

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณและควมามีประสิทธิผลของงบประมาณ” เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีกลุ่มประชากรที่สนใจศึกษาคือ ผู้จัดการฝ่ายขายและผู้จัดการฝ่ายผลิตที่ทำงานอยู่ในกลุ่มบริษัทผู้ผลิตสินค้า และเพื่อเป็นการจำกัดขอบเขตของการศึกษา ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการกลุ่มตัวอย่างแบบใช้วิธีการสุ่ม โดยเลือกกลุ่มบริษัทตัวอย่างที่จะนำมาศึกษาเฉพาะบริษัทในกลุ่มบริษัทผู้ผลิตสินค้าที่มีรายชื่อติดอันดับบริษัทที่มีขนาดใหญ่ 1000 อันดับแรก ของประเทศไทย ซึ่งการจัดอันดับดังกล่าวจัดทำขึ้นจากข้อมูลในปี พ.ศ. 2543 โดยบริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ซึ่งจัดเรียงอันดับตามรายรับของบริษัท กลุ่มบริษัทตัวอย่างดังกล่าวมีจำนวนทั้งสิ้น 582 บริษัท ดังนั้นจึงมีกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้จัดการฝ่ายขายและผู้จัดการฝ่ายผลิตรวมทั้งสิ้น 1,164 คน และจากแบบสอบถามที่ส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างโดยทางจดหมายพบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามที่ใช้ได้จริงกลับคืนมา จำนวน 244 คน คิดเป็นร้อยละ 21 โดยแบ่งเป็นผู้จัดการฝ่ายขาย จำนวน 113 คน และผู้จัดการฝ่ายผลิต จำนวน 131 คน ในบทนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งประเด็นที่จะทำการสรุปผลการวิจัย พร้อมกับอภิปรายผลออกเป็น 3 ข้อ ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณกับส่วนเผื่อผลการดำเนินงานในงบประมาณ

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณกับส่วนเผื่อผลการดำเนินงานในงบประมาณ ผลการวิเคราะห์พบว่า ค่า Sig ของการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ มีค่าเท่ากับ .001 ซึ่งน้อยกว่าค่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดไว้คือ .05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  สรุปได้ว่าที่ระดับความเชื่อมั่น 95% การมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณมีความสัมพันธ์กับส่วนเผื่อผลการดำเนินงานในงบประมาณ โดยมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสมการถดถอยที่ได้สามารถอธิบายความแปรปรวนที่เกิดขึ้นได้ 4.7% ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับหลักทฤษฎีและสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยความสัมพันธ์ดังกล่าว มี

ความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ หากระดับของการมีส่วนร่วมสูงแล้ว ระดับของส่วนเพื่อผลการดำเนินงานในงบประมาณก็จะสูงเช่นกัน และเช่นเดียวกันหากระดับของการมีส่วนร่วมต่ำ ระดับของส่วนเพื่อผลการดำเนินงานในงบประมาณก็จะต่ำด้วย ซึ่งจากความสัมพันธ์ดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า หากบริษัทที่มีการจัดทำงานงบประมาณ เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับกลางเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดงบประมาณ จะทำให้งบประมาณที่จัดทำมีส่วนเพื่อผลการดำเนินงานในงบประมาณ เกิดขึ้น โดยระดับของส่วนเพื่อผลการดำเนินงานในงบประมาณจะสูงขึ้นตามระดับของการมีส่วนร่วมในการจัดทำงานงบประมาณที่ผู้บริหารระดับกลางได้รับ ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวยังสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับผลงานวิจัยในอดีตของ Schiff and Lewin (1970), Young (1985) และ Antle and Eppen (1985) อ้างถึงใน Dunk (1993)

จากคำถามที่ใช้วัดระดับของการมีส่วนร่วมในการจัดทำงานงบประมาณของผู้บริหารระดับกลาง พบว่า ในปัจจุบัน กลุ่มตัวอย่างมีส่วนร่วมในการจัดทำงานงบประมาณในระดับสูง และงบประมาณที่ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้จัดทำนั้น มีส่วนเพื่อผลการดำเนินงานในงบประมาณในระดับปานกลาง ผู้ตอบแบบสอบถามใหญ่ให้เหตุผลของการที่งบประมาณของบริษัทสามารถปฏิบัติให้บรรลุได้ง่ายว่า อาจเป็นเพราะบริษัทมีการวางแผนและการดำเนินงานที่ดีเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ รองลงมาคือ เพราะพนักงานในทุกระดับมีส่วนร่วมในการจัดทำงานงบประมาณ และเพราะบริษัทมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมายและแผนงานที่จะนำมาใช้ในอนาคตอย่างชัดเจน

