

บทที่ 2

วรรณคดีปริทัศน์

แนวคิดการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ

การพัฒนาองค์กรในปัจจุบันมีการตระหนักถึงข้อจำกัดของทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่และหาวิธีในการบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์มากที่สุด งบประมาณ คือ เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการบริหารในทุกองค์กร ซึ่งมีหลายองค์กรให้ความสนใจในการนำงบประมาณมาปรับใช้กับองค์กรของตน จากการศึกษางานวิจัยในอดีตทำให้ทราบว่า งบประมาณไม่อาจจะเป็นงบประมาณที่ดีได้ หากขาดการยอมรับจากผู้ที่นำงบประมาณดังกล่าวไปใช้ จึงได้มีการนำงบประมาณที่มีการกำหนดและจัดทำร่วมกันของผู้บริหารทุกระดับขององค์กร หรือที่เรียกว่า งบประมาณแบบมีส่วนร่วมมาใช้ โดยได้มีการวิจัยและศึกษาหัวข้อดังกล่าว ซึ่งมีหลายมุมมองทั้งทางด้านประสิทธิภาพของงาน พฤติกรรมบุคคลและองค์กร ทศนคติ เป็นต้น

การมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณอาจก่อให้เกิดพฤติกรรมทั้งเชิงบวกและเชิงลบของผู้บริหารระดับกลางที่จะมีผลต่อองค์กร โดยสามารถสรุปเป็นข้อดีข้อเสียได้ดังนี้ (Hansen and Mowen, 2003)

ข้อดี	ข้อเสีย
<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรในแต่ละระดับขององค์กรจะยอมรับเงื่อนไขการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง เนื่องจากเป็นผลจากการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณที่ผู้บริหารระดับสูงเหล่านั้นใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ ผู้บริหารระดับกลางสามารถต่อรองงบประมาณที่มีส่วนในการกำหนดได้ ทำให้เกิดความเชื่อถือในงบประมาณและตรงตามความต้องการของแต่ละฝ่าย 	<ul style="list-style-type: none"> เป้าหมายขององค์กรอาจเกิดการเบี่ยงเบน เนื่องจากผู้บริหารระดับกลางกำหนดเป้าหมายของงบประมาณของตนเองที่ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารอาจสร้าง Budgetary Slack อันเกิดจากการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ

<ul style="list-style-type: none"> ● บุคลากรในหน่วยงานเกิดความภาคภูมิใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติตามงบประมาณที่มีส่วนในการจัดทำขึ้น ● การควบคุมโดยงบประมาณเพื่อให้สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร จะเป็นไปได้โดยปราศจากข้อโต้แย้ง เนื่องจากเป็นผลมาจากความร่วมมือในการจัดทำงบประมาณนั้น 	<ul style="list-style-type: none"> ● ผู้บริหารระดับสูงปฏิบัติเหมือนว่าการจัดทำงบประมาณมีผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ (Pseudo-Participation) ทั้งที่ในความเป็นจริงผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ควบคุมอยู่
--	---

นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณยังเป็นการสร้างแรงจูงใจให้ผู้บริหารระดับกลางยอมรับเป้าหมายของงบประมาณ โดยนำไปพิจารณาร่วมกับการวัดผลการปฏิบัติงาน และระบบการประเมินผลงานเพื่อให้รางวัลผลตอบแทน

การเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับกลางได้มีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณนอกจากประโยชน์ที่ผู้บริหารระดับสูงได้รับแล้ว องค์กรยังได้รับประโยชน์จากการทำให้ผู้บริหารระดับกลางมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณของผู้บริหารระดับกลางในเรื่องต่าง ๆ เช่น (สมยศ นาวิการ, 2525)

1. มีการตัดสินใจที่ดีขึ้น
2. มีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น
3. มีขวัญกำลังใจและความพึงพอใจต่องานมากขึ้น
4. มีการยอมรับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น
5. มีการติดต่อสื่อสารและการบริหารความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ฯลฯ

การศึกษาการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ

นักวิชาการทางการบัญชีบริหารได้มีการศึกษาการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ โดยเครื่องมือที่ใช้วัดการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณได้นำต้นแบบมาจากการศึกษา

ของ Milani (1975) ซึ่งได้ทำการศึกษาระดับการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณของผู้ควบคุมงานในธุรกิจอุตสาหกรรม โดยประกอบด้วยคำถามจำนวน 6 ข้อ ดังนี้

1. สัดส่วนการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณของผู้ควบคุมงาน
2. การได้รับการชี้แจงเหตุผลจากผู้บริหารของผู้ควบคุมงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
3. การเสนอความคิดเห็นที่เกี่ยวกับการกำหนดงบประมาณของผู้ควบคุมงาน
4. อิทธิพลต่อการกำหนดงบประมาณทางการเงินของผู้ควบคุมงาน
5. การที่ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญต่อข้อมูลที่ผู้ควบคุมงานเสนอในการกำหนดงบประมาณ
6. การสอบถามความเห็นของผู้บริหารระดับสูงกับผู้ควบคุมงานเกี่ยวกับการกำหนดงบประมาณ

Agrgris (1952) สรุปว่า สิ่งสำคัญของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คือ การเพิ่มการยอมรับในเป้าหมายและระดับการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ จากการศึกษาพบว่า ลูกจ้างของธุรกิจที่เป็นผู้บริหารและผู้ควบคุมงาน มีแนวโน้มของการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความสำเร็จสู่เป้าหมายหากมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณและเกิดการยอมรับเป้าหมายร่วมกัน

Brownell และ McInnes (1980) ศึกษาความสัมพันธ์ของการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณกับแรงจูงใจและผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในบริษัทแห่งหนึ่งจำนวน 224 คน โดยแยกตามแผนกและหน้าที่ที่แตกต่างกัน งานวิจัยใช้ Expectancy Theory Model และพัฒนาคำถามของ Milani (1975) และ Hofstede (1967) เพื่อใช้ในการศึกษา การศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณและผลปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กัน แต่แรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณเพียงเล็กน้อยเท่านั้น และพบว่าแรงจูงใจจะก่อให้เกิด Budgetary Slack

Brownell (1981) ศึกษาการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณและประสิทธิภาพขององค์กร โดยการศึกษาพบว่า เมื่อผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณสูงก็จะทำให้ผลต่างงบประมาณ (Budget Variance) ลดลงด้วย ซึ่งเป็น Experimental Research โดยใช้นักศึกษาระดับปริญญาตรีสาขาการบัญชีซึ่งมีพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับงบประมาณที่ใกล้เคียงกัน เป็นกลุ่มทดลอง และหลังจากนั้นก็ใช้ผู้บริหารของบริษัทผลิตขนาดใหญ่ในซานฟรานซิสโก

Levince (1981) ศึกษาแนวทางที่ดีสำหรับงบประมาณเพื่อที่จะได้รับการยอมรับจากผู้ควบคุมงานในโรงงาน (Plant Supervisor) ซึ่งพบว่า การจัดให้ผู้ควบคุมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผลของการตัดสินใจดังกล่าวมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมของผู้ควบคุมงานเอง เช่น การแบ่งงาน การกำหนดแรงจูงใจ ทักษะคติ หรือประโยชน์อื่น จากการทดสอบพบว่า ผู้ควบคุมงานมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ โดยการทดสอบดังกล่าวยังพบว่าลักษณะการบริหารแบบกระจายอำนาจจะสนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณมากกว่าการบริหารแบบรวมอำนาจ

Brownell (1982) ศึกษาบทบาทของข้อมูลทางการบัญชีในการวัดผลการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ และประสิทธิผลขององค์กร โดยศึกษาบริษัทขนาดใหญ่ในเมืองซานฟรานซิสโก ประเทศสหรัฐอเมริกา จากผู้บริหารระดับผู้จัดการที่มีหน้าที่แตกต่างกันจำนวน 48 คน ตัวแปรที่ทำการศึกษา คือ ผลปฏิบัติงานและความพึงพอใจต่องาน สำหรับเครื่องมือในการวัดนั้นพัฒนามาจาก Milani (1975) ผลจากการศึกษาพบว่า ผลกระทบของลักษณะการประเมินผลงานของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อการปฏิบัติงานจะเป็นตัวที่ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ ลักษณะการประเมินของผู้บังคับบัญชากับผลการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กัน แต่ถ้ามีการเพิ่มการมีส่วนร่วมเข้าไปในตัวแปรดังกล่าวทั้งสองตัวก็จะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับงบประมาณได้

Chenhall (1986) ศึกษาในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะการบริหาร (Management Style) แบบเผด็จการต่ำ และระดับการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณสูง พบว่าจะก่อให้เกิดความร่วมมือและความเชื่อซึ่งกันและระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา อันเป็นผลต่อเนื่องให้ความพึงพอใจต่องานเพิ่มขึ้นด้วย ในลักษณะเดียวกันถ้าผู้บังคับบัญชามีลักษณะเผด็จการสูงแต่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับและตอบสนองในเชิงบวกต่อลักษณะของการเผด็จการสูงของผู้บังคับบัญชานั้น โดยมีการมอบอำนาจความรับผิดชอบในกระบวนการจัดทำงบประมาณ ก็จะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณเช่นกัน

นับตั้งแต่ปี 1992 เป็นต้นมา การศึกษาการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณเริ่มมีการศึกษาถึงผลกระทบของความแตกต่างกันทางวัฒนธรรม ทักษะคติ มากขึ้น

Harrison (1992) และ Harrison (1993) ศึกษาการมีส่วนร่วมในการจัดทำงานประมาณที่กระทบต่อความสัมพันธ์ของความสำเร็จของงบประมาณในรูปแบบการประเมินของผู้บังคับบัญชา และทัศนคติต่องานของผู้ใต้บังคับบัญชา จากการทดสอบโดยใช้ตัวอย่างในประเทศออสเตรเลีย และสิงคโปร์ พบว่ากรณีช่องว่างของอำนาจ (Power Distance) ต่ำระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้บริหารระดับรองลงมาและการมีความอิสระทางความคิดสูงจะสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการจัดทำงานประมาณมากกว่ากรณีช่องว่างของอำนาจสูงและการมีอิสระทางความคิดต่ำ

Lau (1997) ศึกษาความสัมพันธ์ของการมีส่วนร่วมในการจัดทำงานประมาณกับลักษณะความแตกต่างทางวัฒนธรรม โดยแยกเป็น ลักษณะวัฒนธรรมที่มีความมีอิสระทางความคิด และช่องว่างของอำนาจระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้บริหารระดับกลาง ในส่วนของความมีอิสระทางความคิดนั้นพบว่า มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการจัดทำงานประมาณ กล่าวคือ ในลักษณะสังคมหรือวัฒนธรรมที่มีความมีอิสระทางความคิดสูงจะมีระดับของการมีส่วนร่วมที่มากกว่าสังคมหรือวัฒนธรรมที่มีความมีอิสระทางความคิดต่ำกว่า โดยใช้คำถามของ Hofstede (1980) เป็นตัววัดความมีอิสระทางความคิด ดังนี้

1. เวลาส่วนตัว
2. ความอิสระในรูปแบบการทำงานหรือวิธีการทำงาน
3. ความท้าทายของงาน
4. โอกาสในการใช้ทักษะ
5. เงื่อนไขการทำงาน
6. โอกาสในการฝึกอบรม

Charpentier (1998) ศึกษาการมีส่วนร่วมในการจัดทำงานประมาณขององค์กรบริการสาธารณสุข กรณีศึกษาของการไปรษณีย์ (Post Office) ในประเทศสวีเดน โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของการจัดทำงานประมาณกับการมีส่วนร่วมในการจัดทำงานประมาณ และผลกระทบของรูปแบบของการจัดทำงานประมาณต่อการมีส่วนร่วมในการจัดทำงานประมาณ แต่การศึกษาอยู่ภายใต้เงื่อนไขที่องค์กรกำลังประสบกับภาวะไม่มีกำไรหรือกำไรค่อนข้างต่ำ ซึ่งการมีส่วนร่วมในงบประมาณขององค์กรนี้เป็นการมีส่วนร่วมเพียงระดับผู้บริหารระดับสูงกับผู้จัดการเขตพื้นที่เท่านั้น แต่ระดับผู้จัดการท้องถิ่นกลับมีส่วนร่วมในการจัดทำงานประมาณน้อย โดยการมีส่วนร่วมในการจัดทำงานประมาณจะแบ่งขั้นตอนการจัดทำเป็นสองขั้นตอน คือ ขั้นตอนการวางแผน (Planning Phase) และขั้นตอนการติดตามผล (Follow up Phase) ซึ่งพบว่าผู้จัดการ

สาขาท้องถิ่นจะมีส่วนร่วมในขั้นตอนการติดตามผลมากกว่าขั้นตอนการวางแผน และภายใต้ข้อจำกัดภาวะกำไรที่ต่ำพบว่า การมีส่วนร่วมต่ำในการจัดทำงานงบประมาณจะทำให้ผลปฏิบัติงานและแรงจูงใจมากขึ้น โดยใช้คำถามจำนวน 6 ข้อ ในการวัดระดับการมีส่วนร่วมในการจัดทำงานงบประมาณของ Milani (1975) และเพิ่มคำถามจำนวน 2 ข้อ คือ

1. ระดับการต่อรองในการจัดทำงานงบประมาณของผู้จัดการสาขาท้องถิ่น
2. โอกาสในการชี้แจงผลต่างงบประมาณ ซึ่งเกิดจากปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้

โดยข้อ 1 ได้เพิ่มเข้าไปในการวัดระดับการมีส่วนร่วมในขั้นตอนการวางแผนรวมกับของ Milani อีก 6 ข้อ เป็น 7 ข้อ และทั้งสองข้อเพิ่มเข้าไปในการวัดระดับการมีส่วนร่วมในการจัดทำงานงบประมาณในขั้นตอนการติดตามผล โดยข้อ 1 ในขั้นตอนการติดตามผล เป็นการต่อรองสำหรับความเป็นไปได้ในการแก้ไขตัววัดผล

Johansson and Otmen (1995) พบว่า องค์กรที่มีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจที่เป็นหน่วยงานภาครัฐหรือรัฐวิสาหกิจจะมีระดับการต่อรองในการงบประมาณที่สูงกว่าหน่วยงานของเอกชน

นอกจากนี้ยังมีผู้สนใจศึกษาความสัมพันธ์ของงบประมาณกับความสอดคล้องขององค์กร โดย Clinton (2001) ศึกษาความเชื่อมโยงระหว่างความจำเป็นในการมีส่วนร่วมในการจัดทำงานงบประมาณและระดับของการมีส่วนร่วมในการจัดทำงานงบประมาณกับความสอดคล้องขององค์กร โดยใช้ตัวอย่างผู้บริหารฝ่ายบัญชีจำนวน 39 บริษัท จากกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ กระดาษ และเคมี จำนวน 386 คน พบว่า ความสอดคล้องขององค์กรมีความสัมพันธ์กับความจำเป็นในการมีส่วนร่วมในการจัดทำงานงบประมาณและผลตอบแทน ซึ่งให้ผลการศึกษาเหมือนกับผลการศึกษาในอดีต และมีข้อเสนอแนะว่าการมีส่วนร่วมในงบประมาณเป็นสิ่งสำคัญในกลยุทธ์การจัดทำงานงบประมาณซึ่งเป็นการทำให้งบประมาณมีประสิทธิภาพมากขึ้น

Wentzen (2002) ศึกษาผลกระทบของความยุติธรรมในการพัฒนาผลปฏิบัติงานกับการมีส่วนร่วมในการจัดทำงานงบประมาณ ซึ่งเป็นการเพิ่มความรับผิดชอบต่อเป้าหมายให้กับผู้บริหารงานวิจัยใช้ Structural Equation Model (SEM) ในการหาความสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยศึกษาจากผู้บริหารศูนย์ต้นทุนในโรงพยาบาลขนาดใหญ่ในเมืองแห่งหนึ่งซึ่งกำลังมีการปรับโครงสร้างองค์กร ผลการศึกษาพบว่า การเพิ่มระดับการมีส่วนร่วมในการจัดทำงานงบประมาณในกระบวนการ

การจัดทำงบประมาณจะเป็นการเพิ่มระดับความยุติธรรมให้สูงขึ้น และทำให้เกิดความรับผิดชอบ ต่อเป้าหมายของงบประมาณของผู้จัดการศูนย์ต้นทุนและจะส่งผลให้ผลปฏิบัติงานของผู้บริหารดีขึ้น

การศึกษาการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณกับความพึงพอใจต่องาน

การศึกษาผู้ควบคุมงานในอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ของ Milani (1975) แสดงว่าการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสนใจในความก้าวหน้าของงานและบริษัท Collins (1978) พบความสัมพันธ์เหมือนกับที่ Milani ในส่วนของความพึงพอใจต่องาน French (1966) และ Cherrington and Cherrington (1973) รายงานผลการศึกษาความสัมพันธ์ของระดับการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณกับความพึงพอใจต่องาน ซึ่งเป็นในทิศทางเดียวกัน และพบว่าระดับการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณเพิ่มขึ้นในกรณีที่มีเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งจะเป็นการเพิ่มแรงจูงใจ และ French พบว่าระดับการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณมีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจด้วย

Chenhall (1986a) ศึกษาตัวอย่างผู้จัดการฝ่ายและผู้ควบคุมงานจากบริษัทในอุตสาหกรรมเดียวกันจำนวนเก้าบริษัท โดยเลือกศึกษาเฉพาะบริษัทที่มีจำนวนพนักงานมากกว่า 250 คนขึ้นไป โดยศึกษาความสัมพันธ์ของการมีส่วนร่วมในงบประมาณกับความพึงพอใจต่องาน ตลอดจนลักษณะของผู้บริหารระดับสูงของกิจการที่มีต่อความพึงพอใจต่องานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผลการศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์กันทั้งหมด ทั้งนี้ได้พัฒนาคำถามของ Milani (1975) และแบบสอบถามความพึงพอใจต่องานของ Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) ในการวัดความพึงพอใจต่องานของผู้บริหารระดับกลาง เป็นเครื่องมือในการศึกษาครั้งนี้

Chenhall (1986b) ศึกษาความสัมพันธ์ของการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณกับความพึงพอใจต่องานของผู้บริหารระดับกลางโดยใช้คำถาม 6 ข้อ ของ Milani (1975) ในการวัดระดับของการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับกลางและใช้ต้นแบบการวัดความพึงพอใจต่องานของลูกจ้างของ Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) ในการวัดความพึงพอใจของผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งประกอบด้วยคำถามจำนวน 20 ข้อ โดยแบ่งมาตรวัด (Scales) เป็น 5 ระดับ

คือ ไม่พอใจถึงพอใจมากที่สุด โดยความพึงพอใจประกอบด้วยหัวข้อต่อไปนี้ (Minnesota Satisfaction Questionnaire Website)

1. ความพึงพอใจต่อการได้ใช้ความสามารถในด้านต่างๆ กับองค์กร (Ability Utilization)
2. ความพึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงานภายในองค์กร (Co-workers)
3. ความพึงพอใจต่อความสำเร็จของพนักงานในองค์กร (Achievement)
4. ความพึงพอใจต่อการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ของพนักงานที่มีต่อองค์กร (Creativity)
5. ความพึงพอใจต่อกิจกรรมในองค์กรของพนักงาน (Activity)
6. ความพึงพอใจต่อความอิสระทางความคิดของพนักงาน (Independence)
7. ความพึงพอใจต่อความก้าวหน้าของพนักงานในองค์กร (Advancement)
8. ความพึงพอใจต่อความมั่นคงในหน้าที่ที่พนักงานได้รับจากองค์กร (Security)
9. ความพึงพอใจต่ออำนาจที่พนักงานได้รับในหน้าที่ภายในองค์กร (Authority)
10. ความพึงพอใจต่อการบริการด้านสังคมที่พนักงานได้รับจากองค์กร (Social Service)
11. ความพึงพอใจต่อนโยบายด้านต่างๆ ขององค์กร (Company policies)
12. ความพึงพอใจต่อสถานะทางสังคมของพนักงานภายในองค์กร (Social Status)
13. ความพึงพอใจต่อผลตอบแทนของพนักงานที่ได้รับจากองค์กร (Compensation)
14. ความพึงพอใจต่อจริยธรรมขององค์กรที่มีต่อพนักงานภายในองค์กร (Moral Values)
15. ความพึงพอใจต่อการยอมรับในตัวพนักงานจากองค์กร (Recognition)
16. ความพึงพอใจต่อความรับผิดชอบที่พนักงานได้รับจากองค์กร (Responsibility)
17. ความพึงพอใจต่อการควบคุม-ด้านบุคคล (Supervision*Human Relations)
18. ความพึงพอใจต่อการควบคุม-ด้านเทคนิค (Supervision-Technical)
19. ความพึงพอใจต่อความหลากหลายของงานที่พนักงานปฏิบัติ (Variety)
20. ความพึงพอใจต่อเงื่อนไขการทำงานที่พนักงานได้รับจากองค์กร (Working Conditions)

Leung และ Dunk (1992) ศึกษาการมีส่วนร่วมในการจัดทำงานประมาณและพบว่า ระดับการมีส่วนร่วมในการจัดทำงานประมาณมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจต่องานของผู้บริหารระดับกลาง แต่ไม่พบความแตกต่างในแต่ละหน้าที่ (Differentiate in Functional) ที่มีผลกระทบต่อ การมีส่วนร่วมในการจัดทำงานประมาณแต่อย่างใด

วีระชัย วีระเมธีกุล (1994) ศึกษาผลกระทบของการใช้ข้อมูลงบประมาณในการประเมินผลงานที่มีต่อผลการดำเนินงานและความพึงพอใจต่องานของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยโดยใช้ตัววัดระดับการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณจำนวน 6 ข้อของ Milani (1975) และ Job Description Index (JDI) ของ Smith, KenDal and Hulin (1967) สำหรับการวัดความพึงพอใจต่องานได้ทำการดัดแปลงเพื่อความเหมาะสมกับประเทศไทย และใช้สมการถดถอยในการทดสอบความสัมพันธ์ ผลการศึกษาพบว่า การใช้ข้อมูลงบประมาณในการประเมินผลงานไม่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงานและความพึงพอใจต่องาน แต่อย่างไรก็ตาม การมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงานและความพึงพอใจต่องานในกลุ่มธนาคารทั้งหมด การเปิดโอกาสให้ผู้จัดการสาขามีส่วนร่วมในการตัดสินใจทำให้เกิดความรู้สึกว่าได้รับการยอมรับจากธนาคารและมีผลทำให้ความพึงพอใจเพิ่มขึ้น

Chong (2002) ทดสอบผลการศึกษานี้ของ Chenhall and Brownell (1988) โดยการศึกษาได้ทดสอบสมมติฐานที่ว่าความคลุมเครือจะเป็นตัวกลางระหว่างความสัมพันธ์ของการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณกับผลลัพธ์ โดยใช้ Structural Equation Model (SEM) หาความสัมพันธ์ระหว่างกัน และใช้ Chi-Square สำหรับการหาความสัมพันธ์แต่ละตัวแปร ซึ่งพบว่าการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณจะมีความสัมพันธ์กับระดับความคลุมเครือที่ต่ำลงของผู้บริหารระดับกลางและจะทำให้ความพึงพอใจต่องานและผลปฏิบัติงานดีขึ้น

การศึกษาการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณและระบบผลตอบแทน

งานวิจัยที่กล่าวมาแล้วนั้น เป็นการศึกษาระดับการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณของผู้บริหารระดับกลางกับความพึงพอใจต่องานเป็นสำคัญ แต่ในความเป็นจริงแล้ว การมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณมีการศึกษาคครอบคลุมในหลายตัวแปร เช่น ผลตอบแทน การประเมินผลงาน ลักษณะบุคลิกภาพของผู้บริหารที่เลือกต่อการจัดทำงบประมาณแบบมีส่วนร่วม แรงจูงใจ เป็นต้น ในที่นี้จะกล่าวเฉพาะงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่สัมพันธ์กับการศึกษาในครั้งนี้เป็นสำคัญ

Cherrington and Cherrington (1973) ทดสอบนักศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 230 คน เพื่อวิเคราะห์โครงสร้างรางวัลผลตอบแทนในกระบวนการของการจัดทำงบประมาณ โดยใช้ผลความสำเร็จของงบประมาณเป็นตัววัดรางวัลผลตอบแทน ซึ่งพบว่า

ในกลุ่มที่มีระดับการมีส่วนร่วมในการจัดทำงานประมาณสูงจะเป็นตัวสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายตามงบประมาณสำเร็จได้ง่ายขึ้น รางวัลผลตอบแทนมากขึ้น และจะทำให้ผลการดำเนินงานและความพึงพอใจต่องานสูงขึ้นด้วย แต่ในขณะเดียวกันก็พบว่ากลุ่มนักศึกษาที่ไม่ให้ความสำคัญกับผลสำเร็จของงบประมาณกับรางวัลกลับมีความพึงพอใจและผลดำเนินงานที่สูง ก็จะทำให้มีระดับการมีส่วนร่วมที่ต่ำ

Brownell (1982) ศึกษาโครงสร้างรางวัลผลตอบแทนเพื่อสนับสนุนผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการจัดทำงานประมาณ ผลงาน และความพึงพอใจต่องาน ซึ่งศึกษาโดย Cherrington and Cherrington (1973) ผลการศึกษาพบว่า รางวัลผลตอบแทนที่ให้ความสำคัญกับผลสำเร็จของงบประมาณจะเป็นตัวสนับสนุนบุคคลที่เหมาะสมกับความรับผิดชอบในการที่ปฏิบัติตามเป้าหมายของงบประมาณ โดยบุคคลนั้นมีส่วนในการกำหนดเป้าหมาย แต่กรณีดังกล่าวจะไม่เหมาะสมกับบุคคลที่ปฏิบัติตามเป้าหมายงบประมาณโดยไม่มีส่วนในการกำหนดเป้าหมายดังกล่าว และรางวัลผลตอบแทนจะต้องให้ความสำคัญที่ผลงานเป็นสำคัญ

Brownell and McInnes (1986) ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการจัดทำงานประมาณ แรงจูงใจ และผลการดำเนินงาน โดยศึกษาผู้บริหารระดับกลางจาก 3 บริษัท จำนวน 224 คน สำหรับการวัดแรงจูงใจว่าขึ้นอยู่กับผลสำเร็จตามงบประมาณหรือไม่นั้น ใช้ Expectancy Model ซึ่งวัดโดยใช้แบบสอบถามโดยถามว่า " การกำหนดแรงจูงใจเหล่านี้ได้พิจารณาจากผลสำเร็จของงบประมาณหรือไม่" การตอบนั้นจะต้องทำการเรียงอันดับที่พิจารณามากที่สุดไปถึงน้อยที่สุดจากจำนวน 17 ข้อ แบ่งเป็น

1. แรงจูงใจภายใน จำนวน 8 ข้อ
 - 1.1 การเติบโตและพัฒนาของตัวเอง
 - 1.2 การกำหนดมาตรฐานให้สูงสำหรับตัวเอง
 - 1.3 การให้ความช่วยเหลืออื่นๆ
 - 1.4 การที่เวลาทำงานผ่านไปอย่างรวดเร็ว
 - 1.5 ความรู้สึกมั่นคงในหน้าที่การงาน
 - 1.6 การกำหนดมาตรฐานให้สูงสำหรับคนอื่น
 - 1.7 ความรู้สึกว่าประสบความสำเร็จ
 - 1.8 ความรู้สึกไม่เหนื่อยเวลาทำงาน

2. แรงจูงใจภายนอก จำนวน 9 ข้อ
 - 2.1 การจ่ายเงินตอบแทนอื่น
 - 2.2 การจ่ายเงินเดือนที่สูงกว่าเดิม
 - 2.3 การได้รับความเคารพจากเจ้านาย
 - 2.4 การได้รับความเคารพจากเพื่อนร่วมงาน
 - 2.5 คำชมเชยอื่นๆ
 - 2.6 ความอิสระที่มากขึ้น
 - 2.7 โอกาสที่ได้สร้างเพื่อน
 - 2.8 การได้เลื่อนตำแหน่ง

การตอบจะตอบทีละหนึ่งกลุ่ม เมื่อตอบครบแล้วก็จะทำการรวมคะแนนในแต่ละกลุ่มแต่ ละแรงจูงใจและหารด้วยจำนวนตัวอย่างทั้งหมดที่ตอบแบบสอบถามกลับมาแล้วลบด้วยห้า ถ้า แรงจูงใจข้อใดได้ผลลัพธ์เป็นบวกแสดงว่ามีการพิจารณาจากผลสำเร็จของงบประมาณ ในการ พิจารณาความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่นจะเปลี่ยนค่าเป็นศูนย์และหนึ่งเพื่อหาความสัมพันธ์ด้วย สมการถดถอยต่อไป ซึ่งพบว่าระดับการมีส่วนร่วมในการจัดหางบประมาณไม่มีความสัมพันธ์กับ แรงจูงใจในการทำงาน แต่เมื่อดูเป็นข้อพบว่ามีความสัมพันธ์จำนวน 16 ข้อ

Becker and Grem (1962) กล่าวว่า ความยุ่งยากของการกำหนดแรงจูงใจและการมี ส่วนร่วมในการจัดหางบประมาณ ก็คือการที่การมีส่วนร่วมในการจัดหางบประมาณอาจทำให้ ผู้จัดการมีโอกาสในการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายหรือความสำเร็จของงานให้สามารถปฏิบัติได้ง่าย ขึ้น หรือเพิ่มผลประโยชน์และสิ่งตอบแทนให้มากขึ้น แต่อาจมองในแง่ที่ดีว่าการที่ยินยอมให้ ผู้ปฏิบัติงานสามารถกำหนดเป้าหมายให้กับตนเองนั้น จะเป็นการลดผลต่างการปฏิบัติงานกับ งบประมาณได้ อันเนื่องมาจากการที่จะรู้ถึงขอบเขตความสามารถของตนเองว่ามีเพียงใดแล้วก็ กำหนดไปตามนั้นได้

วีระชัย วีระเมธีกุล (1994) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการจัดทำ งบประมาณและการใช้งบประมาณในการประเมินผลการดำเนินงานและความพึงพอใจต่องาน น่าจะเกี่ยวข้องกับโครงสร้างของรางวัลผลตอบแทนที่เหมาะสม จากการศึกษากลุ่มตัวอย่าง ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ข้อมูลงบประมาณในการ วัดผลการดำเนินงานกับระดับของการมีส่วนร่วมในการจัดหางบประมาณ โดยใช้คำถามต่อไปนี้ เป็นตัววัดผู้จัดการสาขาธนาคารว่า ได้มีการใช้ข้อมูลงบประมาณในการประเมินผลดำเนินงาน หรือไม่ โดยแบ่งระดับความเห็นเป็น 5 ระดับจากสำคัญมากที่สุดถึงไม่สำคัญเลย

1. ความพยายามในการทำงานของผู้จัดการ
2. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาของผู้จัดการ
3. คุณภาพในการให้บริหาร/ทำงานของผู้จัดการ
4. ความสามารถในการบรรลุเป้าหมายงบประมาณ
5. ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้จัดการ
6. ความสามารถในการประหยัดค่าใช้จ่ายโดยไม่คำนึงถึงงบประมาณ
7. ทัศนคติของผู้จัดการต่อองค์กร
8. อื่น ๆ

จากการทบทวนวรรณกรรมของการมีส่วนร่วมในการจัดทำงานงบประมาณและความสัมพันธ์ของระดับการมีส่วนร่วมในการจัดทำงานงบประมาณกับตัวแปรต่างๆ ของงานวิจัยในอดีตข้างต้น พบว่าการมีส่วนร่วมในการจัดทำงานงบประมาณมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความพึงพอใจต่องานของผู้บริหารระดับกลาง และระดับความสัมพันธ์ของทั้งสองตัวแปรจะเพิ่มความสัมพันธ์มากขึ้นหากองค์กรนั้นมีการประเมินผลงานที่ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงบประมาณหรือโครงสร้างผลตอบแทนขององค์กรนั้นยึดเป้าหมายของงบประมาณเป็นเกณฑ์

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความคาดหวังว่า ผลการศึกษาในครั้งนี้จะเป็นไปในทิศทางเดียวกับผลการศึกษาในอดีต โดยการตั้งสมมติฐานการวิจัยมุ่งพิสูจน์ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ทำการศึกษารวมทั้งทิศทางของความสัมพันธ์ดังกล่าว