การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำคำของบประมาณ สำนักงานสถิติแห่งชาติ*

Efficiency increasing budget request preparation of the National Statistical Office

กัญญารัตน์ ยศศรี[1]

Kanyarat Yossri

6714832017@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำคำของบประมาณ รวมถึงปัญหาและอุปสรรค และแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคการจัดทำคำของบประมาณของสำนักงานสถิติแห่งชาติ ใช้วิธีการวิจัยเอกสารและวิจัยสนามในเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 5 คน โดยใช้หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสำนักงาน ก.พ. ผลการวิจัยพบว่า สำนักงานสถิติแห่งชาติ มีการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำคำของบประมาณ ประกอบด้วย 1) ด้านการประหยัดทรัพยากรหรือความคุ้มค่าของผลงาน 2) ด้านผลลัพธ์ ประโยชน์ในการนำไปใช้ 3) ด้านความทันเวลา 4) ด้านคุณภาพของผลงาน และ5) ด้านปริมาณงาน พบปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำคำของบประมาณ ดังนี้ 1) ความซ้ำซ้อนของระบบสารสนเทศ 2) ขาดการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก 3) การปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามปฏิทินการจัดทำคำของบประมาณภายในหน่วยงาน 4) ข้อมูลที่ไม่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การจัดทำคำของบประมาณ และ5) บุคลากรที่มีจำนวนไม่เพียงพอ ขาดประสบการณ์และความเข้าใจ มีแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคการจัดทำคำของบประมาณ ดังนี้ 1) การบูรณาการระบบสารสนเทศให้สามารถเชื่อมโยงข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ 2) พัฒนากระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลให้มีความเป็นระบบและใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์มากขึ้น 3) บริหารจัดการกระบวนการจัดทำคำของบประมาณอย่างเป็นระบบ 4) จัดทำคู่มือการจัดทำคำของบประมาณที่ครอบคลุมทุกขั้นตอน และ5)เพิ่มอัตรากำลังของบุคลากรที่รับผิดชอบงานด้านแผนและงบประมาณให้สอดคล้องกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น

คำสำคัญ: การเพิ่มประสิทธิภาพ; การจัดทำคำของบประมาณ; สำนักงานสถิติแห่งชาติ

Keywords: Efficiency increasing; Budget request preparation; National Statistical Office

---

* บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำคำของบประมาณ สำนักงานสถิติแห่งชาติ

[1] นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

งบประมาณรายจ่ายแผ่นดินเป็นเครื่องมือสำคัญของรัฐบาลในการบริหารราชการแผ่นดินและขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ โดยเป็นกลไกในการจัดสรรทรัพยากรให้หน่วยรับงบประมาณดำเนินภารกิจตามอำนาจหน้าที่และนโยบายของรัฐ ภายใต้กรอบของรัฐธรรมนูญและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 มาตรา 23 กำหนดให้การจัดทำงบประมาณต้องคำนึงถึงประมาณการรายรับ ฐานะทางการคลังของประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายรัฐบาล ตลอดจนภารกิจของหน่วยรับงบประมาณ เพื่อให้เกิดความคุ้มค่า ประสิทธิภาพ และผลสัมฤทธิ์ของการใช้จ่ายภาครัฐ ตลอดจนตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ปัจจุบันประเทศไทยใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance-Based Budgeting) ซึ่งมุ่งเน้นการเชื่อมโยงการจัดสรรงบประมาณกับผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของประเทศ ดังนั้น หน่วยรับงบประมาณจึงต้องจัดทำคำของบประมาณโดยคำนึงถึงความจำเป็น ความเร่งด่วน ความคุ้มค่า (Value for Money) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสิทธิผล (Effectiveness) และผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณเกิดประโยชน์สูงสุด

สำนักงานสถิติแห่งชาติ สังกัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจสำคัญในการจัดทำสถิติของประเทศตามพระราชบัญญัติสถิติ พ.ศ. 2550 ครอบคลุมการจัดทำสำมะโน การสำรวจ การพัฒนามาตรฐานสถิติ การบริหารข้อมูลสถิติ และการให้บริการข้อมูลแก่ภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชน การดำเนินภารกิจดังกล่าวจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากงบประมาณรายจ่ายประจำปีที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณของรัฐบาล ดังนั้น การจัดทำคำของบประมาณจึงเป็นกระบวนการสำคัญที่ต้องดำเนินการให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และปฏิทินงบประมาณของสำนักงบประมาณ รวมทั้งต้องอาศัยข้อมูลที่ถูกต้อง การวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ และการบูรณาการความร่วมมือจากทุกหน่วยงานภายในองค์กร เพื่อให้การเสนอคำของบประมาณมีคุณภาพและสามารถรองรับการขับเคลื่อนภารกิจของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม การจัดทำคำของบประมาณของสำนักงานสถิติแห่งชาติยังเผชิญข้อจำกัดหลายประการทั้งจากปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายรัฐบาล ความล่าช้าในการประกาศใช้พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี และการปรับเปลี่ยนหลักเกณฑ์การจัดทำงบประมาณ ตลอดจนปัจจัยภายในได้แก่ การขาดแคลนบุคลากรผู้รับผิดชอบ ความแตกต่างด้านประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ การประสานงานระหว่างหน่วยงาน การวิเคราะห์ข้อมูลประกอบคำของบประมาณ และการปรับตัวต่อแนวทางการจัดทำงบประมาณที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจส่งผลต่อความถูกต้อง ความครบถ้วน และความทันเวลาของการจัดทำคำของบประมาณ ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยซึ่งปฏิบัติงานในสำนักงานสถิติแห่งชาติ จึงมีความสนใจศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำคำของบประมาณของสำนักงานสถิติแห่งชาติ รวมทั้งศึกษาปัญหา อุปสรรค และแนวทางการแก้ไข เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนากระบวนการจัดทำคำของบประมาณให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล ตลอดจนสนับสนุนการบริหารงบประมาณภาครัฐให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและประเทศ

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวิธีการวิจัย ดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร เป็นการรวบรวมจากเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ คู่มือการปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง หนังสือราชการที่เกี่ยวข้อง

2. การวิจัยสนาม เป็นการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง โดยสัมภาษณ์วิธีการสัมภาษณ์ แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ประชากร ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดทำคำของบประมาณ สำนักงานสถิติแห่งชาติ

2. กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เป็นการเลือกตัวอย่างโดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2569, หน้า 33) เพื่อเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 5 คน โดยพิจารณาจากคุณสมบัติ เป็นผู้มีประสบการณ์ปฏิบัติงานด้านการจัดทำคำของบประมาณ 1 ปีขึ้นไป ดังนี้

2.1 ผู้อำนวยการกลุ่มยุทธศาสตร์และงบประมาณ จำนวน 1 คน

2.2 เจ้าหน้าที่กลุ่มยุทธศาสตร์และงบประมาณจำนวน 2 คน

2.3 ผู้อำนวยการกลุ่มการเงินและบัญชี จำนวน 1 คน

2.4 เจ้าหน้าที่กลุ่มการเงินและบัญชี 1 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดแน่นอนตายตัวจะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามแบบเดียวกัน (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2569, หน้า 39) และการสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดวันนัดหมายวันสัมภาษณ์ โดยได้แจ้งให้ผู้ให้สัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึก โดยก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการจดบันทึกการสนทนาก่อนทุกครั้ง

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 ศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำคำของบประมาณของสำนักงานสถิติแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า

1.1 ด้านการประหยัดทรัพยากรหรือความคุ้มค่าของผลงาน

สำนักงานสถิติแห่งชาติมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำคำของบประมาณอย่างต่อเนื่อง โดยมีการใช้ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ (e-Office) ระบบจัดเก็บและแลกเปลี่ยนข้อมูลผ่านระบบคลาวด์ เช่น Google Drive, Google Sheets, Microsoft OneDrive และแพลตฟอร์ม Work-D เพื่อสนับสนุนการจัดเก็บ การแลกเปลี่ยน และการตรวจสอบข้อมูลร่วมกันระหว่างหน่วยงานภายใน ส่งผลให้สามารถลดการใช้กระดาษ ลดค่าใช้จ่ายด้านวัสดุสำนักงาน ลดระยะเวลาในการประสานงาน และลดความซ้ำซ้อนของการจัดทำข้อมูล

1.2 ด้านผลลัพธ์ ประโยชน์ในการนำไปใช้

การจัดทำคำของบประมาณของสำนักงานสถิติแห่งชาติให้ความสำคัญกับการจัดเตรียมข้อมูลที่มีความถูกต้อง ครบถ้วน และสามารถนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร รวมทั้งใช้ในการชี้แจงงบประมาณต่อสำนักงบประมาณและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีการรวบรวมข้อมูลผลการเบิกจ่าย ผลการดำเนินงาน และข้อมูลสถิติย้อนหลังมาวิเคราะห์ประกอบการจัดทำคำของบประมาณ เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของข้อมูลและสนับสนุนการจัดสรรงบประมาณ

1.3 ด้านความทันเวลา

สำนักงานสถิติแห่งชาติมีการกำหนดปฏิทินการดำเนินงาน ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนของการจัดทำคำของบประมาณอย่างชัดเจน พร้อมทั้งแจ้งแนวทางการจัดทำคำของบประมาณให้ศูนย์หรือกองทราบล่วงหน้า มีการติดตามความก้าวหน้าของการจัดส่งข้อมูลและประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้สามารถดำเนินการจัดทำคำของบประมาณและนำส่งสำนักงบประมาณได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด แม้ว่าจะมีการปรับเปลี่ยนหลักเกณฑ์หรือมีการแก้ไขข้อมูลในช่วงท้ายของกระบวนการ

1.4 ด้านคุณภาพของผลงาน

สำนักงานสถิติแห่งชาติให้ความสำคัญกับการตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วน และความสอดคล้องของคำของบประมาณก่อนเสนอผู้บริหาร โดยมีการกำหนดรูปแบบเอกสารและแบบฟอร์มมาตรฐาน ใช้โปรแกรม Microsoft Excel ตรวจสอบสูตรคำนวณ การรวมยอด และความถูกต้องของข้อมูล รวมทั้งมีการตรวจทานข้อมูลโดยเจ้าหน้าที่หลายระดับ เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดของข้อมูล

1.5 ด้านปริมาณงาน

สำนักงานสถิติแห่งชาติมีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายใน และในบางกรณีมีการทำงานเป็นทีม หรือระดม

บุคลากรจากหน่วยงานอื่นมาช่วยสนับสนุนการตรวจสอบข้อมูล การจัดทำเอกสาร และการเตรียมคำของบประมาณในช่วงที่มีภาระงานจำนวนมาก เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ทันตามกรอบเวลาที่กำหนด

วัตถุประสงค์ที่ 2 ศึกษาปัญหาและอุปสรรคการจัดทำคำของบประมาณของสำนักงานสถิติแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า

2.1 ด้านการประหยัดทรัพยากรหรือความคุ้มค่าของผลงาน

ระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำคำของบประมาณยังมีลักษณะแยกส่วน และยังไม่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานได้อย่างสมบูรณ์ ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานต้องจัดทำข้อมูลซ้ำหลายครั้ง รวมทั้งเกิดปัญหาการจัดเก็บเอกสารหลายฉบับ และการแก้ไขข้อมูลหลายรอบ นอกจากนี้ การจัดเก็บข้อมูลยังไม่เป็นฐานข้อมูลกลาง ทำให้ต้องใช้เวลาในการค้นหา ตรวจสอบ และรวบรวมข้อมูลใหม่ในทุกปี

2.2 ด้านผลลัพธ์ ประโยชน์ในการนำไปใช้

การจัดทำคำของบประมาณในบางกรณียังคงอาศัยข้อมูลและรูปแบบจากปีที่ผ่านมาเป็นหลัก โดยยังขาดการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก เช่น การวิเคราะห์ความเสี่ยง การวิเคราะห์ความคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์ (Cost-effectiveness และ Cost-efficiency) การวิเคราะห์ทางเลือก และการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์มาสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร นอกจากนี้ ยังไม่มีการรวบรวมบทเรียนหรือข้อสังเกตจากการพิจารณางบประมาณของแต่ละปีอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้เหตุผลประกอบคำของบประมาณของบางโครงการยังไม่สามารถสะท้อนผลลัพธ์ ความจำเป็น และประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน อีกทั้งข้อมูลผลการดำเนินงานบางส่วนยังใช้เวลาประมวลผลค่อนข้างนาน ทำให้การนำข้อมูลไปใช้ประกอบการวางแผนและการตัดสินใจยังไม่ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

2.3 ด้านความทันเวลา

การส่งข้อมูลล่าช้า หรือส่งข้อมูลที่ยังไม่ครบถ้วน จะส่งผลให้การตรวจสอบ การรวบรวม และการจัดทำคำของบประมาณในภาพรวมเกิดความล่าช้าตามไปด้วย เนื่องจากผู้รับผิดชอบส่วนกลางต้องติดตามประสานงานและส่งข้อมูลกลับไปแก้ไขหลายรอบ ส่งผลให้ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานเพิ่มขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญยังสะท้อนว่า ในทางปฏิบัติมักเกิดปัญหาการส่งข้อมูลในช่วงใกล้วันสิ้นสุดการจัดทำคำของบประมาณ ทำให้ปริมาณงานกระจุกตัวอยู่ในช่วงเวลาสุดท้ายของกระบวนการ อีกทั้ง ยังพบว่าปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ แบบฟอร์ม หรือข้อกำหนดเพิ่มเติมจากสำนักงบประมาณหรือหน่วยงานต้นสังกัดในระหว่างกระบวนการจัดทำคำของบประมาณ ส่งผลให้ต้องมีการแก้ไขข้อมูลหลายครั้งภายในเวลาที่จำกัด

2.4 ด้านคุณภาพของผลงาน

ข้อมูลที่ได้รับไม่ครบถ้วน ไม่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ของสำนักงบประมาณ หรือมีรายละเอียดประกอบคำของบประมาณไม่เพียงพอ เช่น เหตุผลความจำเป็น ผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และข้อมูลประกอบการประมาณการค่าใช้จ่าย ทำให้ผู้รับผิดชอบต้องประสานงานเพื่อขอข้อมูลเพิ่มเติมหรือปรับแก้เอกสารหลายครั้งก่อนเสนอผู้บริหาร นอกจากนี้ ยังพบว่าปัญหาด้านคุณภาพของผลงานเกิดจาก

ความแตกต่างด้านความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ของผู้จัดทำคำของบประมาณในแต่ละหน่วยงาน ส่งผลให้รูปแบบการจัดทำข้อมูลและคุณภาพของเอกสารประกอบคำของบประมาณยังไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

2.5 ด้านปริมาณงาน

ปริมาณงานด้านการจัดทำคำของบประมาณมีจำนวนมากและมีความซับซ้อนสูง ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานต้องดำเนินงานหลายด้านควบคู่กันภายในระยะเวลาที่จำกัด เนื่องจากจำนวนบุคลากรที่รับผิดชอบงานด้านงบประมาณยังไม่สอดคล้องกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น ทำให้ภาระงานกระจุกตัวอยู่กับบุคลากรบางราย จึงส่งผลกระทบ ทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านแผนและงบประมาณ เกิดการโอนย้าย ลาออก ส่งผลให้การดำเนินงานขาดความต่อเนื่อง และเพิ่มความเสี่ยงต่อความล่าช้าและข้อผิดพลาดในการจัดทำคำของบประมาณ

วัตถุประสงค์ที่ 3 ศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคการจัดทำคำของบประมาณของสำนักงานสถิติแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า

3.1 ควรพัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางด้านงบประมาณ และการบูรณาการระบบสารสนเทศให้สามารถเชื่อมโยงข้อมูลภายในสำนักงานสถิติแห่งชาติได้อย่างเป็นระบบ โดยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโครงการ วงเงินงบประมาณ ผลการจัดสรร ผลการเบิกจ่าย ผลการดำเนินงาน ตัวชี้วัด และข้อสังเกตจากการพิจารณางบประมาณ ควรถูกจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูลเดียวกัน เพื่อให้สามารถเรียกใช้ข้อมูลร่วมกันได้ ลดการจัดทำข้อมูลซ้ำซ้อน ลดขั้นตอนการรวบรวมเอกสาร และลดความคลาดเคลื่อนของข้อมูลที่เกิดจากการบันทึกหลายครั้ง

3.2 การจัดทำคำของบประมาณไม่ควรมุ่งเน้นเพียงการจัดเตรียมเอกสารให้ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ แต่ควรวิเคราะห์ให้เห็นถึงความจำเป็นของโครงการ ผลผลิต ผลลัพธ์ ผลกระทบ และความคุ้มค่าของการใช้จ่ายงบประมาณอย่างชัดเจน พร้อมเชื่อมโยงกับนโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท และตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงาน เพื่อให้คำของบประมาณสามารถสะท้อนความจำเป็นเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างเป็นรูปธรรม มีการรวบรวมข้อมูลผลการจัดสรรงบประมาณ ผลการเบิกจ่าย ผลการดำเนินงาน และข้อสังเกตจากการพิจารณาของสำนักงบประมาณในแต่ละปี เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลสำหรับวิเคราะห์และปรับปรุงการจัดทำคำของบประมาณในปีถัดไป

3.3 ควรมุ่งเน้นการพัฒนาระบบบริหารจัดการกระบวนการจัดทำคำของบประมาณอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การกำหนดปฏิทินการดำเนินงาน การกำหนดผู้รับผิดชอบ และการติดตามความก้าวหน้าของงานในแต่ละขั้นตอน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่เสนอให้มีการกำหนดแผนการดำเนินงานล่วงหน้า

3.4 ควรจัดทำคู่มือการจัดทำคำของบประมาณ แบบฟอร์ม และรายการตรวจสอบ ที่ครอบคลุมทุกขั้นตอน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกศูนย์/กองสามารถจัดทำข้อมูลได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นมาตรฐานเดียวกัน

3.5 ควรเพิ่มจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านแผนและงบประมาณให้สอดคล้องกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านงบประมาณ เนื่องจากภาระงานในปัจจุบันกระจุกตัวอยู่กับเจ้าหน้าที่เพียงไม่กี่คน ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงต่อความล่าช้าและข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

อภิปรายผลการวิจัย

1. การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำคำของบประมาณของสำนักงานสถิติแห่งชาติ มีประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังนี้

1.1 ด้านการประหยัดทรัพยากรหรือความคุ้มค่าของผลงาน

จากการศึกษาพบว่า สำนักงานสถิติแห่งชาติ มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำคำของบประมาณอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 1 (2569) ให้ข้อมูลว่า "...ลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อนและลดการจัดทำข้อมูลหลายครั้งในเรื่องเดียวกัน โดยนำระบบสารสนเทศหรือฐานข้อมูลกลางมาใช้ในการจัดเก็บข้อมูลคำของบประมาณ เพื่อให้ทุกหน่วยงานสามารถใช้ข้อมูลชุดเดียวกัน ลดความคลาดเคลื่อนของข้อมูลและลดการใช้เอกสารกระดาษ ในส่วนของการปฏิบัติงาน ควรนำเครื่องมือดิจิทัลมาช่วยในการจัดทำคำของบประมาณ..." มีการกำหนดแบบฟอร์มและรูปแบบข้อมูลมาตรฐาน สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 3 (2569) ให้ข้อมูลว่า "...นอกจากนี้ ยังมีการกำหนดแบบฟอร์มและแนวทางการจัดทำคำของบประมาณในรูปแบบมาตรฐานเดียวกัน ส่งผลให้การรวบรวมและตรวจสอบข้อมูลเป็นไปอย่างรวดเร็วและลดความซ้ำซ้อนของการทำงาน" และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุจิตรา ศรีลาฤทธิ์ (2561) ที่ศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำคำของบประมาณฝ่ายบริหารของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พบว่า การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งสำหรับการสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ ให้เป็นไปอย่างมีระเบียบมีประสิทธิภาพสูงสุด จะต้องมีการเปลี่ยนรูปแบบให้ทันสมัยและเหมาะสม จะเป็นปัจจัยของความสำเร็จของกระบวนการ ดังนั้น สำนักงานสถิติแห่งชาติจึงมีการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำคำของบประมาณด้านการประหยัดทรัพยากรหรือความคุ้มค่าของผลงาน และสอดคล้องกับการประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินของสำนักงาน ก.พ. (2544, อ้างถึงใน ศุภเชษฐ์ สิทธิสุนทรวงศ์, 2565, หน้า 15) ที่กำหนดให้การประเมินผลงานพิจารณาจากองค์ประกอบด้านการประหยัดทรัพยากรหรือความคุ้มค่าของผลงาน

1.2 ด้านผลลัพธ์ ประโยชน์ในการนำไปใช้

จากการศึกษาพบว่า สำนักงานสถิติแห่งชาติมีกระบวนการจัดทำคำของบประมาณมุ่งเน้นการจัดทำข้อมูลที่มีความถูกต้อง ครบถ้วน โดยมีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลผลการเบิกจ่ายย้อนหลัง การจัดเตรียมข้อมูลประกอบการชี้แจงงบประมาณ ตลอดจนการเชื่อมโยงรายละเอียดโครงการกับนโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์ชาติ และเป้าหมายของหน่วยงาน สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 3 (2569) ให้ข้อมูลว่า "...มีการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดทำคำของบประมาณ โดยให้ความสำคัญกับการจัดทำข้อมูลที่มีความถูกต้อง ครบถ้วน และสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล ยุทธศาสตร์ชาติ และหลักเกณฑ์ของสำนักงบประมาณ..." ข้อมูลการจัดทำคำของบประมาณสามารถนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคคล้องกับบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 กล่าวว่า "มีการเตรียมข้อมูล ข้อคำถามและประเด็นที่อาจถูกซักถาม เพื่อสนับสนุนการชี้แจงงบประมาณต่อผู้บริหาร หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และสำนักงบประมาณ" ซึ่งการมีข้อมูลที่ดีจะนำไปสู่การกำหนดแนวทางการจัดทำคำของบประมาณที่มีประสิทธิภาพ

สอดคล้องกับงานวิจัยของจุฑามณี เงาศรี (2566) ที่ศึกษาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณของกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน พบว่า การจัดทำคำของบประมาณ ควรกำหนดกรอบนโยบายในการจัดทำคำขอที่ชัดเจน ครบถ้วน ซึ่งเป็นกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร ดังนั้นสำนักงานสถิติแห่งชาติจึงมีการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำคำของบประมาณด้านผลลัพธ์ ประโยชน์ในการนำไปใช้ สอดคล้องกับการประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินของสำนักงาน ก.พ. (2544, อ้างถึงใน ศุภเชษฐ์ สิทธิสุนทรวงศ์, 2565, หน้า 15) ที่กำหนดให้การประเมินผลงานพิจารณาจากองค์ประกอบด้านผลลัพธ์ ประโยชน์ในการนำไปใช้

1.3 ด้านความทันเวลา

จากการศึกษาพบว่า สำนักงานสถิติแห่งชาติมีการกำหนดปฏิทินการดำเนินงาน ระยะเวลาและผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนของการจัดทำคำของบประมาณอย่างชัดเจน สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 3 (2569) ให้ข้อมูลว่า “...มีการเพิ่มประสิทธิภาพด้านความทันเวลาในการจัดทำคำของบประมาณ โดยกำหนดแผนการดำเนินงานและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจนในแต่ละขั้นตอน...” ยืนยันได้จากบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 5 (2569) กล่าวว่า “...มีแผนจะนำระบบ Milestone ย่อยหรือการกำหนดหมุดหมายย่อยรายสัปดาห์มาใช้กำกับติดตามงานอย่างใกล้ชิด...” สอดคล้องกับงานวิจัยของสุธาทิพย์ ไทยเกิด (2563) ศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปีของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร : กรณีศึกษาในการจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 พบว่า แนวทางในการจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปีของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ควรดำเนินการตามปฏิทินงบประมาณที่สำนักงบประมาณกำหนด ดังนั้นสำนักงานสถิติแห่งชาติจึงมีการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำคำของบประมาณด้านความทันเวลา สอดคล้องกับการประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินของสำนักงาน ก.พ. (2544, อ้างถึงใน ศุภเชษฐ์ สิทธิสุนทรวงศ์, 2565, หน้า 15) ที่กำหนดให้การประเมินผลงานพิจารณาจากองค์ประกอบด้านความทันเวลา

1.4 ด้านคุณภาพของผลงาน

จากการศึกษาพบว่า สำนักงานสถิติแห่งชาติให้ความสำคัญกับการตรวจสอบความถูกต้องความครบถ้วน และความสอดคล้องของคำของบประมาณก่อนเสนอผู้บริหาร เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดของข้อมูลและจัดเตรียมเอกสารประกอบคำของบประมาณให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ของสำนักงบประมาณ สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 5 (2569) กล่าวว่า “...จัดให้มีเจ้าหน้าที่ภายในงานงบประมาณช่วยสลับกันตรวจทานความถูกต้องของข้อมูลในเล่มตัวคูณ ทั้งในส่วนของสูตรคำนวณ การตรวจสอบยอดรวมและความสอดคล้องกับระเบียบของสำนักงบประมาณ เพื่อให้มีความสมบูรณ์ ถูกต้อง ครบถ้วน” ยืนยันได้จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 3 (2569) กล่าวว่า “...มีการเพิ่มประสิทธิภาพด้านคุณภาพของการจัดทำคำของบประมาณ โดยกำหนดแนวทางและแบบฟอร์มมาตรฐานในการจัดทำคำของบประมาณ พร้อมทั้งมีการตรวจสอบความถูกต้องความครบถ้วน และความสอดคล้องของรายละเอียดโครงการ เอกสารประกอบ และวงเงินงบประมาณก่อนเสนอ

ผู้บริหาร...” จากข้อเท็จจริงดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของคณิตา เนียมขันธ์ (2568) ศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของกองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว กรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงาน พบว่า กองทุนมีการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการแลปกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และการถ่ายทอดความรู้สึกระหว่างบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของกองทุนด้านคุณภาพของงาน ดังนั้น สำนักงานสถิติแห่งชาติ จึงมีการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำคำของบประมาณด้านคุณภาพของผลงานสอดคล้องกับการประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินของสำนักงาน ก.พ. (2544, อ้างถึงใน ศุภเชษฐ์ สิทธิสุนทรวงศ์, 2565, หน้า 15) ที่กำหนดให้การประเมินผลงานพิจารณาจากองค์ประกอบด้านคุณภาพของผลงาน

1.5 ด้านปริมาณงาน

จากการศึกษาพบว่า สำนักงานสถิติแห่งชาติมีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 5 (2569) ให้ข้อมูลว่า “...ได้กระจายความรับผิดชอบให้เจ้าหน้าที่ภายในงานงบประมาณ แทนที่จะกระจุกตัวงานไว้ที่ผู้รับผิดชอบหลักเพียงคนเดียว เราได้แบ่งมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ภายในงานงบประมาณช่วยกันเป็นผู้ประสานงานหลัก...” จากข้อเท็จจริงดังกล่าว สอดคล้องกับงานวิจัยของจุฑามณี เงาศรี (2566) ศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำคำของบประมาณฝ่ายบริหารของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พบว่า การใช้คนให้ตรงกับมาตรฐานการกำหนดตำแหน่ง จะทำให้เจ้าหน้าที่มีอำนาจในการตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในบางเรื่องได้ มิต้องรอคำสั่งให้ปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชาฝ่ายเดียว เพราะกระบวนการการจัดทำคำของบประมาณมีระยะเวลากำหนด ดังนั้นสำนักงานสถิติแห่งชาติ จึงมีการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำคำของบประมาณด้านปริมาณงานสอดคล้องกับการประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินของสำนักงาน ก.พ. (2544, อ้างถึงใน ศุภเชษฐ์ สิทธิสุนทรวงศ์, 2565, หน้า 15) ที่กำหนดให้การประเมินผลงานพิจารณาจากองค์ประกอบด้านปริมาณงาน

2. ปัญหาและอุปสรรคการจัดทำคำของบประมาณของสำนักงานสถิติแห่งชาติ มีประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังนี้

2.1 ด้านการประหยัดทรัพยากรหรือความคุ้มค่าของผลงาน

จากการศึกษาพบว่า ระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำคำของบประมาณยังมีลักษณะแยกส่วนและยังไม่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานได้อย่างสมบูรณ์ ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานต้องจัดทำข้อมูลซ้ำหลายครั้ง สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 2 (2569) ให้ข้อมูลว่า “ปัญหาสำคัญคือการพัฒนาระบบงานที่แยกส่วนกัน ทำให้เกิดความซ้ำซ้อนทั้งด้านข้อมูล ขั้นตอนการทำงาน และการใช้งบประมาณ ระบบบางส่วนยังไม่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานต้องจัดทำข้อมูลซ้ำหลายครั้ง และยังไม่สามารถลดภาระงานได้เท่าที่ควร” รวมทั้งเกิดปัญหาการจัดเก็บเอกสารหลายฉบับและการแก้ไขข้อมูลหลายรอบ นอกจากนี้ การจัดเก็บข้อมูลยังไม่เป็นฐานข้อมูลกลาง ทำให้ต้องใช้เวลาในการค้นหา ตรวจสอบ และรวบรวมข้อมูลใหม่ในทุกปี สอดคล้องกับงานวิจัยของชาวรีย์ เกตุปราชญ์ (2567) ศึกษาการ

เพิ่มประสิทธิภาพในการติดตามและประเมินผลของสำนักงบประมาณ พบว่า ปัญหา อุปสรรค เพื่อให้การติดตามและประเมินผลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีประเด็นสำคัญ ปัญหาด้านเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลไม่มีความเชื่อมโยงระหว่างฐานข้อมูลระบบต่าง ๆ อย่างครบถ้วน กล่าวคือ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณต้องดำเนินการหลายขั้นตอน ซึ่งในแต่ละขั้นตอนเกี่ยวข้องกับการใช้ระบบสารสนเทศหลายระบบ

2.2 ด้านผลลัพธ์ ประโยชน์ในการนำไปใช้

จากการศึกษาพบว่า การจัดทำคำของบประมาณในบางกรณียังคงอาศัยข้อมูลและรูปแบบจากปีที่ผ่านมาเป็นหลัก สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 1 (2569) ให้ข้อมูลว่า “การจัดทำคำของบประมาณหลายรายการยังอาศัยข้อมูลจากปีที่ผ่านมาเป็นหลัก โดยมีการปรับรายละเอียดเพียงบางส่วน ทำให้เหตุผลประกอบคำของบประมาณยังไม่สะท้อนผลลัพธ์หรือความจำเป็นเชิงยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน ส่งผลให้บางรายการได้รับการจัดสรรต่ำกว่าที่เสนอไว้...” และกระบวนการจัดทำคำของบประมาณ ยังขาดการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก เช่น การวิเคราะห์ความเสี่ยง การวิเคราะห์ความคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์ (Cost-effectiveness และ Cost-efficiency) การวิเคราะห์ทางเลือก สอดคล้องกับงานวิจัยของอภัสรา อินตานิ (2567) ศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปี ของกรมการจัดหางาน พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปี รายละเอียดของโครงการ กิจกรรม ที่เสนอของบประมาณ มีเป้าหมาย ตัวชี้วัด แผนการใช้จ่ายงบประมาณที่ยังไม่ชัดเจน และยังไม่เห็นเป็นรูปธรรม และโครงการ กิจกรรมที่ของบประมาณยังเป็นรูปแบบเดิม ซึ่งอาจยังไม่สอดคล้องกับบริบทของประเทศที่เปลี่ยนแปลงไป

2.3 ด้านความทันเวลา

จากการศึกษาพบว่า ปัญหาการส่งข้อมูลในช่วงใกล้วันสิ้นสุดการจัดทำคำของบประมาณทำให้ปริมาณงานกระจุกตัวอยู่ในช่วงเวลาสุดท้ายของกระบวนการ ผู้รับผิดชอบจึงต้องเร่งตรวจสอบรายละเอียดของโครงการ วงเงินงบประมาณ ส่งผลให้เกิดแรงกดดันในการปฏิบัติงาน และลดโอกาสในการตรวจสอบข้อมูลได้อย่างละเอียดรอบคอบ สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 5 (2569) ให้ข้อมูลว่า “...หลายศูนย์/กองมักส่งข้อมูลล่าช้าหรือส่งพร้อมกันในวันสุดท้าย ส่งผลให้ปริมาณงานทั้งหมดมากองกระจุกตัวอยู่ที่งานงบประมาณในเวลาอันสั้น ทำให้งานงบประมาณมีเวลาจำกัดมากในการตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของเอกสารเล่มตัวคูณก่อนนำส่ง...” ซึ่งสนับสนุนโดยงานวิจัยของอภัสรา อินตานิ (2567) ศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปี ของกรมการจัดหางาน พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปี ด้านระยะเวลา เนื่องจากระยะเวลาในการจัดทำคำของบประมาณมีความกระชั้นชิด ทำให้ไม่สามารถกลั่นกรองโครงการได้อย่างละเอียดและรอบคอบ ส่งผลให้โครงการที่เสนอของบประมาณขาดความสมบูรณ์

2.4 ด้านคุณภาพของผลงาน

จากการศึกษาพบว่า ข้อมูลที่ได้รับยังไม่ครบถ้วน ไม่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ของสำนักงบประมาณ หรือมีรายละเอียดประกอบคำของบประมาณไม่เพียงพอ เช่น เหตุผลความจำเป็น ผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และข้อมูลประกอบการประมาณการค่าใช้จ่าย สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 1 (2569) ให้ข้อมูลว่า “ปัญหาที่พบคือรายละเอียดของบางโครงการยังขาดข้อมูลสนับสนุนที่เพียงพอ เช่น ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ตัวชี้วัด ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ หรือข้อมูลประกอบการประมาณการค่าใช้จ่าย ทำให้ต้องมีการปรับปรุงข้อมูลหลายครั้งก่อนนำเสนอ นอกจากนี้ ผู้จัดทำคำของบประมาณของแต่ละหน่วยงานมีประสบการณ์และความเข้าใจด้านงบประมาณแตกต่างกัน ส่งผลให้คุณภาพของข้อมูลและเอกสารประกอบยังไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน” สอดคล้องกับงานวิจัยของวรวรรณ สิงห์ทอง (2563) ศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำคำของบประมาณ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา พบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี ยังขาดความเข้าใจในระบบงบประมาณมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (SPBB) ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และระเบียบข้อบังคับ เนื่องจากขาดการฝึกอบรมและไม่มีคู่มือสำหรับการสืบค้นข้อมูลทบทวน ประกอบกับจำนวนเจ้าหน้าที่ในภาพรวมไม่เพียงพอและมีการโอนย้ายบ่อยครั้งจนขาดความต่อเนื่องในการทำงาน

2.5 ด้านปริมาณงาน

จากการศึกษาพบว่า ปริมาณงานด้านการจัดทำคำของบประมาณมีจำนวนมากและมีความซับซ้อนสูง เนื่องจากต้องรับผิดชอบการรวบรวม ตรวจสอบ วิเคราะห์ และจัดทำข้อมูลคำของบประมาณของหลายโครงการพร้อมกัน รวมทั้งต้องประสานงานกับศูนย์/กองจำนวนมาก ตลอดจนปรับปรุงข้อมูลตามข้อสังเกตของผู้บริหาร สำนักงบประมาณ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานต้องดำเนินงานหลายด้านควบคู่กันภายในระยะเวลาที่จำกัด และจำนวนบุคลากรที่รับผิดชอบงานด้านงบประมาณยังไม่สอดคล้องกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น ซึ่งสนับสนุนโดยงานวิจัยของคณิตา เนียมขันธ์ (2568) ศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของกองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว กรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงาน พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของกองทุน ด้านปริมาณงาน กองทุนมีปริมาณงานค่อนข้างมาก หากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถไม่สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ อาจทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า ปริมาณงานสะสมมีมากขึ้น

3. แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคการจัดทำคำของบประมาณของสำนักงานสถิติแห่งชาติมีประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังนี้

1) ควรพัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางด้านงบประมาณ และการบูรณาการระบบสารสนเทศให้สามารถเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างศูนย์/กองภายในสำนักงานสถิติแห่งชาติได้อย่างเป็นระบบ โดยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโครงการ วงเงินงบประมาณ ผลการจัดสรร ผลการเบิกจ่าย ผลการดำเนินงาน ตัวชี้วัด และข้อสังเกตจากการพิจารณางบประมาณ ควรถูกจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูลเดียวกัน เพื่อให้สามารถเรียกใช้ข้อมูลร่วมกันได้ ลดการจัดทำข้อมูลซ้ำซ้อน ลดขั้นตอนการรวบรวมเอกสาร และลดความคลาดเคลื่อนของข้อมูลที่เกิดจากการบันทึกหลายครั้ง

สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 1 (2569) ให้ข้อมูลว่า “...ควรพัฒนาระบบการจัดทำคำของบประมาณให้เชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร ลดการจัดทำข้อมูลซ้ำซ้อน และสามารถติดตามสถานะของแต่ละขั้นตอนแบบเรียลไทม์”

2) ควรพัฒนากระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลให้มีความเป็นระบบและใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์มากขึ้น การจัดทำคำของบประมาณ ควรวิเคราะห์ให้เห็นถึงความจำเป็นของโครงการ ผลผลิต ผลลัพธ์ ผลกระทบ และความคุ้มค่าของการใช้จ่ายงบประมาณอย่างชัดเจน พร้อมเชื่อมโยงกับนโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท และตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงาน สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 1 (2569) ให้ข้อมูลว่า “...ควรนำผลการได้รับจัดสรรงบประมาณ ผลการเบิกจ่าย และผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา มาวิเคราะห์ร่วมกับปัญหาและข้อเสนอแนะที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปปรับปรุงการจัดทำคำของบประมาณในปีถัดไป...”

3) ควรมุ่งเน้นการพัฒนาระบบบริหารจัดการกระบวนการจัดทำคำของบประมาณอย่างเป็นระบบตั้งแต่การกำหนดปฏิทินการดำเนินงาน การกำหนดผู้รับผิดชอบ การกำหนดแผน การดำเนินงานล่วงหน้า สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 5 (2569) ให้ข้อมูลว่า “...ปรับเปลี่ยนจากการยึดวันส่งงานรอบเดียว เป็นการใช้ระบบ Milestone ย่อย ในการกำกับติดตามความคืบหน้าเป็นระยะ เพื่อแก้ไขปัญหาคอขวดของงานในช่วงท้าย...”

4) ควรจัดทำคู่มือการจัดทำคำของบประมาณ แบบฟอร์มมาตรฐาน และรายการตรวจสอบที่ครอบคลุมทุกขั้นตอน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกศูนย์/กองสามารถจัดทำข้อมูลได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นมาตรฐานเดียวกัน สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 5 (2569) ให้ข้อมูลว่า “ควรกำหนดนโยบายเชิงบังคับให้ทุกศูนย์/กองใช้เครื่องมือสำหรับการทำงานร่วมกันอย่าง Google Sheets หรือ Microsoft OneDrive ในการจัดทำและแก้ไขตัวเลขงบประมาณร่วมกัน เพื่อแก้ปัญหาความซ้ำซ้อนของไฟล์”

5) ควรมุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรบุคคลควบคู่กับการพัฒนาระบบสนับสนุนการปฏิบัติงาน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่เสนอให้เพิ่มอัตรากำลังของบุคลากรที่รับผิดชอบงานด้านแผนและงบประมาณให้สอดคล้องกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 4 (2569) ให้ข้อมูลว่า “...ปัญหาอุปสรรคคือขาดแคลนเจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่มาใหม่ขาดทักษะความรู้ความเข้าใจ” ซึ่งสนับสนุนโดยงานวิจัยของจุฑามณี เงาศรี (2566) ศึกษาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณของกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน พบว่า การวิเคราะห์ปัญหาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดทำคำของบประมาณโดย พัฒนาบุคลากรด้านงบประมาณให้มีประสิทธิภาพที่สุด ต้องเปิดรับความเห็นทุกฝ่าย ทำให้เจ้าหน้าที่มีเจตคติที่ดีโดยมีการจัดฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำคำของบประมาณอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มทักษะความรู้ความสามารถ ในการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดทำคำของบประมาณให้เป็นลำดับขั้นตอนการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันควรมีการฝึก ให้มีศักยภาพที่สูงขึ้นสามารถทางบประมาณ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจัดหาเจ้าหน้าที่งบประมาณได้เพียงพอสำหรับเจ้าหน้าที่ที่มีการ ผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันเข้าออกในการจัดทำคำของบประมาณ

ข้อเสนอแนะ

1) ควรจัดทำฐานข้อมูลกลางด้านงบประมาณที่รวบรวมข้อมูลโครงการ ตัวชี้วัด วงเงินงบประมาณ ผลการจัดสรร ผลการเบิกจ่าย ข้อสังเกตจากสำนักงบประมาณ และผลการพิจารณาของคณะกรรมาธิการ เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์และจัดทำคำของบประมาณในปีถัดไป

2) ควรนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกัน เช่น ระบบ Cloud, Microsoft OneDrive, Google Workspace หรือระบบที่สามารถทำงานร่วมกันแบบเรียลไทม์ เพื่อแก้ไขปัญหาการจัดทำไฟล์หลายฉบับ ลดความซ้ำซ้อนของข้อมูล และเพิ่มความรวดเร็วในการประสานงาน

3) ควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน แนวปฏิบัติมาตรฐาน แบบฟอร์มมาตรฐาน และรายการตรวจสอบสำหรับการจัดทำคำของบประมาณ เพื่อใช้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร ลดข้อผิดพลาด และช่วยถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่บุคลากรใหม่

4) ควรกำหนดแผนการดำเนินงานและกำหนดหมุดหมาย (Milestone) ในแต่ละขั้นตอนของการจัดทำคำของบประมาณ พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน เพื่อกระจายภาระงาน ลดการเร่งรัดงานในช่วงท้าย และเพิ่มความตรงต่อเวลาของกระบวนการจัดทำคำของบประมาณ

5) ควรส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านงบประมาณอย่างต่อเนื่อง โดยจัดอบรมเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการจัดทำงบประมาณ การวิเคราะห์งบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์ความคุ้มค่า การวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อยกระดับสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของระบบบริหารงบประมาณภาครัฐ

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปควรใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนและครอบคลุมมากยิ่งขึ้น และสามารถสนับสนุนข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพได้

2) ควรศึกษาวิจัยเชิงเปรียบเทียบการจัดทำคำของบประมาณระหว่างสำนักงานสถิติแห่งชาติกับหน่วยงานภาครัฐอื่นที่มีลักษณะภารกิจใกล้เคียงกัน เพื่อค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) และแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาประสิทธิภาพการจัดทำคำของบประมาณ

เอกสารอ้างอิง

คณิตา เนียมขันธ์. (2568). *ศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของกองทุนเพื่อการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว กรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงาน*. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

พระราชบัญญัติสถิติ พ.ศ. 2550. (12 กันยายน 2550). *ราชกิจจานุเบกษา, 124(53ก),* 22 – 27.

พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561. (11 พฤศจิกายน 2561). *ราชกิจจานุเบกษา, 135(92ก),* 1 - 18.

วรวรรณ สิงห์ทอง. (2563). *ศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำคำของบประมาณ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา*. การค้นคว้าอิสระรัฐศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

วิโรจน์ ก่อสกุล. (2569). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชาระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.

ศุภเชษฐ์ สิทธิสุนทรวงศ์. (2565). *ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานตรวจสอบภายในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ*. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุจิตรา ศรีลาฤทธิ์. (2561). *การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำคำของบประมาณฝ่ายบริหารของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย*. การค้นคว้าอิสระรัฐศาสตรมหาบัณฑิต (การเมืองการปกครอง), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุธาทิพย์ ไทยเกิด. (2563). *แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปีของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร : กรณีศึกษาในการจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563*. การศึกษาตามหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูงสำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่นที่ 11, สถาบันพระปกเกล้า.

อภัสรา อินตานิ. (2567). *ศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปีของกรมการจัดหางาน*. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1. (2569). *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. กรกฎาคม, 7.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2. (2569). *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. กรกฎาคม, 1.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3. (2569). *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. มิถุนายน, 18.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4. (2569). *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. มิถุนายน, 28.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5. (2569). *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. มิถุนายน, 6.