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่า ในปัจจุบัน บริษัทที่มีการจัดทำงานงบประมาณเริ่มมีการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับกลางเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำงานงบประมาณมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะเห็นได้จากผลการวิจัยที่พบว่า ประมาณ 80% ของรูปแบบในการจัดทำงานงบประมาณของบริษัทในปัจจุบัน จะเป็นไปในลักษณะจากล่างขึ้นบน (Bottom – Up Approach) โดยผู้บริหารระดับกลางจะเป็นผู้จัดทำและเสนอร่างงบประมาณแก่ผู้บริหารระดับสูงเพื่อให้พิจารณาและอนุมัติ โดยบริษัทเหล่านั้นเลือกให้รูปแบบดังกล่าวเพื่อมุ่งหวังให้งบประมาณที่จัดทำขึ้นใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด เนื่องจากผู้บริหารระดับกลางจะเป็นผู้ที่มีข้อมูลและเข้าใจถึงความต้องการงบประมาณที่จำเป็นต้องใช้ รวมไปถึงปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในการดำเนินงานในส่วนงานที่ตนเองรับผิดชอบมากกว่าผู้บริหารระดับสูง นอกจากนั้นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับกลางเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำงานงบประมาณมากขึ้นยังมีส่วนช่วยให้ผู้บริหารระดับกลางเหล่านั้นเกิดความผูกพันและมีความรับผิดชอบต่อเป้าหมายในงบประมาณมากยิ่งขึ้นด้วย (Wentzel, 2002)

แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารระดับกลางเหล่านั้นก็ยังเป็นเพียงแคพนักงานในบริษัทเท่านั้น ดังนั้นผู้บริหารเหล่านั้นจึงต้องการความมั่นคงเกี่ยวกับหน้าที่การงาน รวมถึงผลประโยชน์ต่างๆ ที่จะได้รับ หากสามารถปฏิบัติได้บรรลุตามเป้าหมายในงบประมาณ ซึ่งส่งผลให้เมื่อมีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในขั้นตอนของการจัดทำงบประมาณก็ยอมที่จะสร้างส่วนเพื่อผลการดำเนินงานในงบประมาณเข้าไปในงบประมาณที่จัดทำ เพื่อให้การดำเนินงานในงบประมาณที่จัดทำจะได้ง่ายต่อการปฏิบัติ และถึงแม้ว่างบประมาณที่จัดทำจะต้องผ่านความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูงก็ตาม แต่ในความเป็นจริงแล้ว ผู้บริหารระดับสูงจะสามารถจัดส่วนเพื่อผลการดำเนินงานในงบประมาณออกจากงบประมาณได้เพียงเฉพาะในส่วนที่มีข้อมูลและเคยมีประสบการณ์จากการทำงานเท่านั้น ซึ่งยากที่จะป้องกันไม่ให้อำนาจส่วนเพื่อผลการดำเนินงานในงบประมาณเกิดขึ้นในส่วนของการปฏิบัติงาน (Onsi, 1973) ดังจะเห็นได้จากผลการวิจัยที่พบว่า ก่อนที่งบประมาณจะได้รับ การอนุมัติ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ต้องเสนอร่างงบประมาณเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณา โดยเฉลี่ย 2 ครั้ง และจะมีการเปลี่ยนแปลงร่างงบประมาณที่ยื่นเสนอในครั้งแรกเมื่อเทียบกับงบประมาณที่เสร็จสมบูรณ์โดยเฉลี่ย 0 – 10% ซึ่งจากการสอบถามผู้ตอบแบบสอบถามดังกล่าวโดยใช้ตัววัดระดับของส่วนเพื่อผลการดำเนินงานในงบประมาณพบว่า งบประมาณของบริษัทที่ผู้ตอบแบบสอบถามทำงานอยู่มีส่วนร่วมเพื่อผลการดำเนินงานในงบประมาณอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งจะเห็นว่า ผู้บริหารระดับสูงไม่สามารถที่จะจัดส่วนเพื่อผลการดำเนินงานในงบประมาณออกไปได้ทั้งหมด โดยปัญหาดังกล่าวนี้จะยิ่งทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น หากมีการนำงบประมาณมาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารเหล่านั้น (Dunk, 1993; ประสงค์ สมบัติวิวัฒน์ และคณะ, 2539) แต่อย่างไรก็ตามผลการวิจัยดังกล่าวเป็นเพียงการสรุปผลในภาพรวมเท่านั้น ดังนั้นการที่ร่างงบประมาณของบริษัทมีการเปลี่ยนแปลง (เพิ่ม/ลด) ก็ไม่ได้หมายความว่า งบประมาณดังกล่าวจะมีส่วนเพื่อผลการดำเนินงานในงบประมาณมากเสมอไป ซึ่งต้องมีการพิจารณาเป็นกรณีๆ ไป

