

ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการของงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์
ของเทศบาลนครปากเกร็ด

MANAGEMENT EFFICIENCY OF PERFORMANCE-BASED BUDGETING SYSTEM
IN PAK KRET MUNICIPALITY

ปฐมชนก ศิริพัชระ*

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย

Pathomchanok Siripatchara*

Faculty of Humanities and Social Sciences, Phranakorn Rajabhat University, Bangkok, Thailand

*E-mail: pathomchanok@pnru.ac.th

Received: 2021-10-07

Revised: 2021-10-29

Accepted: 2021-10-29

บทคัดย่อ

งานวิจัยเรื่องประสิทธิภาพของการบริหารจัดการของงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลนครปากเกร็ด เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพที่มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิภาพของการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลนครปากเกร็ดและเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลนครปากเกร็ด การเก็บข้อมูลวิจัยจากเอกสารและการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกและการสัมภาษณ์กลุ่มเกี่ยวกับงบประมาณของเทศบาลนครปากเกร็ด กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานงบประมาณและสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า เทศบาลนครปากเกร็ดมีการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์มีการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพตามภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ขาดประสิทธิภาพด้านเศรษฐศาสตร์ ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ที่มีประสิทธิภาพมี 2 แนวทางคือ ปัจจัยเชิงบวกได้แก่ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ วัฒนธรรมองค์การระบบราชการและระบบอุปถัมภ์ ปัจจัยเชิงลบได้แก่ กฎหมายระเบียบข้อบังคับคำสั่งการที่เข้มงวดแต่บางเรื่องไม่สามารถปฏิบัติได้จริง กฎหมายการกระจายอำนาจและการถ่ายโอนอำนาจจากส่วนกลางลงสู่ท้องถิ่นไม่สอดคล้องกับภารกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยส่วนกลาง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ขาดประสิทธิภาพ การขาดแคลนระบบสารสนเทศสำหรับการทำงาน การขาดความเข้าใจหลักเกณฑ์การประเมินผลอย่างลึกซึ้ง

คำสำคัญ: งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ เทศบาลนครปากเกร็ด ประสิทธิภาพ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ประการ

ABSTRACT

The objectives of this research article were to study the management efficiency of performance-based budgeting system in Pak Kret Municipality and to study factors affecting the management efficiency of performance-based budgeting system. Data were collected from documents, in-depth interviews, and group interviews on budgets of Pak Kret Municipality, Department of Local Administration, Bureau of the Budget and Office of the Auditor General, Office of the National Anti-Corruption Commission.

The results showed that Pak Kret Municipality has an effective management of performance-based budgeting system in accordance with the mission of the local administrative organization but lack of effectiveness in economics. There are 2 factors affecting effective budget management: For positive factors, the executives had transformative leadership, organizational culture, bureaucracy, and patronage while the negative factors included strict laws, regulations, orders but not practical in some cases. The decentralized laws and transfer of powers from central to local are inconsistent with centralized human resource management missions, inefficient human resource development, lack of information system of work, lack of deep understanding of evaluation criteria.

Keyword: Performance-based Budgeting System, Pak Kret Municipality, Efficiency, Local Government Organization, 7 Financial Management Standards

บทนำ

องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นรับภารกิจที่ได้รับการถ่ายโอนจากหน่วยราชการส่วนกลาง ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน และมีกระบวนการที่ยืดหยุ่นให้สอดคล้องกับสถานการณ์และการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เพิ่มขึ้น ให้้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบริหาร

จัดการงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถ แก้ไขปัญหาท้องถิ่น และตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี เป็นไปตามเจตนารมณ์ของการกระจายอำนาจ

สำนักงบประมาณได้พัฒนาระบบ งบประมาณเพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ของประเทศโดยการใช้ระบบงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์นับตั้งแต่ปี

งบประมาณ 2546 เริ่มจากหน่วยราชการส่วนกลาง ระดับกระทรวง กรม ไปสู่หน่วยราชการส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ไปพร้อมกับการวางระบบและกลไกพื้นฐานเกี่ยวกับการเงินการคลังให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั่วประเทศ ในปีงบประมาณ 2564 เทศบาลนครทั่วประเทศเริ่มใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ และตั้งค่าของงบประมาณโดยตรงจากสำนักงบประมาณซึ่งเปลี่ยนจากเดิมที่เทศบาลนครตั้งค่าของงบประมาณมาจากกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ผ่านมามหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครสามารถปฏิบัติงานได้เกิดผลสัมฤทธิ์มากพอสมควร โดยเทศบาลได้ดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับตามขั้นตอนของงบประมาณที่กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นกระทรวงมหาดไทยกำหนดไว้ เทศบาลนครปากเกร็ดเป็นเทศบาลขนาดใหญ่ มีประชากรมากและอยู่ในเมืองที่ใกล้กรุงเทพฯ ภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเมืองที่มีรองรับการขยายตัวความเจริญของเมืองและค่าครองชีพสูง การบริหารจัดการงบประมาณเพื่อจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนในพื้นที่ได้ทันสมัย และสามารถแก้ไขสถานการณ์ภัยพิบัติที่เกิดขึ้นในประเทศไทยบ่อยครั้ง เช่น น้ำท่วม โรคโควิด 19 ระบาดรุนแรง เทศบาลนครปากเกร็ดควรจะมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์อย่างไร เพื่อให้เทศบาลสามารถรองรับปัญหาต่างๆ ของชุมชนเมือง ได้ ประกอบกับเทศบาลเริ่มใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ เป็นปีแรก จะมีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการทางการเงินการคลังของเทศบาลขึ้นใหม่

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาวิจัยการบริหาร

จัดการงบประมาณของงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ที่มีประสิทธิภาพของเทศบาลนครปากเกร็ดเป็นอย่างไร และปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของการบริหารจัดการงบประมาณให้ดียิ่งขึ้น ทันสมัย สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและตอบสนองความต้องการของประชาชนได้

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาประสิทธิภาพของการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลนครปากเกร็ด
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลนครปากเกร็ด

ขอบเขตด้านแหล่งข้อมูลมาจากงบประมาณของเทศบาลนครปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้แก่ กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงบประมาณ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ด้านเนื้อหา คือ การบริหารจัดการงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ขอบเขตด้านระยะเวลาตั้งแต่วันที่ 1 ธันวาคม 2562-วันที่ 1 มีนาคม 2564

ทบทวนแนวคิด

งานวิจัยนี้ศึกษาจากแนวคิดและทฤษฎีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้แก่

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ เป็นการบริหารที่มุ่งผลลัพธ์หรือสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก ใช้ระบบการประเมินผลงานตามตัวชี้วัดผลงานที่เป็นรูปธรรม แสดงถึงความคุ้มค่าในการทำงานมีผลสาธารณะและปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น

ทฤษฎีและหลักการของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์คือรูปแบบของการจัดทำงบประมาณที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรเงินกับผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ด้วยการระบุถึงการวัดผลผลิตและผลการดำเนินงานกับข้อมูลชี้วัดที่เคร่งครัดเกี่ยวกับเป้าหมายและมาตรฐานการจัดการที่เน้นผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ.2562 นิยามคำว่าผลผลิตหมายถึงผลผลิตที่กำหนดไว้ในเอกสารประกอบกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่าย หรือที่กำหนดขึ้นใหม่ในระหว่างปีงบประมาณ และผลลัพธ์หมายถึงผลประโยชน์และ/หรือผลกระทบทั้งในด้านดีและด้านไม่ดีที่เกิดขึ้นที่ได้จากผลผลิตที่ส่งผลต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม

ประสิทธิภาพการจัดการงบประมาณพิจารณาที่ทางเลือกในการดำเนินการเพื่อให้ได้ผลผลิตที่ต้องการ ผลการดำเนินงานในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ผลการดำเนินงาน

การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลที่ดำเนินการตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำและประสานแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2548 แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเป็นแผนพัฒนาระยะยาว แผนพัฒนาสามปีเป็นแผนพัฒนาแบบหมุนเวียนที่มีการทบทวนและจัดทำทุกปี

งบประมาณขององค์กรปกครองส่วน

ท้องถิ่นหมายถึง งบประมาณที่ใช้ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบล เทศบาล กรุงเทพมหานคร เมืองพัทยา โดยมีการจัดทำงบประมาณในรูปแบบแผนงาน ที่แสดงถึงฐานะทางการคลัง รายรับและรายจ่าย กิจกรรมเป้าประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแห่งนั้น แล้วฝ่ายบริหารของท้องถิ่นเสนอให้เพื่อของความเห็นชอบด้วยสภาท้องถิ่น และออกเป็นข้อบัญญัติของท้องถิ่นและเงินงบประมาณมีการติดตามประเมินผลดำเนินงานตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยวิธีการงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2541 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2 และ 3) พ.ศ. 2543 เจ้าหน้าที่งบประมาณ หมายถึง ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ปลัดเทศบาล และ ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

มาตรฐานการบริหารจัดการทางการเงิน 7 ประการ สำนักงบประมาณจึงมีการวางกระบวนการดำเนินงานที่นำแนวคิดและหลักการการจัดการภาครัฐใหม่และแนวการบริหารงานแบบภาคเอกชน มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการงบประมาณของหน่วยงานเรียกว่า มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ประการ (7 hurdles) ดังนี้ 1) การวางแผนงบประมาณ 2) การคำนวณต้นทุนผลผลิต 3) การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง 4) การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ 5) การบริหารสินทรัพย์ 6) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน 7) การตรวจสอบภายใน

ภาวะผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึง รูปแบบการเป็นผู้นำที่ส่งเสริมสร้างแรงบันดาลใจ และจูงใจให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

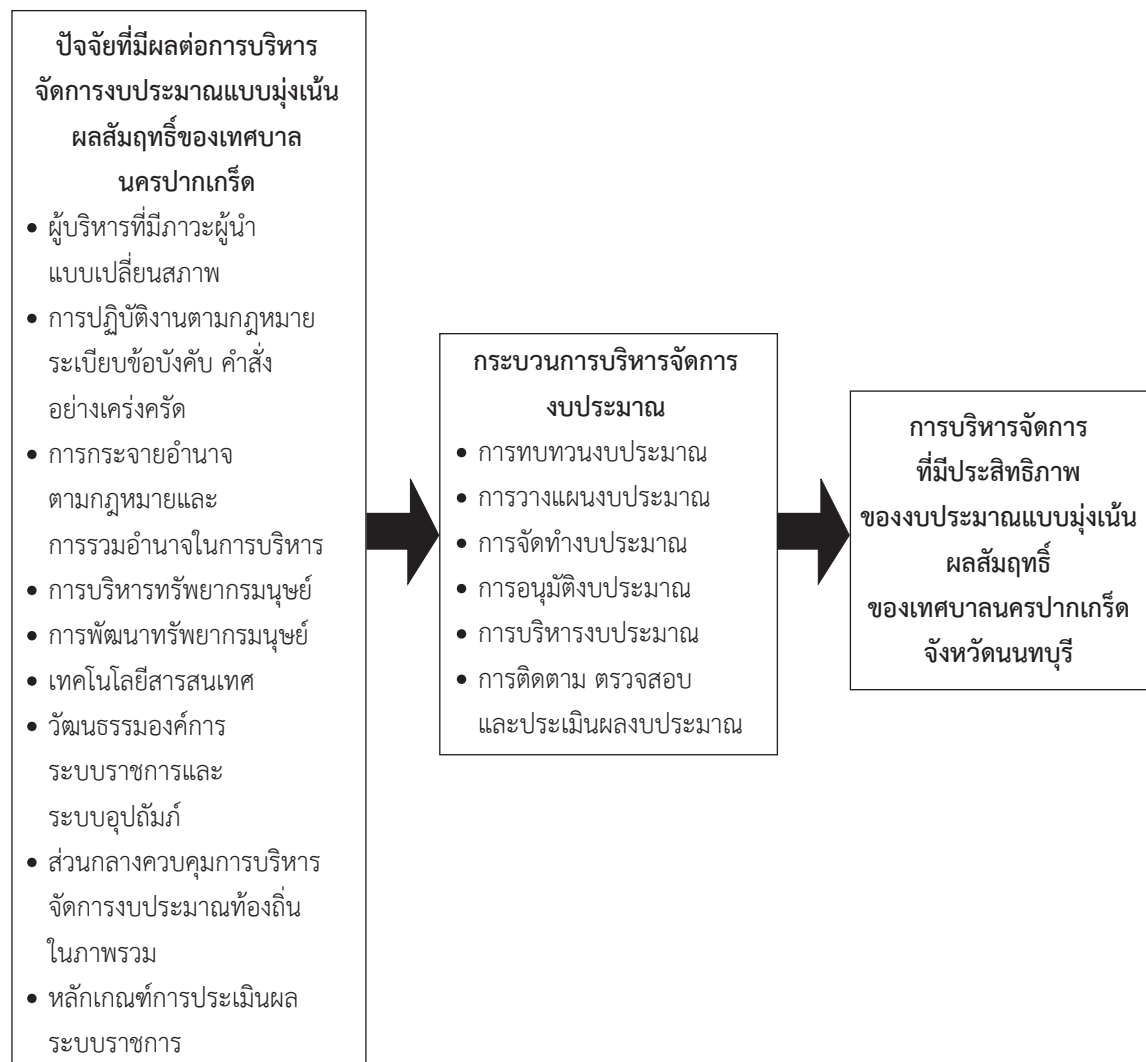
ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและความสำเร็จแก่องค์กร
ในอนาคต

การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง
กลุ่มบุคคลที่มีการประสานงานกัน ร่วมมือกัน
มีความสามัคคีมีเป้าหมายร่วมกันและเข้าใจกัน
ด้วยกลยุทธ์ร่วมใจ ร่วมคิด ร่วมทำ

ระเบียบวิธีวิจัย

วิธีการวิจัย งานวิจัยนี้เป็นวิจัยเชิงคุณภาพ
เกี่ยวกับการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้น
ผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลนครปากเกร็ด หรือสำนั
งงบประมาณเรียกว่าระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้น
ผลงานตามยุทธศาสตร์

กรอบแนวคิดของการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวความคิดการวิจัยเรื่องประสิทธิภาพของการบริหารจัดการงบประมาณ
แบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลนครปากเกร็ด

การเก็บรวบรวมข้อมูล เก็บจากเอกสาร รวบรวมข้อมูลจากหลายแหล่ง ข้อมูลปฐมภูมิ จากเทศบาลนครปากเกร็ดเกี่ยวกับเทศบัญญัติ งบประมาณ งบการเงิน แผนงาน โครงการ กฎระเบียบ พระราชบัญญัติ ผลการประเมิน ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ การประเมิน ประสิทธิภาพของกรมส่งเสริมการปกครองส่วน ท้องถิ่น และการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปราม การทุจริตแห่งชาติ ข้อมูลทุติยภูมิรวบรวมจาก บทความวิจัย งานวิจัย แนวคิด ทฤษฎีและข้อมูล เผยแพร่จากหน่วยงานราชการ การสัมภาษณ์ แบบกึ่งโครงสร้างในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept interview) และการสัมภาษณ์กลุ่ม (Group interview) มีวิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง ได้แก่ ผู้บริหารของเทศบาลนครปากเกร็ด สำนัก การตรวจเงินแผ่นดิน กรมส่งเสริมการปกครอง ส่วนท้องถิ่น และการสุ่มตัวอย่างแบบบอลหิมะ (Snowball Sampling) ได้แก่ เจ้าหน้าที่ฝ่าย ต่าง ๆ ของเทศบาลนครปากเกร็ด

การวัดและเครื่องมือในการวัดคือการ สัมภาษณ์เชิงลึกและการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม นำมา เรียบเรียง คัดกรองข้อมูล จัดหมวดหมู่ตามลำดับ ขั้นตอนงบประมาณและนำมาวิเคราะห์ด้วยการ ตีความจนได้ข้อสรุปเชิงอุปนัยและนำเสนอข้อมูล แบบพรรณนาเชื่อมโยงกันตามกรอบแนวคิดที่ใช้ ในการวิจัย

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า วัดอุปสรรคการวิจัยข้อ ที่ 1 ประสิทธิภาพของการจัดการงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลนครปากเกร็ด

1) เทศบาลมีการทบทวนแผนงบประมาณ ของเทศบาลเป็นไปตามระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2548 หมวด 4 ข้อ 21 ข้อ 22 ได้กำหนดให้ผู้บริหารท้องถิ่นมีอำนาจในการแก้ไข แผนพัฒนาและกำหนดขั้นตอนการดำเนินการ แก้ไขเพิ่มเติมและเปลี่ยนแปลงโดยมีการทบทวน แผนพัฒนาท้องถิ่นทุกปีอย่างสม่ำเสมอและ ต่อเนื่องทุก 6 เดือน การทบทวนแผนเหมือนกับ การปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ปัญหาใดที่แก้ไขไปแล้วก็ยกเลิกโครงการแล้วทำ โครงการใหม่ที่ทันต่อความต้องการและปัญหา ของประชาชน

2) เริ่มจากมีแผนชุมชน แผนชุมชน มีคณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนา เทศบาลนคร ปากเกร็ดและคณะกรรมการพัฒนา เทศบาลนครปากเกร็ดร่วมจัดทำแผนพัฒนา ที่เกิดจากความต้องการของประชาชนในชุมชน ประชาชนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นต่อแผน และเสนอโครงการพัฒนาในชุมชนของตนเอง เพื่อนำไปสู่การวางแผนพัฒนาในระดับอื่นและ การจัดทำโครงการ กิจกรรมและการตั้งค่าของ งบประมาณที่เกิดจากความต้องการของประชาชน แต่การมีส่วนร่วมของประชาชนในเขตพื้นที่ของ เทศบาลนครปากเกร็ดในเขตเมืองมีเพียงส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็น การลงประชามติกับ แผนพัฒนาท้องถิ่นที่พัฒนามาจากแผนชุมชน และการเสนอโครงการที่ตอบสนองความต้องการ ของประชาชนในชุมชน แต่ขาดการมีส่วนร่วม ในระดับลงมือลงแรงพัฒนา และระดับอื่น ๆ ที่ประชาชนผลักภาระการพัฒนาท้องถิ่นชุมชน เป็นงานของเทศบาลฝ่ายเดียวทำให้การขับเคลื่อน

โครงการและแผนพัฒนาเป็นไปอย่างล่าช้าเพราะขาดความร่วมมือจากประชาชนที่ยังไม่ยกระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาอยู่ในระดับที่สูงขึ้นได้

เทศบาลมียุทธศาสตร์การพัฒนา 7 ด้าน และแผนพัฒนาท้องถิ่น 5 ปี แผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปี แผนพัฒนาสามปีและ/หรือแผนดำเนินงานนโยบาย 4 ปี ของผู้บริหารที่มาจากการเลือกตั้งและประกาศให้ประชาชนทั่วไปรับทราบแผนนำมาสู่การวางแผนงานโครงการกิจกรรมเพื่อของบประมาณในลักษณะการวางแผนงบประมาณระยะปานกลาง(Medium Term Expenditure Framework : MTEF) การปรับแผนพัฒนาที่เชื่อมโยงกับงบประมาณ แผนพัฒนาผ่านสภาเทศบาลและนำเสนอให้นายอำเภออนุมัติและเสนอไปที่จังหวัดให้จังหวัดพิจารณาอนุมัติโดยเข้ากรอบการพัฒนาจังหวัดเพื่อการจัดทำแผนบูรณาการพื้นที่ระหว่างกลุ่มจังหวัด เมื่อแผนพัฒนาของเทศบาลนครปากเกร็ดสามารถบันทึกเข้าสู่ระบบสารสนเทศ E-plan เป็นระบบวางแผนออนไลน์ที่มันจะเชื่อมกับแผนระดับกระทรวง แผนงบประมาณของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย

3) การจัดทำงานงบประมาณมีการดำเนินการร่วมกันของนายกเทศมนตรีและทีมงานกับปลัดเทศบาลและข้าราชการประจำ ปลัดเทศบาลในฐานะเจ้าหน้าที่งบประมาณของเทศบาลโดยตำแหน่ง มีการดำเนินการตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยวิธีการงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2541 และที่แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2543 ที่ให้หน่วยงานภายในของเทศบาลจัดทำประมาณ

การรายรับและรายจ่ายตามแบบและหลักเกณฑ์พร้อมด้วยรายละเอียดตามระเบียบ ข้อบังคับ และหนังสือสั่งการจากกระทรวงมหาดไทย และวิเคราะห์งบประมาณตามฐานข้อมูลจำนวนผู้ใช้บริการของหน่วยงานแล้วส่งมาที่กองวิชาการและแผนงาน เพื่อรวบรวมจัดทำร่างเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายโดยก่อน การวิเคราะห์งบประมาณเป็นไปตามสูตรที่สำนักงบประมาณกำหนดไว้ในคู่มือการจัดทำงานงบประมาณขององค์กรปกครองท้องถิ่น คือการวิเคราะห์ต้นทุนของงบประมาณต่อหัวผู้รับบริการนั้น สำนักงบประมาณคำนวณต้นทุนมาให้เรียบร้อยแล้ว เทศบาลไม่ต้องคำนวณต้นทุนเอง วิธีการงบประมาณมีพื้นฐานขั้นตอนแบบแสดงรายการคือใส่รายละเอียดของบุคลากรและจำนวนผู้รับบริการตามฐานข้อมูลลงไป และมีพื้นฐานของระบบงบประมาณวางแผนกำหนดโครงการ ทำให้การวิเคราะห์ต้นทุนตามค่าใช้จ่ายกิจกรรมและโครงการของชุมชน จึงจัดทำอย่างถูกต้องในเนื้อหาและกระบวนการ และส่งคำของบประมาณให้แก่สำนักงบประมาณทันตามเวลาที่สำนักงบประมาณกำหนด

เทศบาลเป็นหน่วยงานที่รับงบประมาณสำหรับรายได้ของเทศบาลที่เข้ามานั้น ที่มาจากการพัฒนาแผนที่ภาษียังดำเนินการไปอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เทศบาลสามารถจัดเก็บรายได้ได้มากยิ่งขึ้น เข้าถึงผู้มีรายได้มากขึ้น เทศบาลได้รับเงินจัดสรรเป็นเงินอุดหนุนทั่วไปสำหรับใช้ในกิจการทั่วไปของเทศบาลและเงินอุดหนุนเฉพาะกิจที่มีวัตถุประสงค์การใช้เงินที่ชัดเจนหรือโครงการตามนโยบายของรัฐบาล เงินงบประมาณของเทศบาลฯ มาจาก 2 ส่วน ส่วนแรกมาจากเงินที่ท้องถิ่นจัดเก็บรายได้เอง ซึ่งส่วนกลางมองว่าท้องถิ่นยังจัดเก็บรายได้ไม่เต็มที่

และส่วนที่สอง คือเงินอุดหนุน ที่เทศบาลต้องพึ่งเงินอุดหนุนจากรัฐบาล รายจ่ายเงินอุดหนุนมาจากเงินที่ท้องถิ่นจัดเก็บรายได้แล้วส่งให้ส่วนกลาง แล้วส่วนกลางแบ่งมาให้ หากรัฐจัดสรรงบประมาณมาไม่เพียงพอเทศบาลจำเป็นต้องนำเงินสะสมของเทศบาลมาสมทบ เดิมเทศบาลขอรับงบประมาณจากกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2563 เทศบาลนครปากเกร็ดของงบประมาณไปยังสำนักงบประมาณโดยตรง การตั้งงบประมาณต้องทำตามหนังสือสั่งการของกระทรวงมหาดไทยในแต่ละด้านแต่ละปีที่จะตั้งงบ และกรอกรายละเอียดงบประมาณในระบบงบประมาณออนไลน์ไปยังสำนักงบประมาณสำหรับงบประมาณปี 2564

4) การอนุมัติงบประมาณ เทศบาลได้ดำเนินการตามกระบวนการงบประมาณ นำงบประมาณเข้าสู่สภาเทศบาลเป็นไปตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ.2561 ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยวิธีการงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2541 (แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2543) ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยข้อบังคับการประชุมสภาท้องถิ่น พ.ศ.2547 (แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2554) เทศบาลดำเนินการตามขั้นตอนที่กฎหมายกำหนดไว้ ร่างเทศบัญญัติต้องผ่านการพิจารณาของสภาเทศบาล 3 วาระแล้วประกาศเป็นเทศบัญญัติงบประมาณประจำปีเปิดเผยแก่สาธารณชน

5) การบริหารงบประมาณ เทศบาลดำเนินการตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยวิธีการงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2541 (แก้ไขเพิ่มเติมถึง(ฉบับที่ 3) พ.ศ.2543)

โดยมีหลักสำคัญของการบริหารงบประมาณคือการจัดซื้อจัดจ้าง เพราะต้องดำเนินการตามแผนงานพัสดุที่ทำตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 เนื่องจากเทศบาลเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณตามสัดส่วนตามจำนวนงบประมาณที่ส่วนกลางกำหนดไว้ เป็นการจัดสรรงบประมาณตามพระราชบัญญัติการกระจายอำนาจ เทศบาลเป็นหน่วยงานราชการที่ยังไม่ปฏิรูประบบราชการ จึงต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับทุกขั้นตอนอย่างเข้มงวดรวมถึงพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลัง พ.ศ.2561 เทศบาลมีแผนการจัดซื้อจัดจ้าง ว่าจ้างโครงการอะไร จำนวนงบประมาณของโครงการกี่บาทและคาดว่าจะประกาศจัดซื้อจัดจ้างในช่วงเวลาใดของปีงบประมาณเผยแพร่ไว้ ปัญหาที่พบบ่อยคือผู้รับจ้างโดยเฉพาะโครงการขนาดใหญ่มักไม่มีคนมาประมูลทำให้เราต้องปรับแผนเลื่อนระยะเวลาออกไป ระเบียบต้องตีความต้องหารื้อวินิจฉัยว่าจะต้องดำเนินการอย่างไรถูกหรือไม่ เพราะการจัดซื้อจัดจ้างตามระบบใหม่เพิ่งใช้มาแค่ปีเดียว การจัดซื้อจัดจ้างที่ให้บริษัทเอกชนมาดำเนินการแทนทั้งหมดโดยเทศบาลมีการควบคุมดูแลคุณภาพการดำเนินงานของบริษัทเอกชนที่มารับจ้าง เทศบาลให้ความสำคัญกับจัดซื้อจัดจ้างที่มีคุณภาพที่ต้องมีผู้รับจ้างที่สามารถทำงานได้มาตรฐาน งานมีคุณภาพในราคาที่เหมาะสม การดำเนินงานของเทศบาลที่คำนึงถึงคุณภาพของการบริหารจัดการทุกงานได้มาตรฐานที่ประเมินจากหน่วยงานภายนอกเช่น มาตรฐานขององค์การมาตรฐานสากล (International Organization for Standardization : ISO) ที่รับประกันคุณภาพการให้บริการของเทศบาลและมาตรฐานการให้

บริการของศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center : GECC)

เทศบาลมีการบริหารจัดการงบประมาณภาครัฐที่ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้รับรางวัลระดับชาติเป็นประจำสม่ำเสมอเพราะใช้ต้นทุนต่ำค่าใช้จ่ายน้อยแต่ได้ผลผลิตดีผลลัพธ์ดีแต่การบริหารงบประมาณให้เบิกง่ายมีหลักฐานยืนยันทั้งหมดอย่างชัดเจนตามนโยบายการคลังที่เร่งการใช้จ่ายงบประมาณอย่างรวดเร็ว เทศบาลไม่มีสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้ จึงรอเพียงเงินงบประมาณจากส่วนกลางและรายได้ที่จัดเก็บจากภาษีอากรเท่านั้น

ระบบสารสนเทศสำหรับการบริหารงบประมาณที่กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจัดให้ทุกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้ระบบการเงินการบัญชีนี้เรียกว่า ระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Electronic Local Administrative Accounting System : e-laas) ตามมาตรฐานการบัญชีและนโยบายการบัญชีภาครัฐจะเชื่อมต่อกับระบบการเงินการคลังแบบอิเล็กทรอนิกส์หรือระบบระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (Government Fiscal Management System : GFMS) เชื่อมกับงบประมาณ ระบบรายรับ ระบบรายจ่าย และระบบบัญชีเพื่อให้เจ้าหน้าที่ของฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการเงิน เช่น กองช่าง กองคลังกรอกข้อมูลและปฏิบัติงานการคลังได้อย่างมีมาตรฐานเดียวกันทั้งประเทศและประมวลผลข้อมูลด้านการคลังได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถติดตามการใช้จ่ายเงินของท้องถิ่นได้ รายงานให้ผู้บริหารของเทศบาล นครปากเกร็ดและกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กรมบัญชีกลางและสำนักงานงบประมาณ

6) รายงานทางการเงินของเทศบาล นครปากเกร็ด เทศบาลมีการจัดทำแสดงฐานะการเงิน การบันทึกบัญชีเพื่อจัดทำแสดงฐานะการเงินเป็นไปตามเกณฑ์เงินสดและเกณฑ์คงค้างตามประกาศกระทรวงมหาดไทยเรื่องหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติการบันทึกบัญชี การจัดทำทะเบียนและรายงานทางการเงินขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นลงวันที่ 20 มีนาคม พ.ศ.2558 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) ลงวันที่ 21 มีนาคม 2561 และหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้องและพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 และพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ.2540 เทศบาลเผยแพร่รายงานทางการเงินของเทศบาล นครปากเกร็ดแก่สาธารณะชนทุกครั้งหลังสิ้นปีงบประมาณ

7) การติดตามตรวจสอบประเมินผล งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของเทศบาลฯ ดำเนินการตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2561 และมีคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาเพื่อติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินโครงการในแผนพัฒนาท้องถิ่น (พ.ศ.2561-2565) ที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณและได้บรรจุไว้ในแผนดำเนินงานประจำปี หากพบปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงานจะได้พิจารณาแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงโครงการต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ การติดตามการดำเนินงานมี 4 ครั้งต่อปี และสรุปเป็นผลการดำเนินการในภาพรวมตามยุทธศาสตร์

การพัฒนาและนโยบายเทศบาลนครปากเกร็ด
เสนอผู้บริหารเทศบาล

การประเมินผลการดำเนินงานตาม
โครงการและการประเมินผลโครงการของทุกส่วน
ราชการแบ่งออกเป็นประเมินความสำเร็จในการ
ดำเนินงานและการใช้งบประมาณในแต่ละโครงการ
การประเมินผลเชิงคุณภาพในด้านความสำเร็จ
ของโครงการ การประเมินผลการดำเนินงาน
ตามยุทธศาสตร์การพัฒนา การประเมินผล
การดำเนินงานตามนโยบายของผู้บริหารเทศบาล
การประเมินความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อ
การดำเนินงานของเทศบาล จากผลการประเมิน
ความพึงพอใจต่อผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์
การพัฒนาของเทศบาล โดยสำรวจความพึงพอใจ
ของประชาชนในเขตเทศบาลนครปากเกร็ด ใน
2 ประเด็นคือ (1) ความพึงพอใจต่อผลการดำเนินงาน
ตามยุทธศาสตร์ของเทศบาลในภาพรวมพบว่า
การสำรวจความพึงพอใจเป็นแบบสุ่มตัวอย่าง
แบบบังเอิญ โดยใช้แบบสอบถามของกรมส่งเสริม
การปกครองส่วนท้องถิ่น เก็บข้อมูลระหว่างวันที่
15 กันยายนถึง 15 ตุลาคม 2563 ได้รับแบบสอบถาม
กลับคืนมา 540 คนจากที่ส่งไปให้ 960 คน พบว่า
ประชาชนส่วนใหญ่มีความพึงพอใจและรองลงมา
คือ พึงพอใจมาก ในการดำเนินงานของเทศบาล
นครปากเกร็ดในภาพรวมทุกด้าน เทศบาลมีการ
ประเมินผลยุทธศาสตร์การพัฒนาเป็นประจำทุกปี
โดยการประเมินผลยุทธศาสตร์นี้ เพื่อนำไปสู่การ
พัฒนาคุณภาพการดำเนินโครงการของเทศบาล
ให้ได้มาตรฐานที่ดีขึ้นต่อไป

เทศบาลได้รับการตรวจประเมิน
ประสิทธิภาพจากกรมส่งเสริมการปกครอง

ส่วนท้องถิ่นและการประเมินด้านธรรมาภิบาล
และความโปร่งใสจากสำนักงานคณะกรรมการ
ป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ปปช.)
หากพบการกระทำผิดระเบียบหรือกฎหมาย
หรือกรณีความผิดที่สำคัญมากคือมาตรา 157
การปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยทำให้
บุคคลอื่นได้รับประโยชน์หรือเสียประโยชน์ถือเป็น
การประพฤติดีมิชอบ เป็นความผิดคดีอาญาทำให้
สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปราม
การทุจริตแห่งชาติจะตั้งคณะกรรมการไต่สวน
การกระทำผิด ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
เจ้าหน้าที่ข้าราชการท้องถิ่นสามารถติดคุกได้
จุดอ่อนที่สังเกตจากผลการประเมินประสิทธิภาพ
การดำเนินงานของเทศบาลนครปากเกร็ดคือ
ด้านการบริหารงานการเงินและการคลัง ที่ได้
คะแนนน้อยกว่าด้านบริหารจัดการ ด้านการบริหาร
งานบุคคลและกิจการสภา ด้านบริการสาธารณะ
และด้านธรรมาภิบาลที่ได้คะแนนเต็ม 100 คะแนน
แต่ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส
ของเทศบาลนครปากเกร็ดมีตัวชี้วัด 10 ตัว ได้แก่
การปฏิบัติหน้าที่ การใช้งบประมาณ การใช้อำนาจ
การใช้ทรัพย์สินของราชการ การแก้ไขปัญหา
คอร์รัปชัน คุณภาพการดำเนินงาน ประสิทธิภาพ
การสื่อสาร การปรับปรุงระบบการทำงาน การเปิดเผย
ข้อมูล และสุดท้าย ตัวชี้วัดเรื่องการป้องกันทุจริต
ที่เทศบาลได้คะแนนน้อยที่สุดต่อเนื่องทุกปี

**ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการ
งบประมาณที่มีประสิทธิภาพของงบประมาณ
แบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลนครปากเกร็ด
แบ่งออกเป็น 2 แนวทางได้แก่ ปัจจัยเชิงบวก
และปัจจัยเชิงลบ**

ปัจจัยเชิงบวก

1) ผู้บริหารของเทศบาลมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) เพราะการทำงานในระบบราชการที่มีกฎหมาย ระเบียบ คำสั่งการที่เคร่งครัด ผู้บริหารยังสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจนทำให้เทศบาลนครปากเกร็ดได้รับรางวัลจำนวนมาก ประกอบกับผู้บริหารส่วนหนึ่งเป็นนักการเมืองท้องถิ่นที่ได้รับการเลือกตั้งมาหลายสมัยทำให้สามารถนโยบายนโยบายไปปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่องและเห็นผลชัดเจนเป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่เสนอต่อสภาเทศบาลเมื่อครั้งแรกที่เข้ารับตำแหน่ง

2) วัฒนธรรมองค์การระบบราชการและระบบอุปถัมภ์ที่ทำให้เทศบาลมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นลักษณะเฉพาะคือมีการบริหารระบบครอบครัวทำให้ทุกคนสามัคคี ทำงานเป็นทีมร่วมมือกันทำงาน

ปัจจัยเชิงลบ 1) กฎหมายระเบียบข้อบังคับที่เข้มงวดเพราะเทศบาลเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ยังไม่ปฏิรูประบบราชการการบริหารเป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลและยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเป็นกรอบในการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นและแผนพัฒนาท้องถิ่นระยะต่าง ๆ และการตั้งค่าของงบประมาณต่อสำนักงบประมาณเพราะกฎระเบียบที่เข้มงวดทำให้การเบิกจ่ายตามโครงการบางโครงการไม่สามารถดำเนินการได้จริงตามคำครองชีพในเขตเมืองและระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างที่ทำให้การดำเนินการเป็นไปอย่างช้าและจำเป็นต้องมีคุณภาพได้มาตรฐาน และเนื่องจากเทศบาลรัฐบาลมักจัดสรรงบประมาณหมวด

เงินอุดหนุนอย่างยืดหยุ่นเพราะเงินงบประมาณไม่ได้ตามที่กฎหมายกระจายอำนาจกำหนดไว้ และการจัดสรรเงินอุดหนุนไม่แน่นอนในช่วงปลายปีงบประมาณแต่เทศบาลเบิกจ่ายตามระเบียบที่เคร่งครัดทำให้การบริหารจัดการงบประมาณไปไม่เป็นไปตามกฎหมายจึงทำให้เทศบาลไม่สามารถปฏิบัติงานตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับได้ จึงไม่ดำเนินโครงการดังกล่าวส่วนกลางจึงถือว่าเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่บริหารจัดการขาดประสิทธิภาพ

3) กฎหมายการกระจายอำนาจและการถ่ายโอนอำนาจการปกครองจากส่วนกลางลงสู่ท้องถิ่นนั้นยังมีการรวมอำนาจการบริหารเข้าสู่ส่วนกลางอยู่เช่นเดิม ไม่ได้กระจายอำนาจอย่างแท้จริง และการถ่ายโอนภารกิจมาเต็มที่แต่ไม่ได้จัดสรรทรัพยากรมาให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามกฎหมายและเกิดปัญหาระหว่างส่วนกลางมีอำนาจมากแต่ส่วนท้องถิ่นมีอำนาจน้อย คำนิยมของกระทรวงมหาดไทยที่ถือว่าต้องดำเนินการตามคำสั่งได้ทุกอย่าง และเงินอุดหนุนทั่วไปที่ไม่สามารถดำเนินการได้ตามที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเห็นสมควรแต่ต้องดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาล

4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลนครปากเกร็ดที่มีปัญหาการขาดแคลนบุคลากรเพราะการสอบคัดเลือกข้าราชการส่วนท้องถิ่นมาจากส่วนกลาง คนที่สอบได้ทำงานไม่เก่ง คนที่ทำงานเก่งแต่สอบบรรจุไม่ได้ ปัญหาการแบ่งแยกระหว่างข้าราชการกรมและกระทรวงมีชั้นยศสูงกว่าข้าราชการท้องถิ่น ทั้งที่สังกัดกรมกระทรวงเดียวกัน แต่และระดับชั้นยศเท่ากัน

ถ้าข้าราชการส่วนท้องถิ่นจะโอนย้ายเข้าส่วนกลาง จะต้องลดชั้นยศลง 1 ชั้นถือว่าไม่เป็นธรรมกับข้าราชการส่วนท้องถิ่น

5) ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ขาดทักษะการวิเคราะห์ทางเศรษฐศาสตร์ ขาดความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ เกี่ยวกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามยุทธศาสตร์และมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ประการของสำนักงานงบประมาณ เหตุผลของการถ่ายโอนภารกิจแต่ไม่ถ่ายโอนความรู้ ด้านงบประมาณและมาตรฐานการจัดการทางการเงินมาให้ท้องถิ่นได้ทราบ เพราะการฝึกอบรม เพียงเล็กน้อย ไม่สามารถพัฒนาระบบการเงิน การคลังในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง ประกอบกับเจ้าหน้าที่เทศบาล มีภาระงานมากและมีจำนวนน้อยไม่เพียงพอ ต่อการรองรับภารกิจของเทศบาล วิทยาการ มีเวลาว่างไม่ตรงกับเจ้าหน้าที่ของเทศบาลทำให้ ไม่สามารถจัดฝึกอบรมได้ บุคลากรของเทศบาล บางคนบางตำแหน่งทำงานไม่เก่ง แต่สอบบรรจุ ได้ทำให้เกิดอุปสรรคในการทำงาน เพราะได้คน ไม่เหมาะสมกับการทำงาน การให้รางวัลบุคลากร ดีเด่นไม่ช่วยให้บุคลากรขยันทำงานแต่ทำให้เกิดความแตกแยก เพราะบางคนถูกกล่าวหาว่า ไม่เหมาะสมกับรางวัลและทำให้เกิดการทำงาน เป็นทีมและขาดความสามัคคีของหมู่คณะ

6) การใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการทำงานยังมีน้อยเมื่อเทียบกับภารกิจของเทศบาล ที่เทคโนโลยียังไม่สามารถรองรับการทำงานทุกด้าน ของเทศบาลที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การบริหาร การตัดสินใจ การวิเคราะห์ข้อมูลในการทำงานได้อย่างถูกต้องแม่นยำและทำให้เจ้าหน้าที่

ทำงานง่าย รวดเร็วขึ้น เพราะเทศบาลมีโครงการ จัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เทศบาลนครปากเกร็ด พ.ศ.2564-2568(แผนปฏิบัติการดิจิทัล) จึงเป็นการลงทุน เพื่อพัฒนาเทศบาลในยุคดิจิทัล5G ให้มีการทำงาน ที่ทันสมัย

7) การออกระเบียบกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ การกำหนดเกณฑ์การประเมินที่ไม่เหมาะสม สอดคล้องกับการบริหารงานในองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นเช่น การวิเคราะห์งบประมาณ เชิงเศรษฐศาสตร์ การวิเคราะห์งบดุลและ งบการเงิน การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส ในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA) กฎเกณฑ์ บางข้อไม่สามารถปฏิบัติได้จริง

8) หลักเกณฑ์การประเมินผลระบบ ราชการที่เทศบาลเข้าใจรายละเอียดไม่ตรงกัน กับหน่วยงานภายนอกที่ทำหน้าที่ตรวจสอบ ประเมินผลเข้าใจกัน

สรุปผลการวิจัยและอภิปราย

การบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลสัมฤทธิ์เป็นไปตามแนวคิดของการบริหารแบบ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Management for Results) ของการจัดการภาครัฐใหม่ที่สำคัญกับ ผลลัพธ์และใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัย ตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เนื่องจากเทศบาลเป็นหน่วยราชการที่รับการ ถ่ายโอนภารกิจมาจากส่วนกลางจึงผู้ให้บริการ และสินค้าสาธารณะที่มีคุณภาพให้แก่ประชาชน และมีกลไกระบในการควบคุม ตรวจสอบ การรายงาน ผลการดำเนินงานให้มีความชัดเจนมากขึ้น ด้วยการ

ประเมินประสิทธิภาพจากหน่วยงานภายนอกเช่น กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน และสำนักงานปช.

งานวิจัยพบว่าเทศบาลนครปากเกร็ดเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นระบอบการที่ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับที่เคร่งครัด และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ต้องปฏิบัติงานตามที่ส่วนกลางสั่งการมาจึงไม่จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับวิเคราะห์ต้นทุนความคุ้มค่า ค้นหาทางเลือกที่ดีที่สุดคุ้มค่าที่สุดบรรลุเป้าหมายที่ดีที่สุดเพราะปฏิบัติตามแนวทางที่ถูกกำหนดไว้เป็นระเบียบกฎเกณฑ์กฎหมายที่เข้มงวด ความสร้างสรรค์เกิดจากนโยบายและโครงการที่ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และความรู้ความสามารถที่ดีดำเนินโครงการดี ๆ ต่อเนื่องสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Malelohit (2006) เทศบาลจะต้องพัฒนาการวางรูปแบบและจัดทำงบประมาณเชิงบูรณาการเพื่อรองรับการปฏิบัติงานตามนโยบายของรัฐบาลในเชิงนโยบายยุทธศาสตร์ มิติของกระทรวง/กรมและมิติของจังหวัดและท้องถิ่นที่สามารถตอบสนองการปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาลด้วยการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์)ของสำนักงานงบประมาณที่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Dhebpanya (2018)

การบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพที่เทศบาลนครปากเกร็ดควรให้ความสำคัญกับคำว่า “ประสิทธิภาพ” โดยพิจารณาทางเลือกในการดำเนินงานเพื่อให้ได้ผลผลิตที่ต้องการ การวิเคราะห์ต้นทุน ทางเศรษฐศาสตร์หาความคุ้มค่าต่อหน่วยผลลัพธ์เพื่อให้เสียค่าใช้จ่ายต่ำที่สุด เป็นเครื่องมือประเมินและเปรียบเทียบ

ทางเลือกของการให้บริการเป็นพื้นฐานเป็นไปตามผลการวิจัยของ Chaithawee (2018) เช่นเดียวกับที่เทศบาลให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับ โดยการวิเคราะห์ประสิทธิภาพเป็นไปตามแนวคิดของ Piya-anan (2001) การบริหารจัดการแบบให้เอกชนเข้ามารับเหมา การวิเคราะห์เพียงการลดค่าใช้จ่ายของรัฐ รัฐบาลกระตุ้นทุนของการให้บริการ และความรับผิดชอบต่อการบริหารเงินภาษีอากรของประชาชน คือการเพิ่มประสิทธิภาพของการใช้จ่ายงบประมาณในระยะยาวเป็นไปตามแนวคิดของ Krueathep (2020)การวางแผนงบประมาณได้ดำเนินการไปตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัดทุกกระบวนการขั้นตอนโดยผู้บริหารเทศบาลที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและมีเป้าหมายการพัฒนา วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในระยะยาว มีการทบทวนความก้าวหน้าของแผนและโครงการ บุคลากรทำงานเป็น การจัดการแผนพัฒนาทุกระดับที่มาจากความต้องการของประชาชนและชุมชนอย่างแท้จริง ประชาชนมีส่วนร่วมในการเสนอโครงการและบริการสาธารณะและดำเนินการการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Lena Eisenstein (2019)

การทำงานของเทศบาลที่มุ่งเน้นการดำเนินงานตามกฎหมายระเบียบอย่างมีความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข เช่นการทำงานเป็นทีม ถึงแม้ว่าจะเป็นระบบอุปถัมภ์และวัฒนธรรมระบอบราชการก็ตาม สิ่งที่สำคัญที่จำเป็นคือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล ทักษะทางเทคโนโลยี การพัฒนาวัฒนธรรมองค์การจาก

วัฒนธรรมระบบราชการเป็นวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Geraldo E. Flowers. (1999) การถ่ายทอดความรู้จากผู้บริหารไปสู่บุคลากรที่ทำให้ทุกคนสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น และการพัฒนาความรู้เรื่องระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์และมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ประการที่เทศบาลควรมีการลงทุนพัฒนาระบบบริหารให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ที่กล่าวมานี้ เป็นการพัฒนาการบริหารภายในองค์การให้เป็น smart government เพราะสำนักงานเทศบาลเปรียบเป็นหัวรถจักรรถไฟ ถ้าหัวรถจักรมีสมรรถนะสูงก็จะนำพาให้เทศบาลไปสู่ smart city, smart Living, smart mobility, smart economy, smart environment ได้

การติดตามประเมินผลการดำเนินงานของเทศบาล ซึ่งเทศบาลเข้าใจหลักเกณฑ์เงื่อนไขไม่ตรงกับส่วนกลางทำให้เทศบาลถูกประเมินว่าขาดประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ Patmasiriwat (2010) ที่อธิบายว่าเพราะเป็นเงินสาธารณะจึงจำเป็นต้องป้องกันการรั่วไหลและจำเป็นต้องมีการใช้จ่ายที่มีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายรายสาขาหรือรายกลุ่มคน สิ่งที่เทศบาลยังเป็นหน่วยราชการที่พึ่งพารายได้ที่ได้รับจัดสรรจากส่วนกลาง เพราะปัญหาเงินจัดสรรจากส่วนกลางไม่เป็นไปตามหลักการถ่ายโอนอำนาจที่กำหนดไว้ตามกฎหมายทำให้เทศบาลขาดการวางแผนทั้งรายรับและรายจ่ายมีโอกาสเกิดความเสี่ยงทางการเงินได้ในอนาคต และเมื่อใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์แล้วเทศบาลต้องแสดงผลการทำงานที่สอดคล้องและเชื่อมโยง

กับแผนดำเนินงานและแผนพัฒนาท้องถิ่น ยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับประเทศให้ชัดเจนเป็นไปตามผลการวิจัยของ Hocksuan (2016) นักวิจัยพบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเช่น กรุงเทพมหานคร เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล พบปัญหาเช่นเดียวกัน เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอยู่ภายใต้ระเบียบและกฎหมายข้อบังคับเดียวกันและการขับเคลื่อนการพัฒนาความรู้ในด้านงบประมาณให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังน้อยเกินไปทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมักประสบปัญหาคล้ายกัน

นอกเหนือจากการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลนครปากเกร็ดโดยการปรับปรุงระบบบริหารการเงินการคลัง แล้วระบบการวางแผนและโครงการแล้วยังต้องพัฒนาความรู้ความสามารถทักษะของเจ้าหน้าที่งบประมาณที่ยังต้องเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์งบประมาณเชิงความคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์ได้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Wiriyasakun & Tritasawithaya (2011) และเจ้าหน้าที่ยังไม่มีความเข้าใจในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานงบประมาณ หน่วยงานระดับสำนัก/กองยังไม่ให้ความสำคัญของการรายงานข้อมูลผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Nampanya (2005) และขาดการเชื่อมโยงต้นทุนและผลของการใช้งบประมาณ และไม่เข้าใจแนวทางการจัดทำงบประมาณตามกระบวนการของระบบงบประมาณแบบใหม่ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Simbarashe I. Mandizvidza(2005) ทำให้ความเชื่อมโยงของงบประมาณและความถูกต้อง

ของข้อมูลที่ทำให้เอกสารงบประมาณเปลี่ยนไปในทางปฏิบัติ แต่เอกสารงบประมาณก็เป็นไปอีกลักษณะหนึ่งจึงสอดคล้องกับที่นักวิจัยสังเกตเห็นคือถ้าเริ่มปฏิบัติงานก็มีการปรับปรุงแก้ไขแผนและงบประมาณตลอดทั้งปีให้เป็นไปตามที่ปฏิบัติจริง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Phailee (2003) และมีปัญหาเกี่ยวกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ จึงควรพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถรองรับการปฏิบัติงานในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานงบประมาณใช้เชี่ยวชาญสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Nampanya(2005) เพราะเทศบาลมีโครงการจัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เทศบาลนครปากเกร็ด พ.ศ.2564-2568 (แผนปฏิบัติการดิจิทัล) เพื่อการพัฒนาเทศบาลนครปากเกร็ดให้เป็น smart city ถือว่ามีความเป็นไปได้ที่จะนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการพัฒนาให้เป็น smart governance และ smart office

ผู้บริหารของเทศบาลนครปากเกร็ดจำเป็นต้องเพิ่มการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในระดับหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง และเตรียมตัวสู่การปฏิรูประบบราชการเพื่อตอบสนองต่อระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ เพราะการพัฒนากระบวนการบริหารงานของเทศบาลจำเป็นต้องขอความร่วมมือในการพัฒนาหน่วยงานภายนอกและหน่วยงานที่ปกริหารรวมทั้งจัดหาแหล่งเงินทุนตามโครงการของหน่วยงานที่มุ่งเป้าไปที่การเพิ่มประสิทธิภาพของภารกิจเพื่อรองรับการได้รับงบประมาณลดลงแต่ประสิทธิภาพยังคงเดิม สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Nicole M. Fifer (2015) เทศบาลขาดการสร้างการมีส่วนร่วม

ของพลเมืองและการสนับสนุนนวัตกรรมภาคพลเมืองในการลงมือพัฒนาท้องถิ่นชุมชนของตนเอง ประชาชนมีส่วนร่วมเพียงแต่การแสดงความคิดเห็นและเสนอโครงการพัฒนาเทศบาล เทศบาลควรมีกยุทธศาสตร์การสร้างความสามารถให้เป็นทางเลือกในแผนงานและการส่งมอบการบริการและวัดผลการดำเนินงานที่ขับเคลื่อนโดยประชาชน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Sherly W. Mitchell (2014)

การพัฒนาบุคลากร เช่น โปรแกรมการฝึกอบรมออนไลน์ให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญในการทำงานที่จะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นและได้ใช้อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ ในสำนักงานที่ทันสมัยทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพราะผู้บริหารให้ความสำคัญกับการทำงานของพวกเขา เพื่อให้เจ้าหน้าที่รู้สึกภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งในทีมงานที่มีคุณภาพและประสบความสำเร็จ

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์นั้นมีการดำเนินการตามกฎหมาย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ควรพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถทางเทคโนโลยีที่ทันสมัย สามารถวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินการคลังเชิงเศรษฐศาสตร์ และพัฒนาความรู้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ และมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ประการที่เน้นการวิเคราะห์ทางเศรษฐศาสตร์และการบริหารจัดการทางการเงินแบบภาคเอกชน

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป คือ เมืองพัทยา กรุงเทพมหานคร กับเทศบาล
การวิจัยเปรียบเทียบการบริหารจัดการงบประมาณ นครปากเกร็ด เพื่อนำผลไปใช้ในการพัฒนา
ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประเภทอื่น เช่น ประสิทธิภาพการบริหารจัดการต่อไป

REFERENCES

- Chaithawee, C. (2018). Local Fiscal Administration between Urban and Regional Areas in Municipalities. **Academic Journal Bangkokthonburi University**, 7(1), 56-71. (in Thai)
- Dhebpanya, P. (2018). The development of pattern in planning and budgeting integration in order to comply with the government's policy. **Viridian E-Journal, Silpakorn University (Humanities, Social sciences and arts)**, 11(1), 1-15. (in Thai)
- Geraldo, E. F. (1999). **An Evaluation of The Effect of Agency Conditions on The Implementation of Florida's Performance-Based Program Budgeting**. (Doctoral Dissertation). The Florida State University, Florida State.
- Hocksuwan, P. (2016). **Finalcial Capality of Local Administrative Organizations : A Case Study of Bangkok Metropolitan Administration**. (Thesis). Thammasat University, Bangkok. (in Thai)
- Krueathep, W. (2020). **Monitoring municipal fiscal blood in the midst of economic fluctuation**. Retrieved from https://www.isranews.org/thaireform-other-news/36233-weerasak_36233.html [2563,14 Jan.]
- Lena, E. (2019). **5 Easy Budgeting Strategies for Local Government Success**. Retrieved February 19, 2020, from <https://insights.diligent.com/budgeting-local-government/5-easy-budgeting-strategies-for-local-government-success>
- Malelohit, T. (2006). **Strategic Performance Based Budgeting improvement of Bureau of the Budget**. (Thesis). Chulalongkorn University, Bangkok. (in Thai)
- Nampanya, W. (2005). **Strategic performance budgeting system : A case study of office of the permanent secretary Ministry of Agriculture and cooperatives**. (Thesis). Chulalongkorn University, Bangkok. (in Thai)
- Nichole, M. F. (2015). **A Study Of Performance Based Budgeting Reforms In The National Park Service And Their Effects On Agency Management And Operations**. (Doctoral Dissertation). Wayne State University. Detroit, Michigan State.
- Patmasirawat, D. (2010). **Public Fiscal Policy**. Bangkok : Plan Printing. (in Thai)

- Phailee, C. (2003). **The Result-Based Budgeting System in Government Budgetary Process Case Study**. (Thesis). Chulalongkorn University, Bangkok. (in Thai)
- Piya-anan, P. (2001). **Budget management system improvement : Modernizing Budget Management**, (2nd). Bangkok : Budget Bureau. (in Thai)
- Sherly, W. M.(2014). **An Exploratory Study of Priority Based Budgeting : Identification of Public Values and Public Priorities Through Citizen Engagement in Government Budgeting Decision**. Retrieved April 16, 2020, from <https://www.semanticscholar.org/paper/An-Exploratory-Study-of-Priority-Based-Budgeting%3A-Mitchell/2df6e5044b24b5a58c402214a96a33a7d1c56a95>
- Simbarashe, I. M. (2005). **An Examination and Analysis of The Application of Performance-Based Budgeting Systems in California Urban Transit Agencies**. Retrieved April 16, 2020, from <https://www.pempal.org/sites/pempal/files/event/attachments/pb>
- Wiriyasakun, W., & Tritasawithaya, P. (2011). Budgets Allocation Process in Sanpatong Municipality Sanpatong District, Chiangmai Province. **Local Administration Journal**. 4(4), 115-129. (in Thai)
-