



รายงานการวิจัย

เรื่อง กลยุทธ์การบริหารเชิงระบบอย่างมีประสิทธิภาพในการบริการเบิกจ่ายเงิน
งบประมาณของหน่วยคลังและพัสดุในทรศนะของบุคลากร
ในสังกัดสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ สังกัดกองคลัง สังกัดคณะ/หน่วยงาน
ในสังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น

โดย

นางฤทัยรัตน์ เจษฎากุลทวี
นักวิชาการเงินและบัญชี ชำนาญการ

หน่วยคลังและพัสดุ

สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ประจำปี พ.ศ. 2562



รายงานการวิจัย

เรื่อง กลยุทธ์การบริหารเชิงระบบอย่างมีประสิทธิภาพในการบริการเบิกจ่ายเงิน
งบประมาณของหน่วยคลังและพัสดุในทรศนะของบุคลากร
ในสังกัดสำนักบริหารและพัฒนานิชาการ สังกัดกองคลัง สังกัดคณะ/หน่วยงาน
ในสังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น

(The Efficiently Systematic Management Strategy In Disburse Budget
Service for Finance and Procurement Unit from the viewpoint of
personnel under Bureau of Academic Administration and
Development, Treasury, Faculty/Department under KhonKaen
University.

โดย

นางฤทัยรัตน์ เจษฎากุลทวี
นักวิชาการเงินและบัญชี ชำนาญการ

หน่วยคลังและพัสดุ

สำนักบริหารและพัฒนานิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ประจำปี พ.ศ. 2562

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

ด้วยการเบิกจ่ายเงินของหน่วยคลังและพัสดุ สำนักบริหารและพัฒนามหาวิทยาลัยขอนแก่น ต้องปฏิบัติตามวิธีการ ระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ ประกาศต่าง ๆ และคู่มือปฏิบัติงาน ดังนี้ 1) ระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ พ.ศ. 2550 2) พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2558 3) ข้อบังคับมหาวิทยาลัยขอนแก่น ว่าด้วยการงบประมาณ การเงิน การพัสดุ ทรัพย์สิน และการตรวจสอบ พ.ศ. 2559 4) ประกาศมหาวิทยาลัยขอนแก่น (ฉบับที่ 2520/2558) เรื่อง กำหนดอัตราค่าจ้างนักศึกษาปฏิบัติงานพิเศษ ลงวันที่ 25 ธันวาคม 2558 5) ประกาศมหาวิทยาลัยขอนแก่น (ฉบับที่ 851/2559) เรื่อง หลักเกณฑ์และอัตราค่าใช้จ่ายในโอกาสพิเศษ งานพิธี หรือขนบธรรมเนียมประเพณี ลงวันที่ 16 มิถุนายน 2559 6) ประกาศมหาวิทยาลัยขอนแก่น (ฉบับที่ 1882/2559) เรื่อง ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม และการดำเนินงานโครงการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ลงวันที่ 10 พฤศจิกายน 2559 7) คู่มือปฏิบัติงานการขออนุมัติโครงการ การขออนุมัติใช้เงิน และการขออนุมัติเบิกจ่ายเงิน สำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารโครงการ/กิจกรรม สำนักบริหารและพัฒนามหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดในคู่มือปฏิบัติงานการขออนุมัติโครงการ การขออนุมัติใช้เงินและการขออนุมัติเบิกจ่ายเงิน สำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารโครงการ/กิจกรรม มานานตั้งแต่เดือนตุลาคม 2560 เป็นต้นมา ประกอบกับงานคลังและพัสดุ ยังไม่เคยจัดทำวิจัยเกี่ยวกับการให้บริการเบิกจ่ายเงินงบประมาณมาก่อน เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานบริการเบิกจ่ายเงินงบประมาณอย่างเป็นระบบและทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จึงมีแนวคิดและมีนโยบายให้หน่วยคลังและพัสดุ จัดทำวิจัย เพื่อนำผลการวิจัยมาประยุกต์ใช้กับการบริการเบิกจ่ายเงินงบประมาณดังกล่าว จึงได้ชื่อเรื่องวิจัย คือ กลยุทธ์การบริหารเชิงระบบอย่างมีประสิทธิภาพ ในการบริการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของหน่วยคลังและพัสดุ ในทรรณะของบุคลากรในสังกัดสำนักบริหารและพัฒนามหาวิทยาลัยขอนแก่น สังกัดกองคลัง สังกัดคณะ/หน่วยงานในสังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยการวิจัย มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพการบริหารเชิงระบบ ในการบริการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของหน่วยคลังและพัสดุ สำนักบริหารและพัฒนามหาวิทยาลัยขอนแก่น ณ ปัจจุบันว่า อยู่ในระดับใด ซึ่งประชากรการวิจัยคือ 1) บุคลากรในสังกัดสำนักบริหารและพัฒนามหาวิทยาลัยขอนแก่น ในฐานะเป็นผู้ร่วมปฏิบัติและได้รับบริการในการบริการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ (ยกเว้นผู้บริหาร หัวหน้างานบริหารและสารสนเทศ และผู้ปฏิบัติงานยังไม่ครบ 1 ปี) จำนวน 48 คน 2) นักวิชาการเงินและบัญชี ซึ่งเป็นบุคลากรในสังกัดกองคลัง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น ในฐานะเป็นผู้กำกับ ควบคุม ดูแล ตรวจสอบ ในการ

บริการเบิกจ่ายเงินงบประมาณในระดับนโยบาย โดยทำหน้าที่เป็นผู้ประสาน แนะนำ เสนอแนะ กำกับ ควบคุม ดูแล ตรวจสอบ ในการบริการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของหน่วยคลังและพัสดุ สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ จำนวน 5 คน 3) นักวิชาการศึกษา ในสังกัดคณะ/หน่วยงาน ในสังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น ในฐานะเป็นผู้ได้ร่วมปฏิบัติและได้รับบริการในการบริการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ โดยเป็นผู้ประสานงานกับบุคลากรในสังกัดหน่วยคลังและพัสดุ สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น เรื่อง การเบิกจ่ายเงินค่าตอบแทนกรรมการสอบสัมภาษณ์ เพื่อรับบุคคลเข้าศึกษาในมหาวิทยาลัยขอนแก่น คณะ/หน่วยงานละ 1 คน รวมจำนวน 20 คน รวมประชากรวิจัยในครั้งนี้ จำนวน 73 คน โดยนำผลการตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยคลังและพัสดุ จากกองตรวจสอบภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 – 2562 มาประกอบและยืนยันผลการวิจัย และผลการวิจัยพบดังนี้ 1) สำหรับบุคลากรในสังกัดสำนักบริหารและพัฒนา วิชาการ และสังกัดคณะ/หน่วยงานในสังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น ทั้งด้านปัจจัยนำเข้า ด้าน กระบวนการ และด้านผลผลิต มีค่าเฉลี่ยระดับทรงชนะที่ประสงคิให้เป็นคะแนนอยู่ในช่วงระดับ มาก พิจารณาตามรายปัจจัยพบดังนี้ **ด้านปัจจัยนำเข้า** ที่เป็นปัจจัยด้านความพร้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้ง 5 ข้อ มีระดับทรงชนะที่ประสงคิให้เป็นคะแนนระดับสูงสุดค่าเฉลี่ยอยู่ใน ช่วงระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ มีความสุภาพ เอื้ออำนวยให้ความสะดวก มีอัธยาศัยดี ยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นกันเอง เป็นกัลยาณมิตร, ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง รอบคอบ ซื่อสัตย์ เป็นที่เชื่อถือ เป็นที่ยอมรับ, สามารถให้คำปรึกษาแนะนำ และตอบข้อซักถาม อย่างชัดเจน ตรงประเด็น อ้างอิงถูกต้อง, สามารถแก้ปัญหา อุปสรรค ที่เกิดขึ้นระหว่างให้บริการ เบิกจ่ายเงินได้ และปฏิบัติถูกต้องตามระเบียบ ข้อบังคับ และข้อที่มีระดับทรงชนะที่ประสงคิ ให้เป็นคะแนนระดับต่ำสุดคือ มีความยืดหยุ่นในการให้บริการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายเงิน ส่วนที่เป็นปัจจัยด้านความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวก ก็มีระดับทรงชนะที่ประสงคิให้เป็น คะแนนระดับสูงสุดค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วงระดับมากทั้ง 3 ข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ สถานที่ให้บริการเพื่อดำเนินการเบิกจ่ายเงิน สะอาด เป็นระเบียบ และสภาพแวดล้อมดี มีความ เหมาะสมกับกิจกรรมของผู้ให้บริการและผู้รับบริการ, อุปกรณ์และเทคโนโลยีใช้งานมีคุณภาพ ทันสมัย เอื้อให้เกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในการทำงานบริการเบิกจ่ายเงิน และข้อที่มี ระดับทรงชนะที่ประสงคิให้เป็นคะแนนระดับต่ำสุดคือ มีระบบการสื่อสารที่ใช้ได้ดี สะดวก และ สื่อสารได้หลายช่องทาง **ด้านกระบวนการ** ทั้ง 9 ข้อ มีระดับทรงชนะที่ประสงคิให้เป็นคะแนน ระดับสูงสุดค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วงระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ความสะดวก ในการให้บริการเบิกจ่ายเงิน รองลงมาคือ ความรวดเร็วในการให้บริการเบิกจ่ายเงิน และข้อที่มี ระดับทรงชนะที่ประสงคิให้เป็นคะแนนระดับต่ำสุดคือ ในช่วงระดับมากเช่นกันคือ การแจ้งยอด

งบประมาณที่เหลือ และแจ้งกำหนดเวลาที่ต้องดำเนินการเบิกจ่ายเงิน **ด้านผลผลิต** ซึ่งเป็นความพึงพอใจต่อผลการปฏิบัติงานโดยรวม ทั้ง 4 ข้อ มีระดับทัศนคติที่ประสงคิให้เป็นคะแนนระดับสูงสุดค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วงระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ บุคลากรผู้ให้บริการปฏิบัติต่อผู้รับบริการอย่างเป็นกัลยาณมิตร อย่างสม่ำเสมอ รองลงมาคือ การเบิกจ่ายเงินตามขั้นตอนแล้วทันเวลาตามกำหนดเวลาในการเบิกจ่ายเงิน, การได้รับบริการที่ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ และการได้รับแจ้งผลการเบิกจ่ายเงินที่เป็นการเบิกจ่ายเงินให้เฉพาะตัวจากบุคลากรผู้ให้บริการเบิกจ่ายเงิน 2) สำหรับนักวิชาการเงินและบัญชี บุคลากรสังกัดกองคลังสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น ทั้งด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ และด้านผลผลิต มีค่าเฉลี่ยระดับทัศนคติที่ประสงคิให้เป็นคะแนนอยู่ในช่วงระดับมาก พิจารณาตามรายปัจจัยพบดังนี้ **ด้านปัจจัยนำเข้า** ที่เป็นปัจจัยด้านความพร้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากรข้อที่มีระดับทัศนคติที่ประสงคิให้เป็นคะแนนระดับสูงสุดค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วงระดับมากที่สุดคือ มีความสุภาพ เอื้ออำนวยให้ความสะดวก มีธรรมาภิบาล ยึดมั่นแม่ไม้มิใช่ เป็นกันเอง เป็นกัลยาณมิตร อีก 3 ข้อ มีระดับทัศนคติที่ประสงคิให้เป็นคะแนนค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ สามารถแก้ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างให้บริการเบิกจ่ายเงินได้ และปฏิบัติถูกต้องตามระเบียบ ข้อบังคับ, ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง รอบคอบ ซื่อสัตย์ เป็นที่เชื่อถือ เป็นที่ยอมรับ และข้อที่มีระดับทัศนคติที่ประสงคิให้เป็นคะแนนระดับต่ำสุดคือ สามารถตอบข้อซักถามอย่างชัดเจน ตรงประเด็น อ้างอิงถูกต้อง ส่วนปัจจัยด้านความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวก ทั้ง 3 ข้อ มีระดับทัศนคติที่ประสงคิให้เป็นคะแนนระดับสูงสุดค่าเฉลี่ยคือ 4.80 อยู่ในช่วงระดับมากที่สุดเท่ากันทุกข้อคือ อุปกรณ์และเทคโนโลยีใช้งานมีคุณภาพ ทันสมัย เอื้อให้เกิดความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพในการทำงานบริการเบิกจ่ายเงิน, สถานที่ให้บริการเพื่อดำเนินการเบิกจ่ายเงิน สะอาด เป็นระเบียบ และสภาพแวดล้อมดี มีความเหมาะสมกับกิจกรรมของผู้ให้บริการและผู้รับบริการ และข้อสุดท้ายคือ มีระบบการสื่อสารที่ใช้ได้ดี สะดวก และสื่อสารได้หลายช่องทาง **ด้านกระบวนการ** ทั้ง 3 ข้อ มีระดับทัศนคติที่ประสงคิให้เป็นคะแนนระดับสูงสุดค่าเฉลี่ยคือ 4.40 อยู่ในช่วงระดับมากที่สุดเท่ากันทุกข้อ คือ ความชัดเจนในการใช้เอกสารประกอบการเบิกจ่ายเงินในแต่ละเรื่อง, การให้บริการเบิกจ่ายเงินมีขั้นตอนเป็นระบบชัดเจน มีความคล่องตัว ไม่ซับซ้อน และข้อสุดท้ายคือ ความชัดเจนของการควบคุมงบประมาณ ทั้งก่อนระหว่าง และหลังการเบิกจ่ายเงิน (ทราบจากการติดต่อ) **ด้านผลผลิต** ซึ่งเป็นความพึงพอใจต่อผลการปฏิบัติงานโดยรวม ทั้ง 3 ข้อ มีระดับทัศนคติที่ประสงคิให้เป็นคะแนนระดับสูงสุดค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วงระดับมากที่สุดเท่ากันทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การเบิกจ่ายเงินตามขั้นตอนแล้วทันเวลาตามกำหนดเวลาในการเบิกจ่ายเงิน, บุคลากรผู้ให้บริการปฏิบัติต่อ

ผู้รับบริการอย่างเป็นทางการเป็นกัลยาณมิตรอย่างสม่ำเสมอ และข้อสุดท้ายคือ การได้รับแจ้งผลการเบิกจ่ายเงินที่เป็นการเบิกจ่ายเงินให้เฉพาะตัวจากบุคลากรผู้ให้บริการเบิกจ่ายเงิน

สรุปโดยรวมการวิจัยครั้งนี้ ใช้ข้อมูลประกอบการวิจัยจาก 4 ส่วน คือ จากบุคลากรในสังกัดสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ จากบุคลากรสังกัดคณะ/หน่วยงานในสังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น จากบุคลากรสังกัดกองคลัง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น และจากกองตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยขอนแก่น ซึ่งข้อมูลทั้ง 4 ส่วน ยืนยันในทฤษฎีที่ดีตรงกันและสอดคล้องกันในการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากร ในสังกัดหน่วยคลังและพัสดุเหมือนกันสามารถนำผลการปฏิบัติที่ผ่านมา ไปประยุกต์เป็นกลยุทธ์การบริหารเชิงระบบอย่างมีประสิทธิภาพในการบริการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของหน่วยคลังและพัสดุ สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ ได้ และการวิจัยในครั้งต่อไป ควรนำผลการวิจัยเฉพาะส่วนสำหรับบุคลากรในสังกัดสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ และสังกัดคณะ/หน่วยงานในสังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น เฉพาะข้อที่มีผู้ให้ระดับทฤษฎีที่ประสงคืให้เป็นคะแนนในระดับน้อยที่สุด คือ 1 ซึ่งมี 3 ข้อ คือ 1) ความรวดเร็วในการให้บริการเบิกจ่ายเงิน 2) ความสะดวกในการให้บริการเบิกจ่ายเงิน และ 3) การแจ้งยอดงบประมาณที่เหลือและแจ้งกำหนดเวลาที่ต้องดำเนินการเบิกจ่ายเงิน ไปทำวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีสัมภาษณ์ เพื่อหาวิธีการดำเนินการให้ทั้ง 3 ข้อดังกล่าวเข้าสู่ค่าเฉลี่ยมากที่สุด เพื่อให้เกิดทฤษฎีที่ดีต่อหน่วยงาน และเมื่อกลยุทธ์การบริหารเชิงระบบอย่างมีประสิทธิภาพในการบริการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของหน่วยคลังและพัสดุในทฤษฎีของบุคลากรในสังกัดสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ สังกัดกองคลัง สังกัดคณะ/หน่วยงาน ในสังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น ก็ อย่างน้อยต้องรักษาสถานภาพเดิมของการปฏิบัติงานไปพร้อม ๆ กับการพยายามพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นเพื่อให้เข้าสู่ค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด ในทุกปัจจัย/ทุกตัวแปร โดยยึดถือปฏิบัติตามปัจจัย/ตัวแปรตามลำดับก่อน-หลัง โดยนำข้อมูลที่มีผู้ให้ระดับทฤษฎีที่ประสงคืให้เป็นคะแนนในระดับน้อยคือ 2 และในระดับน้อยที่สุดคือ 1 ในทุกปัจจัยผนวกกับข้อตรวจพบที่ควรปรับปรุงแก้ไขจากกองตรวจสอบภายใน ประจำปีงบประมาณ 2560 – 2562 มาประกอบการพิจารณาดำเนินการ โดยข้อตรวจพบที่ควรปรับปรุงแก้ไขจากกองตรวจสอบภายใน ประจำปีงบประมาณ 2560 – 2562 โดยสรุปคือ ต้องลงนามกำกับการยกเลิกใบเสร็จทุกใบทุกครั้งพร้อมระบุสาเหตุให้ชัดเจน นำเงินส่งกองคลังให้ทันตามกำหนด ผู้บริหารจึงต้องใช้กลยุทธ์กำกับดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากร ตามลำดับสายการบังคับบัญชาใกล้ชิดขึ้น เพื่อช่วยเอื้ออำนวยให้ทุกงานทุกกิจกรรมปฏิบัติได้ทันตามกำหนดเวลา และเป็นที่พึงพอใจของทั้งฝ่ายผู้รับบริการและผู้ให้บริการ

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพการบริหารเชิงระบบ ในการบริการ เบิกจ่ายเงินงบประมาณของหน่วยคลังและพัสดุ สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ณ ปัจจุบันว่า อยู่ในระดับใด ตามปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต จากประชากรการวิจัย 3 กลุ่ม กับการยืนยันผลการปฏิบัติงานของหน่วยคลังและพัสดุจากกองตรวจสอบภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 – 2562 โดยประชากรที่ใช้ในการวิจัย 3 กลุ่ม คือ 1) บุคลากรในสังกัดสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ (ยกเว้นผู้บริหาร หัวหน้างานบริหารและสารสนเทศ และผู้ปฏิบัติงานยังไม่ครบ 1 ปี) จำนวน 48 คน 2) นักวิชาการเงินและบัญชี สังกัดกองคลัง สำนักงานอธิการบดี จำนวน 5 คน 3) นักวิชาการศึกษาในสังกัดคณะ/หน่วยงานในสังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น จำนวน 20 คน รวมจำนวน 73 คน จากการวิจัยพบว่า จากค่าเฉลี่ยทุกปัจจัย/ตัวแปร ตัวแปร มีความสุภาพ เอื้ออำนวยให้ความสะดวก มีอธยาศัยดี ยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นกันเอง เป็นกัลยาณมิตร มีค่าเฉลี่ย 4.56 อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนตัวแปรอื่นทุกปัจจัยอยู่ในระดับมาก ตามลำดับปัจจัย/ตัวแปรตามลำดับค่าเฉลี่ยของ 2 กลุ่มจากมากไปหาน้อย กลยุทธ์การบริหารเชิงระบบอย่างมีประสิทธิภาพในการบริการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของหน่วยคลังและพัสดุในทรศนะของบุคลากรในสังกัดสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ สังกัดกองคลัง สังกัดคณะ/หน่วยงานในสังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น จึงต้องดำเนินการโดยอย่างน้อยต้องคงรักษาสถานภาพเดิมของการปฏิบัติงานไปพร้อม ๆ กับการพยายามพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

คำสำคัญ: กลยุทธ์, การบริหารเชิงระบบ, ประสิทธิภาพ, บริการ, งบประมาณ

ABSTRACT

The objective of this research is to study the Systematic Management in service disburse budget for Finance and Procurement Unit under Bureau of Academic Administration and Development KhonKaen University in what present level. Follow Inputs, Process and Outputs from three research population with evidence from Internal audit, annual budget year B.E. 2560 – 2562. The three research population are 1) The personnel under Bureau of Academic Administration and Development KhonKaen University (Except Administrators, Head of administrative and information work and who's not one-year work) 48 persons. 2) Finance and Accounting Officer in Treasury under Office of President Office KhonKaen University 5 persons. 3) Educators under Faculty/Department under KhonKaen University 20 persons, total 73 persons. From this research found that from mean in all of Factors/Variables, The variable of Politeness, Facilitation, Good-natured, Beaming, Friendly and The meaning of the word Friendly mean is to 4.56 in the most level, other much. Respectively, Factors/Variables in mean order of two groups from much to little, The Efficiently Systematic Management Strategy In Disburse Budget Service for Finance and Procurement Unit from The viewpoint of personnel under Bureau of Academic Administration and Development, Treasury, Faculty/Department under KhonKaen University must proceed at least Maintaining the status quo with trying to improve operations.

Keywords: Strategy, System Management, Efficiency, Service, Budget

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ด้วยได้รับความกรุณาจากผู้บริหารสำนักบริหารและ
พัฒนาวิชาการ ที่ได้มีแนวคิดและมีนโยบายพร้อมอนุญาตให้จัดทำวิจัย อนุญาตให้เก็บรวบรวม
ข้อมูล ให้กำลังใจในการจัดทำวิจัย พร้อมตรวจสอบให้คำแนะนำเพิ่มเติมในการจัดทำรายงาน
การวิจัย เพื่อให้มีความสมบูรณ์ที่สุด สามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้พัฒนางานคลังและ
พัสดุได้มากที่สุด พร้อมได้รับความอนุเคราะห์จากบุคลากรในสังกัดสำนักบริหารและพัฒนา
วิชาการ บุคลากรในสังกัดคณะ/หน่วยงานในสังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น บุคลากรในสังกัด
กองคลัง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น ในการให้ข้อมูลด้วยการกรอกแบบสอบถาม
ให้ตามธรรมชาติที่เป็นจริง

ผู้วิจัยจึงกราบขอบพระคุณผู้บริหารสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ พร้อมขอบพระคุณ
บุคลากรในสังกัดสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ บุคลากรในสังกัดคณะ/หน่วยงานในสังกัด
มหาวิทยาลัยขอนแก่น บุคลากรในสังกัดกองคลัง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น
เป็นอย่างสูงยิ่ง มา ณ โอกาสนี้

(นางฤทัยรัตน์ เจษฎากุลทวี)

นักวิชาการเงินและบัญชี ชำนาญการ

หน่วยคลังและพัสดุ

สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

7 กันยายน 2562

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ก
บทคัดย่อ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฅ
บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
คำถามการวิจัย	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
ขอบเขตการวิจัย	4
ประชากร	4
กลุ่มตัวอย่าง	5
ตัวแปรการวิจัย	5
ระยะเวลาดำเนินการวิจัย	6
นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	9
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
แนวคิดเรื่องกลยุทธ์	10
ความหมายและองค์ประกอบ	10
แนวคิดเรื่องการบริหารเชิงระบบและองค์ประกอบ	17
แนวคิดเรื่องประสิทธิภาพ	32
ความหมาย	32
แนวคิดเรื่องการบริหาร	33
ความหมาย	33
แนวคิดเรื่องงบประมาณ	44
ความหมาย	44
แนวคิดเรื่องการควบคุม	49
ความหมาย	49

สารบัญ (ต่อ - 1)

บทที่	หน้า
รายงานผลการตรวจสอบภายในของสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ	
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 – 2562	53
แนวคิดเรื่องการออกแบบองค์การ	55
หลักการ/ความหมาย	55
แนวคิดเรื่องการออกแบบงาน	104
ความหมาย	104
กรอบแนวคิดของการวิจัย	108
3 วิธีดำเนินการวิจัย	110
ระเบียบวิธีวิจัย	110
ประชากร	110
กลุ่มตัวอย่าง	110
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	111
การเก็บรวบรวมข้อมูล	112
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	112
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	113
เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย	127
ลำดับปัจจัย/ตัวแปร ตามลำดับค่าเฉลี่ย	131
กลยุทธ์การบริหารเชิงระบบอย่างมีประสิทธิภาพ	132
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	134
สรุปผลการวิจัย	134
อภิปรายผล	136
ข้อเสนอแนะ	139
ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้	139
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	141
บรรณานุกรม	142

สารบัญ (ต่อ - 2)

บทที่	หน้า
ภาคผนวก	146
บันทึกข้อความ ที่ อว 660207.2/102 ลงวันที่ 24 กรกฎาคม 2562 เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลแบบสอบถาม เรื่อง กลยุทธ์การบริหาร เชิงระบบอย่างมีประสิทธิภาพในการบริการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ ของหน่วยคลังและพัสดุ สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น	147
แบบสอบถามการวิจัย	148
หนังสือวิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่ อว 660301.17/ว.3112 ลงวันที่ 15 ตุลาคม 2562 เรื่อง แจ้งผลการพิจารณาบทความเพื่อนำเสนอในการประชุมวิชาการ ระดับชาติ ด้านการบริหารกิจการสาธารณะยุคดิจิทัล ครั้งที่ 5	159
เกียรติบัตรแสดงการนำเสนอผลงานวิจัย เมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2562	160
ประวัติผู้วิจัย	161

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ด้วยการบริหารในมหาวิทยาลัยขอนแก่น นั้น ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี ไม่เกินสองวาระติดต่อกัน (มาตรา 35 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2558: 34-35) และผู้บริหารระดับคณะ วิทยาลัย สถาบัน สำนัก/หน่วยงาน ที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ วิทยาลัย สถาบัน สำนัก ก็มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี ไม่เกินสองวาระติดต่อกัน เช่นกัน (มาตรา 40 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2558: 36-37) และเนื่องด้วยผู้บริหารแต่ละวาระ มีอิสระในการคิด มีอิสระในการกำหนดนโยบาย และมีอิสระในวิธีปฏิบัติในการบริหารที่แตกต่างกันในส่วนของตนเอง ภายใต้กรอบนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของสภามหาวิทยาลัยขอนแก่นอันเดียวกัน ประกอบกับแต่ละคณะ วิทยาลัย สถาบัน สำนัก/หน่วยงาน ซึ่งรวมถึงสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ ก็มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ ด้าน เช่น ด้านลักษณะงานที่รับผิดชอบปฏิบัติ ด้านองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อม ด้านสถานการณ์ ด้านปัญหาที่เผชิญ ซึ่งตรงกับแนวคิดการบริหารสมัยใหม่ในเชิงการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) อันเป็นทฤษฎีใหม่สุด ซึ่งตามหลักการคือ องค์การมีความแตกต่างกันในทุก ๆ ด้าน เช่น ด้านสภาพแวดล้อม ด้านสถานการณ์ ปัญหาที่เผชิญ การบริหารจึงเป็นเรื่องของการทำให้องค์การแต่ละแห่งสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมให้ได้มากที่สุด โดยการปรับรูปแบบการจัดองค์การภายในของแต่ละองค์การให้มีความเหมาะสม เพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละองค์การ แต่แนวทางการปรับรูปแบบการจัดองค์การที่ดีที่สุดไม่ได้มีแนวทางเดียว จึงต้องเลือกแนวทางที่สอดคล้องกับลักษณะต่าง ๆ ของสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่องค์การกำลังประสบปัญหาอยู่ ซึ่งแนวคิดตามสถานการณ์นี้ เป็นแนวคิดที่ได้รับอิทธิพลมาจากแนวคิดการบริหารเชิงระบบเปิด โดยได้พัฒนาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นจริง เพราะวิธีการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงในสถานการณ์หนึ่งอาจไม่มีประสิทธิภาพสูงในการบริหารในอีกสถานการณ์หนึ่ง เทคนิคที่ใช้ได้ดีในสถานการณ์หนึ่งจึงอาจใช้ไม่ได้ดีในอีกสถานการณ์หนึ่ง เพราะสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกัน ผลที่เกิดขึ้นก็แตกต่างกัน ประกอบกับวิธีการบริหารตามสถานการณ์ได้มุ่งให้ความสนใจในเรื่องการจูงใจ การเป็นผู้นำรูปแบบต่าง ๆ ขององค์การที่ใช้ได้กับสถานการณ์ทางการบริหารที่ต่างต่างกันไป พร้อมมุ่งเน้นการวิจัยเพื่อแสวงหาความรู้เรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ โครงสร้างองค์การ การควบคุม วัตถุประสงค์ นโยบาย การฝึกอบรม เพื่อประยุกต์ใช้ความรู้ในการดำเนินงานบริหาร โดยวิธีการนี้ได้พยายามทำความเข้าใจกับความสัมพันธ์ภายในระบบย่อยและ

ระหว่างระบบย่อยต่าง ๆ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อม แล้วกำหนดรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างกัน (วิเชียร วิทยอดม, 2555: 1-21,-1-22)

ส่วนการบริหารเชิงระบบเปิด ที่สถานศึกษาปฏิบัติ นั้น มี 3 องค์ประกอบ คือ 1. ปัจจัยป้อน ซึ่งประกอบด้วย บุคลากร งบประมาณ ความรู้ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ 2. กระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย กิจกรรมที่สถานศึกษาใช้เพื่อทำการเปลี่ยนแปลงปัจจัยป้อนจากสภาพแวดล้อมภายนอกให้เป็นผลผลิต เช่น ระบบบริหารหรือระบบการจัดการของสถานศึกษา โครงสร้างการบริหารสถานศึกษา การดำเนินงานภายในสถานศึกษา เช่น การเบิกจ่ายงบประมาณ การจัดการเรียนการสอน วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ การสร้างแรงจูงใจ ทักษะการตัดสินใจ ทักษะการสื่อสาร 3. ผลผลิต ซึ่งประกอบด้วยสิ่งที่คาดหวังให้บรรลุผล เช่น ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ความพึงพอใจ ของผู้เรียน/ของผู้ปกครอง/ของครู/ของผู้บริหารสถานศึกษา/ของคณะกรรมการสถานศึกษา และหน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้น ๆ การพัฒนาหรือความเจริญงอกงามในรูปแบบต่าง ๆ ของสถานศึกษานั้น ๆ ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลหรือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้น ๆ (มาตรา 4 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542: 2 ; สุนทร โคตรบรรเทา, 2560: 183-185)

ในส่วนของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ ซึ่งเป็นกระบวนการปฏิบัติในกระบวนการเปลี่ยนแปลง นั้น ทุกหน่วยงานต้องดำเนินการเบิกจ่ายเงิน เพื่อใช้จ่ายตามโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ตามแผนปฏิบัติการประจำปี ที่วางไว้ก่อนล่วงหน้าแล้ว สำนักบริหารและพัฒนามหาวิทยาลัยขอนแก่น ก็มีการเบิกจ่ายเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรรประจำปีดังกล่าวเช่นกัน โดยเบิกจ่ายเงินตามงบต่าง ๆ ดังนี้ 1. งบบุคลากร เพื่อเป็นค่าจ้างลูกจ้างชั่วคราว ค่าจ้างพนักงานเงินรายได้ และเงินสมทบกองทุนประกันสังคม 2. งบดำเนินงาน เพื่อเป็นค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่าวัสดุ ค่าสาธารณูปโภค และเงินสมทบค่าสาธารณูปโภค 3. งบลงทุน เพื่อเป็นค่าครุภัณฑ์ ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง 4. งบอุดหนุน เพื่อเป็นเงินอุดหนุนทั่วไป เงินทุนการศึกษา เงินทุนวิจัย เงินบริจาค เงินกองทุนรวม 5. งบรายจ่ายอื่น เพื่อเป็นเงินทุนสำรอง เงินรับฝาก รวมทั้งรายจ่ายอื่นที่ไม่เข้าลักษณะประเภทงบรายจ่ายใดรายจ่ายหนึ่ง (ข้อ 15 (4) แห่งข้อบังคับมหาวิทยาลัยขอนแก่น ว่าด้วย การงบประมาณ การเงิน การพัสดุ ทรัพย์สิน และการตรวจสอบ พ.ศ. 2559

หน่วยคลังและพัสดุ สังกัดสำนักบริหารและพัฒนามหาวิทยาลัยขอนแก่น มีหน้าที่ในการบริการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของสำนักบริหารและพัฒนามหาวิทยาลัย โดยปฏิบัติตามลำดับ คือ เมื่อรับเรื่องขออนุมัติโครงการ ขออนุมัติใช้เงิน และขออนุมัติเบิกจ่ายเงินงบประมาณแล้ว จะตรวจสอบกับยอดงบประมาณคงเหลือ ตามโครงการ/กิจกรรม ที่ขออนุมัติเบิกจ่ายเงิน

แล้วบันทึกเพื่อคุมยอดงบประมาณที่ขออนุมัติเบิกจ่ายเงิน พร้อมบันทึกยอดคงเหลือไว้ เพื่อการเบิกจ่ายเงินในครั้งต่อไป เสร็จแล้วจึงบันทึกความเห็นแล้วนำเสนอผู้บริหาร เพื่อพิจารณาอนุมัติ โดยดำเนินการตามกระบวนการขั้นตอนตามคู่มือปฏิบัติงานการขออนุมัติโครงการ การขออนุมัติใช้เงินและการขออนุมัติเบิกจ่ายเงิน สำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารโครงการ/กิจกรรม สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มาตั้งแต่เดือนตุลาคม 2560 เป็นต้นมา ได้พิจารณาเห็นว่า ได้ปฏิบัติตามกระบวนการขั้นตอนตามคู่มือดังกล่าวมานานพอสมควรแล้ว ประกอบกับสถานการณ์แวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ รวมทั้งนโยบายการบริหารของสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการได้ปรับเปลี่ยนจากเดิมไปบางส่วน ทั้งด้านการเพิ่มหรือการลดของงบประมาณบางโครงการ/บางกิจกรรม โครงสร้างการบริหารของสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ลักษณะการปรับเปลี่ยนของภาวะผู้นำ ลักษณะการสื่อสารภายในสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ ทั้งจากระดับผู้บริหารสู่ระดับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานประจำ และระหว่างระดับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานประจำด้วยกัน ที่มุ่งเน้นให้ใช้เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยในฐานะเป็นผู้ทำหน้าที่ตรวจสอบ บันทึกความเห็น และเสนอขออนุมัติเบิกจ่ายเงินงบประมาณตามโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ของสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการดังกล่าว จึงประสงค์จะวิจัยโดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ทราบสภาพการบริหารเชิงระบบ ในการบริการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของหน่วยคลังและพัสดุ สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ณ ปัจจุบันว่า อยู่ในระดับใด เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยมาพัฒนาให้เป็น กลยุทธ์การบริหารเชิงระบบอย่างมีประสิทธิภาพในการบริการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของหน่วยคลังและพัสดุ สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ ในทหระณะของบุคลากรในสังกัดสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ สังกัดกองคลัง สังกัดคณะ/หน่วยงานในสังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น เพื่อให้การปฏิบัติงานทันกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันต่อไป (วรธณี แกมเกต, 2555: 27-28 ; คู่มือปฏิบัติงานการขออนุมัติโครงการ การขออนุมัติใช้เงิน และการขออนุมัติเบิกจ่ายเงิน สำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารโครงการ/กิจกรรม สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ตุลาคม 2560)

คำถามการวิจัย

1. สภาพการบริหารเชิงระบบ ในการบริการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของหน่วยคลังและพัสดุ สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ ในทรศนะของบุคลากรในสังกัดสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ สังกัดกองคลัง สังกัดคณะ/หน่วยงาน ในสังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น อยู่ในระดับใด

2. การพัฒนาการบริหารเชิงระบบอย่างมีประสิทธิภาพ ในการบริการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของหน่วยคลังและพัสดุ สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ ในทรศนะของบุคลากรในสังกัดสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ สังกัดกองคลัง สังกัดคณะ/หน่วยงาน ในสังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น มีลักษณะอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาสภาพการบริหารเชิงระบบ ในการบริการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของหน่วยคลังและพัสดุ สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ณ ปัจจุบันว่า อยู่ในระดับใด

ขอบเขตการวิจัย

ประชากร

ประชากรวิจัยในครั้งนี้ประกอบด้วย

1. บุคลากรในสังกัดสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ ในฐานะเป็นผู้ได้ร่วมปฏิบัติ และได้รับการในการบริการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ (ยกเว้นผู้บริหาร หัวหน้างานบริหารและสารสนเทศ และผู้ปฏิบัติงานยังไม่ครบ 1 ปี) จำนวน 48 คน

2. นักวิชาการเงินและบัญชี ซึ่งเป็นบุคลากรในสังกัดกองคลัง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น ในฐานะเป็นผู้กำกับ ควบคุม ดูแล ตรวจสอบ ในการบริการเบิกจ่ายเงินงบประมาณในระดับนโยบาย โดยทำหน้าที่เป็นผู้ประสาน แนะนำ เสนอแนะ กำกับ ควบคุม ดูแล ตรวจสอบ ในการบริการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ จำนวน 5 คน

3. นักวิชาการศึกษาในสังกัดคณะ/หน่วยงาน ในสังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น ในฐานะเป็นผู้ได้ร่วมปฏิบัติและได้รับบริการในการบริการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ โดยเป็นผู้ประสานงานกับบุคลากรในสังกัดหน่วยคลังและพัสดุ สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น เรื่อง การเบิกจ่ายเงินค่าตอบแทนกรรมการสอบสัมภาษณ์ เพื่อรับบุคคลเข้าศึกษาในมหาวิทยาลัยขอนแก่น คณะ/หน่วยงานละ 1 คน รวมจำนวน 20 คน

รวมประชากรวิจัยในครั้งนี้ จำนวน 73 คน

กลุ่มตัวอย่าง

เป็นประชากรวิจัยทั้งหมดคือ บุคลากรในสังกัดสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ นักวิชาการเงินและบัญชี ซึ่งเป็นบุคลากรในสังกัดกองคลัง สำนักงานอธิการบดี และนักวิชาการศึกษาซึ่งเป็นบุคลากรในสังกัดคณะ/หน่วยงานในสังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น

ตัวแปรการวิจัย

ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มตัวแปรการวิจัย ตามองค์ประกอบการบริหารงบประมาณเชิงระบบ ซึ่งประกอบด้วย ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) ด้านกระบวนการ (Process) และด้านผลผลิต (Output) ดังรายละเอียด ดังนี้

ด้านปัจจัยนำเข้า มี 2 ปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยด้านความพร้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากร มีดังนี้

1.1 มีความสุภาพ เอื้ออำนวยให้ความสะดวก มีอัธยาศัยดี ยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นกันเอง เป็นกัลยาณมิตร

1.2 สามารถให้คำปรึกษา แนะนำ และตอบข้อซักถามอย่างชัดเจน ตรงประเด็น อ้างอิงถูกต้อง

1.3 สามารถแก้ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างให้บริการเบิกจ่ายเงินได้ และปฏิบัติถูกต้องตามระเบียบ ข้อบังคับ

1.4 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง รอบคอบ ซื่อสัตย์ เป็นที่เชื่อถือ เป็นที่ยอมรับ

1.5 มีความยืดหยุ่นในการให้บริการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายเงิน

2. ปัจจัยด้านความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวก มีดังนี้

2.1 อุปกรณ์และเทคโนโลยีใช้งานมีคุณภาพ ทันสมัย เอื้อให้เกิดความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพในการทำงานบริการเบิกจ่ายเงิน

2.2 สถานที่ให้บริการเพื่อดำเนินการเบิกจ่ายเงิน สะอาด เป็นระเบียบ สภาพแวดล้อมดี มีความเหมาะสมกับกิจกรรมของผู้ให้บริการและผู้รับบริการ

2.3 มีระบบการสื่อสารที่ใช้ได้ดี สะดวก และสื่อสารได้หลายช่องทาง

ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย

1. ความชัดเจนในการใช้เอกสารประกอบการเบิกจ่ายเงินในแต่ละเรื่อง
2. การให้บริการเบิกจ่ายเงินมีขั้นตอนเป็นระบบชัดเจน มีความคล่องตัว ไม่ซับซ้อน
3. ความรวดเร็วในการให้บริการเบิกจ่ายเงิน
4. ความสะดวกในการให้บริการเบิกจ่ายเงิน
5. ความเหมาะสมของช่องทางการให้บริการเบิกจ่ายเงิน
6. ความเหมาะสมของการให้บริการเบิกจ่ายเงิน โดยบริการตามลำดับก่อน-หลัง
7. การแจ้งยอดงบประมาณที่เหลือและแจ้งกำหนดเวลาที่ต้องดำเนินการเบิกจ่ายเงิน
8. ความชัดเจนของการควบคุมงบประมาณ ทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการเบิกจ่ายเงิน (ทราบจากการติดต่อ)
9. มีแบบฟอร์มเพื่อกรอกเสนอเบิกจ่ายเงินกรณีต่าง ๆ ครบถ้วน

ด้านผลผลิต

1. การเบิกจ่ายเงินตามขั้นตอนแล้วทันเวลาตามกำหนดเวลาในการเบิกจ่ายเงิน
2. การได้รับบริการที่ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ
3. การได้รับแจ้งผลการเบิกจ่ายเงิน ที่เป็นการเบิกจ่ายเงินให้เฉพาะตัวจากบุคลากรผู้ให้บริการเบิกจ่ายเงิน
4. บุคลากรผู้ให้บริการปฏิบัติต่อผู้รับบริการอย่างเป็นกัลยาณมิตรอย่างสม่ำเสมอ

ระยะเวลาดำเนินการวิจัย

ดำเนินการวิจัยระหว่างวันที่ 1 พฤษภาคม 2562 – วันที่ 30 กันยายน 2562

นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

1. กลยุทธ์ หมายถึง แผนการทำงานให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์การ ซึ่งแผนการทำงานให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์การนั้นประกอบด้วย เป้าประสงค์ วิธีการทำงาน และตัวชี้วัดความสำเร็จ

2. การบริหารเชิงระบบและองค์ประกอบ หมายถึง การบริหารที่ใช้ข้อมูลที่สัมพันธ์กันพร้อมสัมพันธ์สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การนั้น ๆ มาประกอบการตัดสินใจในการบริหาร/การจัดการ โดยจัดข้อมูลเหล่านั้นให้เป็นระบบโดยจัดเป็นกลุ่ม ๆ โดยประกอบด้วยกลุ่มที่เป็นปัจจัยนำเข้า กลุ่มที่เป็นกระบวนการดำเนินการเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ (กระบวนการผลิต) และกลุ่มที่เป็นผลผลิต คือได้เป็นชิ้นงานที่มีคุณภาพออกมา การบริหารงบประมาณเชิงระบบ จึงหมายถึง การเบิกจ่ายงบประมาณตามวิธีการและขั้นตอนที่กระทรวงการคลังกำหนดอย่างเป็นระบบตามปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต

3. ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้าและผลผลิต โดยมีเป้าหมายให้ใช้ต้นทุนต่ำที่สุด หากเป็นประสิทธิภาพทางงบประมาณ หมายถึง การควบคุมงบประมาณรายจ่ายและรายได้ที่หน่วยงานมีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4. บริการ หมายถึง กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อเอื้ออำนวยให้ความสะดวกต่าง ๆ แก่ผู้รับบริการ และสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการมากที่สุด

5. งบประมาณ หรืองบประมาณแผ่นดิน หมายถึง แผนทางการเงินของรัฐบาลที่เป็นประมาณการรายได้และรายจ่ายในรอบระยะเวลา 1 ปีที่จะดำเนินการในอนาคต ซึ่งเริ่มต้นจากวันที่ 1 ตุลาคมของทุกปีและสิ้นสุด ณ วันที่ 30 กันยายนของปีถัดไป ส่วนงบประมาณของมหาวิทยาลัยขอนแก่น หมายถึง แผนทางการเงินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่เป็นประมาณการรายได้และรายจ่ายในรอบระยะเวลา 1 ปีที่จะดำเนินการในอนาคต โดยรายจ่ายเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น แบ่งเป็น 5 ส่วน ดังนี้ 1. งบบุคลากร ประกอบด้วย ค่าจ้างลูกจ้างชั่วคราว ค่าจ้างพนักงานเงินรายได้ และเงินสมทบกองทุนประกันสังคม 2. งบดำเนินงาน ประกอบด้วยค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่าวัสดุ ค่าสาธารณูปโภค และเงินสมทบค่าสาธารณูปโภค 3. งบลงทุน ประกอบด้วย ค่าครุภัณฑ์ ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง 4. งบอุดหนุน ประกอบด้วย เงินอุดหนุนทั่วไป เงินทุนการศึกษา เงินทุนวิจัย เงินบริจาค เงินกองทุนรวม 5. งบรายจ่ายอื่น ประกอบด้วย เงินทุนสำรอง เงินรับฝาก รวมทั้งรายจ่ายอื่นที่ไม่เข้าลักษณะประเภทงบรายจ่ายใดรายจ่ายหนึ่ง กองแผนงานเป็นผู้รวบรวมข้อมูลจัดทำงบประมาณประจำปีของมหาวิทยาลัย และเมื่อผู้บริหารมหาวิทยาลัยเห็นชอบแล้ว จึงนำเสนอสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาอนุมัติ ส่วนปีงบประมาณของมหาวิทยาลัยขอนแก่นนั้นเริ่มต้นจากวันที่ 1 ตุลาคมของทุกปีและสิ้นสุด ณ วันที่ 30 กันยายนของปีถัดไป

6. การควบคุม หมายถึง การตรวจสอบ การกำกับ ให้กิจกรรมตามแผนที่วางไว้ดำเนินไปบรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งมีทั้งควบคุมก่อนดำเนินการคือวางแผนก่อนดำเนินการ ควบคุมระหว่างดำเนินการ คือการกำกับ ตรวจสอบ สอบถาม ให้รายงานผลการดำเนินการ และควบคุม

หลังดำเนินการ คือให้รายงานผลสรุปผล และนำเสนอผลการดำเนินการ ส่วนการบริหารและควบคุมงบประมาณ ก็มีลักษณะเช่นเดียวกัน คือควบคุมก่อนดำเนินการด้วยการวางแผนงบประมาณประจำปี ซึ่งมีงาน โครงการ จำนวนเงินงบประมาณ และแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ประจำปีงบประมาณ ควบคุมระหว่างดำเนินการ คือการกำกับตรวจสอบ โดยบุคลากรฝ่ายการเงินของหน่วยงาน ด้วยการบันทึกยอดงบประมาณที่ได้รับจัดสรรในแต่ละปีงบประมาณไว้ บันทึกการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ (คุมยอดการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ) การตรวจสอบเอกสารประกอบการเบิกจ่าย การให้คำปรึกษา แนะนำ เสนอแนะ ร่วมกันแก้ไขปัญหาการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ การสอบถามเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ การแจ้งข่าวสารเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ การเร่งรัดให้เบิกจ่ายเงินงบประมาณ การตรวจสอบโดยฝ่ายตรวจสอบภายใน การให้รายงานผลการดำเนินการ และควบคุมหลังดำเนินการ คือให้รายงานผลสรุปผล และนำเสนอผลการดำเนินการ และการตรวจสอบโดยสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

7. การออกแบบองค์การ หมายถึง กระบวนการในการกำหนดและปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์การ จากส่วนประกอบสำคัญ 6 ประการ ดังนี้ 1. การจัดแบ่งงาน (Work specialization หรือ Division of labor) ตามความเชี่ยวชาญ หรือตามลักษณะเฉพาะของงาน หรือตามชนิดของงานที่สมาชิกในองค์การปฏิบัติตามความถนัด ตามความรู้ และตามความสามารถเฉพาะของแต่ละบุคคล 2. การจัดแบ่งแผนงาน (Departmentalization) ตามการจัดตั้งแผนงาน หรือจัดกลุ่มงานตามหน้าที่ของกิจการ (Enterprise Function or Function Departmentalization) 3. การจัดแบ่งแผนงานตามสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) จากระดับสูงลงสู่ระดับล่างโดยระบุการสั่งและการรายงานไว้อย่างชัดเจน 4. ช่วงการควบคุมหรือขอบเขต (Span of Control) 5. การมอบหมายงาน (Delegation) คือการมอบหมายงานและมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้บุคลากรภายใต้การบังคับบัญชาปฏิบัติ 6. การจัดระเบียบงาน (Formalization) เป็นการจัดมาตรฐานตลอดจนกฎระเบียบกรรมวิธีการทำงานขององค์การ เพื่อให้บุคลากรได้ปฏิบัติอย่างเคร่งครัด

8. การออกแบบงาน หมายถึง การกำหนดลำดับของกิจกรรมที่แต่ละคนหรือแต่ละกลุ่มตามโครงสร้างขององค์การต้องปฏิบัติตามการอธิบาย เพื่อให้เข้าใจได้ว่าอย่างน้อยต้องปฏิบัติงานอะไร ใครเป็นผู้ปฏิบัติงานนั้น ปฏิบัติอย่างไร จะปฏิบัติเมื่อใด เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การตามที่กำหนดไว้

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยมาพัฒนาให้เป็น กลยุทธ์การบริหารเชิงระบบอย่างมีประสิทธิภาพในการบริการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของหน่วยคลังและพัสดุ สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ ในทรรณะของบุคลากรในสังกัดสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ สังกัดกองคลัง สังกัดคณะ/หน่วยงาน ในสังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น

2. ผู้บริหารสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ สามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ ให้เป็นแผนกลยุทธ์การบริหารงบประมาณเชิงระบบในระดับนโยบาย เพื่อให้การเบิกจ่ายเงินงบประมาณมีประสิทธิภาพทั่วทั้งสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ

3 บุคลากรในหน่วยคลังและพัสดุ สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานในหน่วยคลังและพัสดุ ให้มีความสะดวก คล่องตัว รวดเร็ว ถูกต้อง เป็นที่พึงพอใจของผู้บริหารและของผู้รับบริการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ แต่ถูกต้องตามวิธีการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของกระทรวงการคลัง ซึ่งเป็นผู้กำกับควบคุมการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของประเทศพร้อม ๆ กับสามารถควบคุม กำกับ ตรวจสอบการเบิกจ่ายเงินงบประมาณได้รัดกุม สามารถมองเห็นภาพการปฏิบัติจริงในอดีต สามารถตรวจสอบย้อนหลังได้สะดวก รวดเร็ว และปรับแก้ไขข้อบกพร่องได้อย่างรวดเร็ว สามารถป้องกันไม่ให้เกิดผิดพลาดได้ชัดเจนอย่างมีเหตุผลประกอบ

4. คณะ/หน่วยงาน ในสังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น สามารถนำแบบอย่างการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์การบริหารการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ ในคณะ/หน่วยงาน เพื่อให้การเบิกจ่ายเงินงบประมาณมีประสิทธิภาพยิ่ง ๆ ขึ้นได้

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัย/งานวิชาการที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดเรื่องกลยุทธ์
2. แนวคิดเรื่องการบริหารเชิงระบบและองค์ประกอบ
3. แนวคิดเรื่องประสิทธิภาพ
4. แนวคิดเรื่องการบริหาร
5. แนวคิดเรื่องงบประมาณ
6. แนวคิดเรื่องการควบคุม
7. รายงานผลการตรวจสอบภายในของสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 – 2562
8. แนวคิดเรื่องการออกแบบองค์การ
9. แนวคิดเรื่องการออกแบบงาน
10. กรอบแนวคิดในการวิจัย

1. แนวคิดเรื่องกลยุทธ์

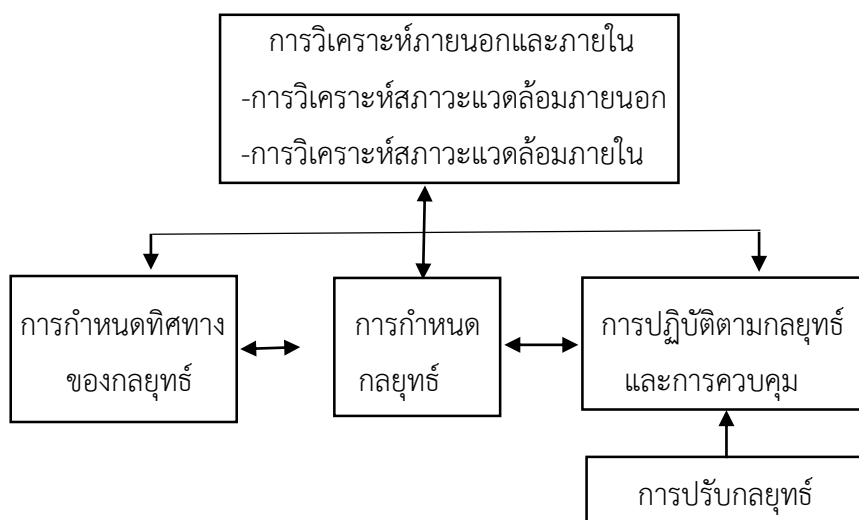
ความหมายและองค์ประกอบ

ราชบัณฑิตยสถาน (2542: 73) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ ไว้ คือ หมายถึง การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยม วิธีการที่ต้องใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เล่ห์เหลี่ยมในการต่อสู้

กนกอร สมปราชญ์ (2559: 130-138) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ (Strategy) ไว้ คือ หมายถึง แผนที่วางไว้เพื่อบรรลุเป้าหมายและพันธกิจขององค์กร ภารกิจหรือพันธกิจ (Mission) เป็นข้อความที่ระบุถึงภาระหน้าที่ที่ธุรกิจจะต้องกระทำ และสิ่งที่คาดหวังที่จะให้บรรลุวิสัยทัศน์หรือพันธกิจขององค์กรโดยถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อให้มั่นใจได้ว่า ทุกหน่วยงานในองค์กรมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน การกำหนดพันธกิจจะพิจารณาจากสภาพแวดล้อม คือ จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ขององค์กร พันธกิจจะกำหนดอย่างสมเหตุสมผล ซึ่งอาจเป็นเจตนา ความคิดแต่องค์กรต้องสามารถบรรลุพันธกิจนั้นได้ พันธกิจจะทำให้ทราบถึงเหตุผลที่ทำให้องค์กรคงอยู่ และเหตุผลที่ทำให้บุคลากรในองค์กรจะต้องช่วยสนับสนุน และสร้างสรรค์คุณค่าให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจมากที่สุด กลยุทธ์เป็นแนวทาง (Means) ที่ทำให้ทุกส่วนงานในองค์กร มีความเข้าใจในสิ่งที่องค์กรต้องการได้อย่างถูกต้องตรงกัน และทำให้การตัดสินใจต่าง ๆ มีความสม่ำเสมอ และขับเคลื่อน

