

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยในลักษณะภาพรวม โดยมีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาสภาพการณ์เกี่ยวกับ ความรู้ ความเข้าใจ และการปฏิบัติงานการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในมหาวิทยาลัยขอนแก่น (2) เพื่อ ศึกษาการนำนโยบายการจัดทำงบประมาณ หรือวางแผนระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานไปปฏิบัติในมหาวิทยาลัยขอนแก่น และ (3) เพื่อศึกษาสภาพปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะหาแนวทางการพัฒนาปรับปรุงวิธีการจัดทำงบประมาณหรือวางแผนระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ในมหาวิทยาลัยขอนแก่น ต่อไป ซึ่งกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 36 หน่วยงาน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบทดสอบความรู้ ความเข้าใจ แบบประเมินการปฏิบัติงานและข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion Process) ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาและจัดสร้างขึ้น จากเอกสาร และทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง แล้วนำไปปรึกษาผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเหมาะสม และความถูกต้อง แล้วจึงนำไปเสนออาจารย์พิจารณาปรับปรุงแก้ไขแล้วนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตขอนแก่น จำนวน 30 ชุด เพื่อหาความเที่ยง (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟ่าของครอนบาช (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามเท่ากับ 0.8412 ซึ่งถือว่าเชื่อถือได้ จากนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูล ได้รับแบบสอบถามที่มีคุณสมบัติจำนวน 100 ชุด คิดเป็นร้อยละ 90.90 ส่วนการเก็บข้อมูลสนทนากลุ่มผู้ศึกษาวิจัยได้จัดสนทนากลุ่มโดยสุ่มเลือกมา 13 คน แล้วนำไปวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS FOR WINDOWS และ MICROSOFT EXCEL โดยวิเคราะห์หาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนข้อมูลจากแบบสอบถามที่เป็นปลายเปิดและข้อมูลการจัดสนทนากลุ่มใช้การวิเคราะห์เนื้อหาเชิงคุณภาพ ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะได้ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง ความรู้ ความเข้าใจ และการปฏิบัติงานการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในมหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการศึกษาสรุป ได้ดังนี้

1.1 ข้อมูลทั่วไป ผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งหมด 100 คน จากผลการวิจัยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 54 เพศชาย ร้อยละ 46 กลุ่มอายุมากที่สุดอยู่ระหว่าง 40 - 49 ปี ร้อยละ 58.0 รองลงมา 30 - 39 ปี ร้อยละ 18.0 น้อยกว่า 30 ปี ร้อยละ 13.0 และกลุ่มอายุ 50 ปีขึ้นไป ร้อยละ 11.0 สำหรับวุฒิการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามนั้น พบว่ามากที่สุดระดับปริญญาโท ร้อยละ 52.0 รองลงมา ระดับปริญญาตรี ร้อยละ 46.0 และต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 2.0 การดำรงตำแหน่ง พบว่า อยู่ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน มากที่สุด ร้อยละ 40.0 รองลงมาได้แก่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานหน้าที่อื่น ๆ ร้อยละ 30.0 นักวิชาการเงินและบัญชี ร้อยละ 22.0 และเลขานุการคณะ/ศูนย์/สถาบัน ร้อยละ 8.0 สำหรับระยะเวลาของประสบการณ์การทำงานในหน้าที่ปัจจุบัน พบว่า มีประสบการณ์การทำงานในหน้าที่ปัจจุบัน ระหว่าง 1 - 6 ปี มากที่สุด ร้อยละ 30.0 รองลงมาคือ มีประสบการณ์ 7 - 12 ปี ร้อยละ 28.0

มีประสบการณ์ 13 - 18 ปี ร้อยละ 21.0 มีประสบการณ์ 19 - 24 ปี ร้อยละ 12.0 และ มีประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบันน้อยที่สุด 25 - 30 ปี ร้อยละ 7.0

1.2 ความรู้ ความเข้าใจ

1.2.1 ความรู้ทั่วไป พบว่าในด้านความรู้ทั่วไป การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า งบประมาณแบบเดิมมุ่งเน้นรายละเอียด การควบคุม และผลผลิต แต่งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเน้นการวางแผน และการติดตามประเมินผล มีความรู้ ความเข้าใจ มีผู้ตอบถูกมากที่สุด อยู่ในเกณฑ์ ดีมาก คิดเป็นร้อยละ 92 รองลงมาคือ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เน้นการมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจมีความสอดคล้องกับกฎหมายรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 คิดเป็นร้อยละ 83 การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จะมุ่งเน้นกระบวนการบริหารงบประมาณเพียงอย่างเดียว คิดเป็นร้อยละ 81 งบประมาณเป็นแผนเบ็ดเสร็จแสดงออกในรูปตัวเงินประกอบด้วยการกระทำ 3 ขั้นตอน คือ การจัดเตรียม การอนุมัติ และการบริหาร เพื่อให้บรรลุตามแผนการดำเนินงานขององค์กร คิดเป็นร้อยละ 80 ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีผู้ตอบถูกอยู่ในระดับต่ำสุด คือ งบประมาณ หมายถึงแผนปฏิบัติการ เป็นสัญญา เป็นกลยุทธ์ และเป็นเสมือนเครือข่าย คิดเป็นร้อยละ 73 โดยภาพรวมพบว่ามีความรู้ ความเข้าใจ คิดเป็นร้อยละ 81.80

1.2.2 ความรู้ ความเข้าใจ ในมาตรฐานทางการเงินด้านการวางแผนงบประมาณ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การวางแผนงบประมาณ คือ การเตรียมการอย่างเป็นระบบด้านการบริหาร การจัดสรรทรัพยากรที่เป็นตัวเงินให้กับงานในหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ในเชิงปริมาณงาน เวลา คุณภาพ ตอบถูกเป็นอันดับสูงสุด อยู่ในเกณฑ์ ดีมาก คิดเป็นร้อยละ 98 รองลงมาคือ การวางแผนงบประมาณ เป็นการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง ซึ่งเป็นลักษณะการจัดทำงบประมาณเป็นแบบหลายปี เชื่อมโยงการคาดการณ์ทางเศรษฐกิจกับเป้าหมาย คิดเป็นร้อยละ 96 การวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน มุ่งเน้นการแก้ปัญหาที่เป็น “จุดอ่อน ” และ “อุปสรรค ” และพัฒนาจุดแข็งในองค์กร คิดเป็นร้อยละ 90 ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีผู้ตอบถูกอยู่ระดับต่ำสุด คือ การวางแผนงบประมาณเป็นการทำให้เกิดความมั่นใจว่าทรัพยากรที่จัดสรรให้กับกิจกรรมที่สำคัญเท่านั้น คิดเป็นร้อยละ 72 โดยภาพรวมพบว่า มีความรู้ ความเข้าใจ ในมาตรฐานทางการเงินด้านการวางแผนงบประมาณ คิดเป็นร้อยละ 89

1.2.3 ความรู้ ความเข้าใจ ในมาตรฐานทางการเงินด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรม เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การคำนวณต้นทุนกิจกรรม ต้องระบุผลผลิตที่จะได้รับ หรือ จะเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรม ตอบถูกเป็นอันดับสูงสุด อยู่ในเกณฑ์ ดีมาก คิดเป็นร้อยละ 96 รองลงมาคือ การคำนวณต้นทุนกิจกรรมต้องสะท้อนต้นทุนที่แท้จริง โดยคำนวณจากค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงจากทุกรายการ และนำค่าใช้จ่ายทั้งหมดมารวมกัน แล้วหารด้วยจำนวนผลผลิต คิดเป็นร้อยละ 90 การคำนวณต้นทุนกิจกรรมจากการดำเนินกิจกรรม หน่วยงานไม่จำเป็นต้องระบุกิจกรรมตามลำดับความสำคัญ คิดเป็นร้อยละ 80 ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีผู้ตอบถูกต่ำสุด คือ การคำนวณต้นทุนกิจกรรมในกิจกรรมที่ดำเนินการมีการพิจารณาลำดับความสำคัญ และต้นทุนต่อหน่วยน้อยกว่าการใช้ข้อมูลในอดีต คิดเป็นร้อยละ 66 โดยภาพรวมพบว่ามีความรู้ ความเข้าใจ ในมาตรฐานทางการเงินด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรม คิดเป็นร้อยละ 83

1.2.4 ความรู้ ความเข้าใจ ในมาตรฐานทางการเงินด้านการจัดซื้อจัดจ้าง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การตรวจสอบมาตรฐานระบบจัดซื้อจัดจ้างของหน่วยงาน เป็นสิ่งสำคัญของการกระจายอำนาจการจัดงบประมาณไปสู่หน่วยงานระดับปฏิบัติ ตอบถูกเป็นอันดับสูงสุด อยู่ในเกณฑ์ ดีมาก คิดเป็นร้อยละ 96 รองลงมาคือ การจัดซื้อจัดจ้างแต่ละครั้งต้องพิจารณาร่วมกับวงเงินของการจัดซื้อ และความถี่ในการจัดซื้อ และมาตรฐานการให้บริการ คิดเป็นร้อยละ 94 ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นสิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดการประหยัดในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ และมีผลกระทบโดยตรงต่อต้นทุนผลิตหรือบริการคิดเป็นร้อยละ 92 ส่วนข้อที่มีผู้ตอบถูกต่ำสุด คือ ระบบการจัดซื้อจัดจ้างจะมีความโปร่งใส และมีประสิทธิภาพ โดยการตรวจสอบขององค์กรภายในเท่านั้น คิดเป็นร้อยละ 82 โดยภาพรวมพบว่า มีความรู้ ความเข้าใจ ในมาตรฐานทางการเงินด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง คิดเป็นร้อยละ 91

1.2.5 ความรู้ ความเข้าใจ ในมาตรฐานทางการเงินด้านการบริหารการเงิน และควบคุมงบประมาณ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ หมายถึงการจัดระบบการเงินขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยผู้บริหารต้องคำนึงถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกในการตัดสินใจ ตอบถูกเป็นอันดับสูงสุด อยู่ในเกณฑ์ดีมาก คิดเป็นร้อยละ 97 รองลงมาคือ การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานสิ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ คือส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติได้สร้างสรรค์และนำจุดแข็งขององค์กรมาเป็นกลยุทธ์สำคัญและ การบริหารทางการเงิน และการควบคุมงบประมาณ คิดเป็นร้อยละ 92 ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีผู้ตอบถูกต่ำสุด คือ การจัดระบบการบริหารทางการเงินขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับการควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน คิดเป็นร้อยละ 62 โดยภาพรวมพบว่ามีความรู้ ความเข้าใจ ในมาตรฐานทางการเงินด้านการบริหารทางการเงิน และควบคุมงบประมาณ คิดเป็นร้อยละ 85.75

1.2.6 ความรู้ ความเข้าใจ ในมาตรฐานทางการเงินด้านการรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การรายงานผลการดำเนินงานถือเป็นการรายงานผลลัพธ์หรือผลประโยชน์ที่หน่วยงานได้รับจากสิ่งของหรือบริการที่ได้จัดทำ ประสิทธิภาพของผลการดำเนินงานต้องสามารถวัดหรือประเมินผลได้ ตอบถูกเป็นอันดับสูงสุด อยู่ในเกณฑ์ ดีมาก คิดเป็นร้อยละ 92 รองลงมาคือ การรายงานผลการดำเนินงานทางการเงินควรประกอบด้วยผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) คิดเป็นร้อยละ 89 การรายงานทางการเงินถือเป็นการรายงานในประเด็นสำคัญด้านต้นทุนผลิตแต่ละชนิด งบดุล งบรายได้ งบจ่าย และงบกระแสเงินสด คิดเป็นร้อยละ 79 ส่วนข้อที่มีผู้ตอบถูกต่ำสุด คือ การรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงานประเด็นที่เกี่ยวกับความโปร่งใสจะสัมพันธ์ระหว่างผลการดำเนินงาน กับรายงานทางการเงินต่อสาธารณะ คิดเป็นร้อยละ 67 โดยภาพรวมพบว่า มีความรู้ ความเข้าใจ ในมาตรฐานทางการเงินด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน คิดเป็นร้อยละ 81.75

1.2.7 ความรู้ ความเข้าใจ ในมาตรฐานทางการเงินด้านการบริหารสินทรัพย์ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า แผนการจัดซื้อ การทดแทนและบำรุงรักษาสินทรัพย์ระยะยาวต้องคำนึงถึงการประมาณรายจ่ายในอดีต ตอบถูกเป็นลำดับสูงสุด อยู่ในเกณฑ์ ดีมาก คิดเป็นร้อยละ 92 รองลงมาคือ สินทรัพย์ หมายถึง ทรัพยากรที่มีอยู่ในความควบคุมของหน่วยงาน ซึ่งจำแนกออกเป็นสินทรัพย์ถาวร สินทรัพย์ไม่มีตัวตน สินทรัพย์หมุนเวียน และสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน คิดเป็นร้อยละ 90 แผนการบริหารสินทรัพย์ของหน่วยงานต้องสอดคล้องกับแผนปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 84 ส่วนข้อที่มีผู้ตอบถูกต่ำสุด คือ กระบวนการพัฒนาระบบการ

บริหารสินทรัพย์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลจะต้องดำเนินงานในลักษณะทีมงานเรียนรู้ องค์กรเรียนรู้ คิดเป็นร้อยละ 83 โดยภาพรวมพบว่ามีความรู้ ความเข้าใจ ในมาตรฐานทางการเงินด้านการบริหารสินทรัพย์ คิดเป็นร้อยละ 87.25

1.2.8 ความรู้ ความเข้าใจ ในมาตรฐานทางการเงินด้านการตรวจสอบภายใน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การตรวจสอบภายในต้องกำหนดวิธีดำเนินการ และจัดทำแผนดำเนินการตามระยะเวลาที่เหมาะสม และให้เป็นไปตามมาตรฐานของระบบการตรวจสอบภายในอยู่ใน คอบถูกเป็นลำดับสูงสุด อยู่ในเกณฑ์ดีมาก คิดเป็นร้อยละ 92 รองลงมาคือ การตรวจสอบภายในมีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน คือ การตรวจสอบทางการเงิน และการตรวจสอบผลการดำเนินงาน เป็นการสอบถามประเมินผลการดำเนินงานองค์กรโดยรวมและผลการดำเนินแต่ละกิจกรรม คิดเป็นร้อยละ 90 การตรวจสอบภายในถือเป็นมาตรฐานที่ต้องกำหนดวิธีการให้เป็นไปตามมาตรฐาน ก่อนที่จะได้รับการกระจายอำนาจทางการเงิน คิดเป็นร้อยละ 86 ส่วนข้อที่มีผู้ตอบถูกต่ำสุด คือ การตรวจสอบภายในถูกออกแบบมาเพื่อเปิดเผยความผิดพลาดมากกว่าการปกปิด และปกป้อง คิดเป็นร้อยละ 73 โดยภาพรวมพบว่ามีความรู้ ความเข้าใจ ในมาตรฐานทางการเงินด้านการตรวจสอบภายใน คิดเป็นร้อยละ 85.25

1.2.9 ความรู้ ความเข้าใจ การจัดทำงบประมาณ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน มาตรฐานการจัดการทางการเงิน ทั้ง 7 ด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายมาตรฐานการจัดการทางการเงิน พบว่า การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง มีผู้ตอบถูกมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 91 รองลงมาคือ การวางแผนงบประมาณ ร้อยละ 89 และการบริหารสินทรัพย์ คิดเป็นร้อยละ 87.25 การบริหารการเงินและควบคุมงบประมาณ คิดเป็นร้อยละ 87.25 การตรวจสอบภายใน คิดเป็นร้อยละ 85.25 ส่วนการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน พบว่ามีผู้ตอบถูกอยู่ในอันดับสุดท้าย คิดเป็นร้อยละ 81.75 โดยภาพรวมพบว่า มีความรู้ ความเข้าใจ การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จำแนกตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน ทั้ง 7 ด้าน คิดเป็นร้อยละ 86.14

1.3 การปฏิบัติ

1.3.1 การจัดทำงบประมาณ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลาง (MTEF) และแผนงบประมาณประจำปี มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ($\bar{X} = 3.42$) รองลงมาคือ การนำข้อมูลเดิมมาวิเคราะห์ปัญหาและประกอบการวางแผนการจัดทำงบประมาณ ($\bar{X} = 3.17$) การนำผลการประเมินมาทบทวน เพื่อกำหนดแผนการดำเนินงาน ($\bar{X} = 3.15$) การระดมความคิดเห็นบุคลากรที่ในกำหนดกรอบนโยบายเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ ($\bar{X} = 2.98$) การปรับเปลี่ยนระบบบัญชีแบบใหม่เพื่อใช้ในการบริหารงบประมาณ ($\bar{X} = 2.96$) การปรับปรุงโครงสร้างทางการบริหารเป็นระบบเดียวกัน ($\bar{X} = 2.70$) การกำหนดกิจกรรมและผลผลิตของกิจกรรมหลัก และการจัดอบรม สัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ความรู้แก่บุคลากรและการจัดทำคู่มือ ($\bar{X} = 2.68$) การคำนวณต้นทุนกิจกรรม ($\bar{X} = 2.53$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ การจัดทำรายงานข้อมูลต้นทุนผลผลิตอย่างครบถ้วน และครอบคลุม

ทุกกิจกรรม ($\bar{x} = 2.47$) โดยภาพรวม พบว่า การจัดทำแผนงบประมาณมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.87$)

1.3.2 การบริหารงบประมาณ เมื่อพิจารณา เป็นรายชื่อ พบว่า การพัฒนาระบบสารสนเทศบริหารการเงิน และระบบงบประมาณ (GFMIS) มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด คือ อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ($\bar{x} = 3.62$) รองลงมาคือ การจัดทำระบบการบันทึก และกระบวนการทางบัญชีและการเงินที่มีความโปร่งใส ($\bar{x} = 3.53$) การพัฒนาระบบการจัดซื้อจัดจ้างให้มีมาตรฐาน ($\bar{x} = 3.40$) การกำหนดนโยบายและแผนปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้างให้มีความคล่องตัวเหมาะสม ($\bar{x} = 3.32$) การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 3.30$) การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานการจัดซื้อ จัดจ้างตามขั้นตอนเป็นระยะ ๆ ($\bar{x} = 3.19$) การตรวจสอบมาตรฐานระบบจัดซื้อ จัดจ้างโดยการกระจายอำนาจ และกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารสินทรัพย์ ($\bar{x} = 3.13$) การกำหนดรูปแบบมาตรฐาน จัดทำคู่มือการจัดซื้อ จัดจ้าง และการจัดทำระบบการบริหารและควบคุมการโอน เปลี่ยนแปลงงบประมาณ ($\bar{x} = 3.09$) การกำหนดหลักเกณฑ์และวัตถุประสงค์การใช้สินทรัพย์ ($\bar{x} = 3.08$) การจัดทำและปรับปรุงทะเบียนสินทรัพย์ให้มีความถูกต้องและครบถ้วน ($\bar{x} = 3.06$) กำหนดแผนการจัดซื้อ การทดแทน และการบำรุงรักษาสินทรัพย์ระยะยาว ($\bar{x} = 2.81$) การจัดทำคู่มือการบริหารสินทรัพย์เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 2.55$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีระดับการปฏิบัติ น้อยที่สุด คือ การจัดทำคู่มือการบริหารสินทรัพย์เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 2.55$) โดยภาพรวม พบว่า การบริหารงบประมาณ มีการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.15$)

1.3.3 การติดตามประเมินผล การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เป็นรายชื่อ พบว่า การรายงานผลการตรวจสอบภายในต่อมหาวิทยาลัย มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ($\bar{x} = 3.36$) รองลงมาคือ การกำหนดวิธีการตรวจสอบภายในให้เป็นไปตามมาตรฐานรวมทั้งทำตามกฎระเบียบในการตรวจสอบ ($\bar{x} = 3.23$) การกำหนดดัชนีที่สำคัญ มีระบบและโครงสร้างการประเมินผลงานที่ชัดเจน ($\bar{x} = 3.15$) การจัดทำแผนดำเนินการตรวจสอบภายในที่เหมาะสม ($\bar{x} = 3.09$) การกำหนดรูปแบบรายงานการเงิน สร้างระบบฐานข้อมูล และการสอบทานประเมินผลการดำเนินงาน ($\bar{x} = 3.08$) การสร้างกลไกความเชื่อมโยงระหว่างการรายงานและการจัดสรรงบประมาณ และการตรวจสอบความถูกต้องของผลการรายงาน ($\bar{x} = 3.02$) การกำหนดแผนการตรวจสอบภายในที่ครอบคลุม ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ($\bar{x} = 2.91$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีระดับการปฏิบัติ น้อยที่สุด คือ การจัดทำรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงานในประเด็นที่สำคัญด้านต้นทุนผลผลิต ($\bar{x} = 2.89$) โดยภาพรวม พบว่าการติดตามประเมินผล การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน มีการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.08$)

2. ข้อเสนอแนะ

2.1 เนื่องจากผู้ปฏิบัติยังขาดความรู้ ความเข้าใจ ที่ถูกต้องในวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ผู้บริหารต้องจัดให้มีการประชุม สัมมนา อบรม ศึกษา และดูงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติหรือผู้ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบ มีความรู้ ความเข้าใจ และเพิ่มพูนทักษะในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

2.2 ผู้บริหารต้องชี้แจงแนวทางการปฏิบัติงาน ด้านการจัดทำงบประมาณแก่ผู้ปฏิบัติหรือผู้ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบ และผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบร่วมกัน และมีการจัดทำคู่มือเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

2.3 มีการติดตาม และการประเมินผลการปฏิบัติตามขั้นตอน เป็นระยะ ๆ

2.4 มหาวิทยาลัย ควรให้ความสำคัญกับนโยบายของรัฐบาลในการนำนโยบายไปปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

2.5 จากการสนทนากลุ่ม ได้ให้เสนอข้อเสนอแนะ และแนวทางการพัฒนาการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ไว้ดังนี้

หน่วยงานในมหาวิทยาลัย ต้องกำหนดทิศทางในการพัฒนาองค์กรอย่างมีหลักเกณฑ์ที่นำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นจริง มีความเป็นเหตุเป็นผล โปร่งใส และตรวจสอบได้ อันจะนำไปสู่การบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล ที่มุ่งเน้นสู่ผลสัมฤทธิ์ นอกจากนี้มหาวิทยาลัย ควรมีการกำหนดนโยบาย และหลักเกณฑ์การพิจารณาจัดสรรงบประมาณที่ชัดเจนและเป็นธรรมให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ และ มหาวิทยาลัย ควรให้ความสำคัญกับนโยบายของรัฐบาลในการนำนโยบายไปปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ของมหาวิทยาลัยและหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้การจัดทำงบประมาณมีวิธีการปฏิบัติที่ถูกต้อง สอดคล้องกับนโยบายของประเทศ

ผู้บริหารทุกระดับชั้นที่มีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องการจัดทำงบประมาณต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีความรู้และวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล (2) ต้องมีคณะทำงานด้านงบประมาณของหน่วยงาน และมีการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีร่วมกัน มีการสร้างเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ - ข้อมูล - ประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในองค์กร (3) มีการติดตามและการประเมินผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี โดยมีการพิจารณาปรับปรุง และระเบียบ วิธีปฏิบัติให้สอดคล้องกับความเป็นจริง (4) มีการสร้างระบบฐานข้อมูลกลางทางด้านงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ (5) มีการสร้างสัมพันธ์ไมตรีและการประสานที่ดีระหว่างหน่วยงานกลาง เช่น กองแผนงาน กองคลัง กับหน่วยงานอื่น ๆ สังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น รวมถึงหน่วยงาน/องค์กรภายนอกมหาวิทยาลัย (6) ผู้ปฏิบัติ / ผู้ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดทำงบประมาณต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติ พฤติกรรมการทำงาน และมีความคิดในเชิงบวก มีการพัฒนาศักยภาพในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ มีปฏิภาณ ไหวพริบ และมีความมุ่งมั่นในการทำงาน (7) มหาวิทยาลัยต้องสนับสนุนงบประมาณในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานอย่างพอเพียงตลอดทั้งการพัฒนาบุคลากรที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดทำระบบงบประมาณให้ได้รับความรู้ ทักษะใหม่ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง (8) มีการปรับปรุง/เปลี่ยนแปลงวิธีการจัดสรรงบประมาณเพื่อให้สอดคล้องกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน และ (9) มีระบบการตรวจสอบที่โปร่งใส มีดัชนีชี้วัดที่ชัดเจน สามารถวัดและประเมินผลได้อย่างเป็นระบบและเป็นธรรม

3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

การประเมินและติดตามผลการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ควรศึกษาถึงผลสัมฤทธิ์ในการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน มาใช้ในมหาวิทยาลัยขอนแก่น เพื่อให้ครอบคลุมบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบของกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาทุกด้านอย่างครอบคลุม และควรศึกษาวิจัยถึงองค์ประกอบภายนอกที่จะมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น โครงสร้างองค์กร การบริหารงานภายในองค์กร การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลและจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด