบิกจ่ายไม่ชัดเจน ขาดการถ่ายทอดสู่ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้มีหลายครั้งถูกเรียกเงินคืน เนื่องจากไม่ทราบหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน

5.1.1.2 ขั้นตอนการเบิกจ่ายงบประมาณโครงการยังไม่ชัดเจน

5.1.1.3 บัณฑิตภายนอกอื่นส่งผลให้มีกิจกรรมนอกแผน ทำให้บริหารงบประมาณโครงการไม่ได้

5.1.1.4 บุคลากร/ผู้รับผิดชอบโครงการ ในกลุ่มงานมีความรู้เรื่องระเบียบการเบิกจ่าย ไม่เท่ากัน บางคนไม่ทราบถึงวิธีการปฏิบัติที่เป็นนโยบายหรือข้อตกลงร่วมกันของหน่วยงาน รวมทั้งใช้อัตราการเบิกจ่ายใช้แบบเดิมที่เคยทำต่อ ๆ มา ไม่ได้มีความรู้ ความเข้าใจที่แท้จริง

จากปัญหาที่พบข้างต้น ได้มีการหาแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยการพัฒนารูปแบบการบริหารงบประมาณโครงการที่มีประสิทธิภาพ SINE Model ประกอบด้วย 4 วิธี ดังนี้

Strategic: S

หน่วยงานชี้แจงแนวทางการบริหารจัดการงบประมาณ แนวทางการกำกับติดตามผลการเบิกจ่ายประจำปี และจัดทำข้อตกลงร่วมกันภายในหน่วยงาน

Instigate: I

กลุ่มยุทธศาสตร์แผนงานและเครือข่ายจัดทำข้อมูลสรุปผลการเบิกจ่ายทุกเดือนแจ้งผู้บริหารหน่วยงาน เพื่อกระตุ้น แจ้งเตือน ให้ทุกกลุ่ม/ศูนย์ เร่งรัดดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้ ตามนโยบายกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข

Necessary: N

กลุ่มบริหารทั่วไปโดยงานการเงินและพัสดุ จัดทำข้อมูลข้อค้นพบการดำเนินงานที่ผ่านมา ระเบียบหรือหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการเบิกจ่ายงบประมาณโครงการ ขั้นตอนการเบิกจ่าย งบประมาณรวมทั้งเอกสารที่ต้องใช้ประกอบการเบิกจ่าย และสื่อสารให้บุคลากรในหน่วยงานรับรู้ รับทราบและถือปฏิบัติร่วมกัน

Evaluate: E

กำหนดผลการเบิกจ่ายงบประมาณรายกลุ่มงานเป็นตัวชี้วัดประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน (เริ่มอย่างเป็นทางการ ปีงบประมาณ 2567)

5.1.2 ผลการศึกษาหลังการนำรูปแบบฯ ไปใช้

5.1.2.1 ร้อยละของผลการเบิกจ่ายและใช้จ่ายงบประมาณของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 10 จังหวัดอุบลราชธานี ณ เดือนมีนาคม 2566 (ไม่รวมเงินเดือน ค่าจ้างประจำ และเงินเดือนเต็มขั้นฯ) ผลการเบิกจ่ายได้ร้อยละ 69.25 สูงกว่าค่าเป้าหมายมาตรการเร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (เป้าหมายผลเบิกจ่าย ร้อยละ 52) มีผลการเบิกจ่ายภาพรวมอยู่ในลำดับที่ 2 เมื่อเทียบกับหน่วยงานทั้งหมดของกรมฯ และอยู่ในอันดับที่ 1 เทียบ 12 สคร.

5.1.2.2 ร้อยละของผลการเบิกจ่ายและใช้จ่ายงบประมาณของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 10 จังหวัดอุบลราชธานี ณ เดือนมิถุนายน 2566 (ไม่รวมเงินเดือน ค่าจ้างประจำ และเงินเดือนเต็มขั้นฯ) ผลการเบิกจ่ายได้ร้อยละ 83.50 สูงกว่าค่าเป้าหมายมาตรการเร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (เป้าหมายผลเบิกจ่าย ร้อยละ 75) มีผลการเบิกจ่ายภาพรวมอยู่ในลำดับที่ 2 เมื่อเทียบกับหน่วยงานทั้งหมดของกรมฯ และอยู่ในอันดับที่ 2 เทียบ 12 สคร.

5.1.2.3 ร้อยละของผลการเบิกจ่ายและใช้จ่ายงบประมาณของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 10 จังหวัดอุบลราชธานี ณ เดือนกันยายน 2566 (ไม่รวมเงินเดือน ค่าจ้างประจำ และเงินเดือนเต็มขั้นฯ) ผลการเบิกจ่ายได้ร้อยละ 97.59 สูงกว่าค่าเป้าหมายมาตรการเร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (เป้าหมายผลเบิกจ่าย ร้อยละ 93) มีผลการเบิกจ่ายภาพรวมอยู่ในลำดับที่ 8 เมื่อเทียบกับหน่วยงานทั้งหมดของกรมฯ และอยู่ในอันดับที่ 3 เทียบ 12 สคร.

จากผลการเบิกจ่ายงบประมาณของหน่วยงานตั้งแต่เดือนธันวาคม 2565 จนถึงเดือนมิถุนายน 2566 โดยหน่วยงานได้มีผลการเบิกจ่ายสูงกว่าค่าเป้าหมายมาตรการเร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 และถูกจัดกลุ่มอยู่ในกลุ่มที่ 1 คือ หน่วยงานที่มีผลงานบรรลุเป้าหมายในทุกไตรมาส ส่งผลให้ในปีงบประมาณ 2567 หน่วยงานได้รับการจัดสรรงบประมาณโครงการเพิ่มจากฐานงบประมาณเดิมในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 คิดเป็นร้อยละ 7.23 ตามตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 สรุปกรอบงบประมาณโครงการปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

ประเภทงบประมาณ	ฐานจัดสรร ปีงบประมาณ 2566	ร้อยละเพิ่มเติมพิเศษ จากผลการเบิกจ่าย	กรอบงบประมาณที่ ได้รับจัดสรรปี 2567
งบดำเนินงาน (โครงการ)	4,989,800	7.23	5,350,800 (พิเศษ)

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากผลการศึกษาพัฒนารูปแบบการบริหารงบประมาณโครงการที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 10 จังหวัดอุบลราชธานี มาแก้ไขปัญหาการบริหารงบประมาณโครงการของหน่วยงาน โดยเน้นการดำเนินงานแบบวงจร PAOR และนำมาอภิปรายผลใน 2 ประเด็น คือ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทักษะความรู้ ความชำนาญ ดังนี้

การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงาน ประกอบด้วย ผู้บริหารหน่วยงานหรือผู้แทนที่มีระดับใกล้เคียงกัน และผู้รับผิดชอบโครงการหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณโครงการของแต่ละกลุ่มงานในหน่วยงาน ที่ร่วมดำเนินงานตั้งแต่การร่วมรับรู้ปัญหา การกำหนดประเด็นแก้ไขปรับปรุง และร่วมหารือแนวทางในการดำเนินงาน เพื่อให้ผลการเบิกจ่ายบรรลุเป้าหมายตามที่ กรมควบคุมโรคกำหนด ได้ผลผลลัพธ์ คือ ผลการเบิกจ่ายในทุกไตรมาสอยู่กลุ่มที่ 1 บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์ ซึ่งตรงตามทฤษฎีการมีส่วนร่วมของ Cohen and Uphoff (1977) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การมีส่วนร่วมในขั้นตอนการตัดสินใจ (Decision Making) ควบคู่ไปกับขั้นตอนการปฏิบัติการ (Benefits) และการประเมินผล (Evaluation) และเป็นไปตามแนวคิดของเคม

มิตและแม็คแท็กการท์ (1988) ในเรื่องของการใช้วิจัยเชิงปฏิบัติการ ที่เป็นการทำงานโดยสะท้อนผลการปฏิบัติงานของตนเองที่เป็นวงจรแบบขดลวด (Spiral of Self-Reflecting) โดยเริ่มต้นที่ขั้นตอนการวางแผน (planning) การปฏิบัติ (acting) การสังเกต (observing) และการสะท้อนกลับ (reflecting) เป็นการวิจัยที่จำเป็นต้องอาศัยผู้มีส่วนร่วมในกระบวนการสะท้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติเพื่อให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น และยังสอดคล้องกับ รุ่งทิพย์ วุฒิคัมภีร์ (2555) ในเรื่องของการทำงานให้มีประสิทธิภาพ คือ การทำงานให้เร็วและได้งานดี โดยสิ้นเปลืองทุนค่าใช้จ่าย พลังงาน และเวลาน้อย โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายหรือที่คาดหวังเป็นหลัก ไปในทิศทางเดียวกับ ศุภนิสา เจาะแฉมาแจ (2562) ที่กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง กระบวนการ วิธีการหรือการกระทำใด ๆ ที่นำไปสู่ผลสำเร็จ โดยใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ได้แก่ ทรัพยากรทางธรรมชาติ แรงงาน เงินทุน และวิธีการดำเนินการหรือประกอบการที่มีคุณภาพสูงสุดในการดำเนินการได้อย่างเต็มศักยภาพ อย่างไรก็ตามการดำเนินการใด ๆ นั้น ก็ขึ้นอยู่กับทรัพยากร ณ ขณะนั้นด้วยว่ามีคุณภาพและปริมาณเพียงใด หากมีคุณภาพมากการจะใช้อย่างเต็มศักยภาพได้นั้นจะต้องใช้ในปริมาณน้อยจึงจะเรียกว่ามีประสิทธิภาพ ต่างกันกับทรัพยากรที่มีปริมาณมากแต่คุณภาพต่ำที่จะต้องเลือกวิธีการดึงศักยภาพของทรัพยากรออกมาให้ได้มากที่สุดจึงจะเรียกว่ามีประสิทธิภาพ

ทักษะความรู้ ความชำนาญ ในเรื่องของการเบิกจ่ายงบประมาณเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมาก เนื่องจากหากผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ในด้านนี้ จะส่งผลต่อการเบิกจ่ายงบประมาณของกลุ่มงานโดยตรงตามผลการศึกษาที่พบว่า บุคลากรในหน่วยงานส่วนใหญ่ต้องการทราบถึงระเบียบ คู่มือหลักเกณฑ์ แนวทาง ขั้นตอนการเบิกจ่ายที่ชัดเจน ข้อตกลงร่วมกันภายในหน่วยงานและข้อพึงระวังในการเบิกจ่าย รวมทั้งต้องมีการสื่อสารเรื่องดังกล่าวให้ถึงในระดับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ รชिता วรธัตถ์ธนพิทย (2559) ที่กล่าวว่า ควรมีการจัดฝึกอบรมให้ความรู้ด้านกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ ในการเบิกจ่ายงบประมาณของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานและผู้ตรวจสอบ และควรมีการจัดประชุมซักซ้อมแนวทางการเบิกจ่ายเงินงบประมาณอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การเบิกจ่ายเป็นไปในแนวทางเดียวกัน และควรมีการกำหนดตัวชี้วัดแห่งความสำเร็จเป็นรายบุคคลในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบประมาณ และ วัชร สทนต์ (2559) ซึ่งกล่าวว่า ทักษะความรู้ความสามารถเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบประมาณประจำปีของสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร รวมถึง กรชนก เพิ่มคำ (2563) ที่กล่าวว่า ทักษะความรู้ ความสามารถ และชำนาญงานและด้านการวางแผนการทำงานมีผลในทิศทางบวกต่อประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบประมาณของกรมทางหลวง สังกัดส่วนกลาง นอกจากนี้ การศึกษาของ ภควัฒน์ กลั่นปรีชา (2563) ยังพบว่า หน่วยงานแตกต่างกันจะส่งผลให้ประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายภาพรวม

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

5.3.1.1 หน่วยงานควรเร่งรัดให้มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (SOP) มาเป็นแนวทางและมาตรฐานในการดำเนินงานด้านการเบิกจ่ายงบประมาณ

5.3.1.2 หน่วยงานควรมีการจัดทำข้อกำหนด หรือข้อตกลงของหน่วยงาน โดยเฉพาะงานการเงินเกี่ยวกับปัญหาการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาที่เป็นสาเหตุโดยแท้จริง และสื่อสารให้กับผู้ปฏิบัติงานทุกคนรับรู้ รับทราบไปในทิศทางเดียวกัน

5.3.1.3 หน่วยงานควรจัดการถ่ายทอดระเบียบการเบิกจ่ายงบประมาณที่เกี่ยวข้องในทุก ๆ ปี ในช่วงก่อนเริ่มจัดทำคำของบประมาณโครงการ

5.3.1.4 ควรมีการเร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องในทุก ๆ เดือน เพื่อลดความแตกต่างระหว่างเดือนลง จะส่งผลให้การเบิกจ่ายงบประมาณเป็นไปตามเป้าหมายและลดการกระจุกตัวของงานการเบิกจ่ายในไตรมาสสุดท้ายของแต่ละปีงบประมาณ

5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่องานวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรศึกษาหาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเบิกจ่ายงบประมาณของหน่วยงานแบบเจาะลึกถึงประเด็นปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบประมาณ

5.3.2.2 ควรศึกษาประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบประมาณในหมวดงบอื่น ๆ ให้ได้อย่างครอบคลุม และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อไปได้