องค์กรไปในทิศทางเดียวกัน ในแต่ละส่วนงานของธุรกิจจะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อบรรลุเป้าหมายและพันธกิจของแต่ละส่วนงาน ดังนั้นกลยุทธ์จึงมีลักษณะดังนี้ 1. เป็นแผนการปฏิบัติการขององค์กร เพื่อให้บรรลุพันธกิจ 2. กลยุทธ์อธิบายถึงการจัดสรรทรัพยากรและกิจกรรมอื่น ๆ ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม 3. กลยุทธ์เป็นแผนอย่างกว้างซึ่งได้พัฒนาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว 4. กลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรสามารถปฏิบัติการกิจทั้งหมดได้ 5. กลยุทธ์จะใช้วิธีการหาประโยชน์จากโอกาส และจุดแข็งที่มีอยู่ ซึ่งขณะเดียวกันก็จะจัดอุปสรรคและแก้ไขจุดอ่อนให้หมดไปด้วย กลยุทธ์พัฒนาได้โดยการวิเคราะห์และประเมินจุดแข็ง (Strengths : S) จุดอ่อน (Weaknesses : W) โอกาส (Opportunities : O) และอุปสรรค (Threats : T) ขององค์กร

ส่วนกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นแนวทางการบริหารที่เป็นระบบ โดยแต่ละส่วนจะสัมพันธ์กันในเชิงการสร้างมูลค่า (Value added) เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ การบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ 1. การวิเคราะห์ภายนอกและภายใน (External and internal analysis) ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก (External environment) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน (Internal environment) 2. การกำหนดทิศทางของกลยุทธ์ (Strategic direction) 3. การสร้างกลยุทธ์ (Strategic formulation) 4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุม (Strategic implementation and control) 5. การปรับกลยุทธ์ (Strategic restructuring) ซึ่งเป็นไปตามแผนภูมิข้างล่าง คือ



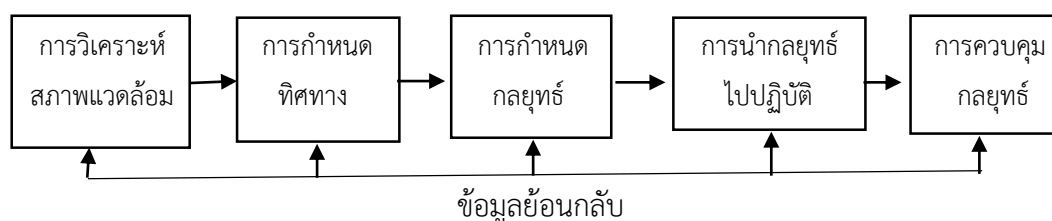
ที่มา : กนกอร สมปราชญ์ (2559: 135)

พร้อมนี้ได้ให้วิธีการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกคือการวิเคราะห์ PEST Analysis หรือ STEP Analysis ไว้ด้วย ซึ่งมีรายละเอียด คือ PEST Analysis เป็นเครื่องมือ

ที่ใช้สำหรับวิเคราะห์ภาพรวมแนวโน้มการดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรืองานใดงานหนึ่งในอนาคต โดยอาศัยข้อมูลการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกองค์กรที่เราไม่สามารถควบคุมได้ แต่อาจมีผลกระทบต่อการดำเนินการขององค์กรและองค์กรสามารถปรับตัว เพื่อให้เกิดผลกระทบที่น้อยที่สุดได้ โดยปัจจัยเหล่านั้นประกอบด้วย P-Politic คือปัจจัยทางนโยบายและการเมือง E-Economic คือปัจจัยทางเศรษฐกิจ S-Social คือปัจจัยทางสภาพสังคม T-Technology คือปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่ง PEST Analysis จะช่วยตัดปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างมั่นคง มีเหตุผลสำคัญที่จำเป็นต้องใช้ PEST วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก คือ 1. เพื่อหาแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ เพื่อให้องค์กรดำเนินการต่อไปได้อย่างมั่นคง 2. เพื่อหลีกเลี่ยงการปฏิบัติที่จะนำไปสู่ความล้มเหลว ด้วยเหตุผลเพราะนอกเหนือจากการควบคุมขององค์กร 3. PEST Analysis เป็นประโยชน์ต่อการเริ่มต้นจะออกแบบงานหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ เพราะช่วยให้ปรับเข้ากับความเป็นจริงของสภาพแวดล้อมใหม่ และควรใช้ PEST Analysis ในกรณีต่อไปนี้ ด้วย คือ 1. การทำความเข้าใจในภาพรวมจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้านโอกาสและอุปสรรค หรือภัยคุกคาม ที่มีผลกระทบต่อองค์กร 2. การทำความเข้าใจในความเสี่ยงในการเติบโตหรือลดลงของตลาด การกำหนดตำแหน่ง กำหนดศักยภาพ กำหนดทิศทางการดำเนินกิจการของโครงการหรือองค์กร 3. เป็นกรอบในการทบทวนสถานการณ์ ทบทวนกลยุทธ์หรือตำแหน่ง ทิศทางขององค์กร โครงการ พร้อมเป็นโจทย์คิดด้านการตลาดหรือการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ที่เป็นทั้งผลบวกและผลลบของโครงการ 4. กรณีที่ต้องใช้ความละเอียดรอบคอบที่ต้องประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อหามุมมองจากทีมงานให้ช่วยวิเคราะห์ทุกประเด็นตามหมวดหมู่ของปัจจัย 5. ใช้ PEST Analysis สำหรับการวางแผนธุรกิจ วางแผนกลยุทธ์ วางแผนการตลาด การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2552: 16-24) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ในเชิงธุรกิจไว้ คือ กลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบหรือแผนการที่มุ่งสร้างองค์การให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง จากความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์ โดยการมุ่งเน้นไปที่แผนการในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ พร้อมนี้ได้อธิบายเรื่องกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ คือ เป็นการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงขององค์การ เช่น การตัดสินใจเรื่องการขยายกำลังการผลิต การผลิตสินค้าชนิดใหม่ การเปลี่ยนโครงสร้างธุรกิจ การเพิ่มหรือลดทุน หรือการถอนตัวออกจากการแข่งขัน ซึ่งเป็นการตัดสินใจที่มีผลต่อการดำเนินงานและอนาคตขององค์การ ซึ่งเรียกการตัดสินใจลักษณะนี้ว่า การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision) อันเป็นพื้นฐานสำคัญของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ซึ่งมีส่วนประกอบที่

สำคัญ คือ 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) โดยผู้บริหาร หรือนักกลยุทธ์ (Strategist) จะต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment) ได้แก่ โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) ซึ่งได้แก่ จุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weaknesses) หรือการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กรแล้วประยุกต์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมดังกล่าว เพื่อให้ องค์กรสามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างมั่นคง 2. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Set Organization Direction) โดยผู้บริหารนำข้อมูลจากการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดหรือ อุปสรรค มาประมวลผลเพื่อใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งทำได้โดยการกำหนด ภารกิจและการตั้งเป้าหมาย (Mission and Goal Establishment) ขององค์กร 3. การ กำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หมายถึง การนำทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้ อย่างกว้าง ๆ มาพัฒนา เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร ซึ่งกำหนดตาม ระดับชั้นภายในองค์กรตั้งแต่กลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์ตามหน้าที่ 4. การนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายถึง การนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้แล้ว ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านช่องทางโครงสร้างของบุคลากร และการ ประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ 5. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) หมายถึง การติดตามและตรวจสอบ (Monitoring) วิเคราะห์ ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุงและพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำหนดเกิดความสอดคล้องกับ สถานการณ์จริง เพื่อองค์กรจะได้คุณค่าสูงสุดจากการดำเนินงาน ตลอดจนทำการประเมินผล จากการดำเนินกลยุทธ์ว่า ประสบผลสำเร็จดังที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่ เพื่อนำไปพิจารณาในการ พัฒนากลยุทธ์ต่อไป ซึ่งกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์มีลำดับดังปรากฏในแผนภูมิข้างล่าง



ที่มา : ญัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552: 24)

บุญใจ ศรีสถิตย์นรากร (2560: 4) ได้ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ไว้ คือ หมายถึง การวางแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทิศทางการ

ดำเนินงานขององค์กรมีความชัดเจน เหมาะสมกับศักยภาพขององค์กรและบริบทสังคมโลก ในปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งนำองค์กรให้ก้าวสู่วิสัยทัศน์ การวางแผนกลยุทธ์มีความยุ่งยากซับซ้อนมาก ผู้วางแผนกลยุทธ์จำเป็นต้องมีความรู้ มีความชำนาญ โดยทั่วไปบุคคลที่มีหน้าที่วางแผนกลยุทธ์คือ ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางขององค์กร

เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2556: 199- 209) ได้ให้ความหมายไว้ คือ กลยุทธ์ (Strategy) มาจากภาษากรีกว่า “Strategos” หมายถึง ท้าไป (General) ส่วนความหมายทางทหารกลยุทธ์หมายถึง การวางแผนและสั่งการในการรบ หรือรบในขอบเขตที่กว้างขวางซึ่งเป็นความรับผิดชอบของนายพล กลยุทธ์ต่างจากกลวิธี (Tactics) ที่กลวิธี หมายถึง การริเริ่มในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะสั้น ในทางธุรกิจกลยุทธ์นำมาใช้ในความหมายของการกระทำที่เฉพาะเจาะจง เพื่อต่อสู้กับคู่แข่งที่มีอยู่ในปัจจุบันหรือในอนาคต ในทางวิชาการแบ่งกลยุทธ์ออกเป็นหลายประเภท เช่น นโยบายทางทหารและต่างประเทศ แต่เรียกว่ายุทธศาสตร์หลัก (Grand Strategy) ซึ่งมองการแข่งขันระยะยาวระหว่างรัฐ หรืออาจมองกลยุทธ์เป็นทฤษฎีเกม (Game Theory) เพราะการใช้กลยุทธ์บางกรณีเป็นเรื่องของเกม เช่น การจำกัดอาวุธนิวเคลียร์ของการเมืองระหว่างประเทศตั้งแต่ทศวรรษ 1960 เป็นต้นมา ในส่วนของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ กลยุทธ์ใช้ในความหมายทั่ว ๆ ไป โดยเฉพาะกรณีการตอบคำถามว่า “เราจะทำอะไรต่อไป” กลยุทธ์เป็นแผนอย่างหนึ่ง แต่ไม่ใช่แผนหรือโครงการที่มีรายละเอียด กลยุทธ์เป็นแก่นความคิดหลักที่ให้เอกภาพ ให้ทิศทางการปฏิบัติและการตัดสินใจแก่บุคคลหรือองค์กร แต่ไม่ได้หมายความว่า การตัดสินใจขององค์กรเป็นการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ทุกเรื่อง เพราะหากกลยุทธ์หมายถึงทุกเรื่องกลยุทธ์ก็ไม่มี ความหมายอะไร เนื่องจากภาครัฐได้นำแนวทางกลยุทธ์ของภาคเอกชนมาใช้ การวางแผนกลยุทธ์ภาครัฐจึงมีลักษณะดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดพันธกิจและจุดมุ่งหมายโดยรวม เพื่อเป็นกรอบสำหรับการพัฒนากลยุทธ์ หลังจากนั้นจึงกำหนดเป้าหมายของกลยุทธ์
2. สืบค้นหรือวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ซึ่งประกอบด้วยภาระบุและประเมินปัจจัย พร้อมเงื่อนไขในปัจจุบันและในอนาคต ที่จะต้องนำมาพิจารณาในการกำหนดกลยุทธ์
3. สืบค้นข้อมูลภายในและตรวจสอบทรัพยากร เป็นการจัดทำรายการและประเมินจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรตามปัจจัยที่จะต้องนำไปพิจารณาในการวางแผนกลยุทธ์
4. กำหนด ประเมินผล และคัดเลือกกลยุทธ์
5. นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและควบคุมแผนกลยุทธ์

ส่วนขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ภาครัฐในรายละเอียดนั้น แบ่งเป็น 10 ขั้นตอน คือ

1. เริ่มต้นและทำความเข้าใจเรื่องกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ก่อน
2. พิจารณาถึงพันธะ

ของหน่วยงาน หรือสิ่งที่กฎหมายระบุให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงาน ซึ่งต่างจากเอกชน เพราะองค์การภาครัฐไม่สามารถเลือกทำกิจกรรมเองได้ เนื่องจากการจำกัดไว้โดยกฎหมาย 3. ทำความเข้าใจพันธกิจและค่านิยมขององค์การให้ชัดเจน เช่น เหตุผลของการมีอยู่ขององค์การ และสิ่งที่กำลังพยายามทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย องค์การภาครัฐอาจตัดสินใจยากกว่า อะไรที่ต้องการบรรลุ เช่น ไม่นั่นใจในเป้าหมายของหน่วยงานว่า สวัสดิการหรือสุขภาพคืออะไร จึงกลายเป็นจุดอ่อนในการวางแผนกลยุทธ์ อย่างไรก็ตามการวางแผนกลยุทธ์ก็เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้หน่วยงานได้ระบุเป้าหมาย เมื่อมีการปฏิบัติตามเท่าที่เป็นไปได้ แล้ววัตถุประสงค์และเป้าหมายจะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ 4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ก็ทำเหมือนการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของภาคเอกชน คือ จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunities) และสิ่งคุกคาม (Threats) องค์การภาครัฐอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เป็นทั้งโอกาสและสิ่งคุกคาม ก่อนนั้นได้ถูกวิจารณ์อย่างมากว่า สนใจแต่เรื่องภายใน ไม่คิดถึงวิธีการและจุดที่องค์การอยู่ในระบบราชการหรือสังคมในภาพรวม การวางแผนกลยุทธ์ทำให้เกิดการอภิปรายถึงโอกาสและสิ่งคุกคาม ที่องค์การเผชิญในสภาพแวดล้อมภายนอก พร้อมกับความสามารถภายใน การวางแผนกลยุทธ์ต้องคำนึงว่า องค์การภาครัฐอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีสิ่งคุกคามไม่คงที่ และต้องทำตามแผนที่วางไว้ การวางแผนกลยุทธ์นอกจากให้ภาพที่ชัดเจนแล้ว ยังต้องรอบด้านและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่กว้างกว่าด้วย ส่วนประเด็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของภาครัฐและของภาคเอกชนนั้น แตกต่างกันตรงที่ภาครัฐต้องวางแผนเชิงรับมากกว่าเชิงรุก และต้องปรับตัวตามสิ่งคุกคามมากกว่าด้านสภาพแวดล้อมภายใน องค์การก็มีความสำคัญ และถ้ามีจุดอ่อนก็ยิ่งทำงานยาก โดยเฉพาะช่วงที่ถูกตัดทอนงบประมาณ จำเป็นต้องประเมินความสามารถของเจ้าหน้าที่อย่างละเอียด ทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ เช่น อายุ เพศ ประวัติ อัตราการออก การวัดขวัญกำลังใจตลอดจนควรประเมินทรัพยากร เช่น งบประมาณ ระบบที่ใช้ เช่น ระบบข้อมูล ระบบบัญชี และระบบบริหารงานบุคคล และอื่น ๆ 5. ระบุประเด็นเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่องค์การกำลังเผชิญ เพราะอาจกระทบต่ออนาคต หรือความสามารถขององค์การ ซึ่งสิ่งที่องค์การกำลังเผชิญได้มาจากผลการสำรวจสภาพแวดล้อม และประเด็นเชิงกลยุทธ์อันนี้แตกต่างจากประเด็นที่ทำเป็นประจำ และต้องระบุวิธีการกำหนดและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้วย โดยอาจเป็นปัญหาบุคลากร เช่น เจ้าหน้าที่อาวุโสของฝ่ายการเงินลาออกไปอยู่ภาคเอกชนที่ได้เงินเดือนสูงกว่า หรืออาจเป็นการจ้างเหมาภายนอกที่หน่วยงานอื่นกำลังทำ ซึ่งหน่วยงานอาจต้องคิดถึงการแปรรูปในอนาคต 6. ขึ้นถัดมาเป็นการกำหนดกลยุทธ์เพื่อจัดการประเด็นที่ระบุไว้แล้วในข้อ 5. แต่บางครั้งก็ได้มาจากแผนการแก้ปัญหาประเด็นเชิงกลยุทธ์ เช่น แก้ปัญหาเจ้าหน้าที่ลาออกโดยการขึ้นเงินเดือน

หรือเสนอเงื่อนไขที่ดีกว่าให้ หรือถ้ารู้สึกถูกคุกคามจากการจ้างเหมา ก็ต้องคิดที่จะจ้างเหมา หรือจ้างบางเวลา 7. เมื่อกำหนดกลยุทธ์ได้แล้ว ขั้นต่อไปต้องตัดสินใจยอมรับและนำไปใช้ ปฏิบัติ โดยเฉพาะในองค์การขนาดใหญ่ ซึ่งบางครั้งแผนกลยุทธ์เกิดจากหน่วยงานย่อย จึงต้อง ได้รับการรับรองก่อน เพราะการวางแผนกลยุทธ์ทำในภาพรวมทั้งหมด ไม่อาจแยกทำเป็นส่วน ของหน่วยงานย่อยได้ 8. องค์การต้องอธิบายวิสัยทัศน์ของความสำเร็จ (Vision of Success) ซึ่งหมายถึง เมื่อทำตามกลยุทธ์และประสบความสำเร็จแล้วจะเกิดอะไรขึ้น การเขียนวิสัยทัศน์ เป็นเงื่อนไขสำคัญของการกำหนดแผนกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่ต้อง ทำซ้ำ ๆ กันหลายครั้ง เพื่อให้เจ้าหน้าที่รู้ว่าตนเองต้องการอะไร ซึ่งอาจต้องใช้เวลาในการ ค้นหาวิสัยทัศน์ นอกจากนี้อาจต้องเขียนกฎบัตรพลเมือง (Citizen's Charters) อันเป็น คำมั่นสัญญาที่องค์การให้ไว้กับผู้รับบริการ เพื่อให้วิสัยทัศน์ขององค์การกระจายจากภายในไปสู่ ผู้รับบริการภายนอก และทำให้เกิดการรับรู้วิสัยทัศน์ร่วมกัน 9. แผนกลยุทธ์ต้องนำไปปฏิบัติ อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะเป็นเงื่อนไขสำคัญของความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ 10. องค์การควร ทบทวนกลยุทธ์และกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นของการวางแผนกลยุทธ์ รอบใหม่ เพราะกลยุทธ์อาจไม่ได้ผล จำเป็นต้องปรับปรุงกระบวนการวางแผนซ้ำอีก รวมทั้ง รักษากลยุทธ์ที่ดีเอาไว้ และกำจัดกลยุทธ์ที่ไม่ประสบความสำเร็จออกไป โดยเปลี่ยนหรือปรับ แผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ หรือการจัดการผลงานที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้เกิดการวางแผน ซ้ำและติดตามผลความก้าวหน้าตามเป้าหมาย

ภาวิณี เพชรสว่าง (2561: 21-25) ได้อธิบายเกี่ยวกับกลยุทธ์ (Strategy) ไว้ คือ ในสมัย ก่อนที่องค์การมีสภาพแวดล้อมที่คงที่ กลุ่มลูกค้ามีแต่ในระดับท้องถิ่นและผลิตภัณฑ์ก็มีกลุ่ม เดียว การวางแผนจึงให้ความสำคัญกับการวางแผนภายในแผนก เช่น แผนการเงิน แผนก การตลาด แผนกการผลิต แผนกการบริหารบุคคล ผู้จัดการก็เน้นที่การสร้างนโยบาย เพื่อ ควบคุมการดำเนินงานในบริษัทให้มีประสิทธิภาพ แต่ปัจจุบันกลุ่มลูกค้าขยายอาณาเขต มีความเป็นสากล มีความหลากหลายของกลุ่มธุรกิจภายในองค์การเดียว องค์การมีสภาพ ความซับซ้อน และสภาพแวดล้อมภายนอกก็เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้แผนและนโยบาย แบบเดิมนั้นไม่เพียงพอต่อการตอบสนองต่อสภาพความเป็นพลวัตดังกล่าว การบริหารองค์การ ในปัจจุบัน จึงให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ เพราะกลยุทธ์เป็นการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ และ แผนกลยุทธ์ที่ดีต้องสามารถคาดการณ์ปัญหาในอนาคตได้ พร้อมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ภายนอกและขีดความสามารถขององค์การ รวมทั้งสามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้ โดยต้อง ประกอบด้วยทั้งส่วนของการวางแผนและแผนปฏิบัติการ องค์การที่ประกอบด้วยธุรกิจหลาย ประเภทมีกลยุทธ์ 3 ระดับ คือ 1. แผนบริษัท (Corporate plan) (มีผู้เรียกว่า แผนกลยุทธ์

หรือกลยุทธ์ หรือยุทธวิธี (Tactical plan) ระดับที่ 3 ยุทธศาสตร์ระดับหน่วยปฏิบัติการ (Operational level Strategies หรือ Functional level Strategies) เป็นยุทธศาสตร์ที่ระบุรายละเอียดถึงวิธีการปฏิบัติงานของแต่ละคนว่าต้องทำอะไรบ้าง จึงจะเกิดผลตามที่ยุทธศาสตร์กำหนด 5. การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ เป็นกระบวนการในการทำงานขององค์การที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การในมิติต่าง ๆ เช่น โครงสร้างขององค์การ ระบบการนำในองค์การ ระบบการติดต่อสื่อสารและการควบคุมในองค์การ ระบบทรัพยากรบุคคลขององค์การ ระบบการผลิตขององค์การ ซึ่งตัวแปรเหล่านี้เป็นปัจจัยในการปฏิบัติงานทั้งหมด มีกระบวนการในการวางแผนที่สำคัญที่องค์การต้องดำเนินการตามลำดับคือ 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2. การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ 3. การเสนอทางเลือก 4. การวิเคราะห์ทางเลือก 5. การเลือกทางเลือก 6. การกำหนดแผนในรายละเอียด 7. การจัดสรรทรัพยากรและอุปกรณ์ที่จำเป็นให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2560: 45) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ ไว้ คือ หมายถึง กระบวนการวางแผนงาน ที่ได้มีการตระเตรียมชุดการตัดสินใจสำหรับการกระทำในอนาคตด้วยวิธีทางที่ดีที่สุด ที่มีการเชื่อมโยงเป้าประสงค์อันได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย เข้ากับวิธีทาง (Means) และวิธีการ (Method) ที่จะทำให้บรรลุเป้าประสงค์ กลยุทธ์เป็นกระบวนการทางความคิดที่ต้องการเอาชนะเกม หรือความพยายามอื่น ๆ เกี่ยวกับงานหรือการผลิต โดยการประยุกต์ใช้โอกาสและข้อมูลเชิงลึกไม่ซ้ำกัน เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้นความคิดเชิงกลยุทธ์จะให้ความสำคัญกับคำถามว่า “ทำไม” และ “อย่างไร” มากกว่าคำถามว่า “อะไร” การคิดเชิงกลยุทธ์จึงเป็นเรื่องของการวิเคราะห์และจินตนาการอย่างรอบด้านจากข้อมูลเชิงลึกแล้วสังเคราะห์ได้แนวทาง วิธีการ เครื่องมือ ที่คิดว่าดีที่สุดในการบรรลุเป้าประสงค์ โดยใช้ทรัพยากรต่ำที่สุด (Minimized Resources)

สรุป กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แผนการทำงานให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์การ ซึ่งแผนการทำงานให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์การนั้นประกอบด้วย เป้าประสงค์ แนวทางหรือวิธีการทำงาน และตัวชี้วัดความสำเร็จ

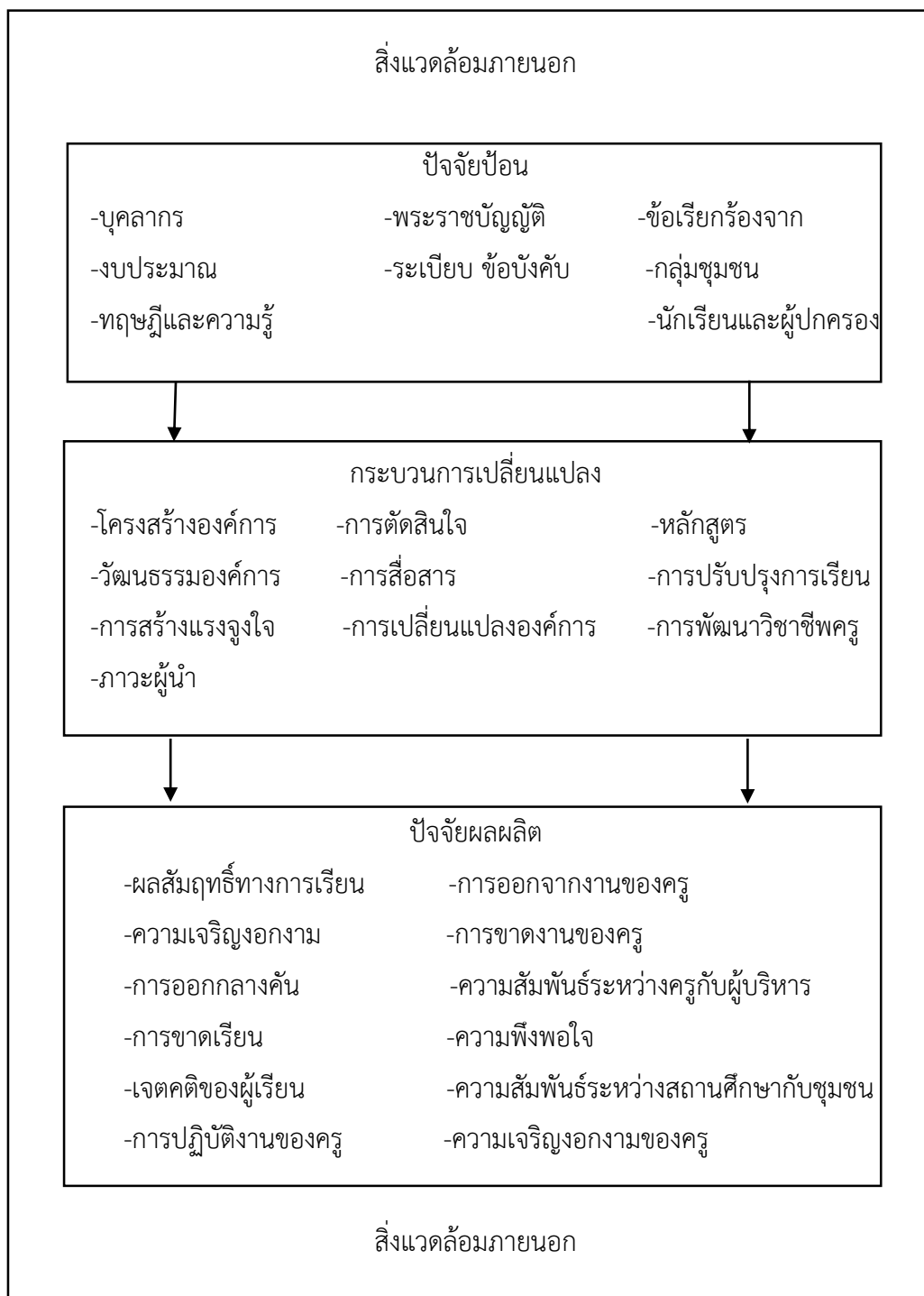
2. แนวคิดเรื่องการบริหารเชิงระบบและองค์ประกอบ

ราชบัณฑิตยสถาน (2542: 933) ได้ให้ความหมายของระบบ ไว้ คือ หมายถึง กลุ่มของสิ่งซึ่งมีลักษณะประสานเข้าเป็นสิ่งที่เดียวกันตามหลักแห่งความสัมพันธ์ ที่สอดคล้องกันด้วย

ระเบียบของธรรมชาติ หรือหลักเหตุผลทางวิชาการ เช่น ระบบการบริหารประเทศ ระบบทางเดินอาหาร

สุนทร โคตรบรรเทา (2560: 183-186) ได้ให้แนวคิดเชิงระบบในการบริหารสถานศึกษาไว้ คือ การวิเคราะห์การปฏิบัติงานขององค์การสถานศึกษา และบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาจากกรอบแนวคิดระบบเปิด เป็นสิ่งที่มีประโยชน์ยิ่ง การปฏิบัติงานของสถานศึกษาจึงจัดได้เป็นสามประเภท คือ ปัจจัยป้อน กระบวนการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยผลผลิต กรอบแนวคิดนี้ช่วยให้การวิเคราะห์การปฏิบัติงาน หรือการบริหารการปฏิบัติงานขององค์การสถานศึกษาเป็นไปได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ พร้อมทั้งช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นด้านสำคัญที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบได้ด้วย รูปแบบระบบพื้นฐาน มีการนำมาขยายให้เห็นบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการปฏิบัติงานในองค์การสถานศึกษา มีแผนภูมิที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์กัน ระหว่างองค์ประกอบของระบบการบริหาร/การจัดการในสถานศึกษาดังปรากฏในแผนภูมิต่อหน้าถัดไป

แผนภูมิแสดงความสัมพันธ์กันระหว่างองค์ประกอบของระบบการบริหาร/การจัดการ
 ในสถานศึกษา



ที่มา : สุนทร โคตรบรรเทา (2560: 184)

1. ปัจจัยป้อน (Inputs) สภาพแวดล้อมของสถานศึกษามี บุคลากร งบประมาณ ทฤษฎี และความรู้ พระราชบัญญัติ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ทั้งจากส่วนกลาง จากส่วนภูมิภาค และจากส่วนท้องถิ่น มาควบคุมกำกับการดำเนินงานของสถานศึกษา กลุ่มต่าง ๆ จากชุมชน เช่น ผู้เรียนและผู้ปกครอง ต้องการให้สถานศึกษามีหลักสูตรที่มีเนื้อหาสอดคล้องและเป็นประโยชน์ ในการเตรียมตัวสู่อาชีพในอนาคต และเตรียมตัวเพื่อศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น ครูต้องการ เงินเดือนสูงขึ้น พร้อมต้องการสวัสดิการและความมั่นคงในอาชีพ คณะกรรมการสถานศึกษา ต้องการอัตราการได้คืนมาจากการลงทุนสูง และการศึกษามีคุณภาพ ชุมชนก็คาดหวังให้ การศึกษาที่จัดให้บุตรหลานมีคุณภาพ กลุ่มสนใจอื่น ๆ แต่ละกลุ่มก็มีความคาดหวังจากสถาน ศึกษาแตกต่างกันและมีข้อขัดแย้งกันด้วย หน้าที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาคือ บูรณา การเป้าหมายที่หลากหลายเหล่านี้ให้เป็นแนวปฏิบัติที่ใช้ปฏิบัติได้จริง

2. กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformational Process) เป็นกิจกรรมที่องค์การ สถานศึกษาทำการเปลี่ยนแปลงปัจจัยป้อนจากสภาพแวดล้อมภายนอก ให้เป็นปัจจัยผลผลิต (Outputs) กระบวนการเปลี่ยนแปลงได้แก่ การดำเนินงานภายในสถานศึกษา และระบบ การบริหาร/การจัดการ องค์ประกอบบางอย่างของการบริหาร/การจัดการดำเนินงานได้แก่ ความสามารถทางวิชาการของผู้บริหาร ทักษะการตัดสินใจ การสื่อสาร การทำแผนดำเนินงาน และความสามารถในการก้าวทันการเปลี่ยนแปลง กิจกรรมต่าง ๆ ที่ผู้บริหารปฏิบัติตาม โครงสร้างขององค์การจะมีอิทธิพลหรือมีผลกระทบต่อผลสำเร็จที่มีประสิทธิภาพ ของปัจจัย ผลผลิตของสถานศึกษา

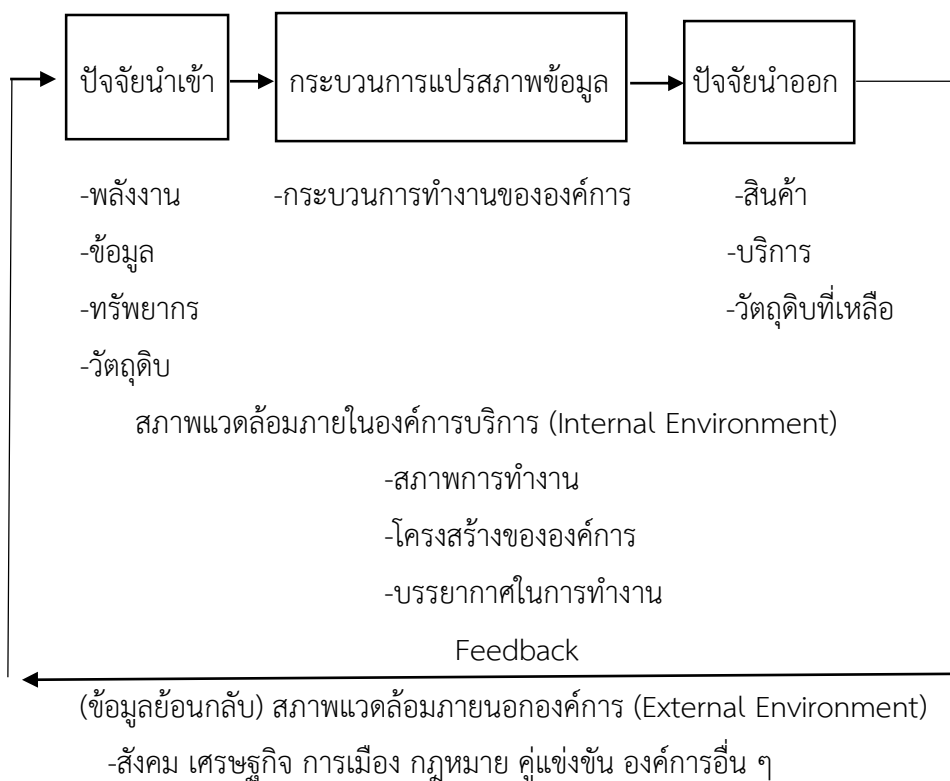
3. ปัจจัยผลผลิต (Outputs) เป็นสิ่งคาดหวังที่ต้องการให้บรรลุผลสำเร็จ หรือสิ่งที่ ตามมาจากกระบวนการเปลี่ยนแปลง หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาคือ จัดหา และใช้ปัจจัย ป้อนทั้งหลายจากสิ่งแวดล้อมภายนอก เปลี่ยนแปลงปัจจัยป้อนเหล่านี้ โดยผ่านกระบวนการ บริหาร ตามโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ วิธีสร้างแรงจูงใจ วิธีการตัดสินใจ วิธีการ สื่อสาร วิธีการใช้การเปลี่ยนแปลง วิธีการพัฒนาต่าง ๆ ของสถานศึกษา วิธีการบริหารวิชาการ อื่น ๆ วิธีการบริหารงานงบประมาณ วิธีการบริหารงานบุคลากร และวิธีการบริหารงานทั่วไป เพื่อทำให้เกิดผลผลิตที่มีประสิทธิภาพออกมา ในองค์การสถานศึกษา ปัจจัยผลผลิตได้แก่ สิ่งที่เกิดกับผู้เรียนและครู ซึ่งได้แก่สิ่งเหล่านี้ คือ 3.1. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน 3.2 ความเจริญงอกงามของผู้เรียน 3.3 การออกกลางคันของผู้เรียน 3.4 การขาดเรียนของ ผู้เรียน 3.5 เจตคติต่อโรงเรียนของผู้เรียน 3.6 การปฏิบัติงานของครู 3.7 ความเจริญงอก งามของครู 3.8 การออกจากงานของครู 3.9 ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร 3.10 ความ พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู 3.11 ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน 3.12 วิธีการ

และผลจากการเบิกจ่ายงบประมาณที่ใช้จ่ายในกิจกรรมต่าง ๆ พร้อมทั้งความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องในวิธีการดำเนินการ และความรวดเร็วด้วยความถูกต้องตามระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ และแนวปฏิบัติตามนโยบาย

เมื่อพิจารณาตามแผนภูมิแสดงความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างองค์ประกอบ ระบบการบริหาร/การจัดการในสถานศึกษา จะเห็นว่า ในที่สุดสิ่งแวดล้อมภายนอกมีปฏิกริยาต่อปัจจัยผลผลิต และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ระบบข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสถานศึกษาในปัจจุบันและในอนาคต ส่วนข้อมูลย้อนกลับในทางลบก็นำมาใช้ปรับปรุงข้อบกพร่องในแผนดำเนินงานของผู้บริหาร และในทางกลับกันจะมีอิทธิพลต่อผลผลิตของสถานศึกษาอีกด้วย

วิเชียร วิทญูตม (2555: 1-19,-1-20) ได้ให้แนวคิดการบริหารสมัยใหม่ในเชิงระบบ (General System Approach) ไว้ คือ ระบบ หมายถึง องค์ประกอบหรือปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอยู่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Interrelationship) มีความอิสระในการดำเนินงาน (Interdependent) และมีส่วนกระทบระหว่างกันในการดำเนินงาน (Interaction) มีกระบวนการแปรสภาพข้อมูล (Conversion Process) ในลักษณะที่มีการนำสิ่งที่นำเข้า (Input) เข้าสู่ระบบและแปรสภาพออกมาเป็นผลผลิตที่ส่งออก (Output) และนอกระบบจะมีข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และสภาพแวดล้อมภายนอกนอกระบบ (External Environment) ภายในระบบจะประกอบด้วยระบบย่อยต่าง ๆ (Subsystems) ที่รวมและเกี่ยวพันกันเป็นระบบใหญ่ที่สัมพันธ์กัน ดังปรากฏในแผนภูมิความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ในหน้าถัดไป

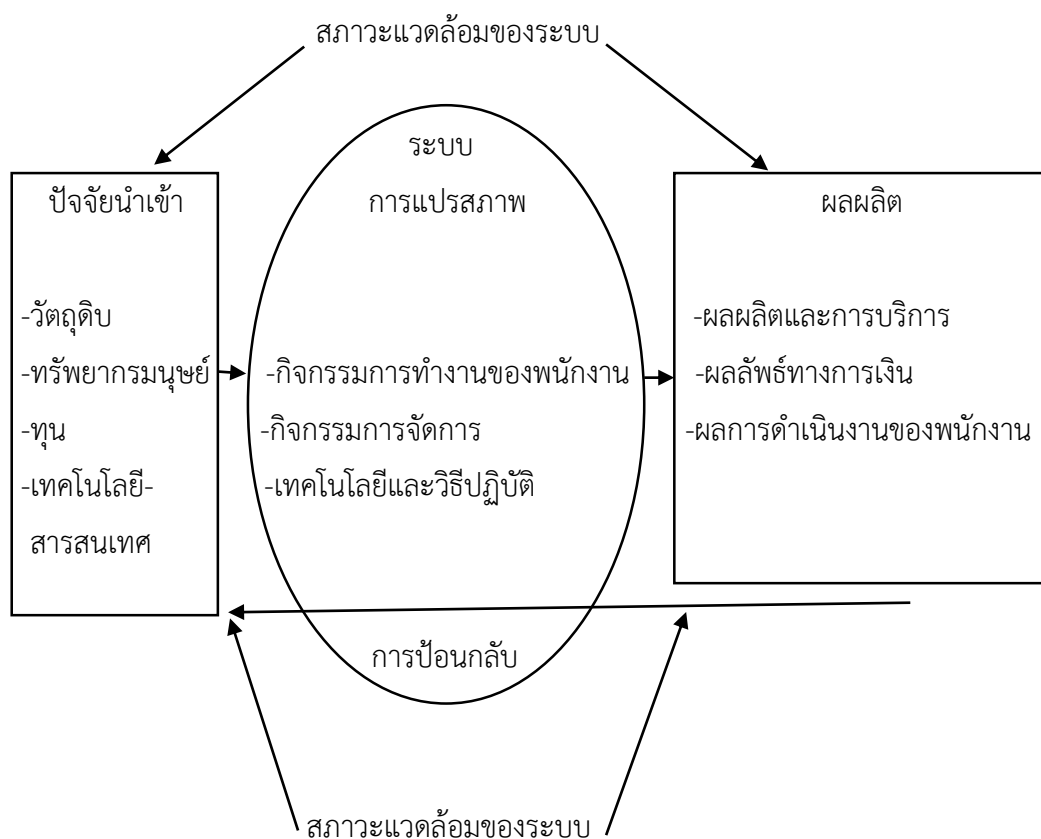
แผนภูมิความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ



ที่มา : ประยุกต์จากวิเชียร วิทยอุดม (2555: 1-20)

นภาพร ชันธนาภา (2554: 28-30) ได้ให้แนวคิดระบบการบริหาร (Managing Systems) และองค์ประกอบไว้ คือ ระบบ (Systems) หมายถึง กลุ่มของส่วนต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะที่ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อทำกิจกรรมให้สำเร็จผลตามที่ต้องการ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1. ระบบปิด (Closed System) เป็นระบบที่ไม่ได้มีผลกระทบจากอิทธิพลและไม่มีปฏิกิริยาต่อสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นต้นแบบดั้งเดิม 2. ระบบเปิด (Open system) เป็นระบบที่ได้รับผลกระทบ และมีการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่มีต่อระบบนั้น ๆ ซึ่งมีลักษณะดังปรากฏในแผนภูมิในหน้าถัดไป คือ

แผนภูมิองค์การแบบระบบเปิด (Open system)

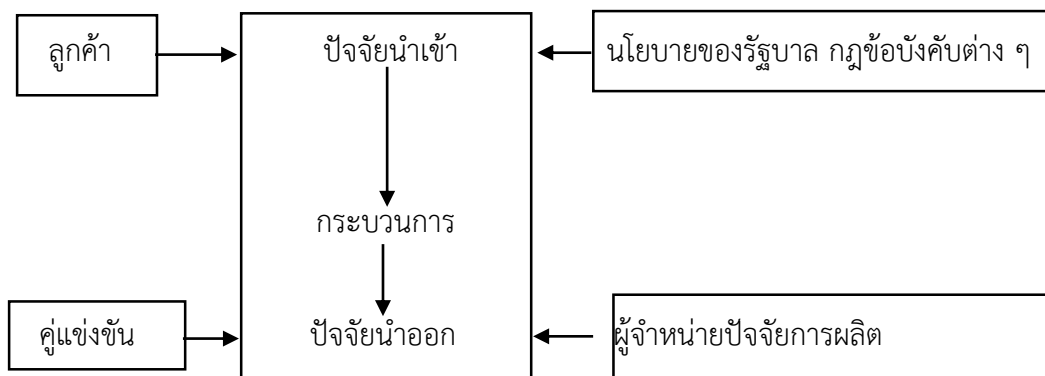


ที่มา : ประยุกต์จากนภาพร ชันธนาภา (2554: 29)

มีแรงผลักดันมากมายที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ควบคู่ไปกับการแข่งขัน สภาวะโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วก็คือลูกค้ายุคใหม่ ซึ่งเรียกร้องให้ได้ซึ่งสินค้าและบริการที่มีคุณภาพไม่มีที่สิ้นสุด องค์การใดที่ไม่สามารถตอบสนองเสียงเรียกร้องเหล่านี้ของลูกค้าได้ และไม่อาจส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณภาพในราคาที่สมเหตุสมผลได้ ก็จะถูกทิ้งให้ต้องดิ้นรนอยู่ในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันที่รุนแรงต่อไป แนวคิดเรื่องการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality management : TQM) เป็นการบริหารจัดการด้วยความมุ่งมั่น หรือ Commitment ของทั่วทั้งองค์การ ที่มุ่งหน้าปรับปรุงเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างไม่หยุดยั้ง ในขณะนี้ความมุ่งมั่นในเรื่องคุณภาพนับเป็นจุดยืนในการบริหารผลิตภาพในองค์การต่าง ๆ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2553: 18) ได้ให้แนวคิดทางการบริหารเชิงระบบ (The System Approach) และองค์ประกอบไว้ คือ การบริหารเชิงระบบ คือการบริหารที่อยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีระบบทั่วไปในการทำความเข้าใจในส่วนประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัน ระบบหมายถึงความเป็นอิสระของส่วนประกอบต่าง ๆ ที่มารวมกันเป็นผลรวมทั้งหมดขององค์การที่ทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ ระบบแบ่งออกเป็น 2 ชนิด คือ 1. ระบบปิด (Close system) หมายถึง การดำเนินการที่ไม่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ลักษณะการทำงานคล้ายกับนาฬิกา คือ ดำเนินงานอยู่ภายในวงขอบเขตขององค์การโดยไม่คำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอก 2.ระบบเปิด (Open system) หมายถึง การดำเนินการโดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ เพราะสภาพแวดล้อมภายนอกจะมีผลกระทบและมีอิทธิพลต่อองค์การระบบเปิดอย่างมาก ซึ่งในปัจจุบันองค์การต้องใช้การบริหารทั้งสองระบบควบคู่กัน เพื่อความเข้าใจจึงได้นำเสนอแผนภูมิแสดงแนวคิดทางการบริหารระบบเปิดประกอบ การพิจารณา คือ

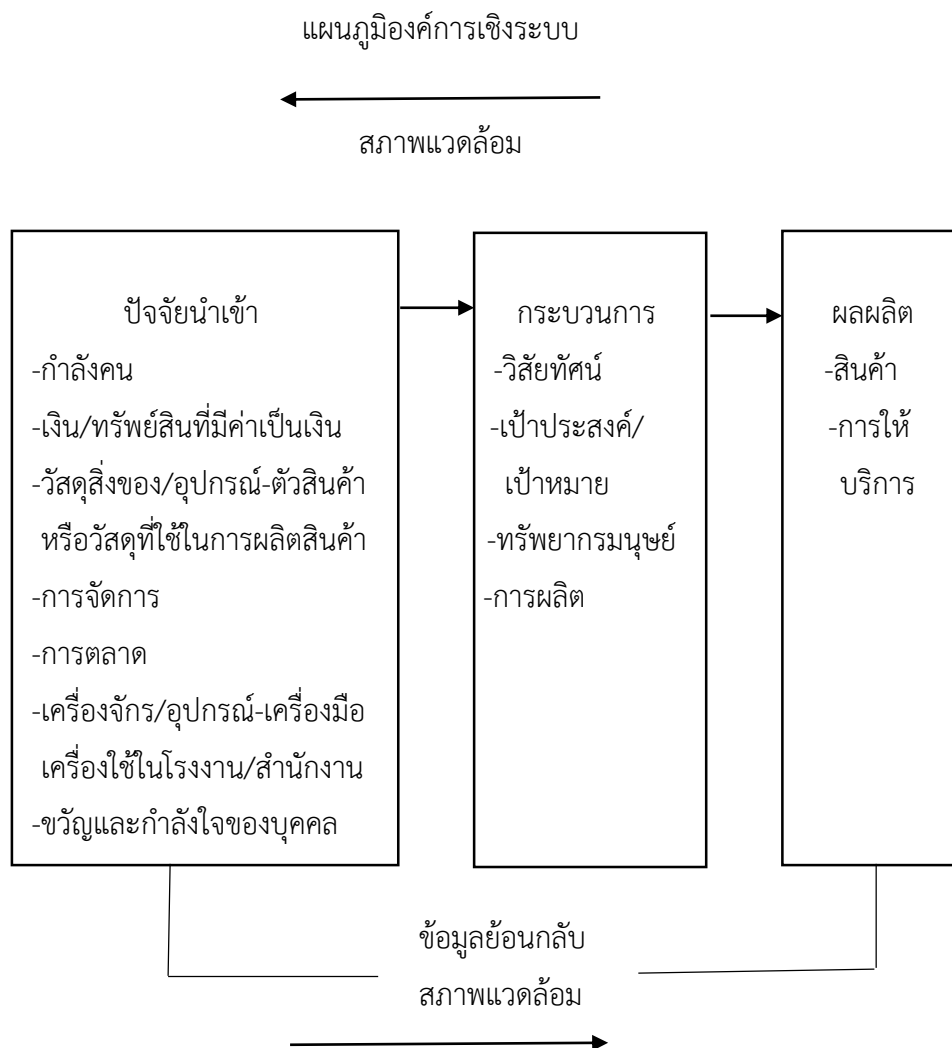
แผนภูมิแสดงแนวคิดทางการบริหารระบบเปิด (Open system)



ที่มา : ประยุกต์จากเนตร์พัฒนา ยาวีราช (2553: 18)

มัลลิกา ธรรมจริยาวัฒน์ (2554: 6-8) ได้ให้หลักการ แนวคิดการบริหารเชิงระบบพร้อมองค์ประกอบ ลักษณะ และงานขององค์การ ไว้ คือ ลักษณะขององค์การ มีดังนี้ 1. องค์การเป็นลักษณะของกลุ่มบุคคลที่มีเป้าหมายร่วมกัน ร่วมกันทำงาน เพราะเชื่อว่าคนเพียงคนเดียวไม่สามารถกระทำการต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของตนเองได้ 2. องค์การเป็นโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างคนกับงานที่อยู่ภายในองค์การนั้น ๆ 3. องค์การเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารหรือการจัดการ มีการจัดกิจกรรมหรืองานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าไว้ด้วยกัน มีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ หรือองค์การเป็นขั้นตอนหนึ่งของการบริหาร

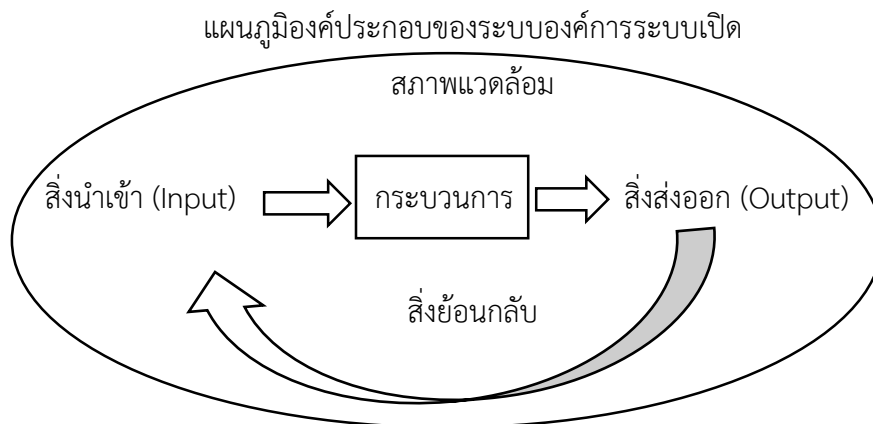
และการบริหารจัดการก็เป็นส่วนหนึ่งขององค์การเช่นกัน 4. องค์การเป็นกระบวนการ เพราะเมื่อมีการจัดองค์การก็ต้องนำเทคนิคการบริหารจัดการมาใช้ (การบริหารเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการ) คือ มีการกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนว่าเน้นด้านใด มีการแบ่งงานชัดเจน เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายบัญชี ฝ่ายการตลาด ฝ่ายจัดหา มีการจัดบุคคลเข้าทำงานให้ตรงกับความรู้และความสามารถของบุคคล มีการสร้างความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง 5. องค์การเป็นระบบระบบหนึ่ง เป็นส่วนรวมของสิ่งใด ๆ ที่ประกอบด้วยส่วนย่อย ๆ ที่จัดเรียงลำดับความเกี่ยวข้องกัน โดยระบบมี 2 ระบบ คือ 1. ระบบปิด หมายถึง ระบบที่ให้ความสนใจสภาพแวดล้อมภายในองค์การเพียงอย่างเดียว 2. ระบบเปิด หมายถึง ระบบที่ให้ความสนใจสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ส่วนองค์ประกอบขององค์การประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ คือ 1. สิ่งที่นำเข้าสู่ระบบ (Input) คือปัจจัยที่จำเป็นและเกื้อหนุนให้องค์การสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ คน เงินทุน วัสดุ เทคโนโลยี สารสนเทศ 2. กระบวนการ (Process) คือวิธีแปรสภาพปัจจัยนำเข้าสู่ระบบที่ดำเนินการเป็นขั้นตอน เพื่อให้ได้สิ่งที่ออกจากระบบอย่างมีประสิทธิภาพ โดยขั้นตอนดังกล่าวอาจมีดังนี้ 2.1 การวางแผน 2.2 การบริหารงานบุคคล 3. ผลลัพธ์ (Output) คือสิ่งที่มีประสิทธิภาพที่ออกจากระบบ ซึ่งเป็นเป้าหมายความต้องการขององค์การ อาจเป็นผลิตภัณฑ์ หรือการบริการ หรือกำไร หรือความพึงพอใจ หรือผลตอบแทนต่าง ๆ 4. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เป็นตัวช่วยปรับแต่ให้สิ่งที่ออกจากระบบได้มาตรฐานที่น่าพอใจ ข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์ต่อกันจะถูกส่งย้อนกลับเข้าสู่ระบบ เพื่อการปรับสิ่งนำเข้าสู่ระบบ และกระบวนการ ให้สอดคล้องต่อกันอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล 5. สิ่งแวดล้อม (Environment) แบ่งเป็น สิ่งแวดล้อมภายในองค์การ ได้แก่ บรรยากาศภายในองค์การ ปฏิสัมพันธ์ของสมาชิก และสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ ได้แก่ ชุมชนใกล้เคียงองค์การ องค์การอื่น เศรษฐกิจของประเทศ การเมือง ปัญหาแรงงาน เพื่อความเข้าใจที่ชัดเจน จึงได้นำเสนอลักษณะขององค์การเชิงระบบประกอบการพิจารณาดังแผนภูมิในหน้าถัดไป คือ



ที่มา : ประยุกต์จากมัลลิกา ธรรมจริยาวัฒน์ (2554: 8)