นอกจากนั้นก่อนการวิจัย ผู้วิจัยคิดว่า การจัดทำงบประมาณของบริษัทในประเทศไทยน่าจะมีปัญหาเกี่ยวกับเรื่องของการเมืองในองค์กรเข้ามาเกี่ยวข้องกับการเกิดส่วนเพื่อผลการดำเนินงานในงบประมาณ แต่จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับกลางส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ปัจจัยในเรื่องของการเมืองในองค์กรมีอิทธิพลต่อการพิจารณาอนุมัติงบประมาณในระดับต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับผลสรุปจากคำถามเกี่ยวกับผลกระทบของการเมืองในองค์กรที่มีต่อการจัดทำงบประมาณของบริษัทที่กลุ่มตัวอย่างทำงานอยู่ โดยพบว่า มีผลน้อยมากหรือไม่มีเลย และเมื่อพิจารณาประกอบผลการวิจัยเกี่ยวกับส่วนเพื่อผลการดำเนินงานในงบประมาณที่กล่าวไปแล้วข้างต้นแสดงให้เห็นว่า แม้ภายในบริษัทที่มีการจัดทำงบประมาณจะไม่มีการเมืองในองค์กรเข้ามา

เกี่ยวข้องหรือมีอิทธิพลต่อการพิจารณาอนุมัติงบประมาณก็ตาม แต่งบประมาณที่จัดทำขึ้นนั้นก็ยัง  
มีโอกาสที่จะเกิดส่วนเผื่อผลการดำเนินงานในงบประมาณขึ้นได้

ถึงแม้ว่าผลการวิจัยจะได้ผลสรุปว่า การเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับกลางเข้าไปมี  
ส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณจะส่งผลให้งบประมาณที่จัดทำมีปัญหาในเรื่องของส่วนเผื่อผล  
การดำเนินงานในงบประมาณเกิดขึ้นก็ตาม แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า บริษัทที่จัดทำงบประมาณไม่  
ควรเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับกลางเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ โดยผู้วิจัยมีความ  
คิดเห็นว่า การเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับกลางเข้ามามีส่วนร่วมนั้นจะมีประโยชน์ดังที่กล่าวไว้  
ก่อนข้างต้น สำหรับปัญหาในเรื่องของส่วนเผื่อผลการดำเนินงานในงบประมาณที่เกิดขึ้นนั้น ผู้วิจัย  
คิดว่า ส่วนเผื่อผลการดำเนินงานในงบประมาณที่เกิดขึ้นจะมีผลเสียต่อบริษัทเพียงเล็กน้อยเท่านั้น  
หากส่วนเผื่อดังกล่าวถูกจำกัดอยู่ในระดับที่เหมาะสม เนื่องจากการมีอยู่ของส่วนเผื่อผลการดำเนิน  
งานในงบประมาณจะช่วยลดความกดดันและยังช่วยเพิ่มกำลังใจในการทำงานให้แก่ผู้บริหาร  
ระดับกลางในการที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในงบประมาณ โดยผู้บริหาร  
ระดับสูงสามารถที่จะจำกัดระดับของส่วนเผื่อผลการดำเนินงานในงบประมาณไม่ให้สูงจนเกินไป  
ได้ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น มีการพิจารณาอนุมัติงบประมาณอย่างรอบคอบ สร้างจิตสำนึกและทัศนค  
ติที่ดีเกี่ยวกับบริษัทให้แก่พนักงาน และการอบรมและให้ความรู้แก่พนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ  
การจัดทำงบประมาณ เพื่อให้พนักงานเหล่านั้นตระหนักถึงความสำคัญของงบประมาณที่จัดทำ  
ขึ้น โดยจากผลการวิจัยในเรื่องเกี่ยวกับการอบรมนี้พบว่า บริษัทที่ผู้ตอบแบบสอบถามทำงานอยู่  
ส่วนใหญ่ยังไม่มี การจัดอบรมในเรื่องของงบประมาณแก่ผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำ  
งบประมาณ ซึ่งผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า บริษัทที่มีการจัดทำงบประมาณควรตระหนักถึงความสำคัญ  
ในเรื่องของการจัดอบรมและให้ความรู้ในเรื่องเกี่ยวกับงบประมาณแก่ผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมใน  
การจัดทำงบประมาณด้วย

อย่างไรก็ตามผลการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณสามารถ  
อธิบายการเกิดขึ้นของส่วนเผื่อผลการดำเนินงานในงบประมาณได้เพียง 4.7% เท่านั้น ซึ่งผู้วิจัยคิด  
ว่า อาจเกิดขึ้นเนื่องจากยังมีปัจจัยอื่นๆ อีกมากที่อาจเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับส่วนเผื่อผลการ  
ดำเนินงานในงบประมาณ อาทิเช่น ระดับของการมีข้อมูลที่ไม่ว่าเท่าเทียมกันระหว่างผู้บริหารระดับ  
กลางกับผู้บริหารระดับสูง ระดับของการใช้งบประมาณเพื่อการประเมินผล รูปแบบการบริหารงาน  
ของผู้นำในองค์กร วัฒนธรรมในองค์กร สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และจริยธรรมของผู้บริหารระดับ  
กลางแต่ละคน เป็นต้น

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ กับผลงานทางการบริหาร

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณกับผลงานทางการบริหาร ผลการวิเคราะห์พบว่า ค่า Sig ของ ของการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ มีค่าเท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่าค่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดไว้คือ .05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  สรุปได้ว่าที่ระดับความเชื่อมั่น 95% การมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ มีความสัมพันธ์กับผลงานทางการบริหาร โดยมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสมการถดถอยที่ได้สามารถอธิบายความแปรปรวนที่เกิดขึ้นได้ 24.5% ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับหลักทฤษฎีและสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยความสัมพันธ์ดังกล่าว มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ หากระดับของการมีส่วนร่วมสูงแล้ว ระดับของผลงานทางการบริหารก็จะสูงเช่นกัน และเช่นเดียวกันหากระดับของการมีส่วนร่วมต่ำ ระดับของผลงานทางการบริหารก็จะต่ำด้วย ซึ่งจากความสัมพันธ์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า หากบริษัทที่มีการจัดทำงบประมาณ เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับกลางเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดงบประมาณ จะช่วยทำให้ผลงานทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางเหล่านั้นสูงขึ้นตามมา ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวยังสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับผลงานวิจัยในอดีตของ Brownell and McInnes (1986), วีระชัย วีระเมธิกุล (2537) และ Wentzel (2002) และจากคำถามที่ใช้วัดระดับของผลงานทางการบริหารพบว่า ผลงานทางการบริหารของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านการวางแผน การตรวจสอบ การประสานงาน ความสามารถในการประเมินผลงาน ผลงานทางการบริหารเมื่อเทียบกับเป้าหมายในงบประมาณ และผลงานทางการบริหารในภาพรวมทั้งหมด มีผลงานอยู่ในระดับดี

ประโยชน์ที่ได้รับจากการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับกลางเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณที่เห็นได้ชัดคือ ช่วยทำให้งบประมาณที่จัดทำขึ้นใกล้เคียงกับความเป็นจริง ทำให้บริษัทมีข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการวางแผนและควบคุมการปฏิบัติงานในงบประมาณดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากประโยชน์ดังกล่าว การเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับกลางเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณยังช่วยทำให้ผลงานทางการบริหารของผู้บริหารเหล่านั้นสูงขึ้น เนื่องจากทำให้ผู้บริหารเหล่านั้นเกิดความผูกพันและความรับผิดชอบต่อเป้าหมายของบริษัทที่ตนเองมีส่วนร่วมในการจัดทำมากขึ้น (Wentzel, 2002) อีกทั้งเป้าหมายในงบประมาณก็ถูกจัดทำขึ้นให้มีความใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากขึ้น ส่งผลให้ผู้บริหารเหล่านั้นเกิดแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้นตามมา ดังนั้นหากองค์กรใดต้องการเพิ่มผลงานทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางภายในองค์กรของตน การเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับกลางเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดทำ

ประมาณก็เป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยในเรื่องดังกล่าว โดยเมื่อผลงานทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางแต่ละคนสูงขึ้นแล้ว ย่อมส่งผลให้ผลการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กรนั้นๆ เพิ่มสูงขึ้นตามมาด้วย อย่างไรก็ตามการจัดทำงานงบประมาณโดยการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับกลางเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำนี้จะมีประสิทธิภาพได้ก็ต่อเมื่อฝ่ายบริหารขององค์กรให้การสนับสนุน กระบวนดังกล่าวอย่างจริงจังด้วย

นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า การมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณสามารถอธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงของผลงานทางการบริหารได้ถึง 24.5% ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและเกี่ยวข้องอย่างมากกับระดับของผลงานทางการบริหาร อย่างไรก็ตามนอกจากปัจจัยในเรื่องของการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่อาจเกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์กับระดับของผลงานทางการบริหาร อาทิเช่น รูปแบบของการบริหารในองค์กร สภาพแวดล้อมทางธุรกิจทั้งภายในและภายนอก และประสบการณ์การทำงานของผู้บริหารแต่ละคน เป็นต้น

วัตถุประสงค์ที่ 3 ทิศนคติของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อการงบประมาณของบริษัท

ผลการวิจัยในเรื่องของทัศนคติของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการงบประมาณพบว่า บริษัทที่ผู้ตอบแบบสอบถามทำงานอยู่ส่วนใหญ่ตระหนักถึงความสำคัญของการนำงบประมาณมาใช้ในองค์กรในระดับสูง ซึ่งอาจสืบเนื่องมาจากการที่บริษัทเหล่านั้นล้วนแต่เป็นบริษัทขนาดใหญ่ ดังนั้นจึงต้องมีการนำเครื่องมือบางอย่างมาช่วยในการวางแผน ประสานงาน ควบคุมและประเมินผลการทำงานของบริษัท ซึ่งงบประมาณก็เป็นเครื่องมือทางการบริหารอย่างหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ตอบสนองตามวัตถุประสงค์ดังกล่าวได้ ด้วยเหตุดังกล่าวจึงมีส่วนทำให้บริษัทเหล่านั้นตระหนักถึงความสำคัญของการนำงบประมาณมาใช้ และจากการสอบถามถึงความสำคัญของการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารทั้งในระดับกลางและระดับล่างเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นความสำคัญในระดับสูง ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารระดับกลางเข้าใจถึงความสำคัญของบทบาทและหน้าที่ของตนเองในการจัดทำงบประมาณ ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่ดีอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้งบประมาณถูกจัดทำขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากหากผู้บริหารระดับกลางที่เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณไม่เข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญแล้ว จะทำให้ผู้บริหารเหล่านั้นรู้สึกว่าการจัดทำงบประมาณเป็นงานที่น่าเบื่อและอยู่นอกเหนือความรับผิดชอบของตน จึงอาจไม่ให้ความสำคัญในการจัดทำ

สิ่งต่างๆ เหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่องบประมาณที่จัดทำขึ้นทั้งสิ้น และหากในบริษัทมีผู้บริหารระดับกลางที่มีทัศนคติในลักษณะนี้เป็นจำนวนมาก อาจจะส่งผลให้งบประมาณของบริษัทถูกจัดทำขึ้นอย่างไม่มีคุณภาพ ซึ่งจะทำให้งบประมาณที่จัดทำขึ้นไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในด้านต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนในเรื่องของการนำส่วนต่างระหว่างผลการดำเนินงานจริงกับผลการดำเนินงานตามที่กำหนดในงบประมาณมาใช้เป็นเกณฑ์ส่วนหนึ่งในการพิจารณาให้รางวัลหรือโทษพนักงานพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการนำส่วนต่างระหว่างผลการดำเนินงานจริงกับผลการดำเนินงานตามที่กำหนดในงบประมาณมาใช้เป็นเกณฑ์ส่วนหนึ่งในการพิจารณา โดยส่วนใหญ่ให้เหตุผลว่า เพราะสามารถนำมาใช้เป็นเกณฑ์วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานได้ รองลงมาคือ เพราะช่วยกระตุ้นให้เกิดการแข่งขัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า งบประมาณเป็นเครื่องมือทางการบริหารอย่างหนึ่งที่สามารถใช้ในการประเมินผลงานได้ โดยได้รับการยอมรับจากผู้บริหารระดับกลางในระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตามในทางกลับกันพบว่า เหตุผลส่วนใหญ่ที่ผู้ตอบแบบสอบถามไม่เห็นด้วยที่จะนำมาใช้ในการประเมินผลงานเป็นเพราะส่วนต่างดังกล่าวอาจเกิดขึ้นจากหลายปัจจัย ซึ่งต้องพิจารณาเป็นกรณีๆ ไป รองลงมาคือ เพราะงบประมาณและผลการดำเนินงานขึ้นอยู่กับนโยบายและแนวทางที่บริษัทเป็นผู้กำหนดขึ้น ซึ่งอยู่นอกเหนือการควบคุมของผู้บริหารแต่ละหน่วยงานย่อย ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะสำหรับองค์กรที่จะมีการนำส่วนต่างระหว่างผลการดำเนินงานจริงกับผลการดำเนินงานตามที่กำหนดในงบประมาณมาใช้เป็นเกณฑ์ส่วนหนึ่งในการประเมินผลขององค์กรดังกล่าวก็ควรที่จะต้องมีการค้นหาสาเหตุของส่วนต่างดังกล่าวให้แน่ชัดก่อนว่าเกิดขึ้นจากปัจจัยที่พนักงานเหล่านั้นควบคุมได้หรือไม่ด้วย เพื่อที่พนักงานภายในองค์กรจะได้เกิดการยอมรับเกณฑ์การประเมินดังกล่าวเพิ่มขึ้น รวมถึงจะได้ไม่เกิดความท้อแท้ในการทำงานอีกด้วย

ในภาพรวมแล้วพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า การนำงบประมาณมาประยุกต์ใช้ในบริษัทมีประโยชน์ในด้านต่างๆ ในระดับสูง ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับทัศนคติของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่องของความสำคัญของงบประมาณที่มีต่อการบริหารงานในปัจจุบัน ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า มีความสำคัญในระดับสูงเช่นกัน ในส่วนของผลการวิจัยในเรื่องปัญหาที่เกิดขึ้นจากการนำงบประมาณมาประยุกต์ใช้ในปัจจุบัน รวมถึงสิ่งที่ควรมีการปรับปรุงพบว่า งบประมาณที่ใช้อยู่ในปัจจุบันยังประสบกับปัญหาในเรื่องต่างๆ ในระดับปานกลาง โดยผู้ตอบแบบสอบถามให้ความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับสิ่งที่ควรปรับปรุงในกระบวนการจัดทำงบประมาณและรูปแบบของงบประมาณที่นำมาใช้ในบริษัทที่ทำงานอยู่ใน

ปัจจุบันว่า บริษัทควรมีการจัดเตรียมข้อมูลแล้วนำมาทำการวิเคราะห์และตรวจสอบความถูกต้องอย่างละเอียดก่อนที่จะนำมาใช้ในการจัดทำงบประมาณ รองลงมาคือ เป้าหมายของงบประมาณที่จัดทำขึ้นควรจะต้องมีความชัดเจนและละเอียดใกล้เคียงกับความเป็นจริง จากความคิดเห็นดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า กระบวนการจัดทำงบประมาณและรูปแบบของงบประมาณที่นำมาใช้อู่ในปัจจุบันยังมีปัญหาในเรื่องต่างๆ อีกมากที่ยังไม่ได้รับการแก้ไข ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ล้วนมีผลกระทบต่อคุณภาพของงบประมาณทั้งสิ้น ดังนั้นบริษัทที่มีการจัดทำงบประมาณควรที่จะตระหนักถึงปัญหาดังกล่าวที่อาจมีอยู่ภายในบริษัทของตนเอง และเร่งรีบแก้ไขปัญหาดังกล่าวให้หมดสิ้นไปจากบริษัท เพื่อให้งบประมาณของบริษัทที่ถูกจัดทำขึ้นจะได้เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ในเชิงบริหารต่อองค์กรอย่างแท้จริง

ส่วนในเรื่องของการเมืองภายในองค์กร ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คิดว่า การเมืองภายในองค์กรมีอิทธิพลต่อการพิจารณาอนุมัติงบประมาณในระดับต่ำ โดยบริษัทที่ผู้ตอบแบบสอบถามทำงานอยู่มีการเมืองภายในเข้ามามีผลกระทบต่อการจัดทำงบประมาณน้อยมาก หรือไม่มีเลย โดยส่วนใหญ่ให้เหตุผลไว้ว่าเป็นเพราะการจัดทำงบประมาณของบริษัทต้องผ่านการพิจารณาหลายขั้นตอน รองลงมาคือ ให้เหตุผลว่า งบประมาณจัดทำขึ้นอย่างมีเหตุผลตามความเหมาะสมของแต่ละฝ่าย ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่คิดว่า มีผลกระทบนั้น ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า ผลกระทบดังกล่าวจะเป็นไปในลักษณะของการจัดทำงบประมาณของฝ่ายต่างๆ สูงหรือต่ำกว่าความเป็นจริง รองลงมาคือ การพิจารณาจัดสรรงบประมาณในแต่ละฝ่ายไม่ได้พิจารณาตามลำดับความสำคัญ นอกจากนั้นผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า งบประมาณเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานในปัจจุบันอยู่ในระดับสูง

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

สำหรับการศึกษาวิจัยในอนาคตเกี่ยวกับเรื่องความสัมพันธ์ของการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณกับส่วนเพื่อผลการดำเนินงานในงบประมาณและผลงานทางการบริหาร รวมถึงทัศนคติของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อการงบประมาณของบริษัท ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรมีการศึกษาถึงปัจจัยในด้านอื่นๆ นอกเหนือจากปัจจัยในเรื่องของการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณมาทำการทดสอบหาความสัมพันธ์กับส่วนเพื่อผลการดำเนินงานในงบประมาณ เนื่องจากยังมีปัจจัยในด้านอื่นๆ อีกมากที่มีความเกี่ยวข้องกับการเกิดส่วนเพื่อผลการดำเนินงานในงบประมาณ อาทิเช่น ระดับของการมีข้อมูลที่ไม่ว่าเท่าเทียมกันระหว่างผู้บริหาร



ระดับกลางกับผู้บริหารระดับสูง ระดับของการใช้งบประมาณเพื่อการประเมินผล รูปแบบการบริหารงานของผู้บริหารในองค์กร รูปแบบของวัฒนธรรมในองค์กร สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และจริยธรรมของผู้บริหารระดับกลางแต่ละคน เป็นต้น ซึ่งผู้วิจัยคิดว่า ผลการวิจัยที่ได้รับจะสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการจัดทำงานงบประมาณให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้นได้อีกในอนาคต

2. งานวิจัยในอนาคตควรหาปัจจัยที่ใช้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการจัดทำงานงบประมาณกับผลงานทางการบริหาร โดยการหาปัจจัยด้านอื่นๆ ที่จะนำมาใช้อธิบายความสัมพันธ์ดังกล่าว เช่น แรงจูงใจ ความยุติธรรม ความรับผิดชอบต่อเป้าหมาย ความรับผิดชอบต่อองค์กร เป็นต้น

3. การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาคือผู้จัดการฝ่ายขายและผู้จัดการผลิตที่ทำงานอยู่ในบริษัทผู้ผลิตสินค้าขนาดใหญ่ ซึ่งเป็นการศึกษาในภาพรวม ดังนั้นผู้ที่สนใจศึกษาเพิ่มเติมจึงอาจมีการนำเอาความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ทำการทดสอบในครั้งนี้ออกไปทำการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างอื่นๆ อาทิเช่น กลุ่มธุรกิจบริการ กลุ่มอุตสาหกรรมในแต่ละประเภท และหน่วยงานของรัฐบาล เป็นต้น

4. ในปัจจุบัน องค์กรต่างๆ เริ่มมีการนำเทคนิคการจัดทำงานงบประมาณในรูปแบบใหม่ๆ อาทิเช่น งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน งบประมาณฐานศูนย์ และงบประมาณตามฐานกิจกรรม เป็นต้น มาประยุกต์ใช้ภายในองค์กรมากขึ้น ดังนั้นผู้ที่สนใจศึกษาเพิ่มเติมจึงอาจนำความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ทำการทดสอบในครั้งนี้ออกไปทำการศึกษาภายในองค์กรที่มีการนำเทคนิคการจัดทำงานงบประมาณใหม่ๆ ดังกล่าวมาใช้