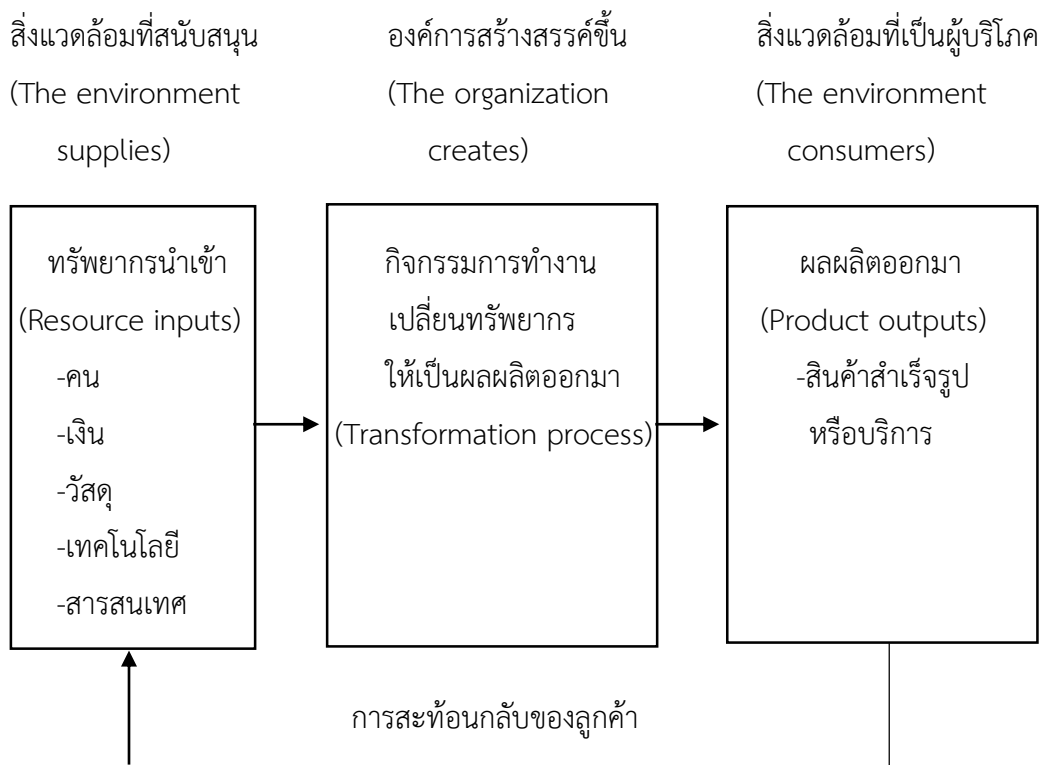
วรรณเพ็ญ มูลสุวรรณ (2551: 12-13) ได้ให้หลักการองค์การเชิงระบบไว้ 2 ระบบ คือ 1. ระบบปิด (Closed System) หมายถึง ระบบขององค์การที่ทำงานได้เบ็ดเสร็จในตัวเอง ไม่ได้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายนอก ปิดตัวเองไม่สนใจโลกภายนอก เช่น องค์การระบบราชการ 2. ระบบเปิด (Open System) หมายถึง ระบบที่มีปฏิสัมพันธ์ (Interact) กับสภาพแวดล้อม ที่อยู่รอบองค์การ เช่น ลูกค้า ผู้ส่งวัตถุดิบ ทรัพยากร สารสนเทศ รัฐบาล คู่แข่ง ระบบจะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรและส่งทรัพยากรออกสู่สภาพแวดล้อมภายนอก ระบบเปิดมีความสลับซับซ้อนมากฉะนั้น องค์การจะอยู่รอดได้ต้องพัฒนาประสิทธิภาพของระบบ ด้วยการจัดการให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก ส่วนความหมายของทฤษฎีในสมัยใหม่นี้ คือ องค์การเป็นกระบวนการทางโครงสร้างที่บุคคลเกี่ยวพันระหว่างกัน เพื่อบรรลุถึงเป้าหมาย และองค์การเป็นระบบหนึ่งที่ประกอบด้วยพื้นฐาน 5 ส่วน คือ 1. ปัจจัยนำเข้า 2. กระบวนการ 3. ปัจจัย

นำออก 4. สิ่งย้อนกลับ 5. สภาพแวดล้อม ดังปรากฏในแผนภูมิองค์ประกอบของระบบองค์การระบบเปิดข้างล่าง คือ



ที่มา : วรณเพ็ญ มูลสุวรรณ (2551: 13)

John R. Schermerhorn, JR. (2008: 11-14) ได้ให้หลักการขององค์การระบบเปิดไว้คือทั้งองค์การเป็นส่วนผสมของระบบ ซึ่งแต่ละส่วนมีความสัมพันธ์กันตามหน้าที่ เพื่อการบรรลุเป้าหมาย และเป็นระบบเปิดที่สัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง โดยเป็นกระบวนการนำเข้าของทรัพยากร (Inputs) เข้าไปในกระบวนการดำเนินการ (Process) เพื่อการเปลี่ยนแปลงให้เป็นผลผลิตออกมา (Outputs) ตามรูปแบบของสินค้าสำเร็จหรือบริการ ซึ่งเป็นไปตามแผนภูมิในหน้าถัดไป คือ



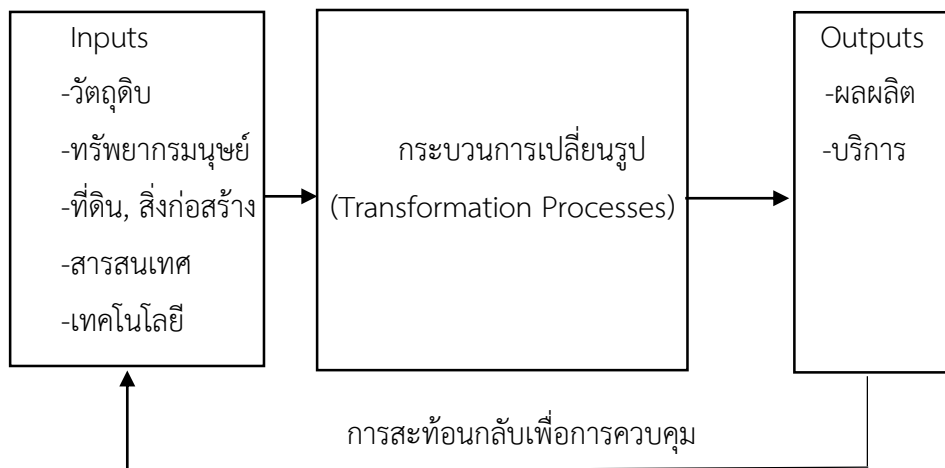
ที่มา : ประยุกต์จาก John R. Schermerhorn, JR. (2008: 11)

สำหรับองค์กร หมายถึง ที่รวบรวมการทำงานของบุคคลกับบุคคลอื่น ๆ เพื่อการถึงเป้าหมาย ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์สังคมที่สามารถทำให้สมาชิกปฏิบัติกิจกรรมที่มองไกลไปถึงการบรรลุผลของแต่ละบุคคล การปฏิบัติการขององค์กรต้องเกิดอรรถประโยชน์ที่ดีและสนองความต้องการที่ดีแก่ลูกค้า กระบวนการนี้ต้องเป็นกระบวนการสร้างสรรค์ที่มีคุณค่าในเงื่อนไขของการปฏิบัติการบวกกับค่าเสียหายของทรัพยากร ที่ใส่เข้าไปในกระบวนการการดำเนินการ (การผลิต) โดยองค์กรธุรกิจสามารถมีกำไรจากราย เช่นขายผลผลิตได้มากกว่าค่าเสียหายที่จ่ายไปในการดำเนินการ (การผลิต) ส่วนองค์กรที่ไม่มุ่งผลกำไรก็สามารถเพิ่มความมั่งคั่งให้สังคม เช่น การบริการสาธารณะ ซึ่งมีมูลค่ามากกว่าค่าการลงทุน ธรรมชาติการเปลี่ยนแปลงขององค์กรคือ 1. มีความเชื่อในทุนมนุษย์ ความต้องการของเศรษฐกิจใหม่เป็นจุดหมายที่มีความเกี่ยวพันสูงของค่าจ้าง และการมีส่วนร่วมในการจัดการทำงาน ซึ่งเป็นความรอบรู้ ประสบการณ์ และการมอบหมายหน้าที่ของสมาชิกทั้งหมด 2. มีการสืบทอดของตำแหน่ง การสั่งการและการบังคับบัญชาตามธรรมเนียมของโครงสร้างสายการบังคับบัญชา 3. เน้นการทำงานเป็นทีมและการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ 4. เน้นให้เด่นในเทคโนโลยีอันด้วยโอกาสใหม่ ๆ ที่ปรากฏกับการพัฒนาอื่น ๆ ในคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยี

สารสนเทศ เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในแนวทางปฏิบัติขององค์การและวิธีการที่บุคคลต้องทำในการทำงาน 5. ความคาดหวังในที่ทำงานใหม่ คนทำงานรุ่นใหม่จะมีความอดทนน้อยในการทำงานตามสายการบังคับบัญชา และสนใจการปฏิบัติงานแบบคุณธรรมมากกว่าการยึดมั่นในความเป็นผู้อาวุโส 6. มีความเกี่ยวข้องกับความสุขของชีวิตการทำงาน เช่น การผสมผสานเกิดเพิ่มขึ้นในสังคม คนทำงานกดดันให้องค์การจ่ายมากกว่าสนใจทำให้เกิดความสุขในความขัดแย้งของการทำงานบ่อย ๆ และความยุติธรรมในตัวบุคคล 7. มีการคาดการณ์ไปที่ความรวดเร็ว คือทุกวันนี้ทุกอย่างได้เคลื่อนไปอย่างรวดเร็วในหน่วยธุรกิจ ซึ่งเป็นผู้ผลิตผลผลิตออกสู่ตลาดเป็นคนแรกต้องเป็นผู้ได้เปรียบ และการทำงานในองค์การต้องมีการคาดหวังทั้งต้องทำได้ดีและทำได้ทันเวลา ฉะนั้นผู้จัดการจึงต้องเป็นทั้งผู้สนับสนุนและเป็นทั้งผู้รับผิดชอบการทำงานของคนอื่นด้วย ผู้จัดการสูงสุดขององค์การจะเป็นผู้แนะนำ (Guide) การปฏิบัติทั้งหมดหรือส่วนที่เป็นหลักขององค์การ ผู้จัดการระดับกลางจะเป็นผู้กำกับดูแลการทำงานแผนกขนาดใหญ่หรือแผนกงาน หัวหน้าทีมหรือหัวหน้าจะเป็นผู้รายงานผู้จัดการระดับกลาง และหัวหน้าโดยตรงซึ่งไม่เกี่ยวกับผู้จัดการพนักงาน ผู้จัดการตามสายงานจะเป็นผู้สนับสนุนโดยตรงในการผลิตสินค้าพื้นฐานหรือบริการขององค์การ ผู้จัดการกลุ่มทำงานจะเป็นผู้ใช้ความเชี่ยวชาญทางเทคนิคเฉพาะ เพื่อแนะนำและสนับสนุนการทำงานตามสายงานของพนักงาน ผู้จัดการตามหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบกิจกรรมการทำงาน เช่น การเงิน การตลาด การผลิต การบริหารงานบุคคล บัญชี หรือการขาย ผู้จัดการทั่วไปรับผิดชอบงานผสมผสาน งานหน้าที่หลากหลาย ส่วนผู้บริหาร (Administrator) เป็นผู้จัดการสาธารณะ หรือองค์การที่ไม่มุ่งผลกำไร

Warren R. Plunkett, Raymond F. Attner and Gemmy S. Allen (2008: 578-581) ได้ให้หลักการการปฏิบัติการขององค์การไว้ คือ หัวใจขององค์การคือ การผลิตสินค้าหรือบริการสู่การขาย ซึ่งขึ้นอยู่กับกลยุทธ์การปฏิบัติการและระบบการปฏิบัติการ เป้าหมายจะมุ่งไปที่เส้นฐานการผลิตเพื่อให้เกิดกำไร และกำไรจะไม่เกิดหากไม่มีกลยุทธ์การวางแผนการจัดการการปฏิบัติการ การจัดการกลยุทธ์จะต้องมีภาพมองถึงความสามารถเป็นอาวุธที่ใช้สู่ตลาดและการเงิน ในความสามารถนี้กระบวนการของการจัดการกลยุทธ์ต้องนำไปสู่แนวความคิดของกลยุทธ์ใหม่ ซึ่งผลคือราคาสินค้าต้องต่ำ คุณภาพต้องดีขึ้นกว่าเดิม หรือตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ในขณะที่การจัดการการปฏิบัติการได้รับการเน้นย้ำที่เหมาะสมจากตลาดและกลยุทธ์ทางการเงินจะไม่เป็นเพียงแต่เครื่องมือของการแข่งขัน โดยลักษณะของกระบวนการการปฏิบัติการ มีรายละเอียดดังปรากฏตามแผนภูมิประกอบ การพิจารณาในหน้าถัดไป คือ

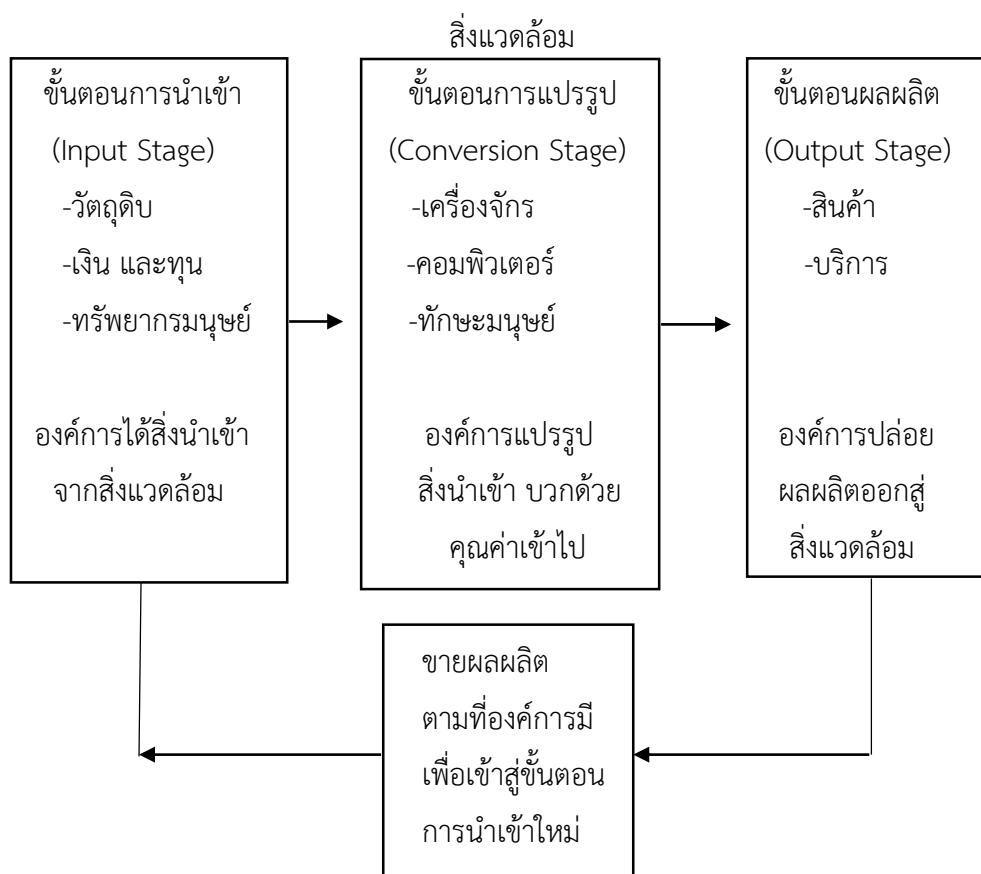
แผนภูมิลักษณะของกระบวนการการปฏิบัติการ



ที่มา : ประยุกต์จาก Warren R. Plunkett, Raymond F. Attner and Gemmy S. Allen (2008: 579)

Gareth R. Jones and Jennifer M. George (2011: 95-96) ได้ให้หลักการองค์การระบบเปิดไว้ คือ สิ่งหนึ่งที่มีอิทธิพลสูงสุดที่องค์กรได้รับคือ ผลจากสิ่งแวดล้อมภายนอก องค์กร โดยระบบขององค์กรจะนำทรัพยากรจากภายนอกองค์กรเข้าไป (Input) แล้วแปรรูป (Conversion) ไปเป็นสินค้าหรือบริการ แล้วส่งออก (Output) สู่อสิ่งแวดล้อมภายนอก องค์กร ในที่ซึ่งลูกค้าเป็นคนที่ซื้อ โดยทรัพยากรในขั้นนำเข้าไปในระบบที่องค์กรต้องการ คือ วัตถุดิบ เงิน ทักษะของพนักงานเพื่อผลิตสินค้าและบริการ ต่อมาองค์กรต้องผสมผสาน ทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อให้เกิดการแปรรูปทรัพยากร (Process) ซึ่งต้องปฏิบัติในที่ทำงานด้วยการใช้เครื่องมือ เทคนิค และเครื่องจักรที่เหมาะสม แล้วแปรรูปออกมาเป็นสินค้าสำเร็จรูปและบริการ เช่น รถยนต์ แสมเบอร์เกอร์ หรือเครื่องบิน ซึ่งเป็นขั้นตอนของผลผลิต (Output) ที่อธิบายว่าเป็นองค์การระบบเปิด ก็เพราะว่าองค์กรเป็นผลมาจากปฏิสัมพันธ์ของสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อดำรงอยู่ตามคำมั่นที่องค์กรจะเปิดสู่สิ่งแวดล้อมภายนอก มีแผนภูมิ องค์การระบบเปิดประกอบการพิจารณาดังปรากฏในแผนภูมิด้านล่างนี้

องค์กรระบบเปิด



ที่มา : ประยุกต์จาก Gareth R. Jones and Jennifer M. George (2011: 95)

สรุป การบริหารเชิงระบบและองค์ประกอบ หมายถึง การบริหารที่ใช้ข้อมูลที่สัมพันธ์กัน พร้อมสัมพันธ์สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรนั้น ๆ มาประกอบการตัดสินใจในการบริหาร/การจัดการ โดยจัดข้อมูลเหล่านั้นให้เป็นระบบโดยจัดเป็นกลุ่ม ๆ ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มที่เป็นปัจจัยนำเข้า กลุ่มที่เป็นกระบวนการดำเนินการเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ (กระบวนการผลิต) และกลุ่มที่เป็นผลผลิตคือได้เป็นชิ้นงานที่มีคุณภาพออกมา การบริหารงบประมาณเชิงระบบ จึงหมายถึง การเบิกจ่ายงบประมาณตามวิธีการและขั้นตอนที่กระทรวงการคลังกำหนดอย่างเป็นระบบตามปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต

3. แนวคิดเรื่องประสิทธิภาพ

ความหมาย

ราชบัณฑิตยสถาน (2542: 667) ได้ให้ความหมายไว้คือ ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถที่ทำให้เกิดผลในการทำงาน

วรนาถ แสงมณี (2553: 2-6) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพ (Efficiency) ไว้คือ หมายถึง การเปรียบเทียบทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลที่ได้จากการทำงานว่าดีขึ้นอย่างไร เพียงใด ในขณะที่กำลังทำงานเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้คำว่า ประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญและเน้นที่ต้นทุนของทรัพยากรที่ลงทุน หรือเสียไป โดยเปรียบเทียบกับผลสำเร็จที่ได้รับเป็นหลัก โดยหลักการแล้ว องค์กรจะมีทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพควบคู่กันไป แต่บ่อยครั้งที่บางองค์กรทำให้มีประสิทธิผลบรรลุเป้าหมาย แต่กลับใช้จ่ายทรัพยากรอย่างสิ้นเปลือง (คือทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ) ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ใช้วัตถุดิบหรือใช้วัสดุอุปกรณ์มากเกินไป ความจำเป็น หรือใช้แรงงานคนอย่างสิ้นเปลือง องค์กรที่เป็นธุรกิจและเน้นต้นทุน หรือทรัพยากรเป็นเกณฑ์ในการประเมินคำว่า “ประสิทธิภาพ” จึงนำมาใช้ เพราะมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมในการเปรียบเทียบ

นภาพร ชันธนาภา (2554: 15) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพ (Efficiency) ไว้คือ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการนำเข้าและผลผลิตโดยมีเป้าหมายที่จะใช้ต้นทุนต่ำที่สุด (ต้นทุน ประกอบด้วย บุคลากร เงินทุน อุปกรณ์ ฯลฯ)

มัลลิกา ธรรมจริยาวัฒน์ (2554: 282) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพ (Efficiency) ไว้คือ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) และผลลัพธ์ที่ออกมา (Output) เพื่อสร้างให้เกิดต้นทุนสำหรับทรัพยากรต่ำสุด ซึ่งเป็นการกระทำสิ่งหนึ่งที่ถูกต้องโดยคำนึงถึงวิธีการ (Means) ใช้ทรัพยากรให้เกิดการประหยัด หรือสิ้นเปลืองน้อยที่สุด องค์กรมีแนวโน้มที่จะวัดหรือควบคุมประสิทธิภาพได้มากกว่าความมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามการพิจารณาจากเหตุผล แสดงว่าความสำเร็จและโอกาสด้านการแข่งขัน มักจะเกี่ยวข้องกันกับองค์กร ซึ่งจะเกี่ยวข้องกันกับประสิทธิผลระยะยาวมากกว่าระยะสั้น

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2560: 50) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพ (Efficiency) ไว้คือ หมายถึง แนวคิดการวัดในเชิงปริมาณ (Quantitative Concept) ข้อมูลสารสนเทศที่นำมาพิจารณา ต้องสามารถวัดเป็นเชิงปริมาณตัวเลขได้ เป็นการเปรียบเทียบมูลค่าหรือคุณค่าระหว่างผลที่ได้กับทรัพยากรและความพยายามที่ใช้ไป ผลที่ได้ต้องมีมูลค่ามากกว่า

ทรัพยากรหรือความพยายามที่ใช้ไปในกระบวนการผลิต หรือการจัดการ และการที่จะพูดว่า ได้ประสิทธิภาพสูงสุด แสดงว่าเกิดสัมฤทธิ์ผล (ผลผลิต ผลลัพธ์ ผลกระทบ)

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ และวราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ (2553: 9-29) ได้ให้ความหมายของ หลักประสิทธิภาพที่เป็นหลักการของงบประมาณไว้ คือ หมายถึง การควบคุมงบประมาณ รายจ่ายและรายได้ ซึ่งส่วนราชการผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องจะต้องใช้จ่ายงบประมาณที่มีอยู่อย่าง จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด

พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2550: 26-27) ได้ให้ความหมายของ ประสิทธิภาพ ใน ลักษณะที่ดีของงบประมาณแผ่นดิน คือ งบประมาณจะต้องถือหลักประหยัด ไม่ว่าจะ เป็น งบประมาณรายรับ หรืองบประมาณรายจ่าย ถ้าเป็นงบประมาณรายรับ หมายความว่า ในการ จัดเก็บรายได้เข้ารัฐจะต้องพยายามเสียค่าใช้จ่ายให้น้อยที่สุด ส่วนงบประมาณรายจ่าย หมายความว่า การใช้จ่ายตามโครงการต่าง ๆ ในงบประมาณจะต้องกระทำอย่างมีประสิทธิภาพ คือ หมายถึง เสียค่าใช้จ่ายน้อยแต่ได้ผลลัพธ์อย่างเต็มที่

รัตนา สายคณิต และชลลดา จามรกุล (2557: 260-261) ได้ให้ความหมายของ ประสิทธิภาพ ไว้ใน หลักในการจัดเก็บภาษีอากร ไว้ คือ หลักความมีประสิทธิภาพ หมายถึง การจัดเก็บภาษีอากร จะต้องคำนึงถึงหลักความมีประสิทธิภาพด้วย คือ ภาษีอากรที่จัดเก็บนั้น จะต้องจัดเก็บได้สะดวก ไม่ยุ่งยากทั้งทางด้านผู้จัดเก็บภาษี และทางด้านผู้เสียภาษี ไม่ทำให้เสีย ค่าใช้จ่ายในการบริหารการจัดเก็บภาษีสูงเกินไป ไม่ก่อให้เกิดช่องโหว่ทั้งทางด้านกฎหมายและ การจัดเก็บ จนทำให้เกิดการหลบหลีกและเลี่ยงภาษี

สรุป ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้าและผลผลิต โดยมี เป้าหมายที่จะใช้ต้นทุนต่ำที่สุด หากเป็นประสิทธิภาพทางงบประมาณ หมายถึง การควบคุม งบประมาณรายจ่ายและรายได้ ที่หน่วยงานมีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4. แนวคิดเรื่องการบริการ

ความหมาย

ราชบัณฑิตยสถาน (2542: 607) ได้ให้ความหมายของการบริการไว้ คือ หมายถึง ปฏิบัติรับใช้ หรือให้ความสะดวกต่าง ๆ เช่น ร้านนี้บริการลูกค้าดี การให้บริการ ใช้บริการ

จิระภรณ์ ตันติชัยรัตนกุล (2552: 362-365) ได้ให้ความหมายของบริการ (Service) ไว้ คือ หมายถึง กิจกรรมซึ่งส่วนใหญ่เป็นสิ่งจับต้องไม่ได้ แต่สามารถระบุแยกแยะได้ เป็น กิจกรรมที่มุ่งสร้างความพอใจให้แก่ผู้รับบริการ บริการไม่จำเป็นต้องผูกติดอยู่กับการขายสินค้า

หรือการขายบริการอื่น การให้บริการอาจใช้หรือไม่ใช้สินค้าเป็นองค์ประกอบก็ได้ หากใช้สินค้าเป็นองค์ประกอบก็จะมีค่าธรรมเนียมสิทธิ์ในสินค้านั้นให้ผู้ให้บริการ โดยบริการนั้นให้รวมถึงกิจกรรมเหล่านี้ด้วย คือ

1. กิจกรรม การเช่าห้องพักในโรงแรม การเช่ารถยนต์ การรักษาพยาบาล (ไม่รวมยารักษาโรค) การบันเทิง บริการซ่อมแซมต่าง ๆ (ไม่รวมชิ้นส่วนอะไหล่ที่ใช้ประกอบการซ่อมแซม)

2. บริการที่ไม่รวมถึงการให้สินเชื่อ การจัดส่งสินค้าและบริการอื่น ๆ ซึ่งเป็นการกระทำร่วมกับการขายสินค้า

3. ผู้ให้บริการอาจเข้าเป็นเจ้าของสินค้าหรือเป็นผู้ให้บริการประกอบการให้บริการ แต่มีลักษณะเป็นเพียงชั่วคราวไม่ถาวร เช่น การเช่าห้องพักในโรงแรม การเช่ารถยนต์

4. องค์การที่ให้บริการไม่เป็นผู้ผลิตสินค้าเพื่อการขายสินค้าที่ผลิตขึ้น

ความสำคัญของบริการ มีดังนี้

1. บริการเป็นพื้นฐานของเศรษฐกิจ เช่น การจ้างแรงงาน การประกอบธุรกิจต่าง ๆ เช่น VISA, American Express

2. บริการมีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตประจำวัน เช่น การขนส่ง บริการด้านการเงิน บริการประกันภัย บริการสื่อสาร บริการสุขภาพ บริการความบันเทิง

3. บริการเป็นกิจกรรมที่สนับสนุนภาคการผลิตเพื่อให้ลูกค้าพอใจในสินค้า เช่น บริการหลังการขาย

4. บริการมีการพัฒนาควบคู่กับเทคโนโลยี เช่น โทรศัพท์มือถือ คอมพิวเตอร์ทำให้เกิดพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ เช่น ธนาคารอิเล็กทรอนิกส์ อินเทอร์เน็ตทำให้เกิดการเข้าถึงบริการต่าง ๆ กว้างขวาง รวดเร็ว

ลักษณะของบริการแตกต่างจากสินค้า มีดังนี้

1. จับต้องไม่ได้ (Intangibility) เพราะผู้ใช้บริการมองไม่เห็น แต่รับรู้สัมผัส ทดสอบได้ จึงเก็บสำรองไม่ได้

2. มีความเป็นอเนกพันธ์ (Heterogeneity) คือผลงานของมนุษย์ที่แตกต่างกัน แต่ละคนมีรูปแบบและวิธีการให้บริการที่แตกต่างกัน จึงยากต่อการกำหนดมาตรฐานของการให้บริการให้เป็นอันเดียวกัน

3. การผลิตและการบริโภคเกิดขึ้นพร้อมกัน (Simultaneous Production and Consumption) คือบริการจะขายก่อน แล้วจึงผลิตและบริโภคในเวลาเดียวกัน เช่น การให้บริการของบริษัททัวร์ จึงทำให้การขายทำได้ในปริมาณที่จำกัด

4. ความไม่คงทน (Perishability) ไม่สามารถเก็บรักษาไว้ได้ เช่น ที่นั่งในโรงภาพยนตร์ แต่ละรอบ

5. อาศัยแรงงานคนเป็นหลัก คุณภาพของงานบริการจึงขึ้นอยู่กับคุณภาพของคน **ประเภทของบริการเพื่อการค้า ตามกลุ่มอุตสาหกรรม แบ่งได้ดังนี้**

1. การขนส่ง รวมถึงการรับส่งผู้โดยสารและสินค้า การซ่อมแซมและการให้เช่า อุปกรณ์ขนส่ง

2. การสื่อสาร รวมถึงการสื่อสารทางโทรศัพท์ วิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ และการสื่อสารรูปแบบอื่น ๆ

3. การเงินและการประกันภัย เช่น บริการทางการเงิน บริการการประกันชีวิต บริการ การประกันวินาศภัย

4. การบริการที่พักอาศัย เช่น การเช่าห้องพักในโรงแรม การเช่าบ้านและที่พักต่าง ๆ

5. การบริการส่วนบุคคล เช่น เสริมสวย ซักรีด ซักแห้ง

6. การบริการเกี่ยวกับการพักผ่อนหย่อนใจ เช่น การท่องเที่ยว ภาพยนตร์ บริการ ให้ความบันเทิงและพักผ่อนต่าง ๆ

7. การบริการเกี่ยวกับสุขภาพ เช่น บริการทางการแพทย์ การรักษาพยาบาล การเสริมสุขภาพ

8. บริการทางการศึกษา

9. การบริการให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติด้านต่าง ๆ การบริการทางการบริหาร การบริการทางการบัญชี การบริการทางการลงทุน การบริการคอมพิวเตอร์

10. การบริการเกี่ยวกับครัวเรือน เช่น การบริการซ่อมแซมบ้าน บริการจัดภูมิทัศน์

11. การบริการเกี่ยวกับการเป็นสมาชิกขององค์กร เช่น บริษัทให้บริการทาง อินเทอร์เน็ต

ธีรกิติ นวรัตน์ ณ อยุธยา (2557: 11-25) ได้ให้ความหมายของบริการ ไว้ คือ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้ความสามารถพิเศษของตน หรือใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ซึ่งได้แก่ความรู้และ ทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อผลประโยชน์ของบุคคลอื่นหรือของตนเอง โดยมีบริการประเภท ต่าง ๆ ดังนี้

1. ประเภทบริการตามประเภทอุตสาหกรรม มีดังนี้

1.1 บริการค้าปลีกและค้าส่ง (Retailing and Wholesaling)

1.2 บริการการขนส่ง การกระจายสินค้า และการเก็บรักษาสินค้า (Transportation, Distribution and Storage)

- 1.3 การบริการของธนาคารและบริการการประกันภัย (Banking and Insurance)
- 1.4 การบริการอสังหาริมทรัพย์ (Real Estate)
- 1.5 การบริการการสื่อสาร และการบริการข้อมูลข่าวสาร (Communication and Information Service)
- 1.6 การบริการสาธารณูปโภครัฐบาลและการป้องกันประเทศ (Public Utilities, Government and Defense)
- 1.7 การบริการการดูแลสุขภาพ (Health Care)
- 1.8 การบริการทางธุรกิจ การบริการที่เกี่ยวกับวิชาชีพ และการบริการส่วนบุคคล (Business, Professional and Personal Service)
- 1.9 การบริการที่เกี่ยวกับการพักผ่อนหย่อนใจ การท่องเที่ยวและที่พัก (Recreation and Hospitality Service)
- 1.10 การบริการการศึกษา (Education)
- 1.11 การบริการขององค์การที่ไม่แสวงหากำไรอื่น ๆ (Other Non-Profit Organization)

2. ประเภทบริการตามแนวคิดขององค์การระหว่างประเทศ มีดังนี้

- 2.1 การขนส่ง (Transport)
- 2.2 การเดินทาง (Travel)
- 2.3 การสื่อสาร (Communication)
- 2.4 การก่อสร้าง (Construction)
- 2.5 การประกันภัย (Insurance)
- 2.6 การบริการทางการเงิน (Financial Service)
- 2.7 การบริการที่เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ (Computer and Information Service)
- 2.8 ค่า royalties และสิทธิทางการค้า (Royalties and Licences Fees)
- 2.9 บริการทางธุรกิจประเภทอื่น (Other Business Service)
- 2.10 การบริการเกี่ยวกับการพักผ่อนหย่อนใจ วัฒนธรรม และบริการส่วนบุคคล (Personal, Cultural and Recreation Service)
- 2.11 การบริการของรัฐบาล (Government Service)

3. ประเภทบริการที่สมบูรณ์ (Pure Service) เช่น บริการติดต่อสื่อสาร บริการการศึกษา บริการธุรกิจ บริการเป็นที่ปรึกษาแนะนำ บริการด้านการเงิน บริการสุขภาพ บริการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย บริการขนส่ง บริการประกันภัย บริการด้านกฎหมาย บริการด้านกีฬาและบันเทิง บริการส่วนตัว เช่น ตัดเย็บเสื้อผ้า เสริมสวย) บริการการกุศล

4. ประเภทบริการไม่สมบูรณ์ เป็นบริการที่เกิดขึ้นประกอบกับการขายสินค้า ทั้งก่อนและหลังการขาย

พรณพิมล ก้านนก และคณะ (2554: 571-577) ได้ให้ความหมายของบริการ ไว้ คือ หมายถึง กิจกรรมที่สร้างขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลในสิ่งอำนวยความสะดวก ที่ไม่สามารถมองเห็นได้ แต่สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการได้

ลักษณะของบริการ (Characteristics of Service) เป็นดังนี้

1. จับต้องไม่ได้ (Intangibility)
2. แยกแยกไม่ได้ (Inseparability) ไม่เหมือนสินค้าที่แยกแยกเป็นชิ้นได้
3. ไม่คงที่ (Variability) คือเปลี่ยนแปลงไปตามบุคคล
4. สูญเสียง่าย (Perishability) เพราะกักเก็บรักษาไว้ไม่ได้ เช่น ฤดูท่องเที่ยวที่ไม่
สามารถกักเก็บรักษาเอาไว้ได้ ผ่านแล้วก็ผ่านไป ต้องรอในรอบปีถัดไป

ประโยชน์ของบริการ มีดังนี้

1. ช่วยให้เกิดการขยายตลาดสินค้าและบริการ
2. ช่วยให้เกิดการแข่งขัน
3. ช่วยให้เกิดการกระจายรายได้ และเพิ่มรายได้
4. ช่วยให้ผู้คนมีงานทำ
5. ช่วยให้เกิดความเจริญในชุมชน
6. ช่วยให้เกิดการศึกษา การประกอบอาชีพเฉพาะด้าน
7. ช่วยให้เกิดการแข่งขันกันทำ
8. ช่วยให้ผู้คนมีสุขภาพแข็งแรง มีสุขภาพจิตดี
9. ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสังคม
10. ช่วยให้ประชาชนมีการอยู่ดีกินดี

รณชัย ตันตระกูล (2552: 348-363) ได้ให้ความหมายของบริการ ไว้ คือ หมายถึง กิจกรรมใดหรือผลประโยชน์ใดก็ตามซึ่งไม่มีตัวตน สามารถนำเสนอจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลหนึ่งให้แก่อีกบุคคลหรืออีกกลุ่มบุคคลหนึ่ง โดยไม่มีผลต่อการเป็นผู้ครอบครองสิ่งหนึ่งสิ่งใดเหล่านั้น

ลักษณะเฉพาะของการบริการ (Characteristics of Services) เป็นดังนี้

1. ไม่สามารถสัมผัสได้ (Intangibility)
2. ความไม่สอดคล้องกัน (Inconsistency) คืออาจให้บริการได้ไม่เหมือนกันทุกครั้ง
3. ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ (Inseparability) ระหว่างผู้ส่งมอบบริการกับ

การบริการ

4. รายการสินค้า (Inventory) คือกักเก็บไม่ได้ทำรายการไม่ได้เหมือนสินค้า

มิติของคุณภาพบริการ (Dimension of Service Quality)

1. เป็นสิ่งที่มีตัวตน (Tangibles) เช่น สิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องมือ อุปกรณ์ บุคลากร วัสดุการติดต่อสื่อสาร

2. ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ (Reliability) คือสามารถทำงานตามการบริการได้
3. การตอบสนอง (Responsiveness) คือบริการลูกค้าได้ทันทีทันใด
4. การทำให้มั่นใจ (Assurance) คือมีความรู้ มีมารยาท สุภาพอ่อนโยน
5. การเอาใจใส่ (Empathy) คือดูแลเอาใจใส่ลูกค้าดี

อิทธิพลของผู้บริโภคที่มีต่อการบริการ

1. คำพูดออกจากปาก (Word of Mouth) ปากต่อ-ปาก คือได้รับบริการแล้วมีการพูดปากต่อปากต่อ ๆ กันไปว่าได้รับบริการแล้วเป็นอย่างไร

2. ความจำเป็นของส่วนตัว (Personal Needs) ที่ต้องบริการให้เข้ากับลูกค้าแต่ละคน
3. ประสบการณ์ในอดีต (Past Experience) คือเคยติดต่ออะไรกับผู้ให้บริการ ก็เกิดความคาดหวัง

ความคาดหวัง

4. การติดต่อสื่อสารภายนอก (External Communication) จากการโฆษณาที่ลูกค้ารับรู้ แล้วนำมาควบคุมกับการให้บริการ

การรับรู้คุณภาพ (Quality Perception) เกิดจากการได้สัมผัสรับรู้แล้วเกิดความรู้สึกว่าเป็นอย่างไร ผู้ให้บริการจึงต้องดูแลให้สอดคล้องกับความคาดหวังของลูกค้า

นงนุช กันระชัย (2551: 555-577) ได้ให้ความหมายของบริการ ไว้ คือ หมายถึง การปฏิบัติงานที่กระทำ หรือติดต่อและเกี่ยวข้องกับผู้ใช้บริการ การให้บุคคลอื่นได้ใช้ประโยชน์ใด ๆ ที่ทำให้บุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องได้รับความช่วยเหลือ โดยเป็นการปฏิบัติที่เป็นขั้นตอนและแสดงผลงานออกมาจากผู้ให้บริการส่งไปถึงผู้รับบริการ แต่ผู้รับบริการไม่ได้เป็นเจ้าของ แต่เพิ่มมูลค่าให้ผู้รับบริการ ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง หรือสถานที่ใดสถานที่หนึ่ง การบริการบางครั้งมีสินค้าประกอบ เพื่อตอบสนองความต้องการและนำไปสู่ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

ประเภทบริการ มีดังนี้

1. บริการโดยตรงกับลูกค้า เช่น กายภาพบำบัด บริการสุขภาพ ชุรกิจขนส่งผู้โดยสาร บริการห้องพักในโรงแรม

2. บริการโดยการครอบครองสินค้าทางกายภาพ (Procession Processing) เช่น การขนส่งสินค้า บริการทำความสะอาด

3. บริการที่เกิดผลโดยตรงต่อใจลูกค้า (Mental Stimulus Processing) เป็นบริการที่ต้องปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า เช่น การปรึกษาแนะนำต่าง ๆ การศึกษา การให้ข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งบริการเหล่านี้มีผลโดยตรงต่อทัศนคติ ความรู้สึกนึกคิด และเกิดพฤติกรรมทันทีต่อลูกค้า ผู้ให้บริการจึงต้องพึงระมัดระวังยิ่ง

4. บริการที่เกิดขึ้นโดยตรงกับการครอบครองสินค้าที่แต่ด้อยที่สุด (Information Processing) คือรูปแบบการให้บริการที่เป็นข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์ผ่านอินเทอร์เน็ตหรือไม่ก็ได้ ผู้ให้บริการต้องมีความรู้ในเรื่องนั้น ๆ มีความสามารถในการให้บริการในเรื่องนั้น ๆ ได้ดี ด้วยจรรยาบรรณ ผู้รับบริการจึงจะเกิดความมั่นใจ เชื่อถือ เชื่อมั่น ศรัทธาในการใช้บริการ

ลักษณะของบริการ มี 4 ลักษณะ ดังนี้

1. จับต้องไม่ได้ เช่น เสริมสวย ไม่สามารถรู้ล่วงหน้าได้ว่า จะได้รับบริการออกมาในรูปแบบใด จึงต้องวางกฎเกณฑ์ให้ละเอียดก่อนใช้บริการ เพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดความไม่พึงพอใจ

2. ไม่สามารถแบ่งแยกได้เนื่องจากผลิตและบริโภคในขณะเดียวกัน

3. ไม่แน่นอน เช่น อาจารย์ผู้สอนเตรียมการสอนดี อารมณ์ดี ก็สอนดี การควบคุมคุณภาพการให้บริการจึงทำได้ 3 แบบ ดังนี้

3.1 ฝึกอบรมการให้บริการ

3.2 จัดมาตรฐานการปฏิบัติในการให้บริการ

3.3 รับฟังคำแนะนำ ข้อเสนอแนะ ศึกษาเปรียบเทียบ แล้วนำมาปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติเดิม

4. ไม่สามารถเก็บไว้ได้ เนื่องจากบริการอยู่ในช่วงสั้น หากลูกค้ามากก็บริการไม่ทัน หากลูกค้าน้อยก็เกิดต้นทุนในการรอให้บริการ เช่น เวลาเร่งด่วนจะมีผู้โดยสารมาก ต้องเพิ่มช่วงเวลาเดินรถให้ถี่ขึ้น กลยุทธ์การปฏิบัติจึงมีความสำคัญยิ่ง

บริการต่างจากสินค้า ดังนี้

1. บริการ ผู้รับบริการเป็นเจ้าของไม่ได้ แต่สินค้าผู้รับบริการเป็นเจ้าของได้

2. บริการ เป็นมูลค่าเพิ่มจากผลงานของสินค้า

3. ลูกค้า มีส่วนร่วม หรือสามารถเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการให้บริการ เช่น การศึกษา การเบิกจ่ายเงิน การฝาก-ถอนเงินกับธนาคาร ซึ่งลูกค้าสามารถแจ้งสะท้อนจากผลการปฏิบัติงานได้

4. บริการ จัดมาตรฐานและควบคุมคุณภาพได้ยาก เพราะความแตกต่างในพฤติกรรมระหว่างบุคคล

5. ลูกค้าประเมินคุณภาพบริการได้ยากเพราะจับต้องไม่ได้ แต่ประเมินคุณภาพสินค้าได้ง่ายเพราะจับต้องได้

6. บริการ เก็บสต็อกไม่ได้ แต่สินค้าเก็บสต็อกได้

7. คุณภาพของบริการเวลา เป็นปัจจัยสำคัญ หากช้าก็เกิดความรู้สึกไม่พอใจ

8. บริการ มีช่องทางการจัดจำหน่ายหลายช่องทาง แต่เฉพาะโดยตรงเท่านั้น เช่น เสริมสวย ตัดผม แต่บริการอื่นอาจใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย อย่างเช่น คอมพิวเตอร์ ระบบอินเทอร์เน็ต ซึ่งเป็นเทคโนโลยีในปัจจุบัน

ความสำคัญของบริการ มีดังนี้

1. สำคัญต่อธุรกิจ คือ บริการดี ธุรกิจหรือองค์กรก็อยู่รอดได้
2. สำคัญต่อลูกค้า คือลูกค้าได้รับความสะดวกก็เกิดความพึงพอใจ ก็เสริมให้ธุรกิจดำเนินการต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง

แนวคิดเกี่ยวกับการให้บริการ มีดังนี้

1. จะต้องสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า
2. ทำให้ผู้รับบริการ (ผู้ใช้บริการ) เกิดความพึงพอใจ
3. ปฏิบัติถูกต้องสมบูรณ์ครบถ้วนตามที่ลูกค้าต้องการ
4. มีความเหมาะสมกับองค์กรและสถานการณ์
5. เป็นบริการที่ไม่เกิดความเสียหายแก่บุคคลอื่น

ปัจจัยกำหนดคุณภาพการบริการ มี 5 ปัจจัย ดังนี้

1. ความเชื่อถือ (Reliability) บริการลูกค้าถูกต้อง
2. การตอบสนอง (Responsiveness) เต็มใจบริการอย่างรวดเร็ว
3. การสร้างความเชื่อมั่น (Assurance) ผู้ให้บริการมีความรู้ มีความสามารถในการปฏิบัติงาน อธิบายดี
4. ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) เอาใจใส่ดูแลดี
5. สิ่งจับต้องได้ (Tangibles) สิ่งอำนวยความสะดวกทางกายภาพ เครื่องมือ บุคลากร วัสดุสื่อสาร มีปรากฏให้เห็น

การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบริการ เนื่องจากบริการเป็นการตอบสนองความต้องการทางด้านจิตใจ จึงเป็นเรื่องละเอียดอ่อน บางครั้งผู้ให้บริการเพียงยิ้ม ก็สร้างมูลค่าเพิ่มได้แล้ว (Value Added) การทักทายแสดงความเป็นมิตรก็เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มได้ เพราะอย่างน้อยก็ผูกมัดผู้รับบริการให้อยู่กับเราด้วยความเป็นมิตร ผู้ให้บริการจึงต้องคิดหาวิธีการผูกมิตรกับผู้รับบริการให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

ระดับของกระบวนการให้บริการ มี 3 ระดับ ดังนี้

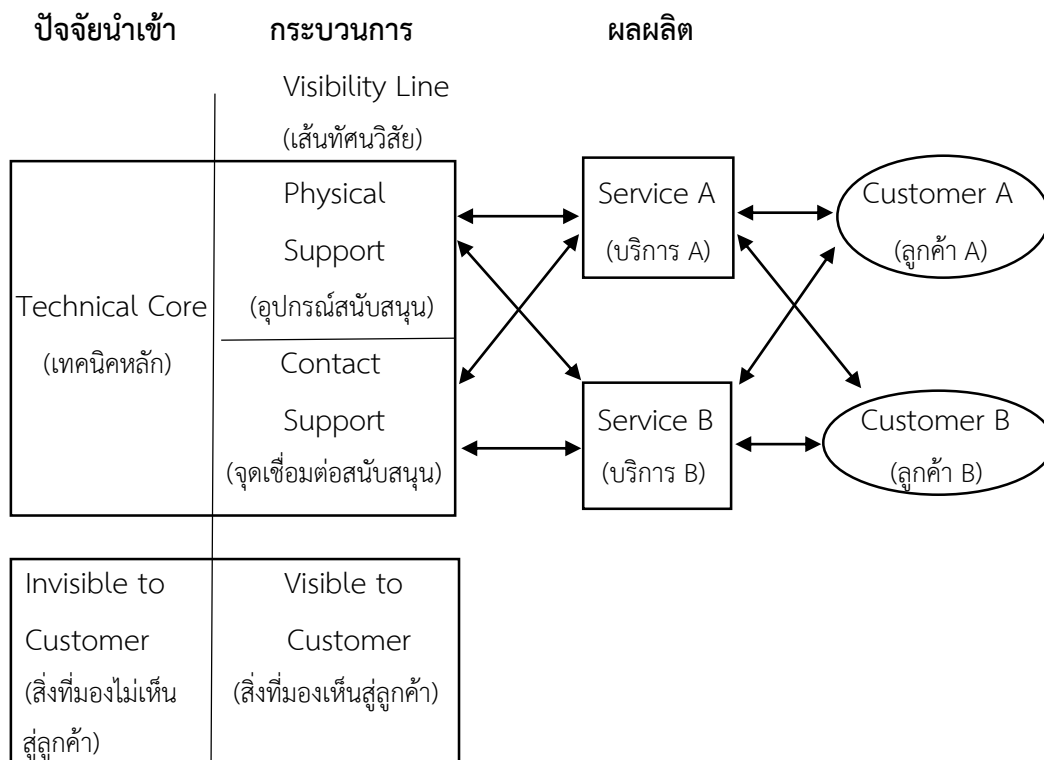
1. ผลประโยชน์ที่แท้จริงที่ลูกค้าจะได้รับจากการใช้บริการ เช่น สายการบิน หรือการเข้าพักในโรงแรม ผลประโยชน์ที่แท้จริงของลูกค้าคือ ได้รับความสะดวกสบาย ปลอดภัย ตรงเวลา จึงเกิดความพึงพอใจ

2. สิ่งอำนวยความสะดวกในการให้บริการ (Facilities Service) หมายถึง สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่ช่วยให้การบริการมีคุณภาพ เช่น โทรศัพท์ คอมพิวเตอร์ ระบบสื่อสารต่าง ๆ ที่ใช้ในการสื่อสาร สถานที่ อุปกรณ์ที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงานเพื่อให้บริการหรือการเช็คอินเข้าพักในโรงแรมแล้วมีบริการแนะนำการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ในห้องพัก

3. บริการเสริมในการเพิ่มมูลค่าให้กับบริการ (Supporting Service) หมายถึง ส่วนเพิ่มเข้ามาในการให้บริการที่ทำให้การให้บริการนั้น ๆ มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งจะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของประเภท สถานที่ ภาระหน้าที่ของการให้บริการ

ระบบการผลิตบริการ (Service as a System) หมายถึง กระบวนการผลิตบริการที่มีขั้นตอนในการผลิต โดยนำเอาวัตถุดิบในการผลิตบริการ ผ่านเข้าไปในกระบวนการแปรรูป แล้วออกมาเป็นผลผลิต ดังปรากฏในแผนภูมิแสดงระบบการผลิตบริการที่ใช้ประกอบการพิจารณาในหน้าถัดไป

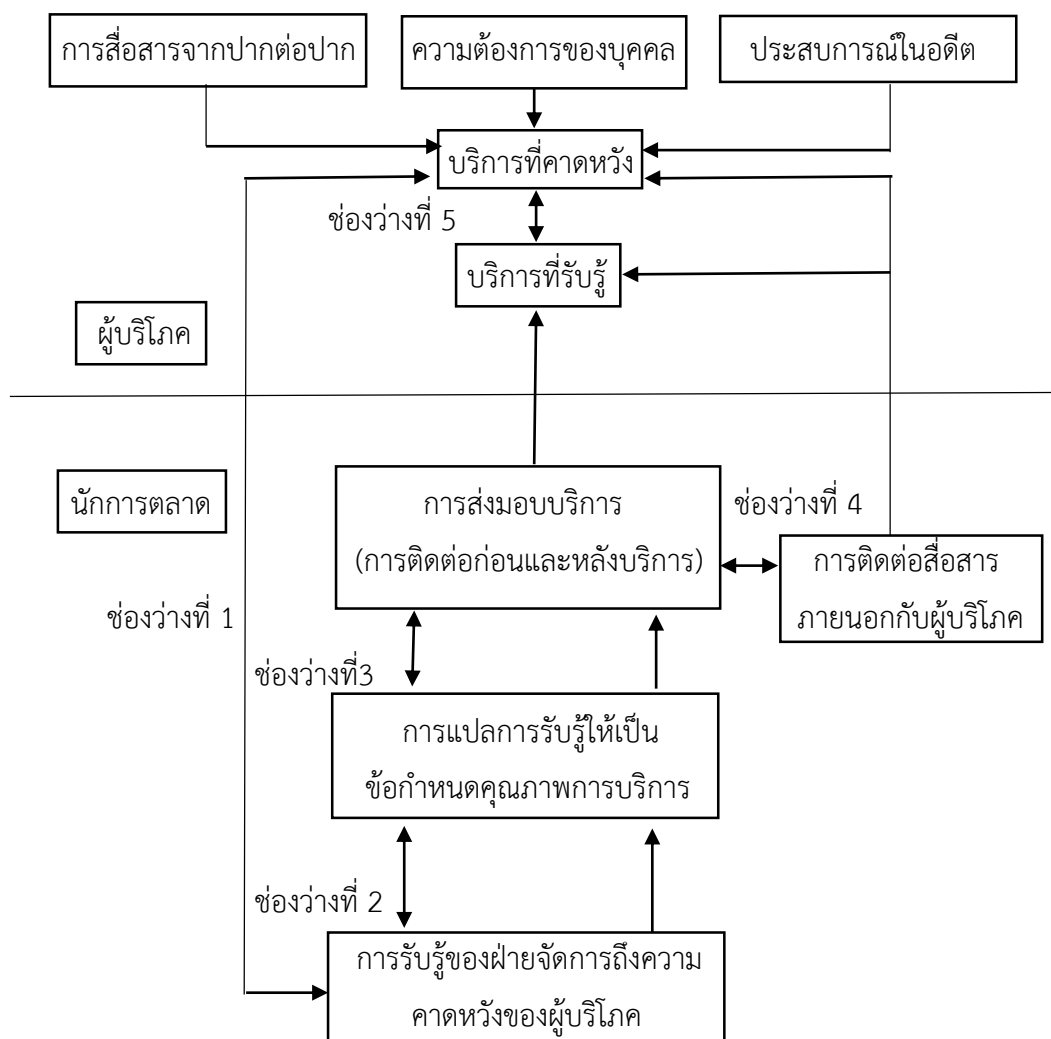
แผนภูมิแสดงระบบการผลิตบริการ



ที่มา : ประยุกต์จากงนงนุช กั้นระชัย (2551: 568)

การจัดการคุณภาพการบริการ หมายถึง การดำเนินการให้การบริการสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและเป็นที่ยอมรับของลูกค้ามากที่สุด ซึ่งเป็นไปดั่งแผนภูมิการจัดการคุณภาพการบริการที่ใช้ประกอบการพิจารณาในหน้าถัดไป

แผนภูมิการจัดการคุณภาพการบริการ



ที่มา : ประยุกต์จากงนงูช กัณระชัย (2551: 571)

อธิบายช่องว่างที่ 1-5 ได้ดังนี้

1. **ช่องว่างที่ 1** ช่องว่างระหว่างความคาดหวังของผู้บริโภค กับการรับรู้ของฝ่ายจัดการ
- ฝ่ายจัดการอาจรับรู้ความต้องการของลูกค้าไม่ถูกต้องเสมอ ลูกค้าอาจให้ความสนใจกับการดูแลรับผิดชอบของผู้ให้บริการมากกว่า
2. **ช่องว่างที่ 2** ช่องว่างระหว่างการรับรู้ของฝ่ายจัดการ กับการกำหนดคุณภาพการบริการ

- ฝ่ายจัดการอาจรับรู้ความต้องการของลูกค้าถูกต้อง แต่ไม่ได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ ผู้บริหารอาจแจ้งให้ผู้ให้บริการ บริการลูกค้าอย่างรวดเร็ว แต่ไม่ได้กำหนดเวลาให้

3. ช่องว่างที่ 3 ช่องว่างระหว่างข้อกำหนดคุณภาพการบริการ กับการส่งมอบบริการ

- บุคลากรอาจได้รับการฝึกอบรมมาไม่เพียงพอ หรือด้วยเหตุผลอื่น แต่ต้องบริการลูกค้าอย่างรวดเร็ว

4. ช่องว่างที่ 4 ช่องว่างระหว่างการส่งมอบบริการ กับการสื่อสารภายนอก

- ความคาดหวังของผู้บริโภคขึ้นอยู่กับข่าวสารเกี่ยวกับการบริการจากตัวแทน แต่ใช้บริการแล้ว สัมผัสแล้ว ไม่ตรงกับที่สื่อสารไว้ ความคาดหวังก็ผิดไปจากความเป็นจริง

5. ช่องว่างที่ 5 ช่องว่างระหว่างการบริการที่รับรู้ กับการบริการที่คาดหวัง

- เมื่อผู้บริโภครับรู้คุณภาพการบริการที่ได้รับผิดไปจากความเป็นจริง เช่น ได้รับบริการพิเศษ ลูกค้ากลับคิดว่าตัวเองมีสิ่งผิดปรกติขณะใช้บริการ

โดยสรุป บริการ หมายถึง กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อเอื้ออำนวยให้ความสะดวกต่าง ๆ แก่ผู้รับบริการ

5. แนวคิดเรื่องงบประมาณ

ความหมาย

ราชบัณฑิตยสถาน (2542: 274) ได้ให้ความหมายไว้ คือ งบประมาณ หมายถึง ประมาณการรายรับและรายจ่าย

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ และวราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ (2553: 9-21) ได้ให้ความหมายไว้ คือ งบประมาณ หมายถึง เครื่องมืออย่างหนึ่งของรัฐบาลที่เป็นเอกสารแสดงถึงความต้องการของรัฐบาล หรือหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งแสดงออกมาในลักษณะแผนทางการเงินและโครงการที่จะดำเนินการในปีงบประมาณหนึ่ง ๆ โดยที่รัฐบาลได้สัญญาต่อรัฐสภาและประชาชนที่จะใช้เงินภายใต้เงื่อนไขที่ตกลงกันไว้

วิเชียร วิทย์อุดม (2555: 44) ได้ให้ความหมายไว้ คือ งบประมาณ หมายถึง แผนงานที่ให้เห็นถึงการคาดคะเนถึงผลที่เกิดขึ้น และแสดงออกมาให้เห็นเป็นตัวเลข ในรูปของตัวเงิน จำนวนเวลา หรือที่วัดด้วยสิ่งอื่น ๆ เพื่อใช้ในการจัดสรรและควบคุมการใช้ทรัพยากรและการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปในองค์การภายในระยะเวลาหนึ่ง โดยปรกติแล้วจะกำหนดไว้เท่ากับหนึ่งปี จึงมักได้ยินเสมอ ๆ ว่าเป็นงบประมาณประจำปี ซึ่งมีความหมายว่า แต่ละหน่วยงานในองค์การจะกำหนด

เป้าหมายที่คาดว่าจะทำให้สำเร็จได้ภายในเวลา 1 ปี พร้อมกับมีการประมาณการของจำนวนเงินที่จะต้องใช้จ่าย โดยเป้าหมายของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การจะถูกนำมาประสานกันเข้าเป็นเป้าหมายรวม หรืองบประมาณรวมขององค์การอันเดียว เรียกว่า แผนงบประมาณ

นภาพร ชันธนาภา (2554: 134) ได้ให้ความหมายไว้ คือ งบประมาณ หมายถึง แผนที่แสดงการใช้จ่ายเงินและการแสดงผลของผลลัพธ์ตามที่คาดหวังซึ่งแสดงในรูปของตัวเลข

มัลลิกา ธรรมจริยาวัฒน์ (2554: 297) ได้ให้ความหมายไว้ คือ งบประมาณ หมายถึง แผนที่ประกอบด้วยข้อความที่แสดงผลที่คาดหวังไว้ล่วงหน้าเป็นตัวเลขในรูปของตัวเงิน เวลาจำนวน หรืออื่น ๆ ภายในระยะเวลาที่กำหนด บางองค์การให้ความสำคัญของแผนงบประมาณมากที่สุดเพราะการดำเนินการทุกกิจกรรมต้องใช้จ่ายเงินใช้จ่ายในการดำเนินการ

อมรรวรรณ รุ่งกุล (2556: 19) ได้ให้ความหมายไว้ คือ งบประมาณ หมายถึง แผนซึ่งประกอบด้วยข้อความซึ่งคาดหวังผลที่คิดไว้ล่วงหน้าและแสดงออกมาเป็นตัวเลข บางครั้งงบประมาณอาจเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า แผนงานที่เป็นตัวเลข งบประมาณอาจแสดงออกมาในรูปตัวเงิน จำนวนชั่วโมงในการทำงาน จำนวนผลิตภัณฑ์ จำนวนชั่วโมงเครื่องจักร หรือที่วัดได้ด้วยสิ่งอื่น ๆ

ณัฐปคัลภ์ ญาณมโนวิศิษฐ์ (2555: 89) ได้ให้ความหมายไว้ คือ งบประมาณ หรือ งบประมาณแผ่นดิน หมายถึง แผนเบ็ดเสร็จที่แสดงประมาณการรายได้รายจ่ายของรัฐบาล ในอนาคต ซึ่งแสดงออกในรูปตัวเงินสำหรับดำเนินงานของรัฐบาลทั้งหมดในระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งปกติคือระยะเวลา 1 ปี แผนนี้เรียกว่างบประมาณนี้รวมถึงการกะประมาณ บริการ กิจกรรม โครงการ และค่าใช้จ่าย ตลอดจนทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุนในการดำเนินงานให้บรรลุตามแผน

รัตนา สายคณิต และชลลดา จามรกุล (2557: 256-270) ได้ให้ความหมายของ งบประมาณแผ่นดินไว้ คือ หมายถึง แผนเกี่ยวกับการใช้จ่ายของรัฐบาล และแผนเกี่ยวกับการจัดหารายรับมาให้เพียงพอกับการใช้จ่ายในรอบระยะเวลาหนึ่ง โดยปกติคือระยะเวลา 1 ปี เป็นเกณฑ์ บางครั้งจึงเรียกว่างบประมาณแผ่นดินประจำปี แต่ปีงบประมาณแตกต่างกับปีปฏิทินที่ปีงบประมาณเริ่มต้นจากวันที่ 1 ตุลาคมของทุกปี ไปสิ้นสุดวันที่ 30 กันยายนของปีถัดไป โดยรายรับหรือประมาณการรายรับแยกเป็น 3 ประเภท คือ 1. รายได้ แยกเป็น 1.1 รายได้จากภาษีอากรทางตรงและรายได้จากภาษีอากรทางอ้อม ซึ่งเป็นสัดส่วนที่สูงในประมาณการรายรับ 1.2 รายได้จากการขายสิ่งของและบริการ เช่น จากการขายอสังหาริมทรัพย์ จากการขายผลิตภัณฑ์ธรรมชาติ จากการขายรถประจำตำแหน่งที่ไม่ใช้แล้ว ค่าบริการต่าง ๆ ค่าเช่า 1.3 รายได้จากรัฐพาณิชย์ คือ รายได้จากการประกอบการของรัฐวิสาหกิจ เช่น จากโรงงานยาสูบ จากสำนักงาน

สลากกินแบ่งรัฐบาล จากองค์การโทรศัพท์ จากการไฟฟ้า จากการประปา รายได้จากเงินปันผล ที่รัฐบาลได้รับจากบริษัทที่รัฐบาลถือหุ้น 1.4 รายได้อื่น 2. เงินกู้ หมายถึง เงินที่รัฐบาลกู้จาก แหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ เพื่อมาใช้จ่าย เช่น กู้จากธนาคารแห่งประเทศไทย กู้จากสถาบันการเงิน เช่น จากธนาคารออมสิน จากธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ จากประชาชน 3. เงินคงคลัง หมายถึง เงินที่เหลือจากการใช้จ่ายในปีก่อน ๆ ที่รัฐบาลสะสมไว้และสามารถนำมาใช้ จ่ายในปีที่รายจ่ายสูงเกินกว่ารายได้ และรัฐบาลไม่ต้องการก่อหนี้เพิ่มขึ้น แต่การใช้จ่ายเงินคงคลัง ต้องเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด ส่วนประมาณการรายจ่าย ได้จำแนกออกเป็นดังนี้ 1. จำแนก ตามลักษณะงาน คือ จำแนกออกเป็นหมวดหมู่ตามหน้าที่งานที่รัฐบาลจะดำเนินการ ซึ่งมี 4 ประเภท คือ การบริหารทั่วไป การบริการชุมชนและสังคม การเศรษฐกิจ และอื่น ๆ 2. จำแนก ตามลักษณะเศรษฐกิจ คือ จำแนกเพื่อแสดงให้เห็นผลทางเศรษฐกิจที่จะเกิดขึ้นจากการใช้จ่าย เงินของรัฐบาล เช่น 2.1 จำแนกออกเป็นรายจ่ายเพื่อการลงทุน หมายถึง รายจ่ายเพื่อสร้างความ เจริญทางเศรษฐกิจ รายจ่ายเพื่อการได้มาซึ่งครุภัณฑ์ ที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง 2.2 รายจ่ายประจำ หมายถึง รายจ่ายเพื่อการบริหารงานประจำ เช่น รายจ่ายประเภทเงินเดือน ค่าจ้าง และรายจ่าย เพื่อสวัสดิการแก่ข้าราชการ 2.3 รายจ่ายชำระคืนต้นเงินกู้ 3. จำแนกตามส่วนราชการและ รัฐวิสาหกิจ หมายถึง การจำแนกออกตามส่วนราชการ และรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ที่ได้รับการจัดสรร รายจ่าย 4. จำแนกตามยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณ หมายถึง การจำแนกตามยุทธศาสตร์ ต่าง ๆ เช่น ยุทธศาสตร์การฟื้นฟูความเชื่อมั่นของประเทศ ยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมและ คุณภาพชีวิต ยุทธศาสตร์การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจให้ขยายตัวอย่างสมดุล ยุทธศาสตร์การ บริหารจัดการที่ดินทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ยุทธศาสตร์การต่างประเทศและ เศรษฐกิจระหว่างประเทศ ยุทธศาสตร์การพัฒนาวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและนวัตกรรม ยุทธ ศาสตร์การรักษาความมั่นคงของรัฐ ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการที่ดี และรายจ่ายค่าดำเนินการ ภาครัฐ โดยมีวัตถุประสงค์ของการใช้จ่ายของรัฐบาล ดังนี้ 1. เพื่อรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ ภายในประเทศ 2. เพื่อรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจภายนอกประเทศ 3. เพื่อเร่งรัดความเจริญ ทางเศรษฐกิจ 4. เพื่อให้เกิดความเสมอภาคในการกระจายรายได้ จากรายละเอียดที่นำเสนอแล้ว ข้างต้น จึงประมวลได้ว่างบประมาณแผ่นดินจะมีอยู่ 2 ประเภท คือ 1. งบประมาณสมดุล หมายถึงงบประมาณที่รายได้ของรัฐบาลเท่ากับรายจ่ายของรัฐบาลพอดี 2. งบประมาณไม่สมดุล หมายถึง งบประมาณที่รายได้ของรัฐบาลไม่เท่ากับรายจ่ายของรัฐบาล หากรายได้ของรัฐบาล สูงกว่ารายจ่ายของรัฐบาล เรียกว่างบประมาณเกินดุล หากรายได้ของรัฐบาลต่ำกว่ารายจ่าย ของรัฐบาล เรียกว่างบประมาณขาดดุล

ณัฐพัชร์ สถิตพรธนะชัย (2553: 200) ได้ให้ความหมายไว้ คือ งบประมาณแผ่นดิน หมายถึง เครื่องมืออย่างหนึ่งของรัฐบาล เป็นเอกสารที่แสดงถึงความต้องการของรัฐบาล หรือหน่วยงานต่าง ๆ ในภาครัฐ ซึ่งต้องมีรายละเอียดเกี่ยวกับประมาณการรายรับ กำหนดวัตถุประสงค์ ประสงค์ กิจกรรม แผนงาน และโครงการในแต่ละรายจ่ายงบประมาณตามที่รัฐบาลได้ทำสัญญาไว้กับรัฐสภาและประชาชน ที่จะใช้เงินภายใต้เงื่อนไขและแนวทางการบริหารงานที่กำหนดไว้

พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2550: 22) ได้ให้ความหมายไว้ คือ งบประมาณแผ่นดิน หมายถึง แผนทางการเงินที่เกี่ยวกับประมาณการรายได้และรายจ่ายของรัฐบาลในระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งจะต้องขออนุมัติจากรัฐสภา

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยขอนแก่น (2558: 28-29) ได้บัญญัติไว้ในมาตรา 15 ให้รายได้ของมหาวิทยาลัยขอนแก่นเป็นดังนี้ 1. เงินอุดหนุนทั่วไปที่รัฐบาลจัดสรรให้เป็นรายปี 2. เงินและทรัพย์สินที่มีผู้อุดหนุนหรืออุทิศให้แก่มหาวิทยาลัย 3. เงินกองทุนที่รัฐบาลหรือมหาวิทยาลัยจัดตั้งขึ้น และรายได้หรือผลประโยชน์จากกองทุนดังกล่าว 4. ค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน เบี้ยปรับ และค่าบริการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย 5. รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้มาจากการลงทุนหรือการร่วมลงทุนจากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย 6. รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้มาจากการใช้ที่ราชพัสดุ หรือจัดหาประโยชน์ในที่ราชพัสดุที่มหาวิทยาลัยปกครอง ดูแล ใช้ หรือจัดหาประโยชน์ 7. รายได้หรือผลประโยชน์อย่างอื่น เงินอุดหนุนทั่วไปตามข้อ 1. นั้น รัฐบาลพึงจัดสรรให้แก่มหาวิทยาลัยโดยตรง เป็นจำนวนที่เพียงพอสำหรับค่าใช้จ่ายที่จำเป็นในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยและการพัฒนามหาวิทยาลัย เพื่อประกันคุณภาพการศึกษา และรายได้ของมหาวิทยาลัยไม่เป็นรายได้ที่ต้องนำส่งคลังเป็นรายได้แผ่นดิน ในกรณีที่รายได้ตามข้อ 1.-7. มีจำนวนไม่เพียงพอสำหรับค่าใช้จ่ายในการดำเนินการของมหาวิทยาลัย และค่าภาระต่าง ๆ ที่เหมาะสม และมหาวิทยาลัยไม่สามารถหาเงินจากแหล่งอื่นได้ รัฐบาลพึงจัดสรรเงินอุดหนุนทั่วไปเพิ่มเติมให้แก่มหาวิทยาลัยตามความจำเป็นของมหาวิทยาลัย และในกรณีที่รัฐบาลได้ปรับเงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง ค่าตอบแทน หรือสิทธิประโยชน์อื่นใดให้แก่ข้าราชการ ให้รัฐบาลจัดสรรงบประมาณในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไปเพิ่มเติมให้แก่มหาวิทยาลัยในสัดส่วนเดียวกัน เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายดังกล่าวให้แก่พนักงานมหาวิทยาลัยด้วย

บันทึกข้อความสำนักบริหารและพัฒนามหาวิทยาลัย ที่ ศธ 0514.23/1062 ลงวันที่ 9 เมษายน 2561 อนุมัติให้นางฤทัยรัตน์ เจษภูากุลทิวี นักวิชาการเงินและบัญชี ชำนาญการ เป็นผู้รับเงินโดยใช้จ่ายหลายมือชื่อในการออกใบเสร็จรับเงินค่าลงทะเบียนนักศึกษา เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการเบิกเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร ซึ่งเงินค่าลงทะเบียนนักศึกษานี้

ก็คือรายได้ของมหาวิทยาลัยขอนแก่นตามมาตรา 15 (4) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2558 หรือรายได้ของมหาวิทยาลัยขอนแก่นตามข้อ 4. ที่กล่าวในย่อหน้าที่ 3 ในหน้าที่ 47 ดังกล่าว

ข้อ 4 แห่งข้อบังคับมหาวิทยาลัยขอนแก่น ว่าด้วย การงบประมาณ การเงิน การพัสดุ ทรัพย์สิน และการตรวจสอบ พ.ศ.2559 ได้กำหนดปีงบประมาณและปีบัญชีของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ไว้คือ ระยะเวลาตั้งแต่ 1 ตุลาคมของปีหนึ่งถึงวันที่ 30 กันยายนของปีถัดไปและให้ใช้ปี พ.ศ.ที่ถัดไปเป็นชื่อปีงบประมาณ และข้อ 15 (4) ได้กำหนดงบประมาณรายจ่ายไว้ดังนี้ 1. ค่าใช้จ่ายบุคลากร 2. ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน 3. ค่าใช้จ่ายลงทุน 4. เงินอุดหนุนดำเนินงาน 5. ค่าใช้จ่ายอื่น

บันทึกข้อความสำนักบริหารและพัฒนามหาวิทยาลัย ที่ ศธ 0514.23/3968 ลงวันที่ 30 พฤศจิกายน 2559 อนุมัติให้ใช้เงินในการดำเนินการจัดงานพิธีพระราชทานปริญญาบัตร ประจำปี พ.ศ. 2559 จำนวน 7,000,000 บาท (เจ็ดล้านบาทถ้วน) โดยเบิกจ่ายจากเงินรายได้ งบเงินอุดหนุนทั่วไป (โครงการร่วมและการสนับสนุนการจัดงานพิธีพระราชทานปริญญาบัตร) ซึ่งเป็นหลักการปฏิบัติเป็นประจำทุกปี โดยรายจ่ายนี้ก็คือรายจ่ายในงบประมาณรายจ่ายประเภทเงินอุดหนุนดำเนินงาน ตามข้อ 15 (4) (4.4) แห่งข้อบังคับมหาวิทยาลัยขอนแก่น ว่าด้วย การงบประมาณ การเงิน การพัสดุ ทรัพย์สิน และการตรวจสอบ พ.ศ.2559

สรุปงบประมาณ หรืองบประมาณแผ่นดิน หมายถึง แผนทางการเงินของรัฐบาลที่เป็นประมาณการรายได้และรายจ่ายในรอบระยะเวลา 1 ปีที่จะดำเนินการในอนาคต ซึ่งเริ่มต้นจากวันที่ 1 ตุลาคมของทุกปีและสิ้นสุด ณ วันที่ 30 กันยายนของปีถัดไป ส่วนงบประมาณของมหาวิทยาลัยขอนแก่น หมายถึง แผนทางการเงินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่เป็นประมาณการรายได้และรายจ่ายในรอบระยะเวลา 1 ปีที่จะดำเนินการในอนาคต โดยรายจ่ายของมหาวิทยาลัยขอนแก่น แบ่งเป็น 5 ประเภท ดังนี้ 1. ค่าใช้จ่ายบุคลากร 2. ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน 3. ค่าใช้จ่ายลงทุน 4. เงินอุดหนุนดำเนินงาน 5. ค่าใช้จ่ายอื่น กองแผนงานเป็นผู้รวบรวมข้อมูลจัดทำงบประมาณประจำปีของมหาวิทยาลัย และเมื่อผู้บริหารมหาวิทยาลัยเห็นชอบแล้ว จึงนำเสนอสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาอนุมัติ ส่วนปีงบประมาณนั้นเริ่มต้นจากวันที่ 1 ตุลาคมของทุกปีและสิ้นสุด ณ วันที่ 30 กันยายนของปีถัดไป

6. แนวคิดเรื่องการควบคุม

ความหมาย

นภาพร ชันชนภา (2554: 331-334) ได้ให้ความหมายของการควบคุม (Control) ไว้ คือ หมายถึง การตรวจสอบให้ถูกต้อง เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า จุดมุ่งหมายและแผนงานของกิจการที่ดำเนินการอยู่เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ซึ่งถือว่าเป็นหน้าที่ของผู้บริหารจนถึงหัวหน้างานที่ต้องทำหน้าที่ตรวจสอบการดำเนินการให้ถูกต้องดังกล่าว กระบวนการควบคุม มี 3 ขั้นตอน คือ

1. การวัดผลการปฏิบัติงานจริง 2. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐาน 3. การดำเนินการแก้ไขข้อผิดพลาดหรือสิ่งที่เบี่ยงเบนจากมาตรฐาน ส่วนรูปแบบการควบคุม มี 3 รูปแบบ คือ 1. การควบคุมก่อนล่วงหน้า (Precontrol or Feed forward) เป็นการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผิดพลาด โดยกระบวนการก็เพื่อความเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ จึงมีการวางแผนการทำงานก่อนเริ่มทำงานในแต่ละช่วง หรือแต่ละปี เช่น แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 มหาวิทยาลัยขอนแก่น 2. การควบคุมระหว่างปฏิบัติงาน (Concurrent Control) เป็นการควบคุมระหว่างดำเนินการ หรือขณะกิจกรรมกำลังดำเนินการ 3. การควบคุมข้อมูลย้อนกลับ (Feedback Control) เป็นการควบคุมหลังจากการดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว เป็นการวัดผลผลิตหรือวัดผลงาน โดยตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับ แล้วแก้ไขจุดที่ผิดให้ถูกต้อง เพื่อให้การดำเนินการครั้งต่อไปถูกต้อง ไม่เกิดความเสียหายอีก ส่วนขั้นตอนของกระบวนการควบคุมดำเนินการ ดังนี้

1. กำหนดมาตรฐาน คือ กำหนดเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน
2. วัดการปฏิบัติงานเทียบกับมาตรฐาน
3. แก้ไขการเบี่ยงเบนจากมาตรฐาน

มัลลิกา ธรรมจริยาวัฒน์ (2554: 660-665) ได้ให้ความหมายของการควบคุม ไว้ คือ หมายถึง การตรวจสอบให้ถูกต้องเพื่อให้แน่ใจว่า จุดมุ่งหมายของแผนปัจจุบันเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารจนถึงหัวหน้างานที่ต้องทำหน้าที่ตรวจสอบ เพื่อการควบคุมดังกล่าว โดยมีกระบวนการควบคุม ดังนี้ 1. กำหนดมาตรฐานและวิธีการวัดการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นเกณฑ์สำหรับการปฏิบัติงาน 2. ผู้บริหารประเมินหรือวัดผลการปฏิบัติงาน

3. เปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน 4. แก้ไขจุดที่ผิด เพื่อการปฏิบัติที่ถูกต้องในครั้งต่อไป

ปัจจัยที่ต้องมีการควบคุม มีดังนี้ 1. การเปลี่ยนแปลง (Change) ของสภาพแวดล้อมขององค์การ ต้องควบคุมเพื่อให้การควบคุมเสมอเดิม หรือดีขึ้น 2. มีการมอบหมายงาน (Delegation) คือ เมื่อมอบหมายงานแล้วต้องติดตามว่า งานดำเนินการเป็นไปตามแผนหรือไม่ เพื่อควบคุมให้งานสำเร็จ 3. มีความสลับซับซ้อน (Complexity) ตามขนาดขององค์การ องค์การขนาดใหญ่ก็สลับซับซ้อนมากขึ้น ต้องตรวจสอบมากขึ้น เพื่อควบคุมให้งานบรรลุตามแผนที่วางไว้ไม่บกพร่อง

4. กรณีความผิดพลาด (Mistakes) องค์การต้องมี กฎ ระเบียบ เป็นเครื่องมือควบคุมการปฏิบัติ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผิดพลาด จึงต้องมีการตรวจสอบให้ปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบดังกล่าว เพื่อป้องกันการปฏิบัติผิดพลาด ส่วนรูปแบบการควบคุม (Type of Control) มี 3 รูปแบบ คือ

1. ควบคุมก่อนล่วงหน้า โดยการวางแผนการทำงานไว้ก่อนล่วงหน้า เพื่อดูว่างานดำเนินการเป็นไปตามแผนหรือไม่ ต่อจากนั้นจึงเปลี่ยนแปลงกระบวนการ 2. ควบคุมระหว่างปฏิบัติ หรือขณะกิจกรรมกำลังดำเนินการ 3. ควบคุมข้อมูลย้อนกลับ คือควบคุมเมื่องานเสร็จเรียบร้อยแล้ว โดยตรวจสอบจากข้อมูลย้อนกลับ จุดใดผิดก็แก้ไข เพื่อการปฏิบัติที่ถูกต้องในครั้งต่อไป

และขั้นตอนการควบคุม มี 3 ขั้นตอน คือ 1. กำหนดมาตรฐาน คือกำหนดเกณฑ์การปฏิบัติงาน 2. วัดการปฏิบัติงานเทียบกับมาตรฐาน 3. แก้ไขการเบี่ยงเบนจากมาตรฐาน มาตรฐาน

ในการควบคุม มีดังนี้ 1. การควบคุมด้านปริมาณหรือตัวเลข เพื่อให้ทราบว่าปฏิบัติได้ตามกำหนดหรือไม่ 2. การควบคุมด้านคุณภาพ เพื่อควบคุมการผลิตหรือบริการให้ได้คุณภาพ 3. การควบคุมด้านเวลา เป็นการควบคุมให้ปฏิบัติให้ทันตามกำหนดเวลา 4. การควบคุมด้านต้นทุน คือควบคุมค่าใช้จ่ายไม่ให้เกินกำหนด ส่วนเทคนิคที่ใช้ในการควบคุม มี 2 เทคนิค คือ 1. เทคนิคการควบคุมโดยงบประมาณ ด้วยการให้แสดงรายละเอียดของจำนวนเงิน เช่น งบประมาณรายรับ งบประมาณรายจ่าย 2. เทคนิคการควบคุมโดยไม่ใช้งบประมาณ เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติ การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน การควบคุมโดยใช้ Gantt Chart การควบคุมโดยการวิเคราะห์ข่ายงานที่เน้นเรื่องกาลเวลาและเหตุการณ์ เช่น PERT และ CPM

ประวีณ ปานสุภวัชร (2559: 196-209) ได้ให้ความหมายของการควบคุม ไว้ คือ หมายถึง รูปแบบและวิธีการกำหนดกิจกรรมย่อย หรือกระบวนการระหว่างการทำงานให้เป็นไปตามแผน ในขณะเดียวกันกิจกรรมและกระบวนการต้องสอดคล้องและบรรลุเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดขึ้นภายในองค์การนั้น ๆ ทั้งด้านเวลา ผลลัพธ์ ประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อการบรรลุเป้าหมายในการทำงานขององค์การ โดยการควบคุม มี 3 ประเภท คือ 1. การควบคุมก่อนดำเนินงาน 2. การควบคุมระหว่างดำเนินงาน 3. การควบคุมหลังดำเนินงาน ระบบการควบคุมหลักขององค์การ มีดังนี้ 1. การควบคุมทางการเงิน เช่น การวิเคราะห์อัตราส่วน

ทางการเงิน การวิเคราะห์งบประมาณ (เพราะงบประมาณเป็นเครื่องมือหนึ่งของการวางแผน และเป็นตัวกำหนดแนวทางปฏิบัติไม่ให้เป็นอย่างอื่น จึงเป็นการควบคุมให้เป็นไปตามเป้าหมาย ได้อย่างดี) 2. การควบคุมทางข้อมูลข่าวสาร เพื่อวัดผลงานการดำเนินงานขององค์การ 3. การควบคุมโดยการวัดผลแบบดุลยภาพ คือประเมินผลการดำเนินงาน 4 ด้าน คือ 3.1 ด้านการเงิน 3.2 ด้านลูกค้า 3.3 ด้านกระบวนการภายใน 3.4 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา 4. การควบคุม โดยการเทียบเคียงจากวิธีที่ดีที่สุด 5. การควบคุมในต่างวัฒนธรรมตามความแตกต่างของพื้นถิ่น วัฒนธรรมของพนักงาน 6. การควบคุมในสถานที่ทำงานจากพฤติกรรมของบุคลากร 7. การควบคุมจากปฏิกิริยาของลูกค้า โดยกระบวนการควบคุม มีดังนี้ 1. กำหนดขอบเขตสิ่งที่ต้องควบคุม 2. กำหนดมาตรฐานที่ใช้วัด 3. การวัดผลงานที่ทำได้จริง 4. เปรียบเทียบผลงาน ที่ทำได้จริงกับมาตรฐานที่กำหนด 5. แก้ไขจุดที่ผิด คุณลักษณะการควบคุมที่ดี มีดังนี้ 1. ถูกต้อง แม่นยำ 2. ทันสมัยตรงกับความต้องการ 3. ต้นทุนไม่สูงเกินไป 4. ยืดหยุ่น 5. ทำความเข้าใจง่าย 6. มีมาตรฐาน 7. มุ่งประเด็นหลัก 8. มองความแตกต่าง 9. มีความหลากหลายในมาตรฐาน ตามลักษณะของกิจกรรม

วรบุตร วัภคตีเพชร (2552: 11-25,-11-36) ได้ให้ความหมายของการบริหารและควบคุม งบประมาณ ไว้ คือ หมายถึง การบริหารการเบิกจ่ายเงิน และควบคุมการใช้จ่ายเงิน โดยฝ่าย บริหาร และฝ่ายนิติบัญญัติ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการใช้จ่ายเงิน และให้เป็นไปตาม กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง โดยหน่วยงานและสถาบันของทั้งฝ่ายบริหาร และ ฝ่ายนิติบัญญัติ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารและควบคุมงบประมาณ มีดังนี้

1. การบริหารและควบคุมโดยหน่วยงานผู้ใช้งบประมาณ เมื่อหน่วยงานผู้ใช้งบประมาณ ได้รับแจ้งว่า ได้รับจัดสรรงบประมาณตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ในแผนงาน งาน โครงการใดบ้าง เป็นเงินจำนวนเท่าไรแล้ว หน่วยงานผู้ใช้งบประมาณนั้น ๆ ก็ ต้องจัดทำแผนปฏิบัติงาน และแผนการใช้จ่ายงบประมาณ เสนอต่อหน่วยงานงบประมาณกลาง พิจารณาอนุมัติ สำหรับมหาวิทยาลัยขอนแก่นการดำเนินการดังกล่าวเทียบเคียงได้ก็คือ แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. มหาวิทยาลัยขอนแก่น และแผนการใช้จ่าย งบประมาณประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ของคณะ/หน่วยงาน ในสังกัดมหาวิทยาลัย ขอนแก่น

2. การควบคุมงบประมาณโดยหน่วยงานงบประมาณกลาง ซึ่งควบคุมในลักษณะ ตรวจสอบก่อนจ่าย เช่นที่เข้มงวดอย่างประเทศไทยในช่วงที่ผ่านมา มีการตรวจสอบ แผนปฏิบัติงาน และแผนการใช้จ่ายเงิน ให้มีความสอดคล้องกัน และตรวจสอบรายละเอียด งบประมาณที่จะนำไปใช้จ่ายด้วย

3. การควบคุมงบประมาณโดยกระทรวงการคลัง เป็นการควบคุมก่อนใช้จ่าย คือ ส่วนราชการผู้ใช้งบประมาณต้องเสนอขอเบิกจ่ายเงินจากกระทรวงการคลัง กระทรวงการคลัง ทำหน้าที่ตรวจสอบคำขอเบิกจ่ายเงิน ว่า ได้รับงบประมาณและได้รับอนุมัติแผนการใช้จ่ายเงิน หรือเงินประจำงวดหรือยัง ถึงเวลา หรือใกล้กำหนดที่จะมีการใช้จ่ายเงินหรือยัง รายการ ที่ขอเบิกจ่ายเงินนั้นถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับหรือไม่ เมื่อเห็นว่าถูกต้อง จึงอนุมัติให้เบิกจ่าย

4. การควบคุมโดยคณะรัฐมนตรี หรือควบคุมโดยประธานาธิบดี เป็นการควบคุมในระดับ นโยบาย เช่น การกำหนดมาตรการเกี่ยวกับการปรับแผนการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงิน งบประมาณให้เหมาะสมสอดคล้องกับกำลังเงินของแผ่นดิน การควบคุมการริเริ่มงานโครงการ ใหม่ซึ่งก่อให้เกิดภาระผูกพันงบประมาณ การติดตามเร่งรัดการปฏิบัติงานของส่วนราชการ ผู้ใช้งบประมาณ หรือพิจารณาโทษผู้รับผิดชอบ หากความล่าช้านั้นก่อให้เกิดความเสียหายแก่ นโยบาย ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายในการให้บริการแก่ประชาชน

5. การตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณ เป็นการตรวจสอบหลังจากได้ใช้จ่ายงบประมาณ ไปแล้ว เรียกว่า การตรวจสอบหลังจ่าย (Post-Audit) ซึ่งตรวจใน 3 ลักษณะ ดังนี้

5.1 ตรวจสอบเพื่อให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ โดยตรวจสอบเอกสาร หลักฐานการใช้จ่าย ว่า ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือไม่ โดยสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน หรือ ส.ต.ง.

5.2 การตรวจสอบภายใน เป็นการตรวจสอบการใช้จ่ายเงินงบประมาณในเชิง ความสอดคล้องกับการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เป็นการช่วยให้ผู้บริหารหน่วยงานนั้น ๆ ได้ทราบว่า หน่วยงานในสังกัดมีการใช้จ่ายเงินงบประมาณอย่างไร มีปัญหาอุปสรรคหรือไม่ สอดคล้องกับแผนการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างไร หรือไม่ จะได้ควบคุม ติดตาม เร่งรัด และ แก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานได้ทันที่ จึงเป็นการควบคุมงบประมาณระหว่างการปฏิบัติงาน

5.3 การตรวจสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน คือตรวจสอบ เชิงประสิทธิภาพและผลสำเร็จของการใช้จ่ายเงินงบประมาณ ในลักษณะประเมินผลการใช้จ่าย งบประมาณในการดำเนินงานว่า มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากน้อยเพียงใดจากรัฐสภา เพราะรัฐสภาเป็นผู้อนุมัติงบประมาณให้แก่รัฐบาล รัฐสภาจึงมีบทบาทในการตรวจสอบผลการใช้ จ่ายของรัฐบาลด้วย เพื่อรองรับหรือยืนยันการใช้จ่ายงบประมาณของฝ่ายบริหารว่า ได้ใช้จ่าย งบประมาณไปอย่างไร สอดคล้องหรือเป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐบาลที่แสดงไว้ในพระราช บัญญัติ และเอกสารงบประมาณประจำปีหรือไม่

**รายงานผลการตรวจสอบภายในของสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ ประจำปี
งบประมาณ พ.ศ. 2560 – 2562**

1. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

สรุปผลการตรวจสอบภายในประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ของสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ มีผลประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวม คิดเป็นร้อยละ 86.36 มีผลการตรวจสอบที่สำคัญ ดังนี้

ข้อตรวจพบที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี

1. หน่วยงานมีการรายงานเงินคงเหลือประจำวันต่อผู้บริหารให้ทราบทุกครั้ง เป็นประจำ

2. นำเงินฝากธนาคารเมื่อสิ้นวัน หรืออย่างช้าในวันทำการถัดไป

ข้อตรวจพบที่ควรปรับปรุงแก้ไข

1. ผู้มีอำนาจยกเลิกใบเสร็จรับเงินไม่ลงชื่อกำกับ

2. รายงานพัสดุดังกล่าวประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 ล่าช้ากว่าที่ระเบียบกำหนด

2. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

สรุปผลการตรวจสอบภายในประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ของสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ มีผลประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวม คิดเป็นร้อยละ 96.55 มีผลการตรวจสอบที่สำคัญ ดังนี้

ข้อตรวจพบที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี มีดังนี้

1. มีการควบคุมเกี่ยวกับเงิน หรือหลักฐานแทนตัวเงินโดยมีการรายงานเงินคงเหลือประจำวันเสนอผู้บริหารทราบ กรรมการเก็บรักษาเงินตรวจสอบตัวเงินและหลักฐานการรับเงินตามรายงานเงินคงเหลือประจำวัน

2. มีการควบคุมในการรับเงิน การเก็บรักษาเงินและการนำส่งเงิน คือ มีการรายงานใบเสร็จรับเงินคงเหลือประจำปีตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด

3. ลูกหนี้เงินยืมตรงจ่าย จัดทำสัญญาเงินยืม มีแผนการใช้เงิน มีการกำกับติดตามลูกหนี้เงินยืมตรงจ่ายก่อนครบกำหนดชำระและมีการคิดค่าปรับกรณีเกินกำหนดชำระ

4. การควบคุมพัสดุ วัสดุคงเหลือ มีการบันทึกบัญชีเป็นปัจจุบัน มีวัสดุตรงตามบัญชีสำหรับครุภัณฑ์มีใบเลิกครุภัณฑ์ ครุภัณฑ์มีตรงตามที่สุดตรวจนับ และมีการระบุหมายเลขที่ตัวครุภัณฑ์ครบถ้วน

ข้อตรวจพบที่ควรปรับปรุงแก้ไข มีดังนี้

1. การรับเงินมีการออกใบเสร็จรับเงินและนำเงินส่งกองคลังล่าช้าเกินกว่า 3 วันทำการ

2. การเบิกจ่ายค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ ขออนุมัติปฏิบัติงานนอกเวลาราชการไม่ครอบคลุมวันที่ปฏิบัติงานจริง และไม่ได้นำข้อมูลการสแกนลายนิ้วมือมาใช้ประกอบการเบิกจ่ายเพื่อประกอบและยืนยันการปฏิบัติงาน

3. ครุภัณฑ์ชำรุดภายในปีและหมดความจำเป็นใช้งาน ยังไม่ได้ดำเนินการจำหน่ายตามระเบียบ กค.การจัดซื้อฯ 2560 ข้อ 215-219

4. ไม่ได้สรุปผลการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม เสนอผู้บริหาร หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

สรุปผลการตรวจสอบภายในประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ของสำนักบริหารและพัฒนาวិชาการ มีผลประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวม คิดเป็นร้อยละ 93.75 มีผลการตรวจสอบที่สำคัญ ดังนี้

ข้อตรวจพบที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี มีดังนี้

1. มีการควบคุมการรับเงินที่เหมาะสม
2. จัดทำบัญชีจรรยาบรรณข้าราชการเสนอผู้บริหารทุกเดือน
3. มีการควบคุมการเบิกใช้วัสดุ
4. มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
5. จัดทำบัญชีและรายงานทางการเงินถูกต้อง

ข้อตรวจพบที่ควรปรับปรุงแก้ไข มีดังนี้

1. การยกเลิกใบเสร็จรับเงินไม่ระบุสาเหตุและเลขที่ออกแทน
2. รายงานขอซื้อ/จ้างบางรายการไม่ได้ระบุราคากลางและวันที่ต้องการสินค้า

โดยสรุป การควบคุม หมายถึง การตรวจสอบ การกำกับ ให้กิจกรรมตามแผนที่วางไว้ดำเนินไปบรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งมีทั้งควบคุมก่อนดำเนินการคือวางแผนก่อนดำเนินการ ควบคุมระหว่างดำเนินการ คือการกำกับ ตรวจสอบ สอบถาม ให้รายงานผลการดำเนินการ และควบคุมหลังดำเนินการ คือให้รายงานผลสรุปผล และนำเสนอผลการดำเนินการ ส่วนการบริหารและควบคุมงบประมาณ ก็มีลักษณะเช่นเดียวกัน คือควบคุมก่อนดำเนินการด้วยการวางแผนงบประมาณประจำปี พ.ศ. ซึ่งมีงาน โครงการ จำนวนเงินงบประมาณ และแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีงบประมาณ พ.ศ.ควบคุมระหว่างดำเนินการ คือการกำกับตรวจสอบ โดยบุคลากรฝ่ายการเงิน สอบถาม ตรวจสอบโดยหน่วยตรวจสอบภายใน ให้รายงานผลการดำเนินการ และควบคุมหลังดำเนินการ คือให้รายงานผลสรุปผล และนำเสนอผลการดำเนินการ และตรวจสอบโดยสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน

8. แนวคิดเรื่องการออกแบบองค์การ

หลักการ/ความหมาย

วรรณารถ แสงมณี (2553: 2-1,-3-37) ได้ให้หลักการการจัดหรือออกแบบองค์การไว้ คือ การออกแบบองค์การ (Organization Design) หรือเดิมเรียกว่าการจัดองค์การ (Organization) นั้น มีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารงานภายในองค์การโดยตรง โดยถือเป็นกลไกเบื้องต้นที่ผู้บริหารใช้เป็นบันไดในการดำเนินงานให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปได้อย่างราบรื่นตามแผนที่วางแผนที่ไว้ และการจัดองค์การหรือการออกแบบองค์การเป็นขั้นตอนหนึ่งของการบริหาร ที่สร้างขึ้นเพื่อ รักษาความสัมพันธ์และความสมดุลระหว่างทรัพยากรที่องค์การมีอยู่ ด้วยการระบุหรือกำหนดอย่างชัดเจนในวิธีการนำทรัพยากรเหล่านั้นไปใช้งาน ตามจุดมุ่งหมายคือเพื่อประโยชน์ขององค์การ เพราะหากได้ออกแบบองค์การอย่างมีระบบ รัดกุม เหมาะสมแล้วก็จะส่งผลให้ลดจุดบกพร่อง พร้อมเสริมสร้างประสิทธิภาพให้ดียิ่งขึ้น เช่น ลดปัญหาความขัดแย้งหรือลดความสับสนเกี่ยวกับอำนาจการปกครองภายในสายงาน ลดปัญหาการทำงานล่าช้า เพราะขาดผู้รับผิดชอบโดยตรง ลดปัญหาการเกี่ยงงานหรือโยนงานระหว่างแผนก ลดปัญหาการมอบหมายงาน ลดปัญหาการทำงานซ้ำซ้อนใช้ทรัพยากรอย่างไม่คุ้มค่า ลดความสับสนของผู้นำติดต่องาน เพราะได้รับคำตอบที่ชัดเจนจากผลที่ได้ออกแบบองค์การไว้ดีแล้ว ผู้บริหารที่ชาญฉลาด มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลเพราะมีพื้นฐานความเข้าใจที่ดีในวิธีการทำงานของบุคคลในองค์การ มีจินตนาการมองภาพรวมของกระบวนการกิจกรรมงานทั้งองค์การได้ทะลุปรุโปร่งทั้งหมด จะสามารถจัดกลุ่มและเชื่อมโยงกันได้ดี จึงให้ความสำคัญกับการจัดหรือออกแบบองค์การ จะตรวจสอบทบทวนบทบาทของกิจกรรมต่าง ๆ และปรับปรุงส่วนที่บกพร่องอยู่เสมอ เพื่อธำรงรักษารูปแบบที่ดีอยู่เสมอ จึงรับมือได้ดีและทันกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงผลงานมีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา

การจัดองค์การหรือการออกแบบองค์การ (Organization or Organization Design) จึงหมายถึง การมุ่งให้มีการพิจารณาถึงด้านที่เกี่ยวกับการบริหารงาน โดยใช้ทฤษฎีองค์การเป็นหลัก มุ่งพยายามสนใจการจัดโครงสร้างและเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การให้มีความเหมาะสม เพื่อเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ จึงเกี่ยวข้องกับทรัพยากรการบริหารองค์การทั้งหมดที่รวมอยู่ภายในโครงสร้างขององค์การ โดยเมื่อได้ศึกษาทฤษฎีองค์การอย่างแตกฉานแล้ว อาจปรับเปลี่ยนการออกแบบองค์การได้หลายแบบแตกต่างกันไปตามความเหมาะสมของแต่ละองค์การ

หน้าที่ในการจัดองค์การ คือหน้าที่ที่ผู้บริหารพยายามจัดให้มีความเป็นระเบียบใน การทำงาน ขจัดข้อขัดแย้งระหว่างบุคคล จัดสภาพภายในให้เหมาะสมกับการทำงานเป็นทีม เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล พร้อมจูงใจให้อยากทำงาน

การจัดหรือการออกแบบองค์การที่ดี ที่เหมาะสม จะเกิดประโยชน์ ดังนี้ 1. เป็นกรอบ หรือแนวทางที่ช่วยเชื่อมโยงให้เกิดการทุ่มเทความพยายาม จากขั้นตอนการวางแผนไปสู่ ผลสำเร็จในขั้นตอนการควบคุม 2. เกิดช่องทางเพื่อการติดต่อสื่อสารและการตัดสินใจที่ส่งผลดีต่อ การทำงานร่วมกัน 3. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบขอบเขตของงาน ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ และภารกิจต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในโครงสร้างขององค์การ ที่ออกแบบจากการนำทรัพยากร ความ เหมาะสม และการบังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพมารวมกัน 4. ช่วยประสานหน้าที่ของงาน ด้านต่าง ๆ และจัดกลุ่มงานที่สัมพันธ์หรือคล้ายคลึงกันให้อยู่ในหน่วยเดียวกัน เพื่อป้องกันการ ทำงานซ้ำซ้อน ลดข้อขัดแย้งในหน้าที่ การดำเนินการมีความกระชับ คล่องตัว ประหยัดทั้งเวลา และค่าใช้จ่ายขององค์การ 5. ทำให้เห็นกระแสการไหลของงานตามโครงสร้างขององค์การ ที่เป็นตัวกำหนดไว้อย่างชัดเจน 6. ลดความสับสนในการทำงานเพื่อไปสู่เป้าหมาย 7. ช่วยให้เกิดขวัญกำลังใจ เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน อันมีผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารงาน 8. ช่วยทำให้องค์การพัฒนา เจริญเติบโต ก้าวหน้าอย่างมั่นคงยิ่งขึ้น

หลักการพื้นฐานในการจัดหรือในการออกแบบองค์การ พิจารณาจากสิ่งต่าง ๆ ดังนี้ 1. จากวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย เพราะองค์การเป็นกลไกสำหรับนำไปสู่ความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย รูปร่างหน้าตาขององค์การจึงสะท้อนมาจากวัตถุประสงค์หรือ เป้าหมาย ซึ่งวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การมี 2 ประเภท คือ 1.1 วัตถุประสงค์หรือ เป้าหมายขององค์การที่เป็นทางการหรือภาระหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ (Mission) เป็นเหตุผลที่ก่อตั้ง องค์การ ซึ่งอธิบายถึงขอบเขต (Scope) และสิ่งที่จะเกิดจากการพยายามจะกระทำให้สำเร็จของ องค์การ (Outcomes) โดยมากก็เน้นที่การดำเนินงานขององค์การรวมทั้งค่านิยม เช่น การตลาด และลูกค้า โดยข้อความที่อธิบายจะบ่งบอกถึง วัตถุประสงค์และปรัชญาขององค์การในคู่มือ นโยบาย หรือรายงานประจำปีขององค์การ 1.2 วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายดำเนินงาน (Operative goals) อธิบายกระบวนการดำเนินงานว่าอะไรที่องค์การกำลังปฏิบัติจริง เป็นสิ่งที่ จะเกิดขึ้นและจะมองเห็นเป็นรูปธรรมซึ่งส่วนมากจะเกิดขึ้นในระยะสั้น เป็นการแสดงถึงกิจกรรม หรืองานหลักที่องค์การจะต้องปฏิบัติ และเป็นวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการ ตัดสินใจหรือการปฏิบัติประจำวันภายในองค์การ โดยองค์การต้องนำเอาวัตถุประสงค์หรือ เป้าหมายมาเป็นจุดเริ่มต้นการปฏิบัติ เพื่อเป็นแนวทางในการวางรูปแบบการบริหารด้วยกลยุทธ์ 2. เอกภาพในการปฏิบัติงาน (Unity of actions) ด้วยในทุกองค์การจะมีแผนงานต่าง ๆ ตาม

ความเหมาะสม และแต่ละแผนงานจะกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบงานปฏิบัติที่ชัดเจน แต่ก็ต้องมีความยืดหยุ่น เพื่อเตรียมพร้อมปรับตัวสนองต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อการพัฒนาการเจริญเติบโต การขยายงาน และการปฏิบัติงานเชิงรุกตามนโยบายของฝ่ายบริหารระดับสูง 3. การแบ่งงานและการกำหนดความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง ตามความรู้ความสามารถ ความถนัด และความเหมาะสม โดยมีเหตุผลที่จัดหรือออกแบบองค์การแบบนี้คือ 3.1 ทำให้ผู้ปฏิบัติมีความชำนาญในงานเฉพาะอย่าง ผลผลิตที่ได้รับมีปริมาณมากขึ้น 3.2 ช่วยให้งานไม่มีขนาดใหญ่เกินไปที่คนเดียวจะสามารถทำได้ 3.3 ผู้ปฏิบัติงานไม่ต้องย้ายงานและไม่ต้องปรับเปลี่ยนเครื่องมือให้ต่างไปจากเดิม 3.4 ผู้ปฏิบัติจะปฏิบัติงานง่ายขึ้น มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพราะสามารถแก้ไขข้อจำกัดทางร่างกายและความสามารถได้ 3.5 ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจดีในงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ 4. การกำหนดลักษณะของงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นภาพที่ชัดเจนในหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง จะได้ไม่ซ้ำซ้อน ไม่ก้าวร้าวกัน ฉะนั้น ก่อนกำหนดตำแหน่งงานต้องวิเคราะห์งาน (Job analysis) ก่อน 5. การจำแนกหน้าที่ของสายปฏิบัติงาน (Line) และสายที่ปรึกษา (Staff) โดยสายปฏิบัติงานต้องทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์หลักขององค์การ เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายจัดจำหน่าย ฝ่ายการตลาด ที่นำมาซึ่งรายได้และกำไรขององค์การ มีการสั่งการได้ตามสายการบังคับบัญชาหรือสายการกำกับดูแล ส่วนฝ่ายการเจ้าหน้าที่ ฝ่ายซ่อมบำรุงรักษา ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายกฎหมาย เป็นสายงานที่ปรึกษา จะไม่ก้าวร้าวการสั่งการตามสายการบังคับบัญชาหรือสายการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน 6. สายการบังคับบัญชา (Chain Of command หรือ Line of authority หรือ hierarchy) หมายถึง สายของความสัมพันธ์โดยตรงตามลำดับชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชาสูงสุดกับผู้ใต้บังคับบัญชาทั่วทั้งองค์การเป็นลำดับชั้น ซึ่งแต่ละชั้นแต่ละสายไม่ควรมีมากเกินไป เพื่อหลีกเลี่ยงการผ่านกระบวนการหลายขั้นตอนของการเสนอรายงาน เพื่อไม่ให้เกิดความล่าช้า เสียความสำคัญในรายละเอียดของรายงาน หรือไม่ถูกบิดเบือนจากผู้บังคับบัญชาหลายคน 7. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) ซึ่งอำนาจหน้าที่ หมายถึง อำนาจที่จะสั่งให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม โดยอำนาจได้มาจากการดำรงตำแหน่งอย่างเป็นทางการ มีขอบเขตตามตำแหน่งหน้าที่เป็นหลัก มีวัตถุประสงค์เพื่อประโยชน์ขององค์การ และมีเกณฑ์พิจารณาประกอบการกระจายอำนาจขององค์การ ดังนี้ 7.1 ขนาดขององค์การ คือเมื่อองค์การขยายตัว แล้วมีพนักงาน และกิจกรรมมากขึ้น ผู้บริหารควบคุมไม่ทั่วถึง จึงต้องมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานตัดสินใจในการดำเนินการ เป็นการกระจายอำนาจให้หน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นใหม่ 7.2 เทคโนโลยีขององค์การ ด้วยพัฒนาการของเทคโนโลยีในปัจจุบัน องค์การจึงจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีทำหน้าที่ออกแบบ สร้าง และปฏิบัติงานเกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อโอกาสในการแข่งขัน ผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้นจึงต้องมี

อิสระในการตัดสินใจในการวิจัย การค้นคว้า การออกแบบสินค้าใหม่ ๆ การหาแนวทางแก้ไข ปรับปรุงกิจกรรมงานปรกติให้ดีขึ้น จึงต้องกระจายอำนาจการตัดสินใจให้ผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้นด้วย กิจกรรมจึงจะสามารถดำเนินไปได้อย่างคล่องตัว 7.3 สภาพแวดล้อมขององค์การ เนื่องจากสภาพแวดล้อมได้เปลี่ยนแปลงไป และมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น องค์การมีแรงกดดันจากการแข่งขัน หรือจากการตื่นตระหนกในการจัดหาวัตถุดิบ ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับกลางและระดับล่างขององค์การ ที่ปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมลักษณะนี้ จึงต้องมีอำนาจในการตัดสินใจดำเนินการ จึงจะสามารถดำเนินการได้ทันเวลา องค์การจึงจะไม่เสียหาย จึงต้องกระจายอำนาจการตัดสินใจให้ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับกลางและระดับล่างเหล่านั้นด้วย 7.4 ความสามารถในการวัดผลการปฏิบัติงาน คือหากมีเครื่องมือหรือวิธีการควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เที่ยงตรงและยุติธรรม เพื่อความคล่องตัว ก็อาจมอบหมายภาระหน้าที่การตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจได้ ซึ่งก็เป็นการกระจายอำนาจอีกรูปแบบหนึ่ง 7.5 การมีสารสนเทศ หมายถึง ภาระหน้าที่ที่ทำการของแต่ละที่ทำการอยู่ห่างไกลกัน จะเสียเวลาและเสียค่าใช้จ่ายสูงในการติดต่อกับผู้สามารถตัดสินใจอื่น จึงต้องกระจายอำนาจการตัดสินใจให้ผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ โดยตรง เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว 7.6 ความสามารถของผู้ทำการตัดสินใจ หมายถึง ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้สามารถตัดสินใจได้ เป็นผู้ที่บุคลากรในหน่วยงานที่ปฏิบัติอยู่ให้ความเชื่อถือ จึงควรกระจายอำนาจหรือมอบอำนาจการตัดสินใจให้ ในกรณีที่เหมาะสมเพราะจะได้รับการสนับสนุนจากบุคลากรที่ร่วมงาน กิจกรรมขององค์การจะได้ดำเนินไปได้อย่างคล่องตัว 7.7 เวลาที่ใช้ในการตัดสินใจ หมายถึง ในสถานการณ์ที่มีความเร่งด่วน ผู้ปฏิบัติงานต้องสามารถตัดสินใจในการปฏิบัติได้ทันที จึงจะทันต่อเหตุการณ์นั้น ๆ จึงต้องมอบอำนาจอันเป็นการกระจายอำนาจให้ผู้ปฏิบัติได้สามารถตัดสินใจดำเนินการได้ทันที 7.8 ความจำเป็นต้องมีการตัดสินใจต่อเนื่อง หมายถึง การตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงานในการปฏิบัติกิจกรรมใด ๆ ที่มีลักษณะสอดคล้องและต่อเนื่อง บุคลากรผู้ได้รับมอบอำนาจจึงต้องเป็นผู้รอบรู้ในเรื่องดังกล่าวดีที่สุด 7.9 ความจำเป็นต้องมีการประสานงาน หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานต้องประสานงานกับบุคลากรอื่น ที่ปฏิบัติกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องและต้องอาศัยพึ่งพากันและกัน จึงต้องมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินการได้ทันที 7.10 ความสำคัญของการตัดสินใจ หมายถึง การมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานตามลำดับสายการบังคับบัญชาสามารถตัดสินใจได้ในขอบเขตเพียงใดเป็นลำดับ ทั้งนี้ เพื่อความอยู่รอดในระยะยาวขององค์การ 7.11 ขวัญในการทำงาน หมายถึง การดำเนินการที่ให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้ปฏิบัติงานจึงจะเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในองค์การ เพราะความรู้สึกว่าถูกกดดันได้ลดลงไปโดยปริยายพร้อม ๆ กับการได้มีส่วนร่วม 7.12 ปรัชญาของฝ่ายบริหารและประวัติความเป็นมาขององค์การ หมายถึง การจะมอบอำนาจ

ให้ผู้ปฏิบัติงานหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับปรัชญาของฝ่ายบริหารและประวัติความเป็นมาขององค์การ

7.13 ความสามารถด้านการจัดการใหม่ ๆ หมายถึง ความใหญ่โตและอึดอ้ายขององค์การ จึงมีการรวมกลุ่มงาน แล้วมอบอำนาจให้กลุ่มงานสามารถตัดสินใจดำเนินการได้เลย เพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์และสภาพแวดล้อมที่ผันผวนเปลี่ยนแปลง

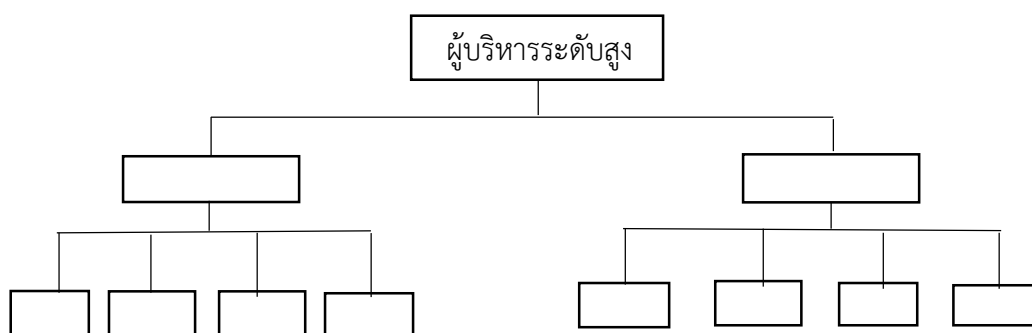
7.14 พิจารณาการกระจายอำนาจและผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกัน หมายถึง ผู้บริหารต้องร่วมกันพิจารณาเกณฑ์การกระจายอำนาจ เพราะเกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายที่เป็นตัวเงินและค่าใช้จ่ายด้านตัวบุคคล กับประโยชน์ที่จะได้รับ ในการกำหนดความสมดุลระหว่างการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ เพื่อให้การบริหารเป็นการส่งเสริมการปฏิบัติงานภายในองค์การ ส่วนความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ข้อผูกพันของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชา อันเนื่องมาจากการได้รับมอบหมายหน้าที่ ให้ปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง 8. เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command) คือผู้ปฏิบัติงานควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว เพื่อป้องกันการสับสน ลังเล เกี่ยงงาน และการขัดแย้งกัน

9. การจัดให้องค์การสามารถสนองตอบและยืดหยุ่นต่อสภาวะการณ์ที่อาจผันแปรได้ (Flexibility) หมายถึง การจัด หรือออกแบบขององค์การ หรือปรับปรุงโครงสร้างขององค์การ ให้สามารถปรับตัวให้สนองตอบกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ องค์การจึงจะอยู่รอดและเจริญก้าวหน้า

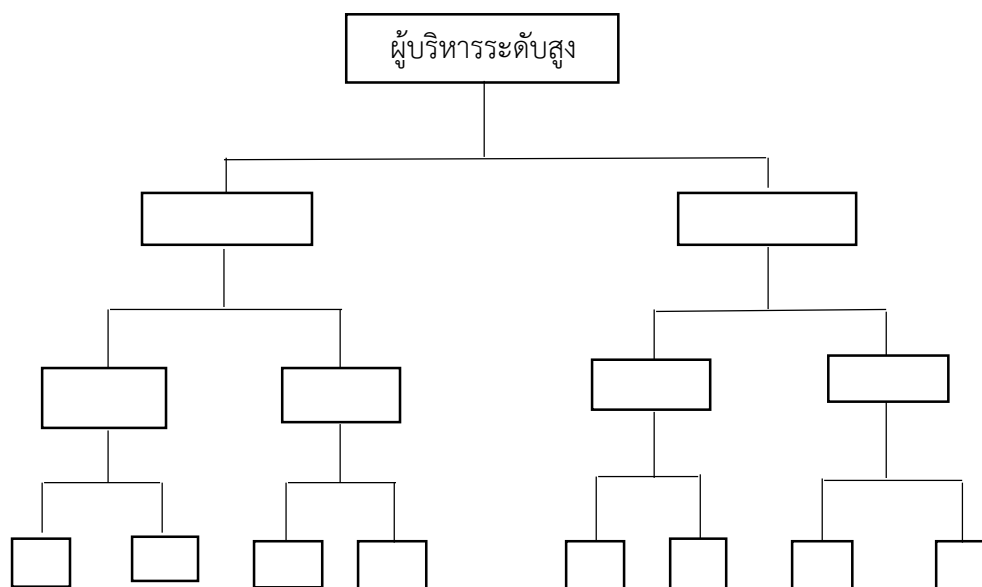
10. ช่วงของการบังคับบัญชาหรือขนาดของการควบคุม (Span of control or supervision) หมายถึง จำนวนบุคคลหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่หัวหน้างานควบคุม หรือสามารถสั่งการได้ เนื่องจากข้อจำกัดที่ไม่มีผู้บังคับบัญชาคนใดที่สามารถควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างไม่จำกัดจำนวน ซึ่งหากมากไปก็อาจมีปัญหาเรื่องขององค์การโดยภาพรวม จึงถูกกระทบด้วยระดับของการบริหาร ซึ่งจะมีมากน้อยเพียงใดจะขึ้นอยู่กับขนาดความราบหรือกว้างที่สามารถรักษาการควบคุมไว้ได้อย่างใกล้ชิด และขนาดความสูงหรือแคบที่การควบคุมจะลำบากขึ้น ดังปรากฏในแผนภูมิโครงสร้างการบริหารองค์การแบบราบหรือแบบกว้าง ที่ใช้ประกอบการพิจารณา คือ

แผนภูมิโครงสร้างการบริหารองค์การแบบราบหรือแบบกว้าง

(มีการปฏิบัติงาน 3 ระดับ ขนาดของการควบคุม 4 แผนงาน)



แผนภูมิโครงสร้างองค์การแบบสูง หรือแบบแคบ
(มีการปฏิบัติงาน 4 ระดับ ขนาดของการควบคุม 2 แผนงาน)



ที่มา : ประยุกต์จากวรรณารถ แสงมณี (2553: 2-22)

ปัจจัยที่กระทบต่อขนาดของการควบคุมมีดังนี้ 1. ความซับซ้อนของงาน คือหากงานซับซ้อนมากต้องควบคุมมากขึ้น ขนาดของการควบคุมก็ต้องแคบ การบริหารองค์การก็จะเป็นแบบสูงชันหรือแบบแคบ 2. ความเป็นมาตรฐานของงาน คือ หากกิจกรรมของงานต้องทำซ้ำแบบเดิมไม่เปลี่ยนแปลง อาจเพราะระเบียบวิธีปฏิบัติตามคู่มือหรืออื่นใด ผู้บริหารก็สามารถควบคุมบุคคลได้จำนวนมาก การบริหารองค์การก็จะเป็นแบบราบหรือแบบกว้าง 3. ทำเลที่เป็นฐานปฏิบัติงานของบุคคล คือหากผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานอยู่ในทำเลที่เป็นฐานปฏิบัติงานเดียวกันหรืออยู่ด้วยกัน ขนาดของการควบคุมก็จะกว้างเพราะควบคุมง่าย การบริหารองค์การก็จะเป็นแบบราบหรือแบบกว้าง 4. ระดับของทักษะ คือเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีทักษะดีขนาดของการควบคุมก็จะกว้างเพราะไม่ต้องควบคุมใกล้ชิดมากนัก การบริหารองค์การก็จะเป็นแบบราบหรือแบบกว้าง 5. ความพอใจส่วนบุคคล คือผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานพอใจในขนาดของการควบคุมแบบนั้น ๆ 6. การสนับสนุนทางการบริหาร คือหากผู้บริหารมีเลขาฯ หรือผู้ช่วยเหลืออื่น ก็สามารถควบคุมการปฏิบัติงานได้มากกว่าผู้บริหารที่ไม่มีเลขาฯ หรือผู้ช่วยอื่น ซึ่งโดยรวมแล้วปัจจัยที่มีผลให้กำหนดขนาดของการควบคุมคือ 1. ลักษณะของงาน 2. รูปแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหาร 3. เวลาที่มีเพื่อบริหารในองค์การ 4. ความสามารถของผู้บริหาร 5. ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา 6. เทคโนโลยีที่ใช้ในองค์การ

ส่วนประกอบสำคัญ 3 ส่วนต่อไปนี้ ถือเป็นคำจำกัดความของโครงสร้างองค์การ คือ

1. โครงสร้างองค์การได้รับการออกแบบเพื่อแสดงรูปแบบความสัมพันธ์ต่าง ๆ รวมถึงจำนวนของระดับสายการบังคับบัญชา และขอบเขตการควบคุมของหัวหน้างานและผู้จัดการ
2. โครงสร้างองค์การเป็นการแสดงถึงการจัดกลุ่มความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลแต่ละคนเข้าด้วยกันเป็นกลุ่มงาน และแต่ละกลุ่มงานรวมกันเป็นองค์การ ซึ่งทั้งข้อ 1 และข้อ 2 เป็นขอบเขตของโครงสร้างสายการบังคับบัญชาในแนวคิด
3. โครงสร้างองค์การรวมถึงการออกแบบระบบ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นถึงความมีประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และความพยายามในการร่วมมือร่วมใจกันระหว่างแผนก ซึ่งเป็นการติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนกันระหว่างบุคลากรในแผนกงาน และโครงสร้างองค์การในอุดมคติ ต้องกระตุ้นให้บุคลากรในแผนกงานประสานงานกันได้ทุกจุด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่จำเป็นประโยชน์ โครงสร้างองค์การเห็นได้จากแผนภูมิองค์การซึ่งแสดงถึงกิจกรรมและกระบวนการทั้งหมดภายในองค์การ ดังสองแผนภูมิตั้งกล่าวข้างต้น เมื่อศึกษาเข้าใจกระบวนการทำงานขององค์การแล้ว ก็สามารถใช้อรรถประโยชน์จากความสัมพันธ์อันนี้ได้ และโครงสร้างองค์การควรออกแบบที่เอื้อให้ข้อมูลที่จำเป็นไหลไปได้ทั้งในแนวคิดเพื่อการควบคุม และในแนวราบเพื่อการประสานงานกันอย่างเชื่อมโยงกัน ทั้งนี้ เพื่อการบรรลุเป้าหมายโดยรวมขององค์การ

โดยสรุปโครงสร้างองค์การหมายถึง รูปแบบของความสัมพันธ์ทั้งการบริหาร กลุ่มงาน หรือกิจกรรมงานที่มีหน้าที่อย่างเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน การสื่อสาร การประสานงานในการปฏิบัติงานในองค์การหนึ่ง ๆ ตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุดลงมาถึงผู้ปฏิบัติงานระดับล่างสุด ที่เพื่อให้ได้ผลผลิตออกมา ส่วนแผนภูมิองค์การ หมายถึง โครงสร้างขององค์การที่แสดงให้เห็นถึงการจัดสร้างขององค์การ การแบ่งงานตามหน้าที่แผนกงานขององค์การ ตำแหน่งหน้าที่ภายในองค์การ ความรับผิดชอบ และระดับการปฏิบัติงานทั้งผู้บริหาร และผู้ใต้บังคับบัญชา

ทางเลือกของการจัดกลุ่มงานหรือการจัดแผนกงาน เพื่อประกอบการพิจารณาออกแบบโครงสร้างองค์การที่คุ้มค่า เหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ของช่วงเวลาหนึ่ง ๆ โดยการจัดแผนกงานนั้น หมายถึง กระบวนการจัดรวมกลุ่มงานหรือกิจกรรมงาน ที่มีหน้าที่อย่างเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันเข้าด้วยกันในแนวนอน แล้วเกิดเป็นโครงสร้างขององค์การ ซึ่งเป็นงานสำคัญ และเป็นขั้นที่หนึ่งที่ผู้บริหารองค์การในฐานะนักออกแบบองค์การต้องดำเนินการ ในหน้าที่ของการบริหารองค์การ โดยทางเลือกในการจัดกลุ่มงานมีดังนี้ 1. จัดโครงสร้างหรือจัดแบ่งกลุ่มงานหรือจัดแผนกงานตามหน้าที่การงาน (Functional Structure) เป็นโครงสร้างที่รวบรวมกิจกรรมต่าง ๆ ที่คล้ายคลึงกันภายในองค์การเข้าด้วยกัน มักใช้กับองค์การขนาดเล็กและขนาดกลาง เน้นการประหยัดที่ผลิตทุกผลิตภัณฑ์ภายในโรงงานเดียวกัน เหมาะกับองค์การที่อยู่ในสภาพ

แวดล้อมที่ราบเรียบหรือคงที่ การพึ่งพาอาศัยกันระหว่างแผนกมีน้อย เพราะเน้นที่ประสิทธิภาพของต้นทุนภายในองค์กร ใช้เทคโนโลยีเฉพาะด้าน ใช้การบังคับบัญชาชัดเจนแบบแนวตั้ง (Vertical hierarchy) เป็นหลัก ในเรื่องการประสานงานแบบร่วมมือและติดตามงานในแนวนอน (Horizontal coordinate) ใช้น้อยมาก

2. จัดโครงสร้างแผนกงานตามผลิตภัณฑ์ (Divisional or Product Structure or Strategic business units) คือจัดโครงสร้างตามชนิดของแต่ละผลิตภัณฑ์ การบริการ หรือกลุ่มของผลิตภัณฑ์เป็นสำคัญ ซึ่งวิธีที่ 1 และ 2 นี้ เป็นที่นิยม ในการจัดโครงสร้างขององค์กร

3. จัดโครงสร้างแผนกงานตามลักษณะพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ (Geographical Structure) เป็นการจัดโครงสร้างเพื่อเอื้อต่อการสนับสนุนการดำเนินการขององค์กรจากท้องถิ่นนั้น ๆ โดยอาศัยชื่อผลิตภัณฑ์เดียวกัน ถือเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการดำเนินการขององค์กร

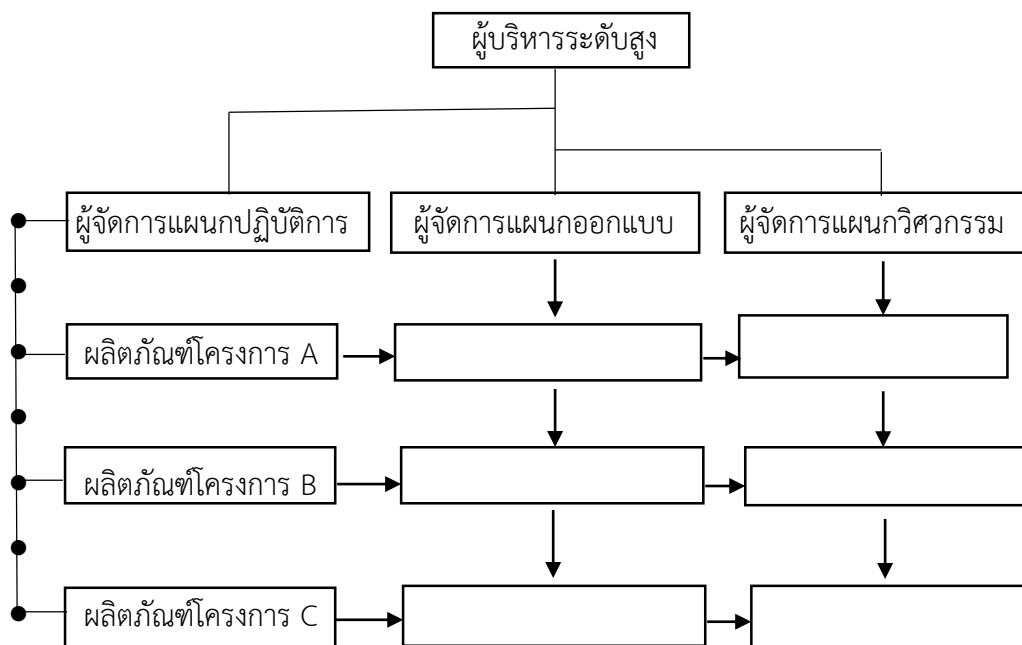
4. จัดโครงสร้างแผนกงานตามแบบแมทริกซ์ (Matrix Structure) เป็นการจัดโครงสร้างขององค์กรที่มีการเชื่อมโยงกันแบบคู่ขนานระหว่างโครงสร้างตามผลิตภัณฑ์ กับโครงสร้างแบบลักษณะหน้าที่ (แบบแนวตั้งและแนวนอน) หรือแบบไขว้กัน จะใช้ในสถานการณ์ ดังนี้

4.1 เกิดการขาดแคลนทรัพยากรในสายการผลิตขององค์กรขนาดกลาง จึงประยุกต์ใช้บุคลากร ทรัพยากร เครื่องมือ ข้ามสายการผลิต เช่น จัดให้วิศวกรฝ่ายผลิตฝ่ายหนึ่งได้ช่วยฝ่ายผลิตอื่นในสายการผลิตที่มีการผลิตมากหรือในบางโครงการ วิศวกรผู้นี้จึงต้องปฏิบัติงานทั้งตามแนวตั้งและตามแนวนอน

4.2 อยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีแรงกดดัน หรืออยู่ในระยะวิกฤต เช่น บุคลากรมีความรู้ทางเทคนิคน้อย หรือต้องการเพิ่มผลผลิต (โครงสร้างตามหน้าที่) หรือความถี่ของผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ (โครงสร้างตามผลิตภัณฑ์) มีมาก ผู้บริหารจึงต้องจัดให้มีความสมดุลของความสามารถและพลังที่ต้องการ ระหว่างด้านหน้าที่กับด้านผลิตภัณฑ์ขององค์กร จึงต้องใช้เทคนิคจัดให้บุคลากรทำงานไขว้กัน

4.3 สภาพแวดล้อมขององค์กรมีความสลับซับซ้อน มีความถี่ในการแลกเปลี่ยนทรัพยากรภายนอกสูง การบริหารงานจำเป็นต้องมีอิสระมากขึ้น สิ่งที่ต้องการคือการประสานงานและกระบวนการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพทั้งทางตรง และทางคู่ขนาน ผู้มีอำนาจทั้งตามแนวตั้งและตามแนวนอนต้องได้รับการยอมรับ ผู้บริหารขององค์กรต้องสร้างความสมดุลเพื่อป้องกันความขัดแย้ง มีตัวอย่างการจัดโครงสร้างแผนกงานตามแบบแมทริกซ์ ดังปรากฏในแผนภูมิในหน้าถัดไป คือ

การจัดโครงสร้างแผนงานตามแบบแมทริกซ์



ที่มา : ประยุกต์จากวรรณารถ แสงมณี (2553: 3-23)

5. จัดโครงสร้างแผนงานตามแนวนอน (Horizontal Structure) หมายถึง การปรับรื้อระบบโครงสร้างตามแนวดิ่งให้เป็นแนวนอน หรือการปรับรื้อระบบองค์การ (Reengineering หรือ Business Process Reengineering) เป็นการเปลี่ยนโดยมุ่งเน้นให้กลุ่มบุคคลในองค์การในส่วนของการนำเข้าของปัจจัยการผลิต (Input) มาผ่านกระบวนการผลิต (Process) จนเกิดผลสำเร็จ (Output) ได้สามารถสร้างมูลค่าให้กับลูกค้าได้ และหมายถึง การออกแบบองค์การแบบแนวดิ่ง (Vertical) ไปเป็นแบบกระบวนการไหลของงาน (Workflow) ซึ่งการปรับรื้อระบบนี้จะส่งผลให้แนวคิดในการบริหารของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงไปด้วย เช่น เปลี่ยนแปลงจากการผลิตตามหน้าที่ ไปเป็นการผลิตแบบทีมงานตามระบบโครงสร้างแบบแนวนอน โดยมีแนวทางปฏิบัติเมื่อมีโครงสร้างการจัดแผนงานตามแบบแนวนอน (Horizontal) แล้ว ดังนี้ 5.1 ได้นำการปฏิบัติงานแบบข้ามหน้าที่ (Cross-Functional) มาใช้ในกระบวนการของงานหลักมากกว่าการใช้ในกระบวนการของงานย่อยตามหน้าที่หรือตามภูมิภาค เพื่อลดทอนความทะนงศักดิ์ในหน้าที่ตามขอบเขตระหว่างแผนกกลาง จะได้เพิ่มการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างแผนกได้มากขึ้น การติดต่อสื่อสารระหว่างแผนกจะได้มีประสิทธิภาพขึ้น 5.2 สมาชิกสามารถสั่งการกันเองภายในทีมได้ และบทบาทความเป็นผู้นำไม่เฉพาะเจาะจงที่ตัวบุคคลใดบุคคลหนึ่ง 5.3 ผู้มีหน้าที่ดูแลกระบวนการ (Process) หนึ่ง ๆ ต้องรับผิดชอบและประสานการติดต่อสื่อสารส่วนที่

เป็นงานหลักของแต่ละกระบวนการเพื่อให้เกิดความราบรื่น 5.4 บุคคลในทีมต่างมีทักษะ เครื่องมือ แรงจูงใจ และอำนาจการตัดสินใจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของทีมให้มากยิ่งขึ้นและ ต่อเนื่องเสมอ สมาชิกในทีมจึงควรได้รับการฝึกอบรมงานด้านต่าง ๆ และมีการผสมผสาน ทักษะต่าง ๆ อย่างเพียงพอสำหรับงานหลักขององค์กรนั้น ๆ 5.5 ทีมมีอิสระในการคิด สร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่นในการตอบสนองสิ่งท้าทายใหม่ 5.6 ลูกค้ำเป็นแรงผลักดันให้เกิดความ ร่วมมือในแนวนอน (Horizontal) ประสิทธิภาพวัดจากผลสุดท้ายของงาน (ขึ้นอยู่กัเป้าหมาย “goal”) เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของบุคลากร การได้รับการสนับสนุนทาง การเงิน 5.7 วัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบระบบเปิด Open system) และระหว่างสมาชิกได้ให้ ความร่วมมือกันในการทำงานแม้จะรับผิดชอบงานที่แตกต่างกัน โดยเน้นการปรับปรุงงาน อย่างต่อเนื่องให้อำนาจบุคลากรรับผิดชอบตัดสินใจในงาน และปรับปรุงงานให้ดีขึ้นด้วยตนเอง และทีมงาน 6. จัดโครงสร้างองค์กรเสมือนจริง (Modular Structure or Virtual Network Structure) เป็นการขยายแนวคิดแบบการประสานงานแบบแนวนอน หรือการให้ความช่วยเหลือ ร่วมมือกันตามโครงสร้างแบบแนวนอนขององค์กร (Horizontal coordination) โครงสร้างแบบ Modular จะมีจุดศูนย์กลางที่คอยดูแลติดตามและประสานงานระหว่างกันของกระบวนการ ทั้งหมด โดยถือว่าทุกองค์กรเป็นมืออาชีพยากที่จะเลียนแบบ จากนั้นก็ถ่ายโอนกิจกรรมพร้อม การตัดสินใจและสามารถควบคุมได้ให้องค์การที่มีส่วนร่วมต่าง ๆ ซึ่งองค์กรที่มีส่วนร่วมเหล่านี้ จะตั้งขึ้นแทนแผนงานที่มีโครงสร้างปรกติ และประสบความสำเร็จจากผลงานของเขาเอง ความคิด ทรัพยากร อุปกรณ์ เครื่องมือ จะถูกหลอมรวมเข้าด้วยกัน จากนั้นจึงวิเคราะห์ว่าแนวคิด ไตบ้างที่น่าจะเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดในการปฏิบัติการ แล้วสรุปใจความสำคัญ เพื่อให้สามารถ ระบุความเฉพาะเจาะจงเป็นพิเศษของกิจกรรมงานที่จะปฏิบัติ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่าง ต่อเนื่อง 7. จัดโครงสร้างการจัดแผนงานแบบผสม (Hybrid Structure) หมายถึง การรวมเอา คุณลักษณะพิเศษที่ต่างกันในแต่ละวิธีการที่เข้าถึง หรือกลยุทธ์ที่ต้องการตามโครงสร้างองค์กร ทั้งหมดที่กล่าวถึงมาแล้วข้างต้น มาประยุกต์ใช้ โครงสร้างองค์กรแบบผสมที่ใช้กันบ่อย คือ การรวบรวมเอาคุณสมบัติ หรือคุณลักษณะที่ดีของการจัดโครงสร้างองค์กรแบบตามหน้าที่ (Functional) และโครงสร้างองค์กรแบบพิจารณาผลิตภัณฑ์ (Division) มาใช้ร่วมกันในองค์กร เดียวกัน คือ เมื่อองค์กรเติบโตมีผลิตภัณฑ์หลายชนิด หรือมีหลายตลาด องค์กรยังมีความ จำเป็นต้องจัดองค์กรแบบผลิตภัณฑ์ตามตัวสินค้า หรือตลาดโดยแยกออกเป็นหน่วยงาน แต่ก็ ต้องควบคุมองค์กรตามหน้าที่ของหน่วยผลิตภัณฑ์นั้น ๆ อย่างคงที่ และตามความต้องการ ทางด้านเศรษฐศาสตร์คือความคุ้มค่าของกิจกรรมต่าง ๆ กับต้นทุนที่เสียไป รวมทั้งความพิเศษ ของหน้าที่ต่าง ๆ ของแต่ละแผนงาน โดยจะยังคงอำนาจไว้ที่ส่วนกลางหรือที่สำนักงานใหญ่อยู่

แต่อย่างไรก็ตาม การประยุกต์ใช้นั้นต้องให้เหมาะสมกับสถานการณ์ กับสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง และกับขนาดขององค์กรด้วย เพราะทุกสิ่งมีส่วนสัมพันธ์กับโครงสร้างขององค์กรทั้งนั้น และการออกแบบโครงสร้างองค์กรนั้น คือการค้นหาความสมดุลระหว่างการควบคุมแบบแนวดิ่งและการร่วมมือกันในแนวนอน ซึ่งขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์กร โดยการควบคุมในแนวดิ่งนั้นมีความสัมพันธ์กับจุดมุ่งหมายของประสิทธิภาพ และความมั่นคง ส่วนการร่วมมือกันในแนวนอนเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงใหม่ และความยืดหยุ่น แต่เพื่อความละเอียดอาจพิจารณาโครงสร้างองค์กรนั้น ๆ เริ่มแรกประกอบด้วยก็จะดียิ่ง คือใช้วิธีสมมติฐานของความบกพร่องในโครงสร้าง (Symtoms of Structural Deficiency) ซึ่งหมายถึงการใช้โครงสร้างองค์กรแบบหนึ่งก่อน แล้วปรับเป็นอีกแบบหนึ่ง เพื่อค้นหาความสมดุลและความเหมาะสมระหว่างความสัมพันธ์ภายในองค์กร และความจำเป็นที่ต้องรับมือกับสิ่งแวดล้อมภายนอก

นภาพร ชันธนาภา (2554: 197-209) ได้ให้ความหมายของการออกแบบองค์กร (Organization design) ไว้ คือ หมายถึง กระบวนการในการกำหนดและปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กร โดยพิจารณาจากส่วนประกอบสำคัญ 6 ประการ ดังนี้ 1. การจัดแบ่งงาน (Work specialization) หรือ Division of labor หมายถึง การแบ่งงานแยกออกไปตามความเชี่ยวชาญหรือตามลักษณะเฉพาะของงาน หรือตามชนิดของงาน คือแบ่งงานให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติตามความถนัด ตามความรู้ ตามความสามารถเฉพาะของแต่ละบุคคล เพื่อประสิทธิภาพและเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน โดยการฝึกอบรมและส่งเสริมให้มีการปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้น 2. การจัดแบ่งแผนกงาน (Departmentalization) หมายถึง กระบวนการในการจัดตั้งแผนกงาน หรือจัดกลุ่มงานภายในระบบการบริหาร เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยอาจจัดตั้งแผนกงานหรือจัดกลุ่มงานตามหน้าที่ของกิจการ (Enterprise Function or Function Departmentalization) เช่น การขาย การเงิน หรือตามพื้นที่หรือตามภูมิศาสตร์ (Territory or Geographical Departmentalization) เช่น ภาคกลาง ภาคเหนือ ภาคใต้ หรือตามชนิดของลูกค้า (Customer Departmentalization) เช่น ลูกค้าหน่วยราชการ ลูกค้าหน่วยเอกชน หรือตามกระบวนการผลิตหรืออุปกรณ์การผลิต (Process or Equipment Departmentalization) หรือตามผลิตภัณฑ์หรือสายการผลิต (Product Departmentalization) เช่น แผนกเครื่องดื่ม แผนกอาหาร แผนกเวชภัณฑ์ หรือตามจำนวนธรรมดา (Simple numbers) เช่น บุคคลทำหน้าที่เหมือนกันรวมกันเป็นกลุ่มเดียวกันภายใต้การชี้แนะของผู้จัดการ หรือตามเวลา (Time) เช่น ตามกะ (Shift) ใช้กับบุคลากรระดับล่างขององค์กร หรือใช้วิธีจัดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านจากหลายหน่วยงานมาทำงานร่วมกัน (Cross-Functional Teams or Matrix

organization) ซึ่งเป็นการออกแบบการจัดองค์การแบบให้ร่วมกันทำงานระหว่างแผนกงานตามหน้าที่กับแผนกงานตามผลิตภัณฑ์ หรือตามหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ (Strategic Business Unit) ซึ่งเป็นการตั้งหน่วยธุรกิจย่อยขึ้นในองค์กรขนาดใหญ่เพื่อประกันผลิตภัณฑ์ หรือสายผลิตภัณฑ์ ให้ได้รับการส่งเสริมหรือควบคุมดูแล ถึงแม้ว่าเป็นหน่วยธุรกิจอิสระก็ตาม 3. การจัดแบ่งแผนกงานตามสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) จากระดับสูงลงมาระดับล่าง โดยระบุการสั่งและการรายงานไว้อย่างชัดเจน โดยพิจารณาจากอำนาจหน้าที่ (Authority) รับผิดชอบ (Responsibility) เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) และลักษณะของความเชื่อถือ (Power) 4. ช่วงการควบคุมหรือขอบเขต (Span of Control) คือจำนวนของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ผู้บริหารสามารถกำกับควบคุมดูแลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล 5. การมอบหมายงาน (Delegation) คือการมอบหมายงานและมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้บุคลากรภายใต้การบังคับบัญชาปฏิบัติ 6. การจัดระเบียบงาน (Formalization) เป็นการจัดมาตรฐานตลอดจนกฎระเบียบกรรมวิธีการทำงานขององค์กร เพื่อให้บุคลากรได้ปฏิบัติอย่างเคร่งครัด เช่น คำบรรยายลักษณะงาน (Job description) กรรมวิธีการผลิตตามรูปแบบ (Uniform) เพื่อให้มีความสม่ำเสมอ (มีความคงที่) (Consistent)

แนวทางการออกแบบองค์กรตามสภาวะการณ์ ซึ่งโดยทั่วไปการออกแบบองค์กรมี 2 ลักษณะคือ 1. องค์กรแบบเครื่องกล เป็นโครงสร้างองค์กรที่เน้นทักษะและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เป็นช่วงการควบคุมที่แคบ ระเบียบงานเคร่งครัด เครือข่ายข้อมูลข่าวสารจำกัด บุคลากรระดับล่างมีส่วนร่วมน้อยในการตัดสินใจ 2. องค์กรแบบมีชีวิตจิตใจ (Organic) เป็นองค์กรที่มีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ เพื่อให้เข้ากับสภาวะแวดล้อม ไม่เน้นทักษะเฉพาะด้าน บุคลากรระดับล่างมีส่วนร่วมกับผู้บริหารระดับสูงในการตัดสินใจหรือได้รับมอบหมายให้ตัดสินใจในบางเรื่อง แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ในการออกแบบโครงสร้างขององค์กร คือ 1. กลยุทธ์ขององค์กร เพราะกลยุทธ์เปลี่ยนโครงสร้างก็ต้องเปลี่ยน 2. ขนาดขององค์กร เพราะหากขนาดใหญ่ก็มีแนวโน้มเป็นองค์กรแบบเครื่องกล เพราะเพื่อความสะดวกในการควบคุมและผลิตภัณฑ์มีความสม่ำเสมอได้มาตรฐาน 3. เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับองค์กร กับการผลิตของแต่ละผลิตภัณฑ์ 4. ระดับความไม่แน่นอนของสภาวะแวดล้อม มีแบบขององค์กรในปัจจุบันที่สามารถประยุกต์ใช้ได้คือ 1. โครงสร้างแบบง่าย (Simple Structure) แผนกงานมีลำดับขั้นน้อย ช่วงการควบคุมกว้าง ยืดหยุ่นได้รวดเร็ว ต้นทุนบำรุงรักษาต่ำ แต่ใช้ได้ผลเฉพาะองค์กรขนาดเล็ก 2. โครงสร้างแบบระบบราชการ (Bureaucracy) เน้นระเบียบ คำสั่ง การมอบอำนาจหน้าที่อย่างเคร่งครัด ใช้อำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย การออกแบบโครงสร้างองค์กรจึงเป็นแบบเครื่องกล ซึ่งมี 2 แบบ คือ

2.1 แบบตามหน้าที่ 2.2 แบบตามแผนงาน 3. โครงสร้างแบบทีมงาน (Team-Based Structure) เป็นกลุ่มทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำกิจกรรมขององค์กร 4. โครงสร้างแบบแมทริกซ์ (Matrix Organization) เป็นโครงสร้างแบบใช้ผู้เชี่ยวชาญจากแผนงานต่าง ๆ มาร่วมกันทำงาน เป็นแบบเฉพาะกิจ 5. โครงสร้างแบบโครงการ (Project Structure) เป็นโครงการถาวรเสร็จแล้วก็ไปทำโครงการใหม่ไปเรื่อย ๆ ไม่เหมือนโครงสร้างแบบแมทริกซ์ที่งานเสร็จแล้วก็ทำงานปรกติตามโครงสร้างเดิม 6. โครงการแบบหน่วยงานอิสระภายใน (Autonomous Internal Units) เป็นหน่วยธุรกิจที่ผลิตสินค้าที่มีลูกค้า มีคู่แข่ง มีเป้าหมายในการทำกำไรเป็นของตนเอง พึ่งตนเองได้ 7. องค์กรแบบไร้ขอบเขต (Boundaryless Organization) เช่น พันธมิตรทางการค้าซึ่งไม่มีข้อจำกัดขององค์กรทั้งในแนวราบและแนวนอน และไม่มีกรอบมาจำกัดตายตัว 8. องค์กรแบบการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์กรที่มีการพัฒนาศักยภาพเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่อย่างต่อเนื่อง สมาชิกทุกคนมีบทบาทในการกำหนด และแก้ไขปัญหาาร่วมกัน บุคลากรในองค์กรจะได้รับความรู้ใหม่ ๆ และเต็มใจนำไปประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจหรือการปฏิบัติงาน องค์กรแบบการเรียนรู้จึงมีลักษณะดังนี้ 1. ไม่มีขอบเขตหรือข้อจำกัดเหมือนองค์กรทั่วไป 2. วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์แน่นแฟ้นช่วยเหลือดูแลไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีอิสระในการติดต่อสื่อสารเรียนรู้ ทดลอง 3. มีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน 4. ภาวะผู้นำ ผู้นำคอยส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือกันในการทำงาน

วิเชียร วิทญญุตม (2555: 4-1,-4-20) ได้ให้หลักการของการออกแบบองค์กรไว้ คือ การออกแบบและกำหนดโครงสร้างของงาน จำเป็นต้องศึกษาและทำความเข้าใจกับการจัดโครงสร้างขององค์กร กิจกรรม และกระบวนการของการปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่ มีการจัดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อำนาจหน้าที่ และการใช้ทรัพยากรทางการบริหาร เพื่อก่อให้เกิดการปฏิบัติที่นำไปสู่เป้าหมายขององค์กร

การออกแบบโครงสร้างองค์กรที่ดีนั้น ต้องจัดแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละแผนงาน ให้เป็นไปตามความเหมาะสมกับโครงสร้างของงานในแต่ละหน้าที่ เพื่อให้การปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กรสำเร็จได้ตามจุดหมายที่วางไว้ ผู้บริหารจึงต้องเลือกและจัดวางโครงสร้างหรือวัฒนธรรมองค์กร ให้องค์กรสามารถควบคุมและนำไปสู่ความสำเร็จได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรเป็นวิธีการที่องค์กรใช้เพื่อเข้าถึงจุดมุ่งหมาย

ส่วนการออกแบบองค์กรเป็นการใช้วิธีการและเหตุผล ที่ผู้บริหารต้องเลือกใช้ให้มีความเหมาะสมกับองค์กรนั้น ๆ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องสร้างความสมดุลของปัจจัยที่เป็นแรงกดดันทั้งจากภายนอกและจากภายในขององค์กร เช่น การเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม

การสร้างความสะดวกที่ดี จะส่งผลให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้เป็นระยะเวลาที่ยาวนาน โครงสร้างองค์กรเป็นตัวเพิ่มประสิทธิภาพการควบคุมกิจกรรมในองค์กร เพื่อให้สามารถบรรลุตามเป้าหมาย เป็นระบบที่เป็นทางการ เป็นตัวสร้างความสัมพันธ์ในตำแหน่งหน้าที่ของงาน เป็นกลไกควบคุมการทำงานและการใช้ทรัพยากร เพื่อให้ได้รับผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นกรอบการกระตุ้นแรงงานเพื่อให้ปฏิบัติให้เข้าถึงเป้าหมาย วัฒนธรรมองค์กรเป็นรูปแบบของค่านิยมและแนวความคิดร่วมกันเพื่อเป็นตัวคอยควบคุมการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ระหว่างสมาชิกขององค์กร หรือระหว่างสมาชิกขององค์กรกับผู้จัดจำหน่าย กับลูกค้า หรือกับบุคคลอื่นภายนอกองค์กร ส่วนมากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะเป็นผู้ออกแบบวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารจึงไม่ควรมองข้ามบทบาทของตนเองในการสร้าง และหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับการทำงานขององค์กรตามแต่ละยุคแต่ละสมัย ส่วนทฤษฎีองค์กรเป็นการศึกษาการทำงานขององค์กรและสิ่งที่จะมากระทบหรือถูกระทบจากสภาวะแวดล้อม อันเนื่องมาจากการดำเนินการขององค์กร ความรู้เรื่องการจัดการในทฤษฎีองค์กร จะช่วยให้สามารถวิเคราะห์ทั้งโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และปัญหาที่เกิดขึ้น แล้วใช้กระบวนการออกแบบองค์กรปรับแก้ไขปัญหา เพื่อนำองค์กรให้เข้าถึงจุดมุ่งหมายได้ การออกแบบองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ ที่สร้างสรรค์ขึ้นมา ต้องปรับตัวองค์กรให้สอดคล้องกับปัจจัยต่าง ๆ ที่องค์กรจำต้องเผชิญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงได้นำเสนอรูปแบบการออกแบบองค์กร 5 รูปแบบ ดังนี้

1. การออกแบบโครงสร้างองค์กรแบบเครื่องจักร (Mechanistic Structure) เป็นโครงสร้างองค์กรที่ให้ความสำคัญกับองค์กรมากกว่าให้กับคน จึงเต็มไปด้วยกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานการทำงาน เพื่อสะดวกและง่ายต่อการควบคุมดูแลได้อย่างทั่วถึง เน้นการติดต่อสื่อสารตามแนวตั้ง รวบอำนาจในการตัดสินใจไว้ที่ผู้บริหาร โครงสร้างองค์กรแบบนี้จึงเหมาะกับการทำงานประจำวัน (Routine) และงานในสำนักงาน (Office) เพราะไม่ต้องใช้การตัดสินใจมาก องค์กรที่มีลักษณะโครงสร้างแบบนี้ จะไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์ได้ จึงค่อนข้างล้าสมัย

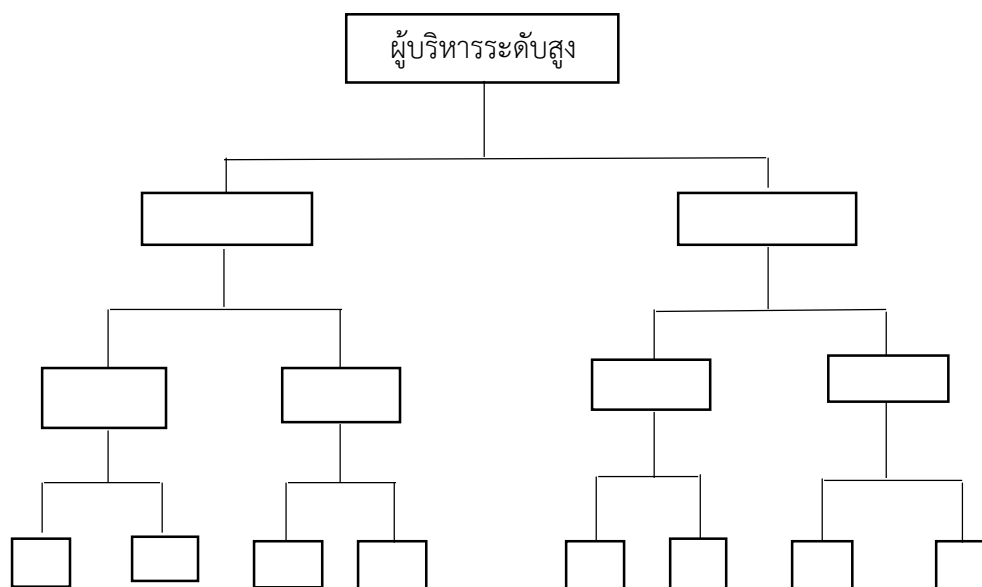
2. การออกแบบโครงสร้างองค์กรแบบมีชีวิตจิตใจ (Organic Structure) องค์กรลักษณะนี้ให้ความสำคัญกับคนมากกว่าองค์กร ไม่สร้างกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานการทำงานที่ตายตัว มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนแก้ไขได้ เน้นการติดต่อสื่อสารตามสายการบังคับบัญชาในแนวนอน (Horizontal Communication) มากกว่าการเป็นทางการ โครงสร้างองค์กรลักษณะนี้ เหมาะกับงานที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialization) แต่เปิดโอกาสให้คนในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพราะให้

ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนข่าวสาร การให้คำแนะนำ (Suggestions) มากกว่าการออกคำสั่งเพียงอย่างเดียว แม้จะสามารถตัดสินใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบได้ด้วยตนเองก็ตาม

3. การออกแบบโครงสร้างองค์การแบบระบบเทคนิคและสังคม (Socio-technical Structure) พื้นฐานของระบบเทคนิคและสังคมในแนวทางของการจัดองค์การ คือ ทฤษฎีระบบ (System theory) ซึ่งนิยามคำว่า ระบบ นั้น หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของหน้าที่ทั้งหมด โดยระบบอาจมีระบบย่อยอีกจำนวนมาก เมื่อรวมกันก็เป็นระบบโดยรวม ซึ่งระบบประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation process) ปัจจัยนำออก (Output) และข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) แต่ระบบเปิด (Open system) จะมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก จึงเป็นระบบที่ซับซ้อน (Complex system) และระบบที่ซับซ้อนนี้ถูกกำหนดขึ้นโดยระบบย่อยจำนวนมาก เหมือนกับปัจจัยนำออกที่มาจากปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ ระบบเทคนิคและสังคมชี้ให้เห็นว่า องค์การที่มีโครงสร้างแบบระบบเปิด ซึ่งผสมผสานระหว่าง 2 ระบบย่อยที่มีความสำคัญ คือระบบย่อยทางเทคนิคและระบบย่อยทางสังคม โดยระบบย่อยทางเทคนิคเป็นความหมายของตัวปัจจัยนำเข้าได้ถูกเปลี่ยนไปเป็นปัจจัยนำออก โดยผ่านกระบวนการแปรสภาพในทางเทคนิคของผู้เชี่ยวชาญทางวิทยาศาสตร์ และทางวิศวกรรมการผลิต เพื่อให้ผลผลิตที่ได้ออกมา มีระดับต้นทุน ที่ต่ำที่สุด ส่วนระบบย่อยทางสังคม หมายความว่ารวมถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อพัฒนาบุคคลในองค์การให้เรียนรู้นิสัยการทำงานของคนอื่น เรียนรู้ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน และความชอบ เพื่อพัฒนาความรู้ของความสำเร็จร่วมกัน ความสัมพันธ์ของสังคม จะแสดงออกให้เห็นโดยความเป็นมิตรของบุคคล ส่วนความสนใจของกลุ่มและการติดต่อสื่อสาร จะช่วยให้เกิดมีมิตรภาพต่อทั้งงานและต่อความสนใจของพนักงาน

วิธีการศึกษาระบบเทคนิคและสังคม พัฒนาขึ้นมาโดยกลุ่มคนของสถาบัน Tavistock โดยได้ศึกษาการทำงานของคนงานในเหมืองแร่ถ่านหินในประเทศอังกฤษ ได้ผลสรุปคือระบบย่อยทางสังคมมีส่วนช่วยระบบย่อยทางเทคนิค การปรับปรุงระบบย่อยทางเทคนิค จะไม่ได้รับความสนใจเลยถ้ายังมีปัญหาที่เกิดขึ้นในระบบย่อยทางสังคม จึงได้เสนอให้ระบบย่อยทางเทคนิคและระบบย่อยทางสังคมมีการผสมผสานกัน เพื่อนำไปสู่กลุ่มงานอิสระ ซึ่งเป้าหมายของกลุ่มงานอิสระคือ การทำให้ระบบย่อยทางเทคนิคและระบบย่อยทางสังคมทำงานร่วมกัน เพื่อผลประโยชน์ของระบบที่ใหญ่กว่า กลุ่มคนเหล่านี้ได้พัฒนาขึ้นมาจากการใช้แนวความคิดของการออกแบบงาน โดยเฉพาะการเพิ่มความรับผิดชอบในงาน และความคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติต่อกันในกลุ่ม การควบคุมดูแลและลักษณะอื่น ๆ ของการออกแบบงาน

แผนภูมิโครงสร้างองค์การแบบสูง หรือแบบแคบ
(มีการปฏิบัติงาน 4 ระดับ ขนาดของการควบคุม 2 แผนงาน)



ที่มา : ประยุกต์จากวรรณารถ แสงมณี (2553: 2-22)

ปัจจัยที่กระทบต่อขนาดของการควบคุมมีดังนี้ 1. ความซับซ้อนของงาน คือหากงานซับซ้อนมากต้องควบคุมมากขึ้น ขนาดของการควบคุมก็ต้องแคบ การบริหารองค์การก็จะเป็นแบบสูงชันหรือแบบแคบ 2. ความเป็นมาตรฐานของงาน คือ หากกิจกรรมของงานต้องทำซ้ำแบบเดิมไม่เปลี่ยนแปลง อาจเพราะระเบียบวิธีปฏิบัติตามคู่มือหรืออื่นใด ผู้บริหารก็สามารถควบคุมบุคคลได้จำนวนมาก การบริหารองค์การก็จะเป็นแบบราบหรือแบบกว้าง 3. ทำเลที่เป็นฐานปฏิบัติงานของบุคคล คือหากผู้บริหารกับผูปฏิบัติงานอยู่ในทำเลที่เป็นฐานปฏิบัติงานเดียวกันหรืออยู่ด้วยกัน ขนาดของการควบคุมก็จะกว้างเพราะควบคุมง่าย การบริหารองค์การก็จะเป็นแบบราบหรือแบบกว้าง 4. ระดับของทักษะ คือเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีทักษะดีขนาดของการควบคุมก็จะกว้างเพราะไม่ต้องควบคุมใกล้ชิดมากนัก การบริหารองค์การก็จะเป็นแบบราบหรือแบบกว้าง 5. ความพอใจส่วนบุคคล คือผู้บริหารกับผูปฏิบัติงานพอใจในขนาดของการควบคุมแบบนั้น ๆ 6. การสนับสนุนทางการบริหาร คือหากผู้บริหารมีเลขาการหรือผู้ช่วยเหลืออื่น ก็สามารถควบคุมการปฏิบัติงานได้มากกว่าผู้บริหารที่ไม่มีเลขาการหรือผู้ช่วยอื่น ซึ่งโดยรวมแล้วปัจจัยที่มีผลให้กำหนดขนาดของการควบคุมคือ 1. ลักษณะของงาน 2. รูปแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหาร 3. เวลาที่มีเพื่อบริหารในองค์การ 4. ความสามารถของผู้บริหาร 5. ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา 6. เทคโนโลยีที่ใช้ในองค์การ

ส่วนประกอบสำคัญ 3 ส่วนต่อไปนี้ ถือเป็นคำจำกัดความของโครงสร้างองค์การ คือ

1. โครงสร้างองค์การได้รับการออกแบบเพื่อแสดงรูปแบบความสัมพันธ์ต่าง ๆ รวมถึงจำนวนของระดับสายการบังคับบัญชา และขอบเขตการควบคุมของหัวหน้างานและผู้จัดการ
2. โครงสร้างองค์การเป็นการแสดงถึงการจัดกลุ่มความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลแต่ละคนเข้าด้วยกันเป็นกลุ่มงาน และแต่ละกลุ่มงานรวมกันเป็นองค์การ ซึ่งทั้งข้อ 1 และข้อ 2 เป็นขอบเขตของโครงสร้างสายการบังคับบัญชาในแนวคิด
3. โครงสร้างองค์การรวมถึงการออกแบบระบบ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นถึงความมีประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และความพยายามในการร่วมมือร่วมใจกันระหว่างแผนก ซึ่งเป็นการติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนกันระหว่างบุคลากรในแผนกงาน และโครงสร้างองค์การในอุดมคติ ต้องกระตุ้นให้บุคลากรในแผนกงานประสานงานกันได้ทุกจุด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่จำเป็นประโยชน์ โครงสร้างองค์การเห็นได้จากแผนภูมิองค์การซึ่งแสดงถึงกิจกรรมและกระบวนการทั้งหมดภายในองค์การ ดังสองแผนภูมิต่างกล่าวข้างต้น เมื่อศึกษาเข้าใจกระบวนการทำงานขององค์การแล้ว ก็สามารถใช้อรรถประโยชน์จากความสัมพันธ์อันนี้ได้ และโครงสร้างองค์การควรออกแบบที่เอื้อให้ข้อมูลที่จำเป็นไหลไปได้ทั้งในแนวคิดเพื่อการควบคุม และในแนวราบเพื่อการประสานงานกันอย่างเชื่อมโยงกัน ทั้งนี้ เพื่อการบรรลุเป้าหมายโดยรวมขององค์การ

โดยสรุปโครงสร้างองค์การหมายถึง รูปแบบของความสัมพันธ์ทั้งการบริหาร กลุ่มงาน หรือกิจกรรมงานที่มีหน้าที่อย่างเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน การสื่อสาร การประสานงานในการปฏิบัติงานในองค์การหนึ่ง ๆ ตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุดลงมาถึงผู้ปฏิบัติงานระดับล่างสุด ที่เพื่อให้ได้ผลผลิตออกมา ส่วนแผนภูมิองค์การ หมายถึง โครงสร้างขององค์การที่แสดงให้เห็นถึงการจัดสร้างขององค์การ การแบ่งงานตามหน้าที่แผนกงานขององค์การ ตำแหน่งหน้าที่ภายในองค์การ ความรับผิดชอบ และระดับการปฏิบัติงานทั้งผู้บริหาร และผู้ใต้บังคับบัญชา

ทางเลือกของการจัดกลุ่มงานหรือการจัดแผนกงาน เพื่อประกอบการพิจารณาออกแบบโครงสร้างองค์การที่คุ้มค่า เหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ของช่วงเวลาหนึ่ง ๆ โดยการจัดแผนกงานนั้น หมายถึง กระบวนการจัดรวมกลุ่มงานหรือกิจกรรมงาน ที่มีหน้าที่อย่างเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันเข้าด้วยกันในแนวนอน แล้วเกิดเป็นโครงสร้างขององค์การ ซึ่งเป็นงานสำคัญ และเป็นขั้นที่หนึ่งที่ผู้บริหารองค์การในฐานะนักออกแบบองค์การต้องดำเนินการ ในหน้าที่ของการบริหารองค์การ โดยทางเลือกในการจัดกลุ่มงานมีดังนี้ 1. จัดโครงสร้างหรือจัดแบ่งกลุ่มงานหรือจัดแผนกงานตามหน้าที่การงาน (Functional Structure) เป็นโครงสร้างที่รวบรวมกิจกรรมต่าง ๆ ที่คล้ายคลึงกันภายในองค์การเข้าด้วยกัน มักใช้กับองค์การขนาดเล็กและขนาดกลาง เน้นการประหยัดที่ผลิตทุกผลิตภัณฑ์ภายในโรงงานเดียวกัน เหมาะกับองค์การที่อยู่ในสภาพ

แวดล้อมที่ราบเรียบหรือคงที่ การพึ่งพาอาศัยกันระหว่างแผนกมีน้อย เพราะเน้นที่ประสิทธิภาพของต้นทุนภายในองค์กร ใช้เทคโนโลยีเฉพาะด้าน ใช้การบังคับบัญชาชัดเจนแบบแนวตั้ง (Vertical hierarchy) เป็นหลัก ในเรื่องการประสานงานแบบร่วมมือและติดตามงานในแนวนอน (Horizontal coordinate) ใช้น้อยมาก

2. จัดโครงสร้างแผนกงานตามผลิตภัณฑ์ (Divisional or Product Structure or Strategic business units) คือจัดโครงสร้างตามชนิดของแต่ละผลิตภัณฑ์ การบริการ หรือกลุ่มของผลิตภัณฑ์เป็นสำคัญ ซึ่งวิธีที่ 1 และ 2 นี้ เป็นที่นิยม ในการจัดโครงสร้างขององค์กร

3. จัดโครงสร้างแผนกงานตามลักษณะพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ (Geographical Structure) เป็นการจัดโครงสร้างเพื่อเอื้อต่อการสนับสนุนการดำเนินการขององค์กรจากท้องถิ่นนั้น ๆ โดยอาศัยชื่อผลิตภัณฑ์เดียวกัน ถือเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการดำเนินการขององค์กร

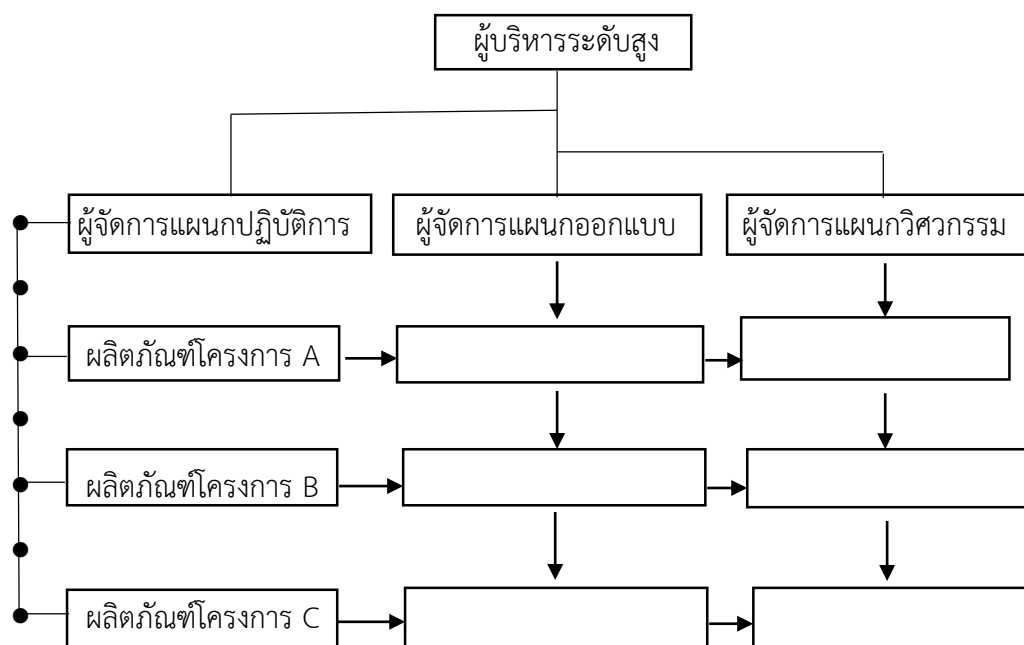
4. จัดโครงสร้างแผนกงานตามแบบแมทริกซ์ (Matrix Structure) เป็นการจัดโครงสร้างขององค์กรที่มีการเชื่อมโยงกันแบบคู่ขนานระหว่างโครงสร้างตามผลิตภัณฑ์ กับโครงสร้างแบบลักษณะหน้าที่ (แบบแนวตั้งและแนวนอน) หรือแบบไขว้กัน จะใช้ในสถานการณ์ ดังนี้

4.1 เกิดการขาดแคลนทรัพยากรในสายการผลิตขององค์กรขนาดกลาง จึงประยุกต์ใช้บุคลากร ทรัพยากร เครื่องมือ ข้ามสายการผลิต เช่น จัดให้วิศวกรฝ่ายผลิตฝ่ายหนึ่ง ได้ช่วยฝ่ายผลิตอื่นในสายการผลิตที่มีการผลิตมากหรือในบางโครงการ วิศวกรผู้นี้จึงต้องปฏิบัติงานทั้งตามแนวตั้งและตามแนวนอน

4.2 อยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีแรงกดดัน หรืออยู่ในระยะวิกฤต เช่น บุคลากรมีความรู้ทางเทคนิคน้อย หรือต้องการเพิ่มผลผลิต (โครงสร้างตามหน้าที่) หรือ ความถี่ของผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ (โครงสร้างตามผลิตภัณฑ์) มีมาก ผู้บริหารจึงต้องจัดให้มีความสมดุลของความสามารถและพลังที่ต้องการ ระหว่างด้านหน้าที่กับด้านผลิตภัณฑ์ขององค์กร จึงต้องใช้เทคนิคจัดให้บุคลากรทำงานไขว้กัน

4.3 สภาพแวดล้อมขององค์กรมีความสลับซับซ้อน มีความถี่ในการแลกเปลี่ยนทรัพยากรภายนอกสูง การบริหารงานจำเป็นต้องมีอิสระมากขึ้น สิ่งที่ต้องการคือการประสานงานและกระบวนการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพทั้งทางตรง และทางคู่ขนาน ผู้มีอำนาจทั้งตามแนวตั้งและตามแนวนอนต้องได้รับการยอมรับ ผู้บริหารขององค์กรต้องสร้างความสมดุลเพื่อป้องกันความขัดแย้ง มีตัวอย่างการจัดโครงสร้างแผนกงานตามแบบแมทริกซ์ ดังปรากฏในแผนภูมิในหน้าถัดไป คือ

การจัดโครงสร้างแผนงานตามแบบเมทริกซ์



ที่มา : ประยุกต์จากวรรณารถ แสงมณี (2553: 3-23)

5. จัดโครงสร้างแผนงานตามแนวนอน (Horizontal Structure) หมายถึง การปรับรื้อระบบโครงสร้างตามแนวดิ่งให้เป็นแนวนอน หรือการปรับรื้อระบบองค์การ (Reengineering หรือ Business Process Reengineering) เป็นการเปลี่ยนโดยมุ่งเน้นให้กลุ่มบุคคลในองค์การในส่วนของการนำเข้าของปัจจัยการผลิต (Input) มาผ่านกระบวนการผลิต (Process) จนเกิดผลสำเร็จ (Output) ได้สามารถสร้างมูลค่าให้กับลูกค้าได้ และหมายถึง การออกแบบองค์การแบบแนวดิ่ง (Vertical) ไปเป็นแบบกระบวนการไหลของงาน (Workflow) ซึ่งการปรับรื้อระบบนี้จะส่งผลให้แนวคิดในการบริหารของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงไปด้วย เช่น เปลี่ยนแปลงจากการผลิตตามหน้าที่ ไปเป็นการผลิตแบบทีมงานตามระบบโครงสร้างแบบแนวนอน โดยมีแนวทางปฏิบัติเมื่อมีโครงสร้างการจัดแผนงานตามแบบแนวนอน (Horizontal) แล้ว ดังนี้ 5.1 ได้นำการปฏิบัติงานแบบข้ามหน้าที่ (Cross-Functional) มาใช้ในกระบวนการของงานหลักมากกว่าการใช้ในกระบวนการของงานย่อยตามหน้าที่หรือตามภูมิภาค เพื่อลดทอนความทะนงศักดิ์ในหน้าที่ตามขอบเขตระหว่างแผนกกลาง จะได้เพิ่มการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างแผนกได้มากขึ้น การติดต่อสื่อสารระหว่างแผนกจะได้มีประสิทธิภาพขึ้น 5.2 สมาชิกสามารถสั่งการกันเองภายในทีมได้ และบทบาทความเป็นผู้นำไม่เฉพาะเจาะจงที่ตัวบุคคลใดบุคคลหนึ่ง 5.3 ผู้มีหน้าที่ดูแลกระบวนการ (Process) หนึ่ง ๆ ต้องรับผิดชอบและประสานการติดต่อสื่อสารส่วนที่

เป็นงานหลักของแต่ละกระบวนการเพื่อให้เกิดความราบรื่น 5.4 บุคคลในทีมต่างมีทักษะ เครื่องมือ แรงจูงใจ และอำนาจการตัดสินใจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของทีมให้มากยิ่งขึ้นและ ต่อเนื่องเสมอ สมาชิกในทีมจึงควรได้รับการฝึกอบรมงานด้านต่าง ๆ และมีการผสมผสาน ทักษะต่าง ๆ อย่างเพียงพอสำหรับงานหลักขององค์กรนั้น ๆ 5.5 ทีมมีอิสระในการคิด สร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่นในการตอบสนองสิ่งท้าทายใหม่ 5.6 ลูกค้ำเป็นแรงผลักดันให้เกิดความ ร่วมมือในแนวนอน (Horizontal) ประสิทธิภาพวัดจากผลสุดท้ายของงาน (ขึ้นอยู่กับการเป้าหมาย “goal”) เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของบุคลากร การได้รับการสนับสนุนทาง การเงิน 5.7 วัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบระบบเปิด (Open system) และระหว่างสมาชิกได้ให้ ความร่วมมือกันในการทำงานแม้จะรับผิดชอบงานที่แตกต่างกัน โดยเน้นการปรับปรุงงาน อย่างต่อเนื่องให้อำนาจบุคลากรรับผิดชอบตัดสินใจในงาน และปรับปรุงงานให้ดีขึ้นด้วยตนเอง และทีมงาน 6. จัดโครงสร้างองค์กรเสมือนจริง (Modular Structure or Virtual Network Structure) เป็นการขยายแนวคิดแบบการประสานงานแบบแนวนอน หรือการให้ความช่วยเหลือ ร่วมมือกันตามโครงสร้างแบบแนวนอนขององค์กร (Horizontal coordination) โครงสร้างแบบ Modular จะมีจุดศูนย์กลางที่คอยดูแลติดตามและประสานงานระหว่างกันของกระบวนการ ทั้งหมด โดยถือว่าทุกองค์กรเป็นมืออาชีพยากที่จะเลียนแบบ จากนั้นก็ถ่ายโอนกิจกรรมพร้อม การตัดสินใจและสามารถควบคุมได้ให้องค์การที่มีส่วนร่วมต่าง ๆ ซึ่งองค์กรที่มีส่วนร่วมเหล่านี้ จะตั้งขึ้นแทนแผนงานที่มีโครงสร้างปรกติ และประสบความสำเร็จจากผลงานของเขาเอง ความคิด ทรัพยากร อุปกรณ์ เครื่องมือ จะถูกหลอมรวมเข้าด้วยกัน จากนั้นจึงวิเคราะห์ว่าแนวคิด ไตบ้างที่น่าจะเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดในการปฏิบัติการ แล้วสรุปใจความสำคัญ เพื่อให้สามารถ ระบุความเฉพาะเจาะจงเป็นพิเศษของกิจกรรมงานที่จะปฏิบัติ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่าง ต่อเนื่อง 7. จัดโครงสร้างการจัดแผนงานแบบผสม (Hybrid Structure) หมายถึง การรวมเอา คุณลักษณะพิเศษที่ต่างกันในแต่ละวิธีการที่เข้าถึง หรือกลยุทธ์ที่ต้องการตามโครงสร้างองค์กร ทั้งหมดที่กล่าวถึงมาแล้วข้างต้น มาประยุกต์ใช้ โครงสร้างองค์กรแบบผสมที่ใช้กันบ่อย คือ การรวบรวมเอาคุณสมบัติ หรือคุณลักษณะที่ดีของการจัดโครงสร้างองค์กรแบบตามหน้าที่ (Functional) และโครงสร้างองค์กรแบบพิจารณาผลิตภัณฑ์ (Division) มาใช้ร่วมกันในองค์กร เดียวกัน คือ เมื่อองค์กรเติบโตมีผลิตภัณฑ์หลายชนิด หรือมีหลายตลาด องค์กรยังมีความ จำเป็นต้องจัดองค์กรแบบผลิตภัณฑ์ตามตัวสินค้า หรือตลาดโดยแยกออกเป็นหน่วยงาน แต่ก็ ต้องควบคุมองค์กรตามหน้าที่ของหน่วยผลิตภัณฑ์นั้น ๆ อย่างคงที่ และตามความต้องการ ทางด้านเศรษฐศาสตร์คือความคุ้มค่าของกิจกรรมต่าง ๆ กับต้นทุนที่เสียไป รวมทั้งความพิเศษ ของหน้าที่ต่าง ๆ ของแต่ละแผนงาน โดยจะยังคงอำนาจไว้ที่ส่วนกลางหรือที่สำนักงานใหญ่อยู่

แต่อย่างไรก็ตาม การประยุกต์ใช้นั้นต้องให้เหมาะสมกับสถานการณ์ กับสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง และกับขนาดขององค์กรด้วย เพราะทุกสิ่งมีส่วนสัมพันธ์กับโครงสร้างขององค์กรทั้งนั้น และการออกแบบโครงสร้างองค์กรนั้น คือการค้นหาความสมดุลระหว่างการควบคุมแบบแนวตั้งและการร่วมมือกันในแนวนอน ซึ่งขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์กร โดยการควบคุมในแนวตั้งนั้นมีความสัมพันธ์กับจุดมุ่งหมายของประสิทธิภาพ และความมั่นคง ส่วนการร่วมมือกันในแนวนอนเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงใหม่ และความยืดหยุ่น แต่เพื่อความละเอียดอาจพิจารณาโครงสร้างองค์กรนั้น ๆ เริ่มแรกประกอบด้วยก็จะดียิ่ง คือใช้วิธีสมมติฐานของความบกพร่องในโครงสร้าง (Symtoms of Structural Deficiency) ซึ่งหมายถึงการใช้โครงสร้างองค์กรแบบหนึ่งก่อน แล้วปรับเป็นอีกแบบหนึ่ง เพื่อค้นหาความสมดุลและความเหมาะสมระหว่างความสัมพันธ์ภายในองค์กร และความจำเป็นที่ต้องรับมือกับสิ่งแวดล้อมภายนอก

นภาพร ชันธนาภา (2554: 197-209) ได้ให้ความหมายของการออกแบบองค์กร (Organization design) ไว้ คือ หมายถึง กระบวนการในการกำหนดและปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กร โดยพิจารณาจากส่วนประกอบสำคัญ 6 ประการ ดังนี้ 1. การจัดแบ่งงาน (Work specialization) หรือ Division of labor หมายถึง การแบ่งงานแยกออกไปตามความเชี่ยวชาญหรือตามลักษณะเฉพาะของงาน หรือตามชนิดของงาน คือแบ่งงานให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติตามความถนัด ตามความรู้ ตามความสามารถเฉพาะของแต่ละบุคคล เพื่อประสิทธิภาพและเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน โดยการฝึกอบรมและส่งเสริมให้มีการปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้น 2. การจัดแบ่งแผนงาน (Departmentalization) หมายถึง กระบวนการในการจัดตั้งแผนงาน หรือจัดกลุ่มงานภายในระบบการบริหาร เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยอาจจัดตั้งแผนงานหรือจัดกลุ่มงานตามหน้าที่ของกิจการ (Enterprise Function or Function Departmentalization) เช่น การขาย การเงิน หรือตามพื้นที่หรือตามภูมิศาสตร์ (Territory or Geographical Departmentalization) เช่น ภาคกลาง ภาคเหนือ ภาคใต้ หรือตามชนิดของลูกค้า (Customer Departmentalization) เช่น ลูกค้าหน่วยราชการ ลูกค้าหน่วยเอกชน หรือตามกระบวนการผลิตหรืออุปกรณ์การผลิต (Process or Equipment Departmentalization) หรือตามผลิตภัณฑ์หรือสายการผลิต (Product Departmentalization) เช่น แผนกเครื่องดื่ม แผนกอาหาร แผนกเวชภัณฑ์ หรือตามจำนวนธรรมดา (Simple numbers) เช่น บุคคลทำหน้าที่เหมือนกันรวมกันเป็นกลุ่มเดียวกันภายใต้การชี้แนะของผู้จัดการ หรือตามเวลา (Time) เช่น ตามกะ (Shift) ใช้กับบุคลากรระดับล่างขององค์กร หรือใช้วิธีจัดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านจากหลายหน่วยงานมาทำงานร่วมกัน (Cross-Functional Teams or Matrix

organization) ซึ่งเป็นการออกแบบการจัดองค์การแบบให้ร่วมกันทำงานระหว่างแผนกงานตามหน้าที่กับแผนกงานตามผลิตภัณฑ์ หรือตามหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ (Strategic Business Unit) ซึ่งเป็นการตั้งหน่วยธุรกิจย่อยขึ้นในองค์กรขนาดใหญ่เพื่อประกันผลิตภัณฑ์ หรือสายผลิตภัณฑ์ ให้ได้รับการส่งเสริมหรือควบคุมดูแล ถึงแม้ว่าเป็นหน่วยธุรกิจอิสระก็ตาม 3. การจัดแบ่งแผนกงานตามสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) จากระดับสูงลงมาระดับล่าง โดยระบุการสั่งและการรายงานไว้อย่างชัดเจน โดยพิจารณาจากอำนาจหน้าที่ (Authority) รับผิดชอบ (Responsibility) เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) และลักษณะของความเชื่อถือ (Power) 4. ช่วงการควบคุมหรือขอบเขต (Span of Control) คือจำนวนของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ผู้บริหารสามารถกำกับควบคุมดูแลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล 5. การมอบหมายงาน (Delegation) คือการมอบหมายงานและมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้บุคลากรภายใต้การบังคับบัญชาปฏิบัติ 6. การจัดระเบียบงาน (Formalization) เป็นการจัดมาตรฐานตลอดจนกฎระเบียบกรรมวิธีการทำงานขององค์กร เพื่อให้บุคลากรได้ปฏิบัติอย่างเคร่งครัด เช่น คำบรรยายลักษณะงาน (Job description) กรรมวิธีการผลิตตามรูปแบบ (Uniform) เพื่อให้มีความสม่ำเสมอ (มีความคงที่) (Consistent)

แนวทางการออกแบบองค์กรตามสภาวะการณ์ ซึ่งโดยทั่วไปการออกแบบองค์กรมี 2 ลักษณะคือ 1. องค์กรแบบเครื่องกล เป็นโครงสร้างองค์กรที่เน้นทักษะและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เป็นช่วงการควบคุมที่แคบ ระเบียบงานเคร่งครัด เครือข่ายข้อมูลข่าวสารจำกัด บุคลากรระดับล่างมีส่วนร่วมน้อยในการตัดสินใจ 2. องค์กรแบบมีชีวิตจิตใจ (Organic) เป็นองค์กรที่มีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ เพื่อให้เข้ากับสภาวะแวดล้อม ไม่เน้นทักษะเฉพาะด้าน บุคลากรระดับล่างมีส่วนร่วมกับผู้บริหารระดับสูงในการตัดสินใจหรือได้รับมอบหมายให้ตัดสินใจในบางเรื่อง แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ในการออกแบบโครงสร้างขององค์กร คือ 1. กลยุทธ์ขององค์กร เพราะกลยุทธ์เปลี่ยนโครงสร้างก็ต้องเปลี่ยน 2. ขนาดขององค์กร เพราะหากขนาดใหญ่ก็มีแนวโน้มเป็นองค์กรแบบเครื่องกล เพราะเพื่อความสะดวกในการควบคุมและผลิตภัณฑ์มีความสม่ำเสมอได้มาตรฐาน 3. เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับองค์กร กับการผลิตของแต่ละผลิตภัณฑ์ 4. ระดับความไม่แน่นอนของสภาวะแวดล้อม มีแบบขององค์กรในปัจจุบันที่สามารถประยุกต์ใช้ได้คือ 1. โครงสร้างแบบง่าย (Simple Structure) แผนกงานมีลำดับขั้นน้อย ช่วงการควบคุมกว้าง ยืดหยุ่นได้รวดเร็ว ต้นทุนบำรุงรักษาต่ำ แต่ใช้ได้ผลเฉพาะองค์กรขนาดเล็ก 2. โครงสร้างแบบระบบราชการ (Bureaucracy) เน้นระเบียบ คำสั่ง การมอบอำนาจหน้าที่อย่างเคร่งครัด ใช้อำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย การออกแบบโครงสร้างองค์กรจึงเป็นแบบเครื่องกล ซึ่งมี 2 แบบ คือ

2.1 แบบตามหน้าที่ 2.2 แบบตามแผนงาน 3. โครงสร้างแบบทีมงาน (Team-Based Structure) เป็นกลุ่มทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำกิจกรรมขององค์กร 4. โครงสร้างแบบแมทริกซ์ (Matrix Organization) เป็นโครงสร้างแบบใช้ผู้เชี่ยวชาญจากแผนงานต่าง ๆ มาร่วมกันทำงาน เป็นแบบเฉพาะกิจ 5. โครงสร้างแบบโครงการ (Project Structure) เป็นโครงการถาวรเสร็จแล้วก็ไปทำโครงการใหม่ไปเรื่อย ๆ ไม่เหมือนโครงสร้างแบบแมทริกซ์ที่งานเสร็จแล้วก็ทำงานปรกติตามโครงสร้างเดิม 6. โครงการแบบหน่วยงานอิสระภายใน (Autonomous Internal Units) เป็นหน่วยธุรกิจที่ผลิตสินค้าที่มีลูกค้า มีคู่แข่ง มีเป้าหมายในการทำกำไรเป็นของตนเอง พึ่งตนเองได้ 7. องค์กรแบบไร้ขอบเขต (Boundaryless Organization) เช่น พันธมิตรทางการค้าซึ่งไม่มีข้อจำกัดขององค์กรทั้งในแนวราบและแนวนอน และไม่มีกรอบมาจำกัดตายตัว 8. องค์กรแบบการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์กรที่มีการพัฒนาศักยภาพเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่อย่างต่อเนื่อง สมาชิกทุกคนมีบทบาทในการกำหนด และแก้ไขปัญหาาร่วมกัน บุคลากรในองค์กรจะได้รับความรู้ใหม่ ๆ และเต็มใจนำไปประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจหรือการปฏิบัติงาน องค์กรแบบการเรียนรู้จึงมีลักษณะดังนี้ 1. ไม่มีขอบเขตหรือข้อจำกัดเหมือนองค์กรทั่วไป 2. วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์แน่นแฟ้นช่วยเหลือดูแลไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีอิสระในการติดต่อสื่อสารเรียนรู้ ทดลอง 3. มีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน 4. ภาวะผู้นำ ผู้นำคอยส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือกันในการทำงาน

วิเชียร วิทญญุตม (2555: 4-1,-4-20) ได้ให้หลักการของการออกแบบองค์กรไว้ คือ การออกแบบและกำหนดโครงสร้างของงาน จำเป็นต้องศึกษาและทำความเข้าใจกับการจัดโครงสร้างขององค์กร กิจกรรม และกระบวนการของการปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่ มีการจัดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อำนาจหน้าที่ และการใช้ทรัพยากรทางการบริหาร เพื่อก่อให้เกิดการปฏิบัติที่นำไปสู่เป้าหมายขององค์กร

การออกแบบโครงสร้างองค์กรที่ดีนั้น ต้องจัดแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละแผนงาน ให้เป็นไปตามความเหมาะสมกับโครงสร้างของงานในแต่ละหน้าที่ เพื่อให้การปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กรสำเร็จได้ตามจุดหมายที่วางไว้ ผู้บริหารจึงต้องเลือกและจัดวางโครงสร้างหรือวัฒนธรรมองค์กร ให้องค์กรสามารถควบคุมและนำไปสู่ความสำเร็จได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรเป็นวิธีการที่องค์กรใช้เพื่อเข้าถึงจุดมุ่งหมาย

ส่วนการออกแบบองค์กรเป็นการใช้วิธีการและเหตุผล ที่ผู้บริหารต้องเลือกใช้ให้มีความเหมาะสมกับองค์กรนั้น ๆ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องสร้างความสมดุลของปัจจัยที่เป็นแรงกดดันทั้งจากภายนอกและจากภายในขององค์กร เช่น การเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม

การสร้างความสะดวกที่ดี จะส่งผลให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้เป็นระยะเวลาที่ยาวนาน โครงสร้างองค์การเป็นตัวเพิ่มประสิทธิภาพการควบคุมกิจกรรมในองค์การ เพื่อให้สามารถบรรลุตามเป้าหมาย เป็นระบบที่เป็นทางการ เป็นตัวสร้างความสัมพันธ์ในตำแหน่งหน้าที่ของงาน เป็นกลไกควบคุมการทำงานและการใช้ทรัพยากร เพื่อให้ได้รับผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นกรอบการกระตุ้นแรงงานเพื่อให้ปฏิบัติให้เข้าถึงเป้าหมาย วัฒนธรรมองค์การเป็นรูปแบบของค่านิยมและแนวความคิดร่วมกันเพื่อเป็นตัวคอยควบคุมการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ระหว่างสมาชิกขององค์การ หรือระหว่างสมาชิกขององค์การกับผู้จัดจำหน่าย กับลูกค้า หรือกับบุคคลอื่นภายนอกองค์การ ส่วนมากผู้บริหารระดับสูงขององค์การจะเป็นผู้ออกแบบวัฒนธรรมองค์การ ผู้บริหารจึงไม่ควรมองข้ามบทบาทของตนเองในการสร้าง และหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับการทำงานขององค์การตามแต่ละยุคแต่ละสมัย ส่วนทฤษฎีองค์การเป็นการศึกษาการทำงานขององค์การและสิ่งที่จะมากระทบหรือถูกระทบจากสภาวะแวดล้อม อันเนื่องมาจากการดำเนินการขององค์การ ความรู้เรื่องการจัดการในทฤษฎีองค์การ จะช่วยให้สามารถวิเคราะห์ทั้งโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ และปัญหาที่เกิดขึ้น แล้วใช้กระบวนการออกแบบองค์การปรับแก้ไขปัญหา เพื่อนำองค์การให้เข้าถึงจุดมุ่งหมายได้ การออกแบบองค์การในรูปแบบต่าง ๆ ที่สร้างสรรค์ขึ้นมา ต้องปรับตัวองค์การให้สอดคล้องกับปัจจัยต่าง ๆ ที่องค์การจำต้องเผชิญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงได้นำเสนอรูปแบบการออกแบบองค์การ 5 รูปแบบ ดังนี้

1. การออกแบบโครงสร้างองค์การแบบเครื่องจักร (Mechanistic Structure) เป็นโครงสร้างองค์การที่ให้ความสำคัญกับองค์การมากกว่าให้กับคน จึงเต็มไปด้วยกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานการทำงาน เพื่อสะดวกและง่ายต่อการควบคุมดูแลได้อย่างทั่วถึง เน้นการติดต่อสื่อสารตามแนวตั้ง รวบอำนาจในการตัดสินใจไว้ที่ผู้บริหาร โครงสร้างองค์การแบบนี้จึงเหมาะกับการทำงานประจำวัน (Routine) และงานในสำนักงาน (Office) เพราะไม่ต้องใช้การตัดสินใจมาก องค์การที่มีลักษณะโครงสร้างแบบนี้ จะไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์ได้ จึงค่อนข้างล้าสมัย

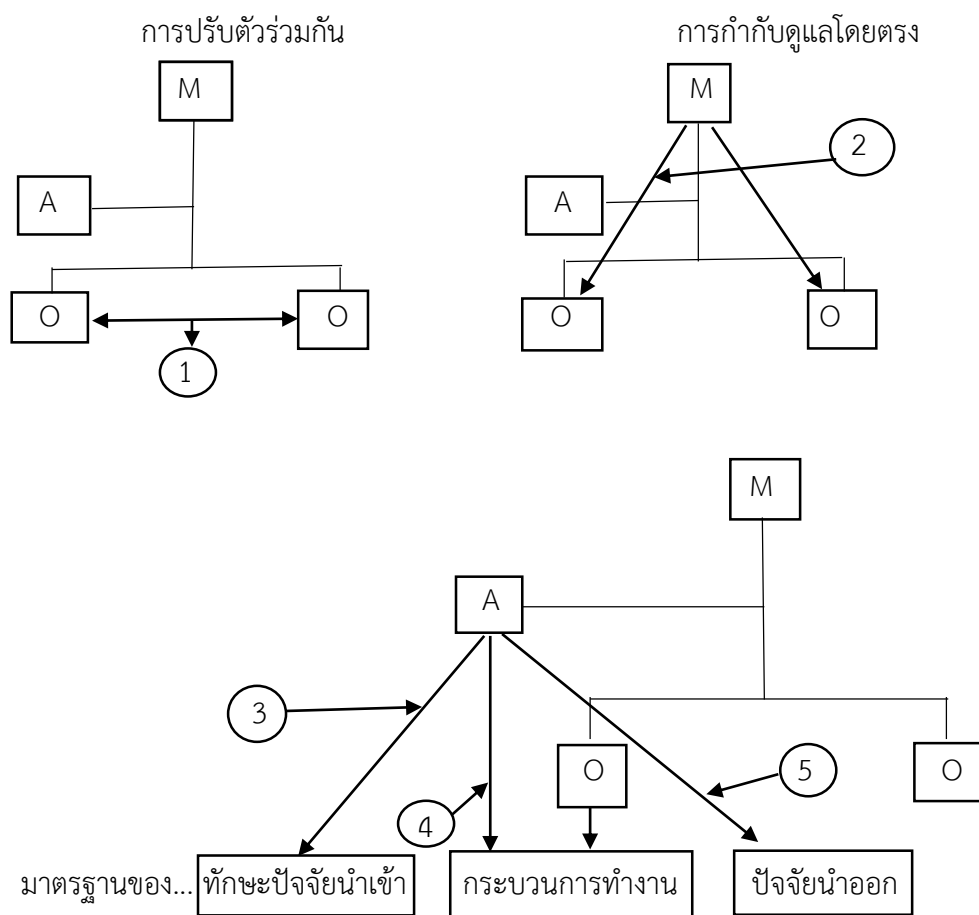
2. การออกแบบโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตจิตใจ (Organic Structure) องค์การลักษณะนี้ให้ความสำคัญกับคนมากกว่าองค์การ ไม่สร้างกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานการทำงานที่ตายตัว มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนแก้ไขได้ เน้นการติดต่อสื่อสารตามสายการบังคับบัญชาในแนวนอน (Horizontal Communication) มากกว่าการเป็นทางการ โครงสร้างองค์การลักษณะนี้ เหมาะกับงานที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialization) แต่เปิดโอกาสให้คนในองค์การได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพราะให้

ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนข่าวสาร การให้คำแนะนำ (Suggestions) มากกว่าการออกคำสั่งเพียงอย่างเดียว แม้จะสามารถตัดสินใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบได้ด้วยตนเองก็ตาม

3. การออกแบบโครงสร้างองค์การแบบระบบเทคนิคและสังคม (Socio-technical Structure) พื้นฐานของระบบเทคนิคและสังคมในแนวทางของการจัดองค์การ คือ ทฤษฎีระบบ (System theory) ซึ่งนิยามคำว่า ระบบ นั้น หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของหน้าที่ทั้งหมด โดยระบบอาจมีระบบย่อยอีกจำนวนมาก เมื่อรวมกันก็เป็นระบบโดยรวม ซึ่งระบบประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation process) ปัจจัยนำออก (Output) และข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) แต่ระบบเปิด (Open system) จะมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก จึงเป็นระบบที่ซับซ้อน (Complex system) และระบบที่ซับซ้อนนี้ถูกกำหนดขึ้นโดยระบบย่อยจำนวนมาก เหมือนกับปัจจัยนำออกที่มาจากปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ ระบบเทคนิคและสังคมชี้ให้เห็นว่า องค์การที่มีโครงสร้างแบบระบบเปิด ซึ่งผสมผสานระหว่าง 2 ระบบย่อยที่มีความสำคัญ คือระบบย่อยทางเทคนิคและระบบย่อยทางสังคม โดยระบบย่อยทางเทคนิคเป็นความหมายของตัวปัจจัยนำเข้าได้ถูกเปลี่ยนไปเป็นปัจจัยนำออก โดยผ่านกระบวนการแปรสภาพในทางเทคนิคของผู้เชี่ยวชาญทางวิทยาศาสตร์ และทางวิศวกรรมการผลิต เพื่อให้ผลผลิตที่ได้ออกมา มีระดับต้นทุน ที่ต่ำที่สุด ส่วนระบบย่อยทางสังคม หมายความว่ารวมถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อพัฒนาบุคคลในองค์การให้เรียนรู้นิสัยการทำงานของคนอื่น เรียนรู้ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน และความชอบ เพื่อพัฒนาความรู้ของความสำเร็จร่วมกัน ความสัมพันธ์ของสังคม จะแสดงออกให้เห็นโดยความเป็นมิตรของบุคคล ส่วนความสนใจของกลุ่มและการติดต่อสื่อสาร จะช่วยให้เกิดมีมิตรภาพต่อทั้งงานและต่อความสนใจของพนักงาน

วิธีการศึกษาระบบเทคนิคและสังคม พัฒนาขึ้นมาโดยกลุ่มคนของสถาบัน Tavistock โดยได้ศึกษาการทำงานของพนักงานในเหมืองแร่ถ่านหินในประเทศอังกฤษ ได้ผลสรุปคือระบบย่อยทางสังคมมีส่วนช่วยระบบย่อยทางเทคนิค การปรับปรุงระบบย่อยทางเทคนิค จะไม่ได้รับความสนใจเลยถ้ายังมีปัญหาที่เกิดขึ้นในระบบย่อยทางสังคม จึงได้เสนอให้ระบบย่อยทางเทคนิคและระบบย่อยทางสังคมมีการผสมผสานกัน เพื่อนำไปสู่กลุ่มงานอิสระ ซึ่งเป้าหมายของกลุ่มงานอิสระคือ การทำให้ระบบย่อยทางเทคนิคและระบบย่อยทางสังคมทำงานร่วมกัน เพื่อผลประโยชน์ของระบบที่ใหญ่กว่า กลุ่มคนเหล่านี้ได้พัฒนาขึ้นมาจากการใช้แนวความคิดของการออกแบบงาน โดยเฉพาะการเพิ่มความรับผิดชอบในงาน และความคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติต่อกันในกลุ่ม การควบคุมดูแลและลักษณะอื่น ๆ ของการออกแบบงาน

4. การออกแบบโครงสร้างองค์การแบบมินซ์เบิร์ก (Mintzberg's design) ตามแนวคิดของมินซ์เบิร์ก วัตถุประสงค์ของการออกแบบองค์การก็เพื่อประสานกิจกรรม ส่วนกลไกการประสานงานพบได้ในการดำเนินงานขององค์การ โครงสร้างขององค์การสะท้อนให้เห็นว่างานถูกแบ่งและประสานกันอย่างไร โดยตามแนวทางหลักในการประสานงานนั้นมี 5 แนวทาง คือ 4.1 การปรับตัวร่วมกัน 4.2 การกำกับดูแลโดยตรง 4.3 มาตรฐานของทักษะป้อนเข้า 4.4 มาตรฐานของกระบวนการทำงาน 4.5 มาตรฐานของผลลัพธ์ ซึ่งทั้ง 5 วิธีนี้ สามารถเกิดขึ้นได้ในแต่ละด้านภายในองค์การ ซึ่งมีลักษณะดังแผนภูมิประกอบการพิจารณา คือ



ที่มา : วิเชียร วิทยอดม (2555: 4-20)

การประสานงานโดยการปรับตัวร่วมกัน (หมายเลข 1) หมายถึง คนงานให้การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการในการประสานงานกับคนอื่น ในขณะที่มีการประสานงานโดยการกำกับดูแลโดยตรง (หมายเลข 2) หมายความว่า ผู้บริหารประสานงานโดยตรงกับพนักงาน และคำว่ามาตรฐาน อาจใช้เป็นกลไกการประสานงานใน 3 แนวทาง ได้แก่ ทักษะของพนักงาน

(หมายเลข 3) ซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าไปในกระบวนการทำงาน แล้วสามารถเข้ามามาตรฐานของกระบวนการของมันเอง (หมายเลข 4) นั่นคือ วิธีการที่คนงานใช้ในการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าไป ให้ออกมาเป็นปัจจัยนำออก (หมายเลข 5) และคำว่า มาตรฐานอาจใช้เป็นกลไกการประสานงานในการกำกับดูแลโดยตรง ผลผลิตหรือบริการระดับผลการปฏิบัติงานที่พนักงานคาดหวัง โดยปรกติมาตรฐานจะถูกพัฒนาขึ้นมาจากนักวิเคราะห์และนำมาใช้โดยฝ่ายบริหาร ทั้ง 5 วิธีประสานงานดังกล่าว สามารถรวมกับองค์ประกอบพื้นฐานของโครงสร้าง เพื่อพัฒนาเป็นโครงสร้าง 5 รูปแบบ คือ 1. โครงสร้างอย่างง่าย 2. ระบบเครื่องจักร 3. แบบมืออาชีพ 4. รูปแบบแผนงาน 5. แบบองค์การชั่วคราว

5. การออกแบบโครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์ (Matrix Organization Design) เป็นวิธีการที่แน่นอน เพราะเหมาะกับสถานการณ์ที่แน่นอนไม่เปลี่ยนแปลง วิธีการคือ รวมโครงสร้างขององค์การสองโครงสร้างที่แตกต่างกัน เพื่อให้ได้ประโยชน์ทั้งคู่ และที่ใช้กันมากที่สุดคือการรวมโครงสร้างผลิตภัณฑ์หรือโครงการเข้าไปในโครงสร้างตามหน้าที่ ซึ่งแต่ละแผนกหรือแต่ละโครงการจะมีผู้จัดการ และพนักงานแต่ละคน จะเป็นสมาชิกของทั้งแผนกตามหน้าที่และโครงการ ส่วนบทบาทคู่ หมายความว่าพนักงานแต่ละคนถูกกำกับทั้งจากผู้จัดการแผนกและผู้บริหารโครงการ โครงสร้างองค์การแบบระบบเมทริกซ์ จะใช้ได้ผลดีเมื่ออยู่ภายใต้เงื่อนไขดังนี้ 1. เมื่อมีแรงกดดันจากภายนอก กดดันทั้งสองจุด ความหมายคือ ปัจจัยในสิ่งแวดล้อมที่องค์กรต้องการนั้น เพื่อใช้ความพยายามในการตอบสนองต่อปัจจัยภายนอกด้านต่าง ๆ และการดำเนินงานภายใน 2. เมื่อมีแรงกดดันเพื่อให้เกิดความสามารถในการดำเนินการด้านข้อมูลสูงสุด 3. เมื่อมีแรงกดดันให้มีการแบ่งทรัพยากร ส่วนปัญหาที่เกิดจากการจัดโครงสร้างองค์การแบบระบบเมทริกซ์ มีดังนี้ 1. ระบบการรายงานสองทาง อาจเป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้งในบทบาทของพนักงาน 2. การแสวงหาอำนาจอาจเกิดขึ้นกับคนที่มีความหมายหน้าที่ 3. การแปลความในความหมายว่า การตัดสินใจทั้งหมดกระทำโดยกลุ่ม เทคนิคการตัดสินใจเป็นกลุ่ม อาจจะถูกใช้อย่างไม่เหมาะสม 4. ถ้าการออกแบบเกี่ยวกับหลาย ๆ ส่วน ซึ่งแต่ละส่วนอยู่ส่วนบนของส่วนอื่น อาจจะไม่มีการดำเนินไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้ และการตัดสินใจออกแบบองค์การ มีการตัดสินใจจากข้อมูล 3 ประเภท ดังนี้

1. ลักษณะงานที่ต้องการ คือ ทุกฝ่ายต้องสร้างภาระหน้าที่ดำเนินงาน โดยพิจารณาจากยุทธศาสตร์ที่สำคัญให้องค์การ เช่น แบบฉบับของโรงงานบริษัท ลักษณะการออกแบบงานในขอบเขตของบทบาทนั้นจะช่วยให้องค์การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย เช่น แผนบุคคลก็ทำหน้าที่รับสมัคร สัมภาษณ์เพื่อรับเข้าเป็นพนักงาน แล้วฝึกอบรม ฝ่ายจัดซื้อจัดหา

ผู้จำหน่ายและนำเข้าวัตถุดิบ ฝ่ายผลิตก็ทำหน้าที่ผลิต ฝ่ายขายก็ทำหน้าที่ขายสินค้า ระบบองค์การได้เติบโตและมีความซับซ้อนมากขึ้นตามลำดับ หน้าที่ในการทำงานก็มากขึ้นตามไปด้วย จึงได้สร้างแผนกใหม่ขึ้นมา แล้วแบ่งงานกันทำอย่างเป็นสัดส่วน

2. ความสัมพันธ์ของรายงาน ตามห่วงโซ่คำสั่งตามสายอำนาจที่เกี่ยวข้องกับทุกคนในระบบ ที่แสดงให้เห็นว่าใครเกี่ยวข้องกับใครบ้างตามลำดับจากบนลงล่างหรือจากล่างขึ้นบน

3. การเลือกกลุ่มแผนก เป็นการจัดกลุ่มสังกัดฝ่ายแผนกที่มีผลต่อพนักงานทุกคนที่จะต้องเกี่ยวข้องกับผู้ควบคุม กำกับ ดูแล และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่จะคอยรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้วยการคอยดูแล และทำงานร่วมกับบุคคลอื่น

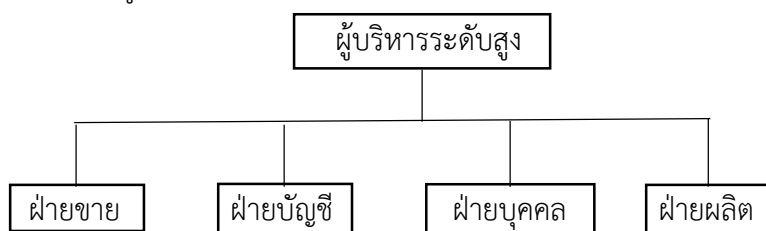
มัลลิกา ธรรมจริยาวัฒน์ (2554: 446-449) ได้ให้ความหมายของการออกแบบองค์การไว้ คือ หมายถึง กระบวนการของการเลือกและใช้โครงสร้างองค์การที่เหมาะสมเพื่อตอบสนองต่อพันธกิจ (Mission) และเป้าหมาย (Goals) ขององค์การ เป็นการสร้างให้เกิดความกลมกลืนขึ้นระหว่างองค์ประกอบหลักหรือองค์ประกอบพื้นฐาน 5 ประการของการออกแบบองค์การ ซึ่งได้แก่ 1. โครงสร้างองค์การ (Structure) 2. งาน (Tasks) 3. คน (People) 4. ระบบการให้รางวัลและการตัดสินใจ (Decision and Reward Systems) 5. วัฒนธรรมและองค์การที่ไม่เป็นทางการ (Informal Organization and Culture) การจัดหรือการออกแบบโครงสร้างองค์การ สำคัญต่อนักบริหารเพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากร และบุคคลที่อยู่รวมกันภายในโครงสร้างที่มีวิธีคิดหรือปรับเปลี่ยนได้หลายแบบแตกต่างกัน และที่มีการออกแบบองค์การนั้นมีเหตุผลสำคัญ 4 ประการ ดังนี้ 1. ต้องปรับเปลี่ยนองค์การให้เหมาะสมกับกิจกรรมขององค์การ เมื่อองค์การมีขนาดใหญ่ขึ้นกิจกรรมของงานมากขึ้น 2. ต้องพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีให้เหมาะสมกับกิจกรรมของงานขององค์การ 3. ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบขององค์การให้สอดคล้องกับกิจกรรมของงานซึ่งแตกต่างไปตามประเภทของงานที่ทำ 4. ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบขององค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่องค์การเลือกใช้ ส่วนปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การออกแบบองค์การมี 3 ประการ คือ 1. สภาพแวดล้อม (Environment) 2. เทคโนโลยี (Technology) 3. ขนาดขององค์การ (Size) แนวคิดในการออกแบบองค์การมี 2 แนวคิด คือ 1. แนวคิดแบบมุ่งงานมากกว่ามุ่งคน (Job Center Design) วิเคราะห์องค์การโดยเริ่มจากตัวงานเป็นหลัก องค์การจึงขาดความยืดหยุ่น ไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันการเปลี่ยนแปลง 2. แนวคิดแบบมุ่งคนมากกว่างาน (Human Center Design) คือนำพฤติกรรมของมนุษย์มาประยุกต์ใช้ในการบริหารและนิยมในปัจจุบัน เช่น กำหนดยุทธศาสตร์ กำหนดรูปแบบองค์การ มีการวินิจฉัยตามข้อมูลข่าวสาร มีการปรับปรุงองค์การโดยกำหนดปรัชญาการบริหาร สร้างวัฒนธรรมองค์การ ทำงานเป็นทีม พัฒนาระบบการสื่อสารระหว่างภายในองค์การและภายนอก

องค์การ ระดับของการออกแบบองค์การ มี 2 ระดับ คือ 1. การออกแบบกลยุทธ์ระดับองค์การ (Strategic Organization Design) เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือเป้าหมายหลักขององค์การในภาพรวมของทั้งองค์การ 2. ระดับปฏิบัติการ (Operational Organization Design) เป็นการออกแบบองค์การที่มุ่งการปฏิบัติงานจริง เพื่อให้องค์การพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ มีหลักการสำคัญในการออกแบบองค์การ ดังนี้ 1. ต้องมีข้อมูลและการประสานงานที่ดี เพื่อให้องค์การมีความยืดหยุ่น ปรับตัวได้ตามสถานการณ์ 2. ต้องทราบจุดมุ่งหมายหลักขององค์การ เพราะเกี่ยวข้องกับการควบคุมการทำงานให้ได้มาตรฐาน 3. ต้องทราบงบประมาณขององค์การ เพราะทุกกิจกรรมต้องใช้เงินงบประมาณสนับสนุนการปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ

วันชัย มีชาติ (2552: 213-223) ได้ให้ความหมายของการออกแบบองค์การไว้ คือ หมายถึง การนำส่วนประกอบทั้งหลายขององค์การและโครงสร้างองค์การมาพิจารณาประกอบในการกำหนดแบบขององค์การว่าจะมีลักษณะอย่างไร เพราะองค์การแต่ละแบบมีความเหมาะสมและทำงานได้ดีต่างกันออกไป การออกแบบองค์การจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานขององค์การ เพราะเป็นการจัดวางโครงสร้างและองค์ประกอบขององค์การ เพื่อให้องค์การสามารถทำงานได้ แบบขององค์การจะกำหนดแนวทางและรูปแบบของพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ การออกแบบองค์การมีความเกี่ยวข้องอย่างแยกไม่ออกจากองค์ประกอบและโครงสร้างขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยหน่วยงานย่อยจำนวนหนึ่ง โดยการจัดหน่วยงานย่อยในองค์การเป็นการกำหนดกลไกการประสานงานในองค์การ เพื่อให้การดำเนินการในองค์การเกิดประสิทธิผลมากที่สุด จึงใช้หลักในการจัดหน่วยงานย่อยในองค์การ ดังนี้ 1. หลักเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) คือให้ผู้ปฏิบัติงานมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการสั่งการและดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน 2. หลักอำนาจเท่ากับความรับผิดชอบ (Equal authority and Responsibility) คือให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบเท่าเทียมกัน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และป้องกันการก้าวร้าวซึ่งกันและกัน 3. หลักสายการบังคับบัญชา (Scalar Principle) คือออกแบบองค์การที่กำหนดสายการบังคับบัญชาไว้ชัดเจน เพื่อให้สมาชิกทราบเส้นทางการใช้อำนาจในองค์การ ทราบจำนวนระดับชั้นในองค์การ เพื่อให้เห็นช่องทางการสั่งการ ช่องทางการใช้อำนาจ และอำนาจการตัดสินใจ 4. หลักขอบข่ายในการบริหาร (Span of Management) คือออกแบบองค์การโดยกำหนดขอบข่ายการควบคุมของผู้บังคับบัญชา ตามลักษณะและธรรมชาติของงานนั้น ๆ เพื่อให้มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่เหมาะสมกับการควบคุม กำกับ ดูแล และติดตามการปฏิบัติงานได้ทั่วถึง ส่วนรูปแบบขององค์การนั้น ออกแบบองค์การในรูปแบบของการจัดหน่วยงานย่อยได้หลายรูปแบบ ดังนี้

1. การจัดหน่วยงานย่อยตามหน้าที่ (Function) คือจัดให้งานที่มีหน้าที่และเป้าหมายเดียวกัน และให้หน่วยงานที่มีงานในสายงานหลักและหน่วยงานที่มีงานในสายงานสนับสนุนอยู่รวมกันในหน่วยงานย่อยเดียวกัน โครงสร้างองค์การจะมี 2 ระดับ คือ ระดับผู้บริหารสูงสุดขององค์การกับระดับฝ่ายต่าง ๆ ดังปรากฏในแผนภูมิแสดงลักษณะการจัดหน่วยงานย่อยตามหน้าที่ (Function) ที่ใช้ประกอบการพิจารณาทำความเข้าใจ คือ

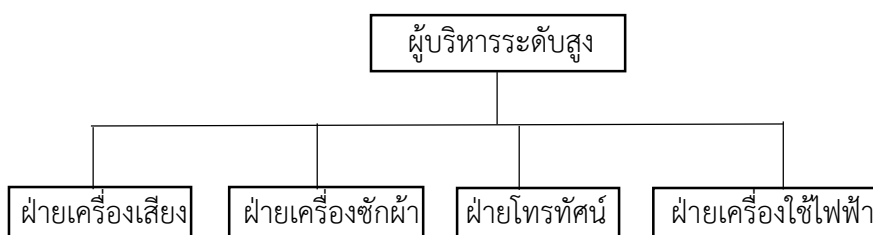
แผนภูมิแสดงลักษณะการจัดหน่วยงานย่อยตามหน้าที่ (Function)



ที่มา : ประยุกต์จากวันชัย มีชาติ (2552: 218)

2. การจัดหน่วยงานย่อยตามผลผลิต (Product) คือออกแบบองค์การโดยจัดให้หน่วยงานที่ทำหน้าที่ผลิตสินค้า หรือบริการเดียวกันให้อยู่ในหน่วยเดียวกัน โครงสร้างองค์การก็จะมี 2 ระดับ เช่นกัน คือ ระดับผู้บริหารสูงสุดขององค์การกับระดับฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งเหมาะกับองค์การที่มีสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงง่าย ความไม่แน่นอนสูง แต่หน่วยงานย่อยมีอิสระจากกัน และเหมาะกับองค์การขนาดใหญ่ที่มีผลผลิตหลายชนิด การบังคับบัญชาขึ้นอยู่กับผู้บริหารสูงสุดของแต่ละผลผลิต จุดเด่นอยู่ที่สามารถปรับตัวได้เร็วสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ประสานงานข้ามหน้าที่ได้ดี มีความรวดเร็ว สร้างความพอใจให้ลูกค้าได้ดี แต่จุดอ่อนอยู่ที่การขาดการได้เปรียบจากขนาดการผลิต ขาดการประสานงานระหว่างผลิตภัณฑ์ในบริษัทเดียวกัน การกำหนดมาตรฐานข้ามสายการผลิตทำได้ยาก ขาดการสะสมความรู้และความเชี่ยวชาญ มีแผนภูมิประกอบการพิจารณาทำความเข้าใจการจัดหน่วยงานย่อยตามผลผลิต (Product) ดังปรากฏในแผนภูมิข้างล่าง คือ

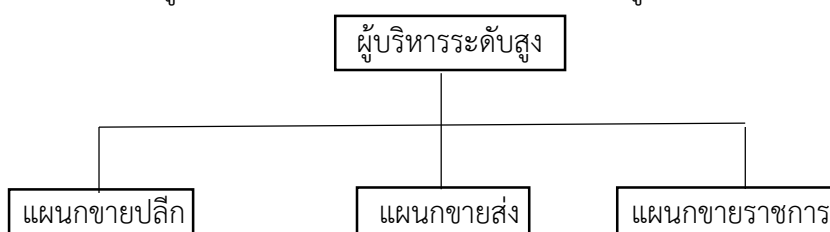
แผนภูมิแสดงลักษณะการจัดหน่วยงานย่อยตามผลผลิต (Product)



ที่มา : ประยุกต์จากวันชัย มีชาติ (2552: 219)

3. การจัดหน่วยงานย่อยตามลูกค้า (Client) เช่น จัดเป็นแผนกขายปลีก แผนกขายส่ง แผนกขายราชการ โครงสร้างองค์การก็จะมี 2 ระดับ เช่นกัน คือ ระดับผู้บริหารสูงสุดขององค์การกับระดับแผนกต่าง ๆ ซึ่งเหมาะกับองค์การที่มีสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงง่าย เพราะสามารถประสานและบริการลูกค้าได้ดี รวดเร็ว สร้างความชำนาญให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ แต่มีจุดอ่อนที่มีความยากในการระบายละเอียดตามความต้องการของลูกค้า เช่น ยากที่จะระบายรายละเอียดของชิ้นสินค้าที่สุภาพบุรุษและสุภาพสตรีต้องการ ในแผนกเสื้อผ้าสุภาพบุรุษและในแผนกเสื้อผ้าสุภาพสตรี มีแผนภูมิแสดงลักษณะการจัดหน่วยงานย่อยตามลูกค้า (Client) ประกอบการพิจารณาทำความเข้าใจการจัดหน่วยงานย่อยตามลูกค้า (Client) ดังปรากฏในแผนภูมิข้างล่าง คือ

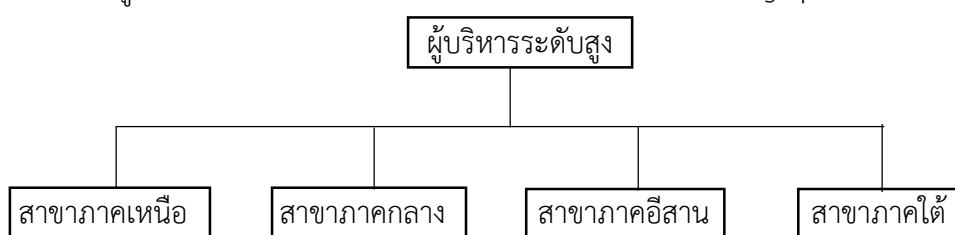
แผนภูมิแสดงลักษณะการจัดหน่วยงานย่อยตามลูกค้า (Client)



ที่มา : ประยุกต์จากวันชัย มีชาติ (2552: 220)

4. การจัดหน่วยงานย่อยตามสถานที่ตั้ง (Geographic or Place) คือออกแบบองค์การให้สอดคล้องกับการให้บริการแก่ลูกค้า เช่น ธนาคารมีสาขาประจำในพื้นที่ต่าง ๆ ที่ว่าการอำเภอต่าง ๆ โครงสร้างองค์การก็จะมี 2 ระดับ เช่นกัน คือ ระดับผู้บริหารสูงสุดขององค์การกับระดับสาขา มีแผนภูมิแสดงลักษณะการจัดหน่วยงานย่อยตามสถานที่ตั้ง (Geographic or Place) ประกอบการพิจารณาทำความเข้าใจ ดังปรากฏในแผนภูมิข้างล่าง คือ

แผนภูมิแสดงลักษณะการจัดหน่วยงานย่อยตามสถานที่ตั้ง (Geographic or Place)

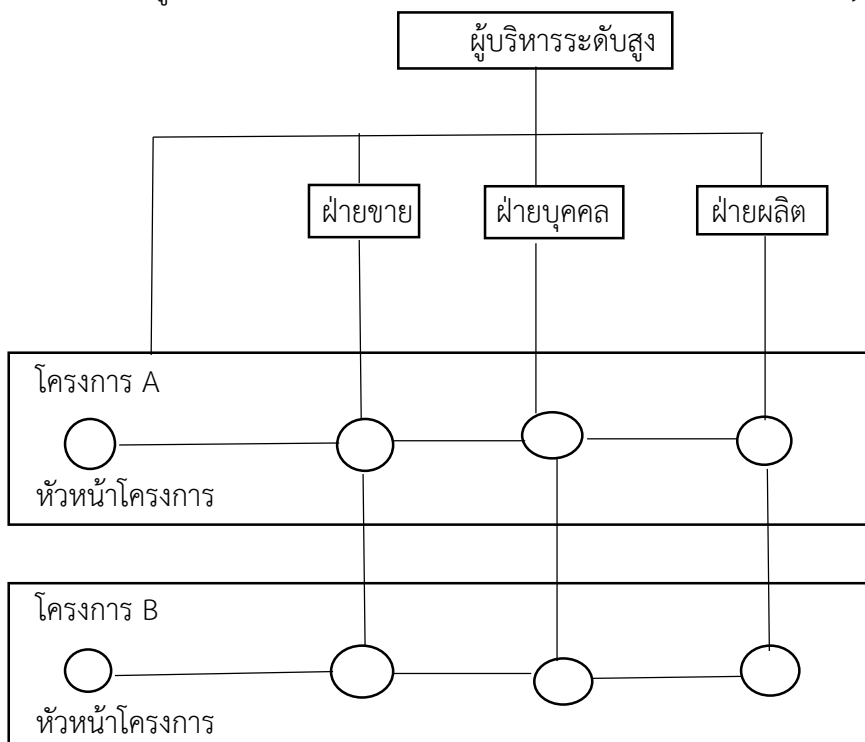


ที่มา : ประยุกต์จากวันชัย มีชาติ (2552: 222)

5. การจัดหน่วยงานย่อยแบบชั่วคราว (Adhocracy/Project) คือออกแบบองค์การในลักษณะสร้างทีมงานเฉพาะกิจ งานเสร็จก็ยุบเลิกไป เช่น แต่งตั้งคณะกรรมการ หรือ คณะทำงานต่าง ๆ โดยทำงานเป็นทีม รูปแบบองค์การจึงมีลักษณะผสมผสานตามลักษณะงานนั้น ๆ มีแผนภูมิแสดงลักษณะการจัดหน่วยงานย่อยแบบชั่วคราว (Adhocracy/Project)

ประกอบการพิจารณาทำความเข้าใจ ดังปรากฏในแผนภูมิข้างล่าง คือ

แผนภูมิแสดงลักษณะการจัดหน่วยงานย่อยแบบชั่วคราว (Adhocracy/Project)

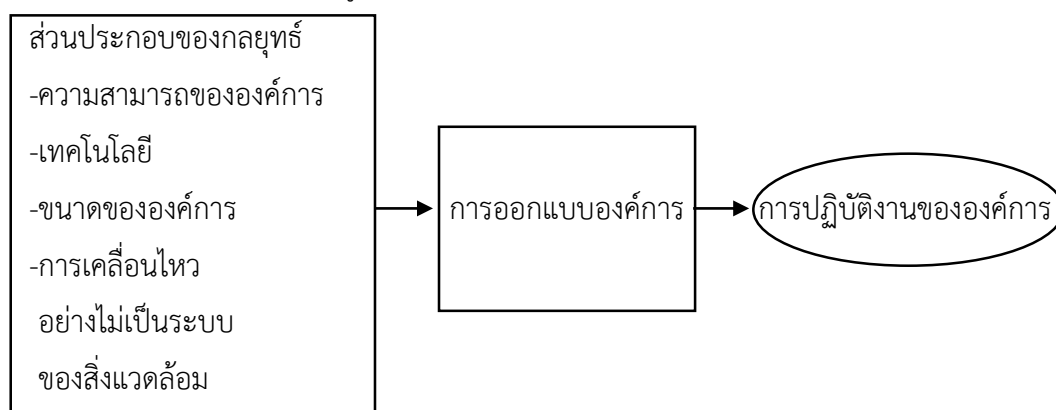


ที่มา : ประยุกต์จากวันชัย มีชาติ (2552: 223)

Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin and Robert L. Cardy (2008: 354-371) ได้ให้หลักการการออกแบบองค์การไว้ คือ โครงสร้างขององค์การต้องคู่กันกับกลยุทธ์ของธุรกิจ ในระดับปฏิบัติการต้องได้รับเลือกแล้วว่าเหมาะสมที่สุดสำหรับกลยุทธ์ที่เป็นตัวชี้นำของธุรกิจ มีหลักพื้นฐาน 3 ประการในการออกแบบองค์การ คือ 1. องค์การแบบเครื่องกลไก คือ การบริหารจัดการ เน้นความสัมพันธ์ตามสายการบังคับบัญชาแบบแนวตั้ง สั่งการ ควบคุม สื่อสาร จากบนลงล่าง ผู้บริหารเป็นศูนย์กลางการตัดสินใจ ปฏิบัติงานตามกฎหมายการทำงานอย่างเคร่งครัด นโยบาย และความเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะอยู่ในแนวแคบ บางครั้งก็เรียกว่า การออกแบบองค์การแบบระบบราชการ 2. องค์การแบบเสมือนมีชีวิต คือ ออกแบบองค์การ โดยคาดการณ์ไปที่ การเปลี่ยนแปลง และความยืดหยุ่น เน้นความสัมพันธ์แบบแนวนอน รวมทั้งทำงานเป็นทีม เป็นแผนก เป็นงาน มีการประสานกับแผนกหรืองานแวดล้อมข้างเคียง 3. มีอาณาเขตน้อย คือ ออกแบบการจัดการที่จำกัดอาณาเขตทั้งภายในและภายนอกธุรกิจ ที่สกัดลูกจ้างจากการร่วมมือกับลูกจ้างอื่น หรือสกัดธุรกิจจากการร่วมมือกับลูกค้า ผู้ขายส่งหรือคู่แข่งอื่น มีส่วนประกอบของกลยุทธ์ที่มีผลต่อตัวเลือกในการออกแบบองค์การ ดังนี้ 1. ความสามารถขององค์การ คือ

กิจกรรมขององค์การเป็นสิ่งที่ดีที่สุดในที่ที่ต้องรักษาไว้ โดยต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขจริงของกลยุทธ์ เช่น กิจกรรมภายนอกซึ่งเป็นภารกิจหลักที่เป็นตัวผูกมัดกับผู้สนับสนุนอย่างมีประสิทธิภาพ 2. เทคโนโลยีที่ธุรกิจใช้กับแบบขององค์การที่ออกแบบไว้เพื่อการผลิตและบริการ เช่น เทคโนโลยีสำหรับอุตสาหกรรมแปรรูปจากวัตถุดิบ เทคโนโลยีสำหรับบริการลูกค้า เทคโนโลยีดิจิทัลใช้กับอินเทอร์เน็ตเพื่อรองรับลูกค้า 3. ขนาดขององค์การ เช่น องค์การมีขนาดใหญ่ขึ้น การทำงานก็มีความเฉพาะมากขึ้น จึงต้องการเชื่อมโยงไปถึงตัวลูกจ้าง หรือองค์การขนาดใหญ่ต้องการเชื่อมโยงแบบเครื่องกลไกกับกลุ่มเล็ก ๆ 4. การเคลื่อนไหวอย่างไม่เป็นระบบของสิ่งแวดล้อม คือ ต้องออกแบบองค์การให้สามารถทำงานได้แตกต่างตามการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม มากกว่าออกแบบให้ทำงานได้อย่างคงที่ในสิ่งแวดล้อม การออกแบบองค์การแบบนี้มีลักษณะขององค์การแบบมีชีวิตหลาย ๆ องค์การอยู่ในองค์การเดียวกัน จึงมีโครงสร้างแบบยืดหยุ่น ครอบคลุมองค์การอื่น ใช้ทีมงาน มีการแบ่งปันลูกจ้างกับผู้สนับสนุน ตลอดถึงร่วมกันทำงาน มีแผนภูมิแสดงสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการออกแบบองค์การ และองค์การแบบเครื่องกลไกไปสู่องค์การแบบเสมือนมีชีวิต ประกอบการพิจารณาทำความเข้าใจ ดังปรากฏในแผนภูมิข้างล่าง และหน้าถัดไป คือ

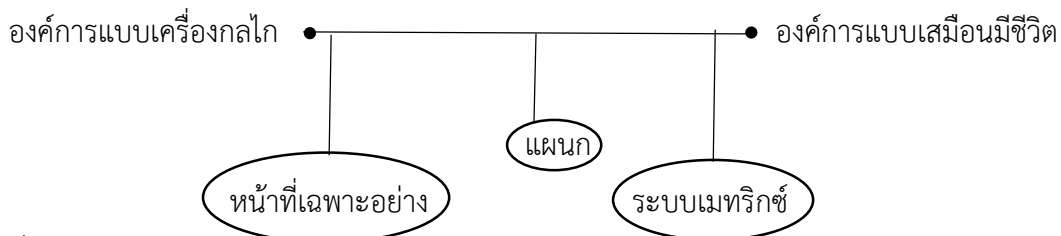
แผนภูมิแสดงสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการออกแบบองค์การ



ที่มา : ประยุกต์จาก Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin and Robert L. Cardy (2008:

369)

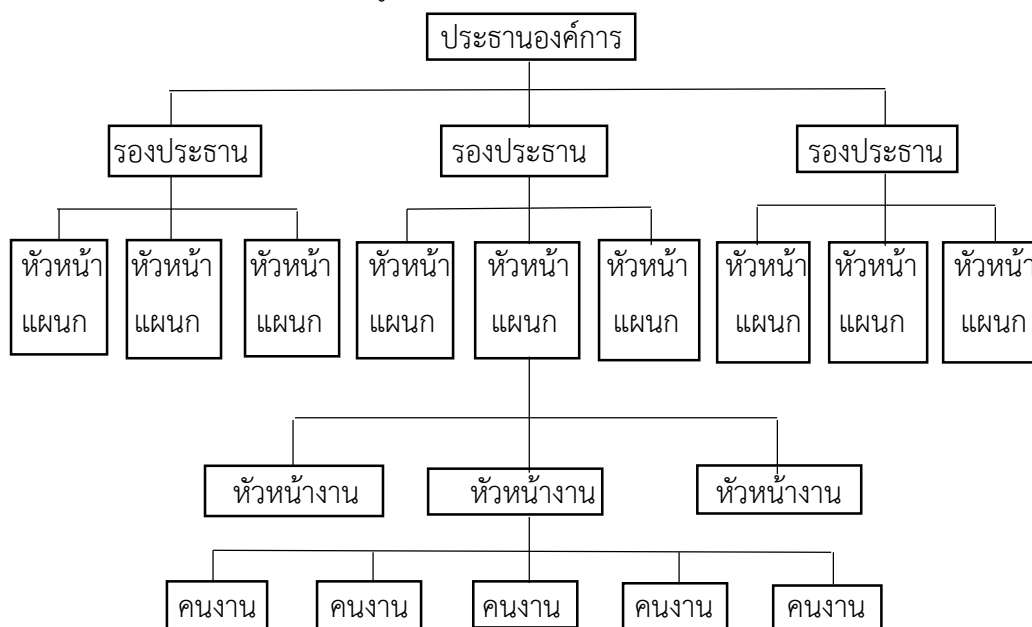
แผนภูมิโครงสร้างองค์การแบบกลไกไปสู่องค์การแบบเสมือนมีชีวิต



ที่มา : ประยุกต์จาก Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin and Robert L. Cardy (2008: 371)

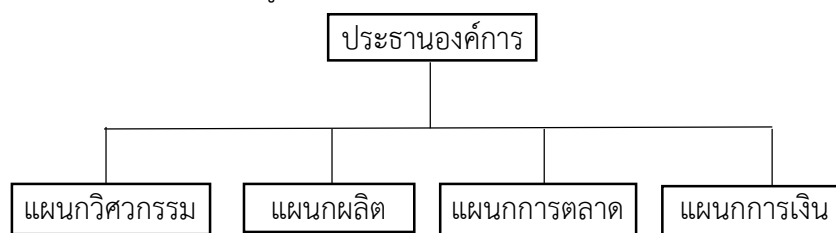
ส่วนการบริหารองค์การในภาพรวมมีทั้งแบบแนวตั้งและแบบแนวนอน แบบแนวตั้ง การดำเนินการเริ่มสั่งการลงมาจากผู้บริหารสูงสุด มาที่ผู้ช่วย หัวหน้าแผนก หัวหน้างาน และคนงานตามลำดับ ส่วนแบบแนวนอนมีการมอบหมายงานไปที่แผนกต่าง ๆ โดยแต่ละแผนกก็จัดแบ่งงานกันตามหน้าที่ ตามแผนก (ย่อย) และใช้วิธีการทำงานเป็นทีมร่วมช่วยกันแบบผสมผสานในระบบเมทริกซ์ (เลื่อนไหลเข้าหากัน) มีแผนภูมิการบริหารองค์การแบบแนวตั้งและแบบแนวนอนที่ใช้ประกอบการพิจารณา ดังปรากฏในแผนภูมิข้างล่างและในหน้าถัดไป คือ

แผนภูมิการบริหารองค์การแบบแนวตั้ง



ที่มา : ประยุกต์จาก Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin and Robert L. Cardy (2008: 254)

แผนภูมิการบริหารองค์การแบบแนวนอน

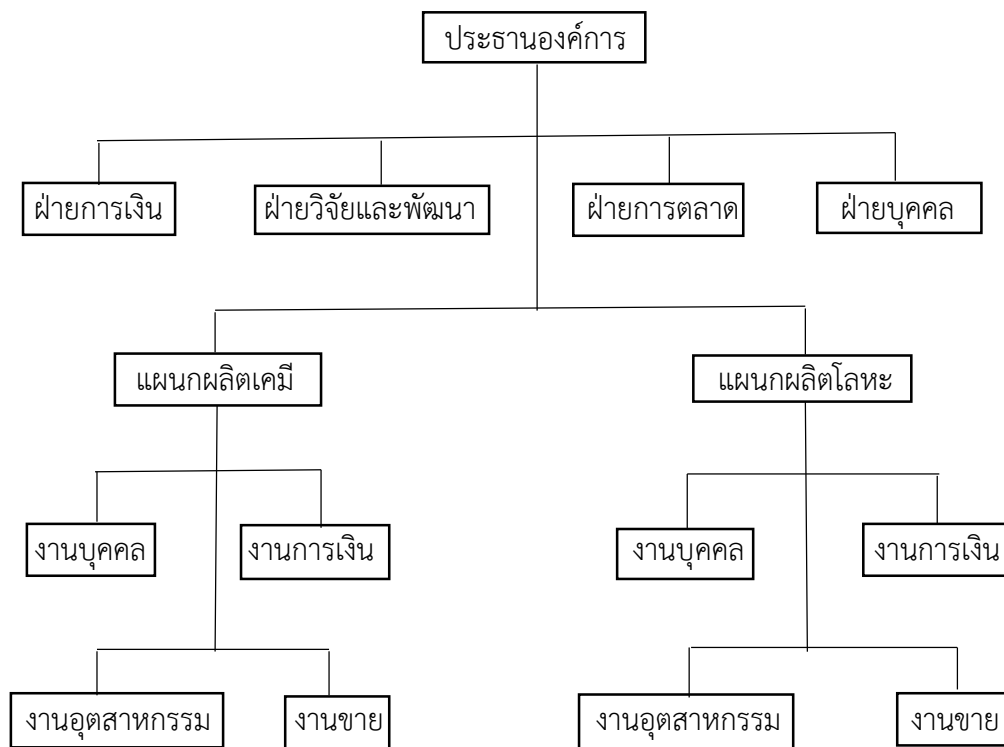


ที่มา : ประยุกต์จาก Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin and Robert L. Cardy (2008: 257)

Thomas S. Bateman and Scott A. Snell (2009:122-131) ได้ให้หลักพื้นฐานขององค์การไว้ คือ แผนภูมิโครงสร้างองค์การต้องวาดให้เห็นตำแหน่งในธุรกิจ (Firm) แนวทางการจัดลำดับ และเตรียมการรายงานจากใครถึงใคร ความหลากหลายของกิจกรรมที่จะนำออกตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล ซึ่งทุกคนในองค์การต้องรู้สารสนเทศนี้ และสารสนเทศนี้มีหลายรูปแบบ แต่ต้องถ่ายทอดในเรื่องเหล่านี้ คือ 1. นำเสนอความแตกต่างของงาน 2. ชั้นแรกจะแสดงการทำงานของแต่ละหน่วย 3. ความสัมพันธ์ของการรายงานและหน่วยงาน เป็นตัวชี้ความเข้มแข็งของความเชื่อมต่อของผู้บริหารและผู้ช่วยทำงาน 4. ระดับของการจัดการชีวิตโดยจำนวนของการวางตำแหน่งในแนวนอน (Horizontal) ที่ทุกคน ทุกหน่วย ต้องมีตำแหน่งเสมอกันและรายงานไปที่บุคคลที่ระดับเสมอกันในอีกระดับหนึ่ง ตามที่ออกแบบไว้ (กำหนดไว้ในโครงสร้างขององค์การ โดยโครงสร้างขององค์การมีทั้งแบบแนวตั้ง (Vertical Structure) แบบแนวนอน (Horizontal Structure) และแบบเมทริกซ์ (Matrix Organizational Structure-แบบผสมผสาน) ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ตัดสินใจและสั่งการไปที่ระดับที่ถดถอยไปตามลำดับ ตามช่วงการควบคุมในองค์การ ซึ่งคือจำนวนของผู้ช่วยทำงานที่รายงานตรงไปที่ผู้บริหาร หรือหัวหน้างาน ส่วนความแตกต่างของช่วงการควบคุมในองค์การจะขึ้นอยู่กับขนาดขององค์การ ซึ่งช่วงการควบคุมที่แคบ (แบบแนวตั้ง-Vertical Structure) จะทำให้องค์การมีขนาดสูง แล้วมีการรายงานหลายระดับ ช่วงการควบคุมที่กว้าง คือองค์การแบบแบนราบ (แบบแนวนอน-Horizontal Structure) จะมีการรายงานน้อยระดับ โดยช่วงการควบคุมที่เหมาะสมพิจารณาได้จาก 1. ต้องแคบพอที่ผู้จัดการจะควบคุมดูแลรักษาผู้ช่วยทำงานได้ 2. ต้องไม่แคบเกินจำเป็นที่ผู้จัดการ 1 คนจะตรวจตราผู้ช่วยทำงานเพียง 2-3 คน และช่วงการควบคุมที่เหมาะสมจะต้องกว้างภายใต้เงื่อนไข ดังนี้ 1. งานต้องอธิบายได้อย่างชัดเจนไม่คลุมเครือ 2. ผู้ช่วยทำงานต้องได้รับการฝึกฝนอย่างสูงและเข้าถึงสารสนเทศ 3. ผู้จัดการต้องมีความสามารถสูงและสนับสนุนผู้ช่วยทำงาน มีคำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบโครงสร้างองค์การที่ต้องทำความเข้าใจ คือ 1. การทำให้แตกต่าง หมายถึง องค์การประกอบด้วยหน่วยที่แตกต่างกัน

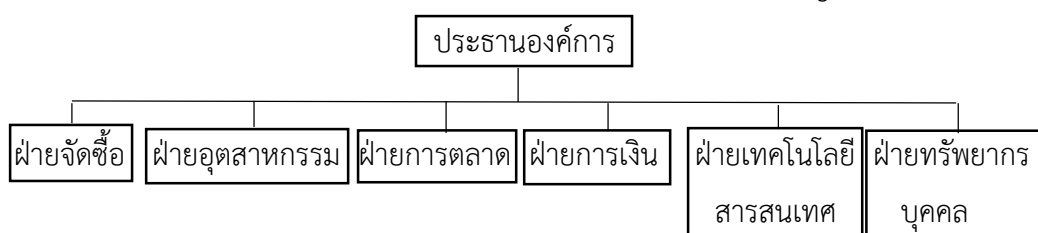
หลาย ๆ หน่วยและทำงานตามชนิดของกิจกรรมโดยใช้ความแตกต่างในทักษะและวิธีการ 2. การผสมกัน หมายถึง หน่วยที่แตกต่างกันหลาย ๆ หน่วยเหล่านี้ เป็นองค์สนับสนุนให้ได้ทำงานจากการประสานกันเพื่อผลิตทั้งหมด 3. แผนกของแรงงาน หมายถึง การแบ่งกิจกรรมให้ย่อยลงไปเพื่อให้แต่ละคนและแต่ละหน่วยได้ทำงานทั่วทั้งองค์การ 4. เป็นผู้เชี่ยวชาญ หมายถึง ผู้ทำงานเฉพาะในส่วนองกิจกรรมที่ใหญ่กว่าแผนกของแรงงาน และคำว่าผู้เชี่ยวชาญ เป็นความคิดรวบยอดที่สัมพันธ์ใกล้ชิดกัน เป็นผู้ช่วยการบริหารในการตรวจสอบเฉพาะและปฏิบัติงานไปในตัว ในงานที่แตกต่างหรือคล้ายกัน เช่น การตลาด การเงิน และกิจกรรมทรัพยากรมนุษย์ มีแผนภูมิโครงสร้างองค์การแบบแนวตั้ง (Vertical Structure) แบบแนวนอน (Horizontal Structure) ซึ่งมีลักษณะการจัดองค์การแบบตามหน้าที่ (The Functional Organization) และซึ่งมีลักษณะการจัดองค์การแบบแผนงาน (The Divisional Organization) และโครงสร้างองค์การแบบระบบเมทริกซ์ (Matrix Organizational Structure-แบบผสมผสาน) ประกอบการพิจารณาทำความเข้าใจในการออกแบบโครงสร้างองค์การ คือ

โครงสร้างองค์การแบบแนวตั้ง (Vertical Structure)
 ซึ่งมีลักษณะการจัดองค์การแบบเครื่องกลไก (Mechanistic Organization)



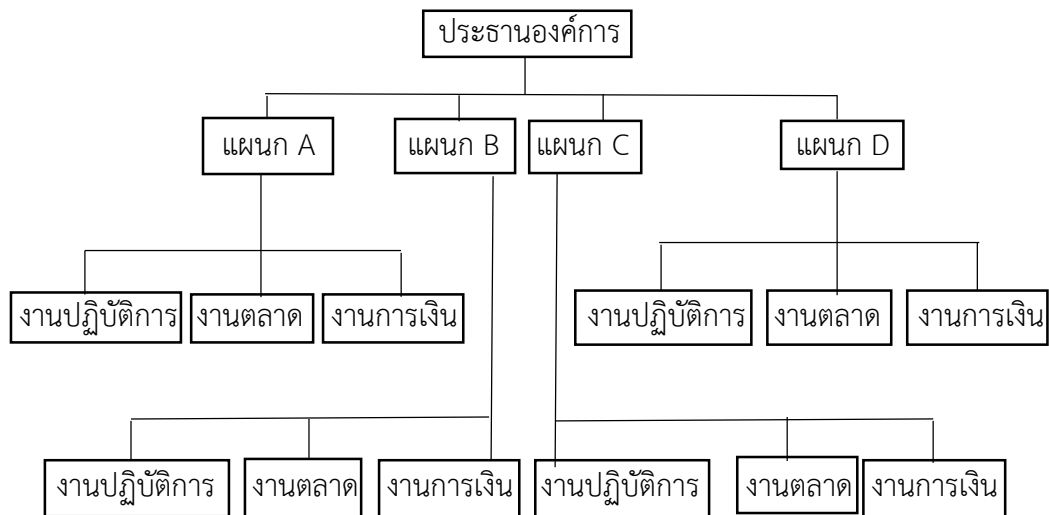
ที่มา : ประยุกต์จาก Thomas S. Bateman and Scott A. Snell (2009: 123)

โครงสร้างองค์การแบบแนวนอน (Horizontal Structure)
 ซึ่งมีลักษณะการจัดองค์การแบบตามหน้าที่ (The Functional Organization)



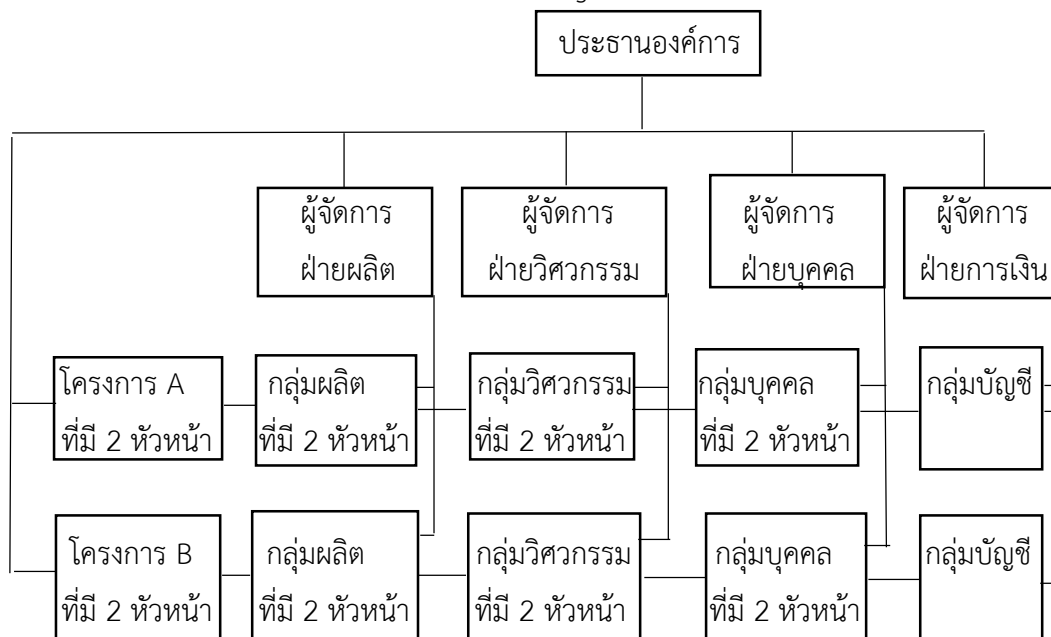
ที่มา : ประยุกต์จาก Thomas S. Bateman and Scott A. Snell (2009: 129)

โครงสร้างองค์กรแบบแนวนอน (Horizontal Structure)
 ซึ่งมีลักษณะการจัดองค์กรแบบแผนงาน (The Divisional Organization)



ที่มา : ประยุกต์จาก Thomas S. Bateman and Scott A. Snell (2009: 130)

โครงสร้างองค์การแบบระบบเมทริกซ์ (Matrix Organizational Structure-แบบผสมผสาน)



ที่มา : ประยุกต์จาก Thomas S. Bateman and Scott A. Snell (2009: 131)

Richard L. Daft (2012: 272-300) ได้ให้หลักการการประยุกต์ออกแบบขององค์การตามโครงสร้างแบบต่าง ๆ ไว้ ดังนี้

1. การจัดองค์การตามโครงสร้างแบบแนวตั้ง (Organizing the vertical structure) กระบวนการองค์การนำไปสู่การสร้างสรรคโครงสร้างขององค์การ ซึ่งอธิบายวิธีการแบ่งกิจกรรมและจัดทรัพยากรให้เหมาะสม โดยโครงสร้างขององค์การอธิบายสิ่งเหล่านี้ คือ 1.1 เป็นการจัดตั้งรูปแบบอย่างเป็นทางการของกิจกรรม ที่มีอบหมายให้แต่ละบุคคลและส่วนงาน 1.2 มีรูปแบบความสัมพันธ์ของการรายงานอย่างเป็นทางการ รวมทั้งสายของอำนาจ ความรับผิดชอบในการตัดสินใจ จำนวนระดับสายการบังคับบัญชา และช่วงการควบคุมของผู้จัดการ 1.3 แบบของระบบมีผลถึง การให้ลูกจ้างประสานความร่วมมือข้ามส่วนงานตามความเป็นจริงด้วยเมื่อเกิดภาวะวิกฤต อันเนื่องมาจากไม่ได้ระบุไว้ในระบบ โดยส่วนงานอื่นนั้นต้องเริ่มต้นด้วยกันด้วย โดยการจัดตั้งรูปแบบอย่างเป็นทางการของกิจกรรม และรูปแบบความสัมพันธ์ของการรายงานอย่างเป็นทางการ เป็นการเตรียมการเพื่อให้เป็นกรอบของการควบคุมขององค์การตามโครงสร้างแบบแนวตั้ง มีแผนภูมิการจัดองค์การตามโครงสร้างแบบแนวตั้ง (Organizing the vertical structure) ของบริษัท Water Bottling Plant ประกอบการพิจารณาศึกษาการจัดองค์การตามโครงสร้างแบบแนวตั้ง (Organizing the vertical structure) ดังปรากฏในหน้าถัดไป

แผนภูมิการจัดองค์การตามโครงสร้างแบบแนวตั้ง (Organizing the vertical structure)
 ของบริษัท Water Bottling Plant



ที่มา : ประยุกต์จาก Richard L. Daft (2012: 273)

มีคำอธิบายความหมายของคำต่าง ๆ ตามโครงสร้างองค์การแบบแนวตั้ง ดังนี้

1.1 ทำงานเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ (Work Specialization) บางครั้งเรียกว่า แผนกของแรงงาน (Division Of labor) เป็นระดับของการแบ่งย่อยงานให้ละเอียดลงไปอีก

1.2 ช่วงการสั่งการ (Chain of Command) เป็นเส้นแห่งอำนาจขององค์การที่เชื่อมต่อไปถึงคนงานทุกคน เพื่อป้องกันการแตกออกจากเส้นแห่งอำนาจขององค์การ และแสดงการรายงานว่าจากใครถึงใคร เป็นสังคมที่ภายใต้ 2 หลักการ คือ 1.2.1 หลักเอกภาพของการสั่งการ (Unity of Command) หมายถึง คนงานแต่ละคนรายงานหัวหน้าเพียงคนเดียว 1.2.2 หลักสายการบังคับบัญชา (The scalar principle) หมายถึง คนงานทุกคนอธิบายงานได้ชัดเจนในสายอำนาจขององค์การ อำนาจตามสายการบังคับบัญชาในองค์การต้องชัดเจนแต่ละคนในองค์การต้องรู้ว่า ในระดับการจัดการต้องรายงานต่อใครอย่างต่อเนื่องจนถึงผู้บริหารสูงสุดขององค์การ 1.2.3 อำนาจในองค์การ (Authority) หมายถึง รูปแบบอย่างเป็นทางการของการตัดสินใจที่ถูกต้องของผู้จัดการ ที่สั่งการออกไป หรือจัดแจงทรัพยากร เพื่อให้ได้ผลที่ออกมาตามปรารถนาขององค์การ อำนาจในองค์การจะเด่นพิเศษจากคุณลักษณะ 3 ประการ ดังนี้ 1.2.3.1 อำนาจในองค์การต้องเป็นการมอบหน้าที่ให้ตามตำแหน่งในองค์การ ไม่ใช่มอบให้คน 1.2.3.2 อำนาจหน้าที่ต้องเป็นลักษณะลงมา (Flows down) ตามสายการบังคับบัญชา คือตำแหน่งระดับสูงตามสายการบังคับบัญชาในองค์การ มอบหน้าที่ตามรูปแบบในองค์การให้ตำแหน่งระดับถัดลงมา 1.2.3.3 ตำแหน่งในองค์การต้องได้รับการยอมรับจากตำแหน่งในระดับถัดลงมาจากบนลงล่าง 1.2.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติตามกิจกรรมตามปกติหรือหน้าที่ปฏิบัติกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติอย่างกระตือรือร้น ตามที่กำหนดไว้ตามโครงสร้างขององค์การ 1.2.5 การตรวจสอบ (Accountability) หมายถึง อำนาจของบุคคลผู้รับผิดชอบงานในองค์การในการเสนอประเด็นของผลงานที่ออกมา 1.2.6 การกระจายอำนาจ (Delegation) หมายถึง มอบอำนาจในองค์การตามสายการบังคับบัญชา และมอบความรับผิดชอบในองค์การตามสายการบังคับบัญชา ให้ตำแหน่งในระดับถัดลงไปปฏิบัติ ซึ่งอาจมอบอำนาจได้ตาม 6 วิธี ดังนี้ 1.2.6.1 มอบกิจกรรมทั้งหมดให้แต่ละคนทำไปเลย 1.2.6.2 เลือกมอบอำนาจให้ปฏิบัติเฉพาะบุคคลผู้มีความสามารถพอ 1.2.6.3 ให้อำนาจในองค์การเทียบเท่ากับความรับผิดชอบในการทำงานเพื่อเป็นหลักประกันการทำงาน 1.2.6.4 มอบอำนาจโดยวิธีสอนงานให้รู้ตามสารสนเทศว่า เป็นอะไร เมื่อใด ทำไม่ ที่ไหน โดยใคร และโดยวิธีใด 1.2.6.5 มอบอำนาจโดยนำผลสะท้อนกลับมาสื่อสารกับผู้ที่ทำงานเพื่อการแนะนำ แต่ไม่ใช่แบบใช้อำนาจเกินไป 1.2.6.6 มอบอำนาจโดยวิธีการประเมินและให้รางวัลตอบแทนการทำงานผู้ทำงานดี 1.2.7 อำนาจตามสายงาน (Line authority) หมายถึง บุคคลในตำแหน่งบริหารจัดการ มีอำนาจ

ตามรูปแบบที่ถูกต้องในองค์การในการสั่งการและควบคุมผู้ทำงาน ในระดับกลางขององค์การ

1.2.8 ผู้ช่วยทำงานในองค์การ (Staff authority) หมายถึง ผู้ทำงานที่มีอำนาจแคบเข้ามาอีกจากผู้มีอำนาจตามสายงาน บุคคลเหล่านี้จะมีอำนาจเพียงให้คำแนะนำ ให้ข้อเสนอแนะ และให้คำปรึกษา โดยทำงานในกลุ่มเป็นผู้เชี่ยวชาญในพื้นที่ของผู้ที่มีความรู้มีความชำนาญ โดยสื่อสารในเรื่องเทคนิคการปฏิบัติ

1.3 ช่วงการบริหารจัดการ (Span of Management) บางครั้งเรียกว่า ช่วงการควบคุม (The span of control) หมายถึง จำนวนของลูกจ้างที่ต้องรายงานต่อหัวหน้างาน ซึ่งปรกติกำหนดให้มีลูกจ้าง 7-10 คนต่อการควบคุมของผู้จัดการ 1 คน แต่ปัจจุบันบางองค์การกำหนดให้มีลูกจ้าง 30-40 คนต่อการควบคุมของผู้จัดการ 1 คน จึงพิจารณาได้ว่าจะให้ให้มีลูกจ้างกี่คนต่อผู้จัดการ 1 คน นั้น ต้องแล้วแต่ความเหมาะสมของงานและขององค์การ จึงเสนอองค์ประกอบของการมีหัวหน้างานน้อยคนและมีช่วงการควบคุมที่กว้าง เพื่อประกอบการพิจารณาศึกษาประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสมของแต่ละองค์การ คือ

1. การทำงานโดยผู้ช่วยทำงานเป็นการทำงานที่มั่นคงและเป็นงานประจำ
2. ผู้ช่วยทำงานจะทำงานเหมือนงานเป็นกิจกรรม
3. ผู้ช่วยทำงานจะเป็นศูนย์กลางในบริเวณเดียว
4. ผู้ช่วยทำงานจะได้รับการอบรมมาสูงและต้องการการสั่งการในการปฏิบัติกิจกรรมเพียงเล็กน้อย
5. กฎและกระบวนการที่อธิบายกิจกรรมต้องเหมาะที่จะใช้
6. ระบบสนับสนุนและบุคคลต้องเหมาะกับผู้จัดการ
7. เวลาเล็กน้อยคือสิ่งที่ต้องการ ในขณะที่ไม่ต้องมีที่ปรึกษาการทำกิจกรรมเพื่อประสานกับส่วนงานอื่นหรือการวางแผนการทำงาน
8. ผู้จัดการฝ่ายบุคคลต้องชอบรูปแบบช่วงการควบคุมแบบกว้าง

1.4 การรวมอำนาจการบริหารและการกระจายอำนาจการบริหาร (Centralization and Decentralization) การรวมอำนาจการบริหาร (Centralization) หมายถึง การตัดสินใจตามอำนาจในองค์การต้องอยู่ในอาณาบริเวณที่ตั้งอยู่ใกล้ผู้บริหารองค์การ (ตามสายการบังคับบัญชา) ส่วนการกระจายอำนาจการบริหาร (Decentralization) หมายถึง การตัดสินใจตามอำนาจในองค์การต้องมอบลงไปให้องค์การระดับถัดลงไป (ตามสายการบังคับบัญชา) แต่ไม่ใช่ว่าทุกองค์การต้องกระจายอำนาจในการตัดสินใจทั้งหมด ผู้จัดการต้องตรวจสอบความเหมาะสม และเลือกตัดสินใจว่า ระดับใดจะทำให้องค์การพบกับสิ่งที่ดีที่สุด และเป็นที่ต้องการขององค์การ มีองค์ประกอบอย่างเป็นรูปแบบที่มีอิทธิพลต่อการรวมอำนาจการบริหาร ซึ่งต้านกับการกระจายอำนาจการบริหาร ดังนี้

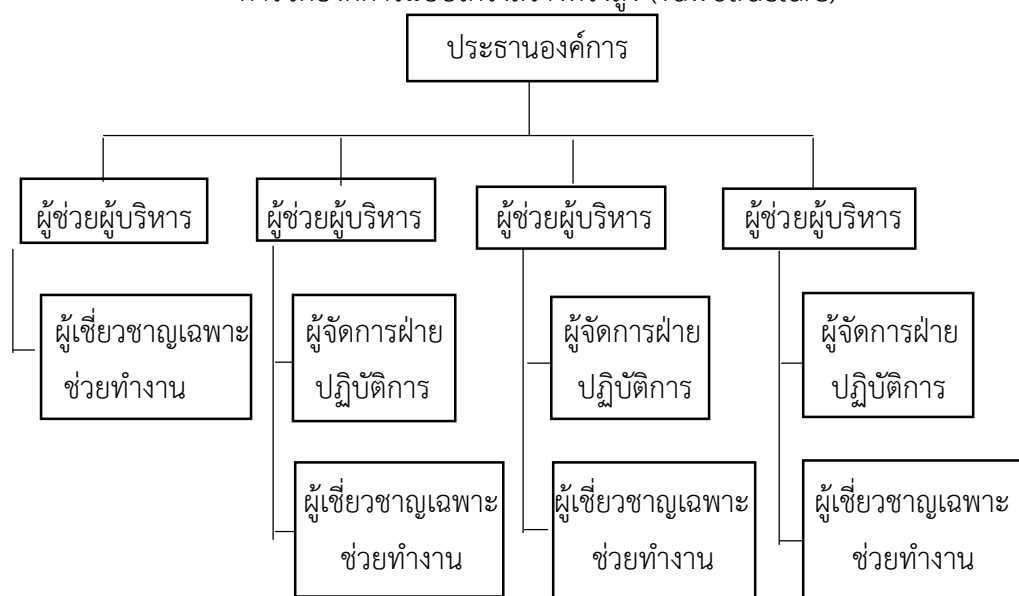
1.4.1 การเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่และไม่ชัดเจนในสิ่งแวดล้อมปรกติ ให้ใช้กับการกระจายอำนาจการบริหาร

1.4.2 การรวมอำนาจและการ

กระจายอำนาจการบริหาร ควรเหมาะสมกับกลยุทธ์ของธุรกิจ 1.4.3 ช่วงเวลาวิกฤตหรือเกิดความเสี่ยงต่อความล้มเหลวขององค์กร ควรต้องใช้วิธีการรวมอำนาจมาไว้ที่ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร

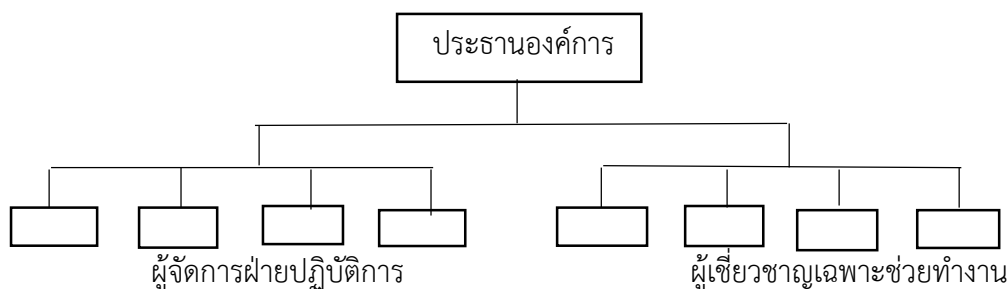
ตัวอย่างแผนภูมิการปรับการจัดองค์การจากแบบโครงสร้างทรงสูง (Tall structure) ไปเป็นการจัดองค์การแบบแบนราบ (Flat Structure) หรือโครงสร้างองค์การที่มีช่วงการควบคุมกว้าง (The flat span of control หรือ The flat span of Management)

การจัดองค์การแบบโครงสร้างทรงสูง (Tall structure)



ที่มา : ประยุกต์จาก Richard L. Daft (2012: 278)

การจัดองค์การแบบแบนราบ (Flat Structure) หรือโครงสร้างองค์การที่มีช่วงการควบคุมกว้าง (The flat span of control หรือ The flat span of Management)

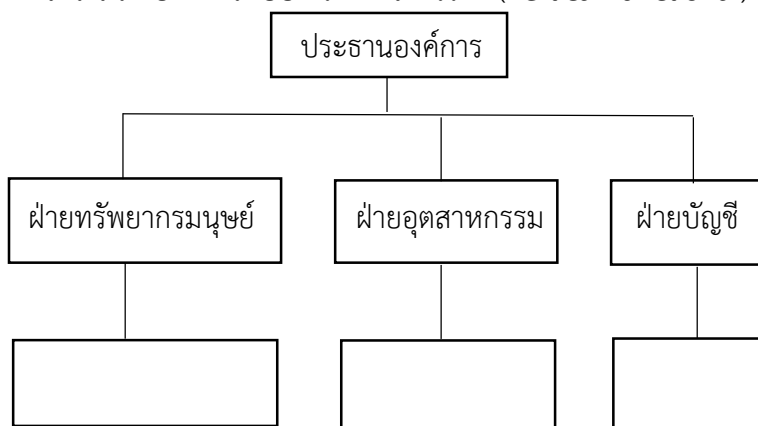


ที่มา : ประยุกต์จาก Richard L. Daft (2012: 278)

1.5 แผนกงาน (Departmentalization) ลักษณะพื้นฐานของโครงสร้างองค์การก็คือแผนกงาน ซึ่งเป็นพื้นฐานของกลุ่มตำแหน่งไปสู่แผนก และแผนกไปสู่องค์การทั้งหมด ผู้จัดการต้องเป็นผู้ทำตัวเลือกถึงวิธีการใช้ช่วงการสั่งการไปที่กลุ่มบุคคล เพื่อให้ปฏิบัติงานของเขา การออกแบบโครงสร้าง 5 วิธีทาง สะท้อนการใช้ช่วงการสั่งการ (The Chain of command) ในแผนก โดยหน้าที่ตามแนวตั้ง แผนกงาน และระบบเมทริกซ์ เป็นวิธีทางวัฒนธรรมที่อาศัยช่วงการสั่งการอธิบายต่อกลุ่มแผนกงาน และความสัมพันธ์ของการรายงานระหว่างสายการบังคับบัญชา วิธีทางนวัตกรรม 2 อย่าง คือ การทำงานแบบฐานการทำงานเป็นทีมงาน และการทำงานแบบเครือข่ายเสมือนจริง ซึ่งผนวกเข้าไป เพื่อให้พบกับการเปลี่ยนแปลงตามท้องที่การต้องการในโลกของโลกาภิวัตน์ที่ไหลทะลักในสิ่งแวดล้อม มีหลายคำในแผนกงานที่ต้องเข้าใจความหมายคือ 1.5.1 วิธีทางของหน้าที่ตามแนวตั้ง (Vertical functional approach) หมายถึง กลุ่มของตำแหน่งในแผนกงานซึ่งโดยฐานแล้วมีทักษะ มีความชำนาญ มีการทำงานอย่างกระตือรือร้น และมีการใช้ทรัพยากรขององค์การอยู่แล้ว โครงสร้างองค์การสามารถทำได้ทุกแผนก โดยใช้ทรัพยากรขององค์การตามแต่ละแบบของกิจกรรมตามหน้าที่ เช่น บัญชี ทรัพยากรมนุษย์ วิศวกรรม อุตสาหกรรม 1.5.2 วิธีทางแผนกงาน (Divisional approach) บางครั้งเรียกว่า โครงสร้างการผลิต (Product structure) หรือโครงสร้างโครงการ (Program structure) หรือโครงสร้างที่จำกัดเฉพาะหน่วยของตนเอง (Self-contained unit structure) หมายถึง หน่วยผลิตที่ผลิตเฉพาะสิ่ง ซึ่งอาจเป็น ผลผลิต โครงการ หรือบริการ เพื่อลูกค้ารายเดียวโดด ๆ 1.5.3 วิธีทางระบบเมทริกซ์ (Matrix approach) หมายถึง ระบบที่ผสมลักษณะของวิธีทางของหน้าที่ตามแนวตั้ง (Vertical functional approach) หรือโครงสร้างตามแนวตั้ง และวิธีทางแผนกงาน (Divisional approach) หรือโครงสร้างแบบแผนกงานในเวลาพร้อมกันในองค์การเดียวกัน เป็นรูปลักษณะพิเศษซึ่งมีสองเส้นอำนาจตามอำนาจในองค์การ 1.5.4 วิธีทางทำงานเป็นทีมทำงาน (Team approach) หมายถึง การทำงานที่ให้ผู้จัดการมีช่องทางกระจายอำนาจในองค์การ ไปให้หน่วยงานในระดับถัดลงไปรับผิดชอบปฏิบัติ โดยความรับผิดชอบมีความยืดหยุ่นและผสมผสานเพื่อแข่งกับสิ่งแวดล้อมภิวัตน์ 1.5.5 วิธีทางเครือข่ายเสมือนจริง (The virtual network approach) หมายถึง หน่วยธุรกิจสัญญารับช่วงมีหน้าที่หลักในการแบ่งบริษัทและประสานกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติอย่างกระตือรือร้น จากหัวหน้ากลางขององค์กรเล็ก

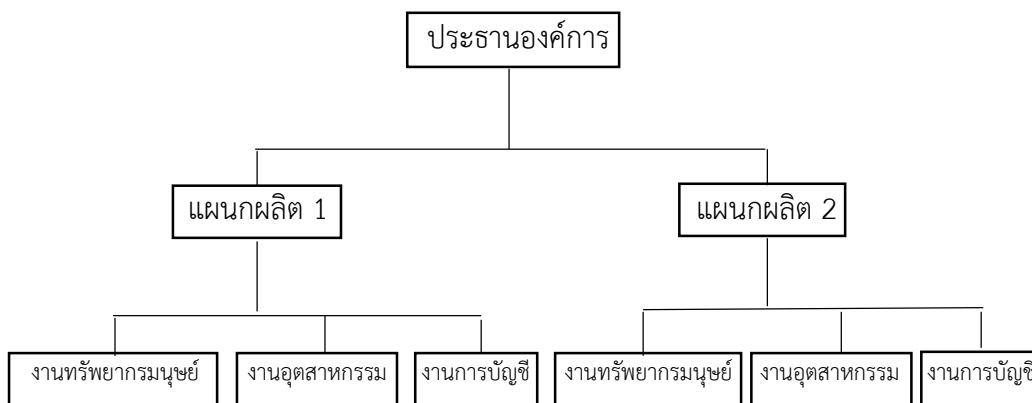
ตัวอย่างโครงสร้างองค์การซึ่งเป็นวิถีทางวัฒนธรรม ที่อาศัยช่วงการสั่งการอธิบาย ต่อกลุ่มแผนงาน และความสัมพันธ์ของการรายงานระหว่างสายการบังคับบัญชา ซึ่งมี 3 แบบ ดังนี้

โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่ตามแนวตั้ง (Vertical functional)



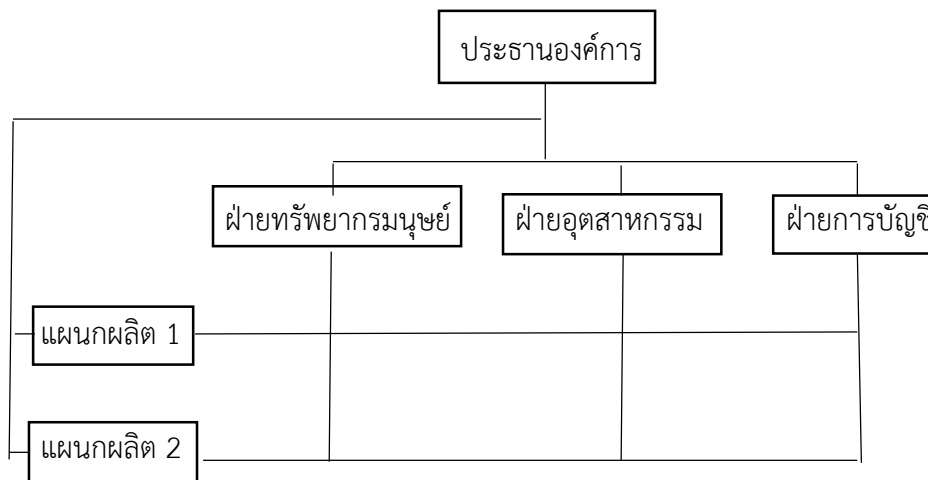
ที่มา : ประยุกต์จาก Richard L. Daft (2012: 281)

โครงสร้างองค์การแบบแผนงาน (Divisional)



ที่มา : ประยุกต์จาก Richard L. Daft (2012: 281)

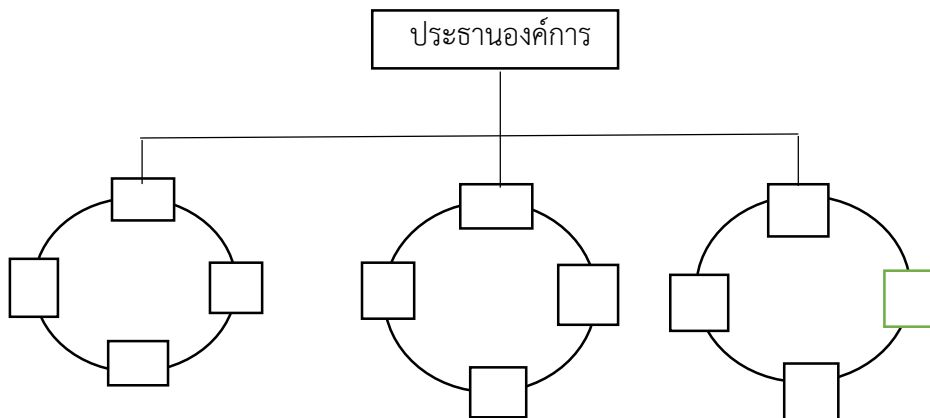
โครงสร้างองค์การแบบระบบเมทริกซ์ (Matrix)



ที่มา : ประยุกต์จาก Richard L. Daft (2012: 281)

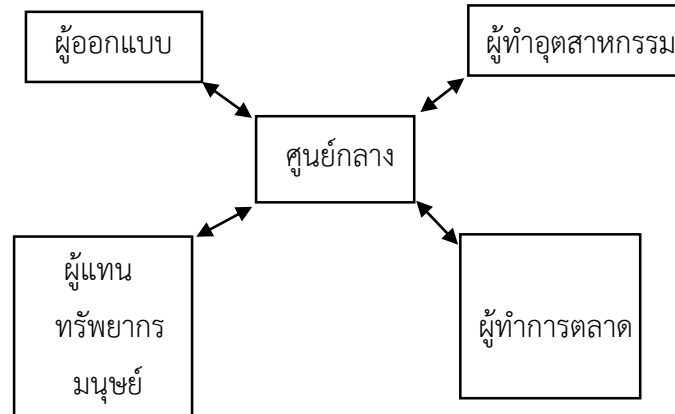
ตัวอย่างโครงสร้างองค์การซึ่งเป็นวิถีทางนวัตกรรม คือ การทำงานแบบฐานการทำงานเป็นทีมงาน และการทำงานแบบเครือข่ายเสมือนจริง ซึ่งผนวกเข้าไป เพื่อให้พบกับการเปลี่ยนแปลงตามท้องการณ์ต้องการในโลกของโลกาภิวัตน์ที่ไหลทะลักในสิ่งแวดล้อม

โครงสร้างองค์การแบบฐานการทำงานเป็นทีมงาน (Team-Based)



ที่มา : ประยุกต์จาก Richard L. Daft (2012: 281)

โครงสร้างองค์การแบบเครือข่ายเสมือนจริง (Virtual Network)



ที่มา : ประยุกต์จาก Richard L. Daft (2012: 281)

2. การจัดองค์การเพื่อการประสานงานตามโครงสร้างแบบแนวนอน (Organizing for horizontal coordination) มี 2 เหตุผลสำหรับการเจริญรุ่งเรืองของการทำงานเป็นทีมงาน และเครือข่ายคือ หลาย ๆ องค์การ ได้บันทึกไว้ในเรื่องขีดจำกัดของวัฒนธรรมโครงสร้างองค์การแบบแนวตั้ง ในขณะที่สิ่งแวดล้อมได้ยกระดับการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งโดยทั่วไป แนวโน้มได้ตรงไปหยุดอยู่ที่ อาณาบริเวณระหว่างแผนกและองค์การกำลังเคลื่อนตรงไปที่ โครงสร้างองค์การแบบแนวนอน ซึ่งอยู่บนกระบวนการทำงานที่ค่อนข้างไปทางแผนกหน้าที่ อย่างไรก็ตามความนิยมก็ไม่สนใจในแบบของโครงสร้าง ทุกองค์การต้องการกลไกสำหรับการรวมองค์การแบบแนวนอนและการประสานงาน เพราะมีความคิดว่าโครงสร้างขององค์การจะไม่สมบูรณ์หากปราศจากการออกแบบในแบบแนวนอนซึ่งเหมือนกับมิติโครงสร้างองค์การแบบแนวตั้ง มีค่าที่ต้องทำความเข้าใจในการจัดองค์การ เพื่อการประสานงานตามโครงสร้างแบบแนวนอน (Organizing for horizontal coordination) ดังนี้

2.1 ความต้องการสำหรับการประสานงาน (The need for coordination)

องค์การเจริญรุ่งเรืองและค่อย ๆ วิวัฒนาการไปด้วย 2 สิ่ง คือ 2.1.1 ตำแหน่งและแผนกใหม่ที่ผนวกเข้าไปในส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบสิ่งแวดล้อมภายนอก หรือต้องการกลยุทธ์ใหม่ 2.1.2 ผู้ช่วยผู้จัดการจะต้องพบแนวทางผูกมัดแผนกทั้งหมดกับส่วนงานอื่นในรูปแบบ อย่างเป็นทางการของสายการสั่งการ และหัวหน้างานต้องพร้อมที่จะรับมือในการทำงาน แต่ก็ยังไม่พอ องค์การยังต้องการระบบ เพื่อกระบวนการสารสนเทศ และสามารถสื่อสารได้ระหว่างบุคคล ในต่างแผนกและต่างระดับ การประสานงาน จึงหมายถึง คุณภาพของการร่วมกันข้ามแผนก มีสิ่งเสริมการผูกมัดแผนกทั้งหมดกับส่วนงานอื่น คือ 2.1.2.1 พลังขับเคลื่อนกิจกรรม (Task forces) หมายถึง ทีมงานชั่วคราว หรือข้อตกลงที่ออกแบบไว้เพื่อแก้ปัญหาระยะสั้น รวมถึงหลาย ๆ

แผนกด้วย โดยเป็นสมาชิกตัวแทนของแผนกและแบ่งปันสารสนเทศกัน เพื่อให้สามารถประสานงานกันได้ 2.1.2.2 ทีมทำงาน (Teams) หมายถึง กลุ่มทำงานคล้ายกับทีมงานชั่วคราว แต่ทำงานเพื่อแก้ปัญหาต่อเนื่องถาวรดำรงอยู่หลายปี สมาชิกของทีมทำงานคิดการทำงานร่วมกับแผนกอื่นไว้เป็นเทอม ๆ ไม่ใช่คิดเฉพาะในส่วนแผนกของตนเอง 2.1.2.3 ผู้จัดการโครงการ (Project manager) หมายถึง ผู้รับผิดชอบประสานการทำงานกิจกรรมหลาย ๆ แผนก เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์เฉพาะโครงการ เช่น ผู้จัดการผลิตภัณฑ์ ผู้จัดการโครงการ หรือเจ้าของกระบวนการ

2.2 องค์ประกอบของโครงสร้าง (Factors shaping structure) มีดังนี้ 2.2.1 โครงสร้างองค์การต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ (Structure follows strategy) 2.2.2 โครงสร้างองค์การต้องเหมาะสมกับเทคโนโลยีที่ใช้กับองค์การ (Structure fits the technology) โดยเทคโนโลยี หมายถึง ความรู้ เทคนิค เครื่องมือ เครื่องจักร ลูกจ้าง ทักษะ กระบวนการทำงาน และกิจกรรมที่ใช้แปรรูปให้เป็นผลิตภัณฑ์ มีตัวอย่างการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับองค์การ เช่น เทคโนโลยีบริการ (Service technology) ใช้กับหน่วยธุรกิจทางกฎหมาย สายการบิน โรงแรม โฆษณา พิพิธภัณฑสถาน องค์การทางการศึกษา ซึ่งโดยรวมมีคุณลักษณะสัมผัสได้ และติดต่อกับเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital technology) ใช้กับอินเทอร์เน็ต กระบวนการดิจิทัลอื่นที่ปฏิบัติสนับสนุนธุรกิจออนไลน์

Michael P. Dumler and Steven J. Skinner (2008: 164-182) ได้ให้หลักการขององค์การไว้ คือ องค์การเป็นส่วนผสมของหลายโครงสร้างที่แตกต่างเพื่อคุณภาพของผลผลิต ซึ่งปรับปรุงจากสิ่งที่เคยเกิดในอดีตที่ผ่านมา มีการปรับตัวอย่างรวดเร็วตามความต้องการของลูกค้าเหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง การจัดองค์การจึงเป็นกระบวนการของโครงสร้างทั้งของคนและทรัพยากร เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ การจัดองค์การจึงรวมไปถึงการแบ่งกิจกรรมไปสู่งาน การกระจายอำนาจในองค์การ การกำหนดฐานของแผนกงาน และการตัดสินใจให้มีจำนวนงานที่เหมาะสมในแต่ละแผนก การออกแบบขององค์การจึงเป็นการจัดโครงสร้างของงานและแผนก ซึ่งมุ่งตรงไปที่พฤติกรรมของแต่ละบุคคลและกลุ่ม เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ โครงสร้างขององค์การจึงเป็นฐานรองรับหน้าที่ ผู้จัดการจึงต้องออกแบบและจัดองค์การตามกลยุทธ์ขององค์การ เพราะกลยุทธ์เป็นตัวทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและเกิดการเปลี่ยนแปลง แล้วป้องกันปัญหาในองค์การไปด้วยในตัว เพราะกลยุทธ์เกิดจากความเห็นพ้องของทุกคนในองค์การ ผู้จัดการต้องมีหลายตัวเลือกในการพัฒนาโครงสร้างขององค์การ การออกแบบขององค์การจึงเป็นกระบวนการโดยผู้จัดการพัฒนาและจัดโครงสร้างองค์การ เพราะโครงสร้างองค์การเป็นการกำหนดโดยความชำนาญของงาน การกระจายอำนาจในองค์การ

ในแผนก และช่วงการควบคุม รูปแบบของการออกแบบขององค์การจึงมี ดังนี้

1. องค์การแบบเครื่องกลไก (The Mechanistic Model) ซึ่งอธิบายโครงข่ายขององค์การที่พยายามให้ได้ผลผลิตที่มีประสิทธิภาพตามกฎเกณฑ์ ความชำนาญงาน และการกระจายอำนาจในองค์การ รูปแบบขององค์การแบบเครื่องกลไกอธิบายในเรื่องต่อไปนี้ คือ
 - 1.1 กิจกรรมแบ่งไปถึงความชำนาญงานในระดับสูง
 - 1.2 แต่ละกิจกรรมปฏิบัติได้ตามมาตรฐานตามรูปแบบที่กำหนด
 - 1.3 จำนวนของแต่ละองค์การต้องอยู่ในความสามารถของผู้จัดการที่สามารถตรวจตราได้
 - 1.4 ธุรกิจประกอบด้วยลักษณะในตัวบุคคล ผู้จัดการต้องดูแลบำรุงรักษาสังคมซึ่งห่างออกไปจากตัวผู้ทำงาน
 - 1.5 การจ้างงานและการรองรับต้องอยู่บนฐานคุณภาพของเทคนิค และผู้ทำงานควรได้รับการปกป้องจากการไล่ออกตามอำเภอใจ
2. องค์การแบบมีชีวิต (The Organic Model) คือองค์การที่มีความยืดหยุ่นเพื่อการปรับตัวได้ง่าย ตามศักยภาพของบุคคลตามความชำนาญงาน สถานะ และระดับ ใช้ความสัมพันธ์ตามแนวนอนตามโครงสร้างขององค์การเป็นส่วนสำคัญพอ ๆ กับตามแนวตั้งตามโครงสร้างขององค์การ
3. องค์การแบบตามสถานการณ์ (Contingency Approach) เนื่องจากไม่มีองค์การแบบเดียวที่ออกแบบแล้วดีที่สุด เนื่องจากสถานการณ์มีอิทธิพลต่อการออกแบบและต่อการตัดสินใจ การออกแบบขององค์การจึงต้องตัดสินใจให้เป็นไปตามเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับองค์การและการทำงานขององค์การ ส่งแวดล้อม และกลยุทธ์ขององค์การ
4. องค์การแบบอื่น ๆ คือภายใต้การแข่งขันระดับโลกที่เพิ่มขึ้นจากการรวมอำนาจด้วยการซื้อกิจการ และจากคุณภาพของวิวัฒนาการขององค์ประกอบขององค์การ จึงมีการค้นคว้าการออกแบบองค์การให้ใหม่อยู่เสมอ จึงมีแนวคิดใหม่เพิ่มขึ้นคือ
 - 4.1 องค์การแบบมัลติดีวิชันนอล (The Multidivisional Organization) เป็นเทคนิคผสมผสานระหว่างยุโรปกับสหรัฐอเมริกา ที่ผู้ปฏิบัติแต่ละหน่วยหรือแต่ละแผนกมีอิสระต่อกัน ผลผลิตก็แตกต่างกัน แต่มีการแบ่งปันเทคโนโลยี ทักษะ และสารสนเทศกัน เช่น ที่บริษัท ฮิวเลทท์ แพ็คการ์ด ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน
 - 4.2 องค์การแบบเครือข่าย (The Network Organization) เป็นการออกแบบองค์การให้มีความยืดหยุ่น บางครั้งก็เป็นแบบชั่วคราว องค์การแบบนี้มีความสัมพันธ์ระหว่างอุตสาหกรรม ผู้ซื้อ ผู้ค้าส่ง (ผู้สนับสนุน) และลูกค้า (ผู้ซื้อทั่วไป) การออกแบบเน้นการเป็นพลวัต (Dynamic) เพื่อพบกับเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลง โดยไม่ยึดติดอยู่กับสายการบังคับบัญชา แต่ยึดเป้าหมายขององค์การภายใต้สภาพความร่วมมือเสมือนจริงในเครือข่ายองค์การอิสระ ที่มีการเชื่อมโยงสารสนเทศ เทคโนโลยี ที่มีโอกาสเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งบริษัทผลิตรถยนต์ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน

โดยสรุปการออกแบบขององค์การ หมายถึง กระบวนการในการกำหนดและปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์การ จากส่วนประกอบสำคัญ 6 ประการ ดังนี้

1. การจัดแบ่งงาน (Work specialization หรือ Division of labor) ตามความเชี่ยวชาญ หรือตามลักษณะเฉพาะของงาน

หรือตามชนิดของงานที่สมาชิกในองค์การปฏิบัติตามความถนัด ตามความรู้ และตามความสามารถเฉพาะของแต่ละบุคคล 2. การจัดแบ่งแผนกงาน (Departmentalization) ตามการจัดตั้งแผนกงาน หรือจัดกลุ่มงานตามหน้าที่ของกิจการ (Enterprise Function or Function Departmentalization) 3. การจัดแบ่งแผนกงานตามสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) จากระดับสูงลงสู่ระดับล่างโดยระบุการสั่งและการรายงานไว้อย่างชัดเจน 4. ช่วงการควบคุมหรือขอบเขต (Span of Control) 5. การมอบหมายงาน (Delegation) คือ การมอบหมายงานและมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้บุคลากรภายใต้การบังคับบัญชาปฏิบัติ 6. การจัดระเบียบงาน (Formalization) ซึ่งเป็นการจัดมาตรฐานตลอดจนกฎระเบียบกรรมวิธีการทำงานขององค์การ เพื่อให้บุคลากรได้ปฏิบัติอย่างเคร่งครัด

9. แนวคิดเรื่องการออกแบบงาน

ความหมาย

วิเชียร วิทย์อุดม (2555: 4-13,-4-17) ได้ให้ความหมายของการออกแบบงาน (Job Design) ไว้ คือ การออกแบบงาน (Job Design) หมายถึง กระบวนการกำหนดโครงสร้างงาน และออกแบบกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานเฉพาะของแต่ละบุคคล หรือกลุ่มบุคคล และมีความเกี่ยวข้องกับงานอื่น ๆ ในองค์การ โดยอย่างน้อยต้องระบุรายละเอียดว่า ปฏิบัติงานอะไร ใครเป็นผู้ปฏิบัติงานนั้น ปฏิบัติอย่างไร จะปฏิบัติเมื่อใด เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การตามที่กำหนดไว้ ซึ่งต่างจากการวิเคราะห์งานที่การวิเคราะห์งานจะวิเคราะห์เมื่องานที่ได้ออกแบบไว้แล้วได้รับการปฏิบัติไประยะหนึ่ง แล้วเห็นว่าไม่มีประสิทธิภาพหรือไม่จำเป็นต้องปฏิบัติอย่างนั้นแล้ว โดยนำข้อมูลปฏิบัติงานอะไร ใครเป็นผู้ปฏิบัติงานนั้น ปฏิบัติอย่างไร จะปฏิบัติเมื่อใด มาวิเคราะห์แล้วออกแบบงานใหม่ให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์นั้น ๆ เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ได้กำหนดไว้ แต่กรณีการออกแบบงานครั้งแรกขององค์การก็ต้องนำข้อมูลปฏิบัติงานอะไร ใครเป็นผู้ปฏิบัติงานนั้น ปฏิบัติอย่างไร จะปฏิบัติเมื่อใด มาพิจารณาวิเคราะห์ประกอบการกำหนดโครงสร้างงาน และกำหนดกิจกรรมเช่นกัน กระบวนการออกแบบงานสามารถออกแบบได้ตามลักษณะงาน 3 ลักษณะ ดังนี้ 1. ลักษณะเฉพาะอย่าง

ของแต่ละงาน (Specification of individual task) หมายถึง งานที่แตกต่างกันที่พนักงานแต่ละคนปฏิบัติ 2. ลักษณะเฉพาะอย่างของวิธีการปฏิบัติของแต่ละงาน (Specification of the Method of Performing task) หมายถึง งานแต่ละงานมีวิธีการปฏิบัติเฉพาะอย่างของงานนั้น ๆ 3. การรวมแต่ละงานเป็นงานเฉพาะของแต่ละคน (Combination of individual tasks into specific jobs to be assigned to individuals) หมายถึง วิธีการทำงานในหน้าที่ที่แตกต่างกันได้รับการรวบรวมขึ้น เพื่อสร้างรูปแบบของงาน ซึ่งข้อ 1 และข้อ 3 เป็นการกำหนดเกี่ยวกับเนื้อหาของงาน ข้อ 2 เป็นวิธีการปฏิบัติของงานนั้น ๆ โดยเป้าหมายของการออกแบบงานก็เพื่อพัฒนาการมอบหมายงานให้เป็นไปตามความต้องการขององค์กรและเทคโนโลยี พร้อมเพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน อันเป็นความพึงพอใจของบุคคล เพราะสิ่งสำคัญที่จะทำให้การออกแบบงานบรรลุผลสำเร็จก็คือ ความสมดุลระหว่างความต้องการขององค์กรกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน โดยยิ่งงานมีความเชี่ยวชาญเฉพาะมากเท่าใดก็ยิ่งทำให้เกิดผลดีหลายด้านมากขึ้นเท่านั้น และการออกแบบงานนั้นต้องพิจารณาปัจจัยสำคัญเหล่านี้ประกอบด้วย คือ 1. การแบ่งงานกันทำ (Division of Work) หมายถึง การแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะอย่างของบุคคลตามลักษณะของงาน (Job description) เพื่อประสิทธิภาพที่สูงในการทำงาน และมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย 2. การจัดแบ่งงานในองค์กร (Departmentation) หมายถึง การจัดแบ่งงานต้องพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ ภาระงานของงาน บุคคล และสถานที่ประกอบด้วย แล้วแบ่งงานประเภทเดียวกันไว้ด้วยกัน เพื่อความสัมพันธ์และประสานระหว่างกัน งานจึงจะสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ 3. ช่วงกว้างของการบังคับบัญชา (Span of Control) หมายถึง ขนาดของจำนวนผู้บังคับบัญชาในชั้นหนึ่ง ๆ มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชามากน้อยเพียงใด หากมากก็เรียกว่าช่วงการบังคับบัญชากว้าง ซึ่งเหมาะกับลักษณะงานที่เป็นวิชาชีพ (Professionals) ที่ต้องการความเป็นอิสระในการทำงานสูง เช่น แพทย์ ทันตแพทย์ เกษีกร พยาบาล อาจารย์ หนายความ วิศวกร สถาปนิก เป็นต้น หากน้อยก็เรียกว่าช่วงการบังคับบัญชาแคบ ซึ่งเหมาะกับลักษณะงานที่เป็นงานประจำ (Routine) เช่นงานสำนักงาน (Office) 4. อำนาจหน้าที่ (Authority) หมายถึง การมอบอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งงานให้สอดคล้องกับระดับความรับผิดชอบ คือมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน ตามสายการบังคับบัญชา เพื่อการปฏิบัติตามคำสั่ง นอกจากนี้การออกแบบงานยังต้องพิจารณารายละเอียดของงานเหล่านี้ประกอบการพิจารณาดำเนินการด้วย คือ 1. ขอบเขตของงานและความลึกของงาน (Job Scope & Job Depth) โดยขอบเขตของงาน หมายถึง จำนวน ระดับ ความหลากหลายของการปฏิบัติ และระดับคุณภาพของงานที่ปฏิบัติของแต่ละคน และความลึกของงาน หมายถึง

การปฏิบัติงานชิ้นนั้น ๆ จนแล้วเสร็จสมบูรณ์ด้วยความละเอียดรอบคอบ ที่เกิดจากความมีอิสระของเจ้าของงานในการวางแผนและการจัดการการปฏิบัติงานของตนเอง ซึ่งรวมถึงการพัฒนาด้านการติดต่อสื่อสารกับฝ่ายต่าง ๆ จนถึงส่งมอบให้บุคคลอื่นที่รับช่วงต่อด้วย 2. แนวทางการศึกษาเทคนิคทางสังคมเพื่อการออกแบบงาน (Socio-technical Approach to Job Design) ทฤษฎีระบบเทคนิคทางสังคม ตั้งอยู่บนหลักการพื้นฐานที่องค์การ หรือหน่วยงานทำงานจะถูกรวมกับระบบทางเทคนิค และระบบนี้จะเปิดโอกาสให้มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม โดยทฤษฎีระบบเทคนิคทางสังคมมีข้อสันนิษฐานอยู่ 2 ข้อ คือ 2.1 เสนอว่า เมื่อคนทำงานในองค์การ ก็จะมีระบบการเชื่อมต่อกันในการปฏิบัติการ และเทคนิคทางสังคมระบบนี้ประกอบด้วยความเป็นอิสระ 2 ส่วน คือ ส่วนความสัมพันธ์คือส่วนทางสังคม อันประกอบด้วยการทำงานของพนักงานและความสัมพันธ์ระหว่างกัน และส่วนของเทคนิคคือ เครื่องมือ เทคนิค และวิธีการทำงาน ซึ่ง 2 ส่วนนี้เป็นอิสระต่อกัน เพราะมีการแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามทั้ง 2 ส่วนนี้ก็มีความสัมพันธ์ต่อกัน เพราะต้องใช้การทำงานร่วมกัน จึงจะบรรลุผลสำเร็จ ระบบเทคนิคทางสังคมจะทำให้ได้ผลลัพธ์ออกมาคือผลผลิต เช่น สินค้าและบริการ ส่วนผลที่ตามมา เช่น ความพอใจในงาน และข้อผูกมัดของการทำงาน ประเด็นที่สำคัญก็คือ จะมีการออกแบบงานอย่างไรให้มีความสัมพันธ์กัน โดยที่ผลลัพธ์ออกมาเป็นบวก การผลิตได้ผลผลิตที่สูง และเกิดความพอใจในงาน ระบบเทคนิคทางสังคมที่จะทำให้พนักงานบรรลุผลสำเร็จและนำไปสู่ความพอใจได้ ก็จะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน 2.2 เสนอว่า ทฤษฎีระบบเทคนิคทางสังคม เป็นระบบที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมที่จะตรวจสอบและพัฒนาสภาพแวดล้อม ที่จำเป็นต้องนำเข้าไปในเรื่องของพลังงาน วัตถุดิบ ข้อมูลและมีการจัดสภาพแวดล้อมมาใช้ในการผลิตและบริการ ประเด็นที่สำคัญก็คือ จะต้องมีการออกแบบงาน และเชื่อมโยงกันระหว่างระบบเทคนิคทางสังคมเข้ากับสภาพแวดล้อมได้อย่างมีอิสระเพียงพอ และระบบโครงสร้างของสภาพแวดล้อมจะช่วยป้องกันการรบกวนจากภายนอก ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่สมบูรณ์ 3. สภาพแวดล้อมการทำงานด้านกายภาพ (Physical Work environment) สภาพแวดล้อมการทำงานด้านกายภาพ ซึ่งรวมทั้งปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การปฏิบัติงาน เช่น อุณหภูมิ ความชื้น การระบายอากาศ เสียง แสงและสี พบว่า สามารถมีผลกระทบกับการออกแบบ และจากการศึกษา แสดงให้เห็นว่า ทุกสภาพแวดล้อมการทำงานด้านกายภาพที่มีมลภาวะ ย่อมมีผลกระทบและมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล ดังนั้นการออกแบบงานก็ควรพิจารณาถึงปัจจัยของสภาพแวดล้อมการทำงานด้านกายภาพเหล่านี้ด้วย แล้วนำมาจัดสร้างสภาพแวดล้อมด้านกายภาพที่ดีให้กับพนักงานในการปฏิบัติงานในองค์การ เพื่อประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพที่มากขึ้น 4. ตารางการทำงานอันเป็น

ทางเลือก (Alternative Work Schedules) เพื่อให้เกิดความเต็มใจแล้วทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ตามเวลาที่ตนเองเลือก

John R. Schermerhorn, JR. (2010: 363) ได้ให้ความหมายของการออกแบบงานไว้ คือ หมายถึง กระบวนการกำหนดกิจกรรมงานสำหรับแต่ละบุคคลและกลุ่มบุคคล โดยงานที่สร้างขึ้นต้องเป็นที่พึงพอใจและปฏิบัติได้ในการนำไปสู่การร่วมมือกัน ในหลายแนวทางปฏิบัติ ในความเหมาะสมระหว่างกิจกรรมที่ต้องทำกับความต้องการของแต่ละบุคคล ความสามารถ และความสนใจ

Michael P. Dumler and Steven J. Skinner (2008: 190) ได้ให้ความหมายของการออกแบบงานไว้ คือ หมายถึง การกำหนดตามความเป็นจริงว่า กิจกรรมอะไรที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้งานมีความสมบูรณ์ โดยการออกแบบงานต้องเป็นไปตามพื้นฐานโครงสร้างงานและหน้าที่ เพื่อเข้าถึงการปฏิบัติและความพึงพอใจที่เพิ่มขึ้น

Chuck Williams (2008: 223) ได้ให้ความหมายของการออกแบบงานไว้ คือ หมายถึง จำนวน ชนิด และความหลากหลายของกิจกรรมที่คนงานแต่ละคนต้องปฏิบัติในการทำงานของเขา

Jay Heizer and Barry Render (2011: 418) ได้ให้ความหมายของการออกแบบงานไว้ คือ หมายถึง การระบุรายละเอียดกิจกรรมหลักของงานสำหรับแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งพิจารณาจาก 5 จุดเน้นของการออกแบบงาน คือ 1. ความเฉพาะเจาะจงของงาน 2. การขยายงาน 3. จุดเน้นทางจิตวิทยา 4. การควบคุมทีมในกันเอง 5. การกระตุ้นและระบบการจูงใจ

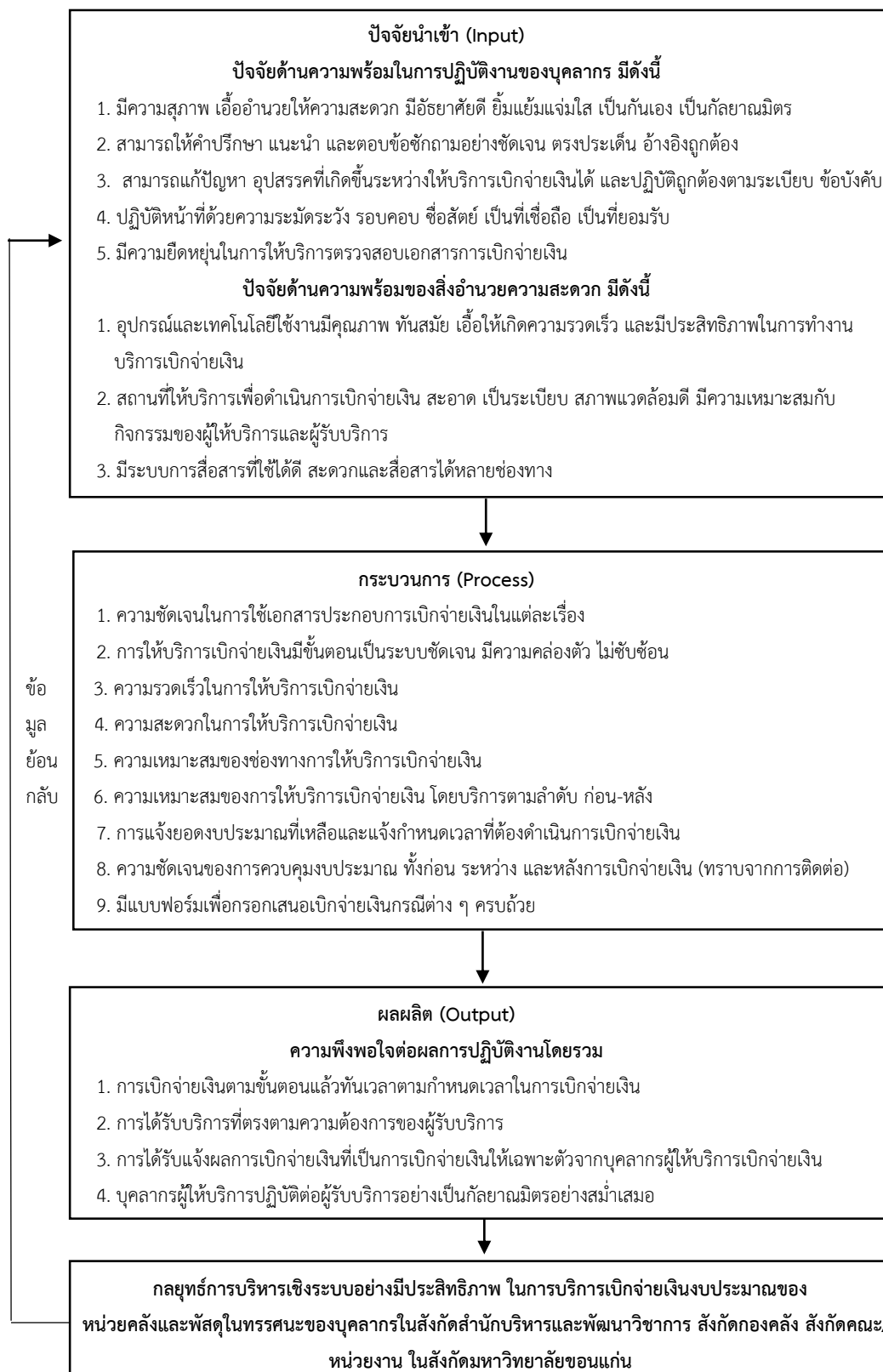
Andrew J. Dubrin (2006: 234) ได้ให้ความหมายของการออกแบบงานไว้ คือ หมายถึง กระบวนการวางความรับผิดชอบงาน และหน้าที่ และการอธิบายถึงวิธีปฏิบัติ

โดยสรุป การออกแบบงาน หมายถึง การกำหนดลำดับของกิจกรรมที่แต่ละคนหรือแต่ละกลุ่มตามโครงสร้างขององค์กรต้องปฏิบัติ ตามการอธิบายเพื่อให้เข้าใจได้ว่าอย่างน้อยต้องปฏิบัติงานอะไร ใครเป็นผู้ปฏิบัติงานนั้น ปฏิบัติอย่างไร จะปฏิบัติเมื่อใด เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรตามที่กำหนดไว้

10. กรอบแนวคิดของการวิจัย

จากการวิเคราะห์แนวคิดเรื่องกลยุทธ์ แนวคิดเรื่องการบริหารเชิงระบบและองค์ประกอบ แนวคิดเรื่องประสิทธิภาพ แนวคิดเรื่องการบริหาร แนวคิดเรื่องงบประมาณ แนวคิดเรื่อง การควบคุม แนวคิดเรื่องการออกแบบองค์การ และแนวคิดเรื่องการออกแบบงาน แล้ว ผู้วิจัย ได้นำผลการวิเคราะห์ไปสู่กรอบแนวคิดของการวิจัย ดังปรากฏในหน้าถัดไป

กรอบแนวคิดของการวิจัย



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานในหน่วยคลังและพัสดุทันทีที่ผลวิจัยออกมา (วรรณิ แกมเกตุ, 2555: 27-28)

ประชากร

ประชากรวิจัยในครั้งนี้ประกอบด้วย

1. บุคลากรในสังกัดสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ ในฐานะเป็นผู้ได้ร่วมปฏิบัติและได้รับการบริการในการบริการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ (ยกเว้นผู้บริหาร หัวหน้างานบริหารและสารสนเทศ และผู้ปฏิบัติงานยังไม่ครบ 1 ปี) จำนวน 48 คน

2. นักวิชาการเงินและบัญชี ซึ่งเป็นบุคลากรในสังกัดกองคลัง สำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยขอนแก่น ในฐานะเป็นผู้กำกับ ควบคุม ดูแล ตรวจสอบ ในการบริการเบิกจ่ายเงินงบประมาณในระดับนโยบาย โดยทำหน้าที่เป็นผู้ประสาน แนะนำ เสนอแนะ กำกับ ควบคุม ดูแล ตรวจสอบ ในการบริการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ จำนวน 5 คน

3. นักวิชาการศึกษาในสังกัดคณะ/หน่วยงานในสังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น ในฐานะเป็นผู้ได้ร่วมปฏิบัติและได้รับการบริการในการบริการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ โดยเป็นผู้ประสานงานกับบุคลากรในสังกัดหน่วยคลังและพัสดุ สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น เรื่อง การเบิกจ่ายเงินค่าตอบแทนกรรมการสอบสัมภาษณ์ เพื่อรับบุคคลเข้าศึกษาในมหาวิทยาลัยขอนแก่น คณะ/หน่วยงานละ 1 คน รวมจำนวน 20 คน

รวมประชากรวิจัยในครั้งนี้ จำนวน 73 คน

กลุ่มตัวอย่าง

ประชากรวิจัยคือ บุคลากรในสังกัดสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ นักวิชาการเงินและบัญชี ซึ่งเป็นบุคลากรในสังกัดกองคลัง สำนักงานอธิการบดี และนักวิชาการศึกษา ซึ่งเป็นบุคลากรในสังกัดคณะ/หน่วยงานในสังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น ใช้ประชากรวิจัยทั้งหมด จำนวน 73 คน

รวมประชากรวิจัยในครั้งนี้ จำนวน 73 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม ซึ่งมี 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามที่วัดในมาตรฐานบัญญัติ คำถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่อง ตำแหน่ง และหน่วยงานในสังกัด วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการแจกแจงความถี่ เพื่อจัดระเบียบหรือจัดกลุ่มข้อมูลที่มีลักษณะเหมือนกัน หรือค่าคะแนนที่ซ้ำกันให้เป็นกลุ่มเดียวกัน เพื่อให้เข้าใจง่าย โดยนำเสนอในรูปแบบตาราง และเพื่อช่วยให้แปลความหมายได้ชัดเจนยิ่งขึ้น จึงนำเสนอร้อยละประกอบกันด้วย (วรรณิ แกมเกตุ, 2555: 317-318)

ตอนที่ 2 เป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า ถามทัศนคติของบุคลากรในสังกัดสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ สังกัดกองคลัง สำนักงานอธิการบดี สังกัดคณะ/หน่วยงานในสังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น ตามตัวแปรการวิจัย ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ และด้านผลผลิต วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าเฉลี่ยของแต่ละค่าคะแนนของแต่ละข้อแต่ละปัจจัย โดยวิธีรวมคะแนนของแต่ละค่าคะแนนของแต่ละข้อแต่ละปัจจัย หาค่าด้วยจำนวนผู้ให้คะแนนแต่ละค่าคะแนนของแต่ละข้อแต่ละปัจจัย (ประยุกต์จากวรรณิ แกมเกตุ, 2555: 320) เพื่อแปลความหมายค่าเฉลี่ย โดยใช้เกณฑ์ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 แปลความว่า เห็นด้วยมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 แปลความว่า เห็นด้วยมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 แปลความว่า เห็นด้วยปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 แปลความว่า เห็นด้วยน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 แปลความว่า เห็นด้วยน้อยที่สุด

(ประยุกต์จากบุญชม ศรีสะอาด, 2556: 121)

ตอนที่ 3 เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เป็นคำถามแบบปลายเปิด เพื่อการให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม วิเคราะห์ข้อมูลโดยจัดกลุ่มข้อเสนอแนะ หาค่าความถี่ (Frequency) เพื่อจัดระเบียบหรือจัดกลุ่มข้อมูลที่มีลักษณะเหมือนกัน (วรรณิ แกมเกตุ, 2555: 317) แล้วจัดเรียงลำดับเป็นข้อ (Ordinal Scale) ข้อที่มีความถี่สูงสุดเป็นข้อที่ 1 รองลงมาเป็นข้อที่ 2 ข้อที่ 3 ตามลำดับลงมา จนถึงข้อสุดท้าย (ประยุกต์จากบุญชม ศรีสะอาด, 2556: 53)

ผู้ให้ข้อมูล คือ ประชากรการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บรวบรวมข้อมูลโดยตรงจากประชากรวิจัย คือจากบุคลากรในสังกัดสำนักบริหารและพัฒนาวិชาการ จำนวน 48 คน จากนักวิชาการเงินและบัญชี ซึ่งเป็นบุคลากรในสังกัดกองคลัง สำนักงานอธิการบดี จำนวน 5 คน และจากนักวิชาการศึกษา ซึ่งเป็นบุคลากรในสังกัดคณะ/หน่วยงาน ในสังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น จำนวน 20 คน รวมทั้งหมด จำนวน 73 คน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ คือ การแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) ร้อยละ และค่าเฉลี่ย (Mean) โดยใช้โปรแกรม SPSS

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารเชิงระบบอย่างมีประสิทธิภาพในการบริการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของหน่วยคลังและพัสดุ ในทรรณะของบุคลากรในสังกัดสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ สังกัดกองคลัง สังกัดคณะ/หน่วยงานในสังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยใช้ประชากรวิจัยจากบุคลากรในสังกัดสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ นักวิชาการศึกษาซึ่งเป็นบุคลากรในสังกัดคณะ/หน่วยงานในสังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น และนักวิชาการเงินและบัญชี ซึ่งเป็นบุคลากรในสังกัดกองคลัง สำนักงานอธิการบดี รวมจำนวน 73 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนและตอบคำถามให้ทั้งหมด 71 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 97.26 แบบสอบถามตอนที่ 3 ไม่มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม จึงนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตอนต้นที่ 1 ในรูปตาราง และตอนที่ 2 ในรูปตารางและอธิบายประกอบไปตามลำดับ ดังนี้

แบบสอบถามสำหรับบุคลากรในสังกัดสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ สังกัดคณะ/หน่วยงานในสังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น และสังกัดกองคลัง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ตารางตำแหน่ง ความถี่ และร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถามตอนที่ 1

ลำดับที่	ตำแหน่งผู้ตอบแบบสอบถาม	ความถี่	ร้อยละ
	สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ จำนวน 48 ฉบับ คณะ/หน่วยงานในสังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น จำนวน 18 ฉบับ ดังนี้		
1.	นักวิชาการเงินและบัญชี	1	1.5
2.	นักวิชาการศึกษา	39	59.1
3.	นักสารสนเทศ	3	4.5
4.	นักวิชาการโสตทัศนศึกษา	2	3.0
5.	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	1	1.5
6.	นักวิชาการคอมพิวเตอร์	3	4.5
7.	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	8	12.1
8.	อื่น ๆ	9	13.6
	รวม	66	100
1.	กองคลัง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น 5 ฉบับ ดังนี้	5	100
	นักวิชาการเงินและบัญชี		

แบบสอบถามสำหรับบุคลากรในสังกัดสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ และสังกัดคณะ/
หน่วยงานในสังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น

ตารางแบบสอบถามตอนที่ 2

ตารางที่ 1 ด้านปัจจัยนำเข้า

หัวข้อประเมิน	ระดับทัศนคติที่ประสงค์ให้เป็นคะแนน					\bar{X}	แปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
	5	4	3	2	1		
ด้านปัจจัยนำเข้า มี 2 ปัจจัย ดังนี้							
1. ปัจจัยด้านความพร้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากร มีดังนี้							
1.1 มีความสุภาพ เอื้ออำนวยให้ความสะดวก มีธรรมาภิบาล ยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นกันเอง เป็นกัลยาณมิตร	27 (ร้อยละ 40.9)	34 (ร้อยละ 51.5)	5 (ร้อยละ 7.6)	-	-	4.33	มาก
1.2 สามารถให้คำปรึกษา แนะนำ และตอบข้อซักถามอย่างชัดเจน ตรงประเด็น อ้างอิงถูกต้อง	22 (ร้อยละ 33.3)	36 (ร้อยละ 54.5)	8 (ร้อยละ 12.1)	-	-	4.21	มาก
1.3 สามารถแก้ปัญหาอุปสรรค ที่เกิดขึ้นระหว่างให้บริการเบิกจ่ายเงินได้ และปฏิบัติถูกต้องตามระเบียบ ข้อบังคับ	25 (ร้อยละ 37.9)	30 (ร้อยละ 45.5)	9 (ร้อยละ 13.6)	2 (ร้อยละ 3.0)	-	4.18	มาก
1.4 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง รอบคอบ ซื่อสัตย์ เป็นที่เชื่อถือ เป็นที่ยอมรับ	30 (ร้อยละ 45.5)	28 (ร้อยละ 42.4)	8 (ร้อยละ 12.1)	-	-	4.33	มาก
1.5 มีความยืดหยุ่นในการให้บริการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายเงิน	16 (ร้อยละ 24.2)	38 (ร้อยละ 57.6)	9 (ร้อยละ 13.6)	3 (ร้อยละ 4.5)	-	4.02	มาก

จากตารางที่ 1 ด้านปัจจัยนำเข้า พบว่า ปัจจัยด้านความพร้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามข้อคำถามตามลำดับคือ 1.1 มีความสุภาพ เอื้ออำนวยให้ความสะดวก มีอัธยาศัยดี ยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นกันเอง เป็นกัลยาณมิตร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$) มีผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 4 มากที่สุดจำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 51.5 รองลงมาเป็นผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 5 จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 40.9 และสุดท้ายมีผู้ให้คะแนนระดับปานกลางคือ 3 จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 7.6 1.2 สามารถให้คำปรึกษาแนะนำ และตอบข้อซักถามอย่างชัดเจน ตรงประเด็น อ้างอิงถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.21$) มีผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 4 มากที่สุดจำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 54.5 รองลงมาเป็นผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 5 จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 33.3 และสุดท้ายมีผู้ให้คะแนนระดับปานกลางคือ 3 จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 12.1 1.3 สามารถแก้ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างให้บริการเบิกจ่ายเงินได้ และปฏิบัติถูกต้องตามระเบียบ ข้อบังคับ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.18$) มีผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 4 มากที่สุดจำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 45.5 รองลงมาเป็นผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 5 จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 37.9 ถัดมาผู้ให้คะแนนระดับปานกลางจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 13.6 และสุดท้ายมีผู้ให้คะแนนระดับน้อยคือ 2 จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 3.0 1.4 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง รอบคอบ ซื่อสัตย์ เป็นที่เชื่อถือ เป็นที่ยอมรับ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$) มีผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 5 จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 45.5 รองลงมาคือผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 4 จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 42.4 และสุดท้ายมีผู้ให้คะแนนระดับปานกลางคือ 3 จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 12.1 และ 1.5 มีความยืดหยุ่นในการให้บริการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายเงิน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$) มีผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 4 มากที่สุดจำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 57.6 รองลงมาผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 5 จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 24.2 ถัดมาผู้ให้คะแนนระดับปานกลางคือ 3 จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 13.6 และสุดท้ายมีผู้ให้คะแนนระดับน้อยคือ 2 จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 4.5

ตารางที่ 2 ด้านปัจจัยนำเข้า (ต่อ)

หัวข้อประเมิน	ระดับทัศนคติที่ประสงค์ให้เป็นคะแนน					\bar{X}	แปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
	5	4	3	2	1		
ด้านปัจจัยนำเข้า (ต่อ)							
2. ปัจจัยด้านความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวก							
2.1 อุปกรณ์และเทคโนโลยีใช้งานมีคุณภาพ ทันสมัย เอื้อให้เกิดความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพในการทำงานบริการเบิกจ่ายเงิน	17 (ร้อยละ 25.8)	36 (ร้อยละ 54.5)	12 (ร้อยละ 18.2)	1 (ร้อยละ 1.5)	-	4.05	มาก
2.2 สถานที่ให้บริการเพื่อดำเนินการเบิกจ่ายเงิน สะอาด เป็นระเบียบ และสภาพแวดล้อมมีความเหมาะสมกับกิจกรรมของผู้ให้บริการและผู้รับบริการ	20 (ร้อยละ 30.3)	36 (ร้อยละ 54.5)	10 (ร้อยละ 15.2)	-	-	4.15	มาก
2.3 มีระบบการสื่อสารที่ใช้ได้ดี สะดวก และสื่อสารได้หลายช่องทาง	12 (ร้อยละ 18.2)	39 (ร้อยละ 59.1)	13 (ร้อยละ 19.7)	2 (ร้อยละ 3.0)	-	3.92	มาก

จากตารางที่ 2 ด้านปัจจัยนำเข้า (ต่อ) พบว่า ปัจจัยด้านความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวกตามข้อความตามลำดับคือ 2.1 อุปกรณ์และเทคโนโลยีใช้งานมีคุณภาพ ทันสมัย เอื้อให้เกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในการทำงานบริการเบิกจ่ายเงิน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$) มีผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 4 มากที่สุดจำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 54.5 รองลงมาเป็นผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 5 จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 25.8 ถัดมาเป็นผู้ให้คะแนนระดับปานกลางคือ 3 จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 18.2 และสุดท้ายมีผู้ให้คะแนนระดับน้อยคือ 2 จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.5

2.2 สถานที่ให้บริการเพื่อดำเนินการเบิกจ่ายเงิน สะอาด เป็นระเบียบ และสภาพแวดล้อม มีความเหมาะสมกับกิจกรรมของผู้ให้บริการและผู้รับบริการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$) มีผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 4

มากที่สุดจำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 54.5 รองลงมาเป็นผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 5 จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 30.3 ถัดมาผู้ให้คะแนนระดับปานกลางคือ 3 จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 15.2 2.3 มีระบบการสื่อสารที่ใช้ได้ดี สะดวก และสื่อสารได้หลายช่องทาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.92$) มีผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 4 มากที่สุดจำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 59.1 รองลงมาเป็นผู้ให้คะแนนระดับปานกลางคือ 3 จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 19.7 ถัดมาผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 5 จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 18.2 และสุดท้ายผู้ให้คะแนนระดับน้อยคือ 2 จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 3.0

ตารางที่ 3 ด้านกระบวนการ

หัวข้อประเมิน	ระดับทัศนคติที่ประสงค์ให้เป็นคะแนน					\bar{X}	แปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
	5	4	3	2	1		
ด้านกระบวนการ							
1. ความชัดเจนในการใช้เอกสารประกอบการเบิกจ่ายเงินในแต่ละเรื่อง	16 (ร้อยละ 24.2)	37 (ร้อยละ 56.1)	11 (ร้อยละ 16.7)	2 (ร้อยละ 3.0)	-	4.02	มาก
2. การให้บริการเบิกจ่ายเงิน มีขั้นตอนเป็นระบบชัดเจน มีความคล่องตัว ไม่ซับซ้อน	18 (ร้อยละ 27.3)	35 (ร้อยละ 53.0)	10 (ร้อยละ 15.2)	3 (ร้อยละ 4.5)	-	4.03	มาก
3. ความรวดเร็วในการให้บริการเบิกจ่ายเงิน	19 (ร้อยละ 28.8)	34 (ร้อยละ 51.5)	11 (ร้อยละ 16.7)	1 (ร้อยละ 1.5)	1 (ร้อยละ 1.5)	4.05	มาก
4. ความสะดวกในการให้บริการเบิกจ่ายเงิน	18 (ร้อยละ 27.3)	39 (ร้อยละ 59.1)	6 (ร้อยละ 9.1)	2 (ร้อยละ 3.0)	1 (ร้อยละ 1.5)	4.08	มาก
5. ความเหมาะสมของช่องทาง การให้บริการเบิกจ่ายเงิน	14 (ร้อยละ 21.2)	38 (ร้อยละ 57.6)	14 (ร้อยละ 21.2)	-	-	4.00	มาก
6. ความเหมาะสมของการให้บริการเบิกจ่ายเงิน โดยบริการตามลำดับก่อน-หลัง	16 (ร้อยละ 24.2)	37 (ร้อยละ 56.1)	12 (ร้อยละ 18.2)	1 (ร้อยละ 1.5)	-	4.03	มาก
7. การแจ้งยอดงบประมาณที่เหลือ และแจ้งกำหนดเวลาที่ต้องดำเนินการเบิกจ่ายเงิน	16 (ร้อยละ 24.2)	34 (ร้อยละ 51.5)	14 (ร้อยละ 21.2)	1 (ร้อยละ 1.5)	1 (ร้อยละ 1.5)	3.95	มาก
8. ความชัดเจนของการควบคุมงบประมาณ ทั้งก่อนระหว่าง และหลังการเบิกจ่ายเงิน (ทราบจากการติดต่อ)	16 (ร้อยละ 24.2)	33 (ร้อยละ 50.0)	16 (ร้อยละ 24.2)	1 (ร้อยละ 1.5)	-	3.97	มาก
9. มีแบบฟอร์มเพื่อกรอกเสนอเบิกจ่ายเงินกรณีต่าง ๆ ครบถ้วน	14 (ร้อยละ 21.2)	38 (ร้อยละ 57.6)	14 (ร้อยละ 21.2)	-	-	4.00	มาก

จากตารางที่ 3 ด้านกระบวนการ ตามข้อความตามลำดับ พบว่า 1. ความชัดเจนในการใช้เอกสารประกอบการเบิกจ่ายเงินในแต่ละเรื่อง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$) มีผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 4 มากที่สุดจำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 56.1 รองลงมาเป็นผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 5 จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 24.2 ถัดมาเป็นผู้ให้คะแนนระดับปานกลางคือ 3 จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 16.7 และสุดท้ายมีผู้ให้คะแนนระดับน้อยคือ 2 จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 3.0 2. การให้บริการเบิกจ่ายเงินมีขั้นตอนเป็นระบบชัดเจน มีความคล่องตัว ไม่ซับซ้อน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$) มีผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 4 มากที่สุดจำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 53.0 รองลงมาเป็นผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 5 จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 27.3 ถัดมาเป็นผู้ให้คะแนนระดับปานกลางคือ 3 จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 15.2 และสุดท้ายมีผู้ให้คะแนนระดับน้อยคือ 2 จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 4.5 3. ความรวดเร็วในการให้บริการเบิกจ่ายเงิน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$) มีผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 4 มากที่สุดจำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 51.5 รองลงมาเป็นผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 5 จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 28.8 ถัดมาเป็นผู้ให้คะแนนระดับปานกลางคือ 3 จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 16.7 ถัดมาอีกมีผู้ให้คะแนนระดับน้อยคือ 2 จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.5 และสุดท้ายมีผู้ให้คะแนนระดับน้อยที่สุดคือ 1 จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.5 4. ความสะดวกในการให้บริการเบิกจ่ายเงิน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$) มีผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 4 มากที่สุดจำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 59.1 รองลงมาเป็นผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 5 จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 27.3 ถัดมาเป็นผู้ให้คะแนนระดับปานกลางคือ 3 จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 9.1 ถัดมาอีกมีผู้ให้คะแนนระดับน้อยคือ 2 จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 3.0 และสุดท้ายมีผู้ให้คะแนนระดับน้อยที่สุดคือ 1 จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.5 5. ความเหมาะสมของช่องทางการให้บริการเบิกจ่ายเงิน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$) มีผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 4 มากที่สุดจำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 57.6 รองลงมาเป็นผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 5 จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 21.2 และสุดท้ายมีผู้ให้คะแนนระดับปานกลางคือ 3 จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 21.2 6. ความเหมาะสมของการให้บริการเบิกจ่ายเงินโดยบริการตามลำดับ ก่อน-หลัง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$) มีผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 4 มากที่สุดจำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 56.1 รองลงมาเป็นผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 5 จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 24.2 ถัดมาเป็นผู้ให้คะแนนระดับปานกลางคือ 3 จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 18.2 และสุดท้ายมีผู้ให้คะแนนระดับน้อยคือ 2 จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.5 7. การแจ้งยอดงบประมาณที่เหลือ และแจ้งกำหนดเวลาที่ต้องดำเนินการเบิกจ่ายเงิน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.95$) มีผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 4 มากที่สุด

จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 51.5 รองลงมาเป็นผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 5 จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 24.2 ถัดมาผู้ให้คะแนนระดับปานกลางคือ 3 จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 21.2 ถัดมาอีกมีผู้ให้คะแนนระดับน้อยคือ 2 จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.5 และสุดท้ายผู้ให้คะแนนระดับน้อยที่สุดคือ 1 จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.5

8. ความชัดเจนของการควบคุมงบประมาณ ทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการเบิกจ่าย (ทราบจากการติดต่อ) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$) มีผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 4 มากที่สุดจำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมาเป็นผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 5 จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 24.2 ถัดมาผู้ให้คะแนนระดับปานกลางคือ 3 จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 24.2 และสุดท้ายผู้ให้คะแนนระดับน้อยคือ 2 จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.5 และ

9. มีแบบฟอร์มเพื่อกรอกเสนอเบิกจ่ายเงินกรณีต่าง ๆ ครบถ้วน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$) มีผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 4 มากที่สุดจำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 57.6 รองลงมาเป็นผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 5 จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 21.2 และสุดท้ายผู้ให้คะแนนระดับปานกลางคือ 3 จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 21.2

ตารางที่ 4 ด้านผลผลิต

หัวข้อประเมิน	ระดับทัศนคติที่ประสงค์ให้เป็นคะแนน					\bar{X}	แปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
	5	4	3	2	1		
ด้านผลผลิต							
ความพึงพอใจต่อผลการปฏิบัติงานโดยรวม							
1. การเบิกจ่ายเงินตามขั้นตอนแล้วทันเวลาตามกำหนดเวลาในการเบิกจ่ายเงิน	15 (ร้อยละ 22.7)	44 (ร้อยละ 66.7)	6 (ร้อยละ 9.1)	1 (ร้อยละ 1.5)	-	4.11	มาก
2. การได้รับบริการที่ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ	17 (ร้อยละ 25.8)	41 (ร้อยละ 62.1)	6 (ร้อยละ 9.1)	2 (ร้อยละ 3.0)	-	4.11	มาก
3. การได้รับแจ้งผลการเบิกจ่ายเงินที่เป็นการเบิกจ่ายเงินให้เฉพาะตัวจากบุคลากรผู้ให้บริการเบิกจ่ายเงิน	17 (ร้อยละ 25.8)	40 (ร้อยละ 60.6)	8 (ร้อยละ 12.1)	1 (ร้อยละ 1.5)	-	4.11	มาก
4. บุคลากรผู้ให้บริการปฏิบัติต่อผู้รับบริการอย่างเป็นกัลยาณมิตร อย่างสม่ำเสมอ	18 (ร้อยละ 27.3)	39 (ร้อยละ 59.1)	8 (ร้อยละ 12.1)	1 (ร้อยละ 1.5)	-	4.12	มาก

จากตารางที่ 4 ด้านผลผลิตตามข้อคำถามตามลำดับ ซึ่งเป็นความพึงพอใจต่อผลการปฏิบัติงานโดยรวม พบว่า 1. การเบิกจ่ายเงินตามขั้นตอนแล้วทันเวลาตามกำหนดเวลาในการเบิกจ่าย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.11$) มีผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 4 มากที่สุดจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 66.7 รองลงมาเป็นผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 5 จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 22.7 ถัดมาเป็นผู้ให้คะแนนระดับปานกลางคือ 3 จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 9.1 และสุดท้ายมีผู้ให้คะแนนระดับน้อยคือ 2 จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.5 2. การได้รับบริการที่ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.11$) มีผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 4 มากที่สุดจำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 62.1 รองลงมาเป็นผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 5 จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 25.8 ถัดมาเป็นผู้ให้คะแนนระดับปานกลางคือ 3 จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 9.1 และสุดท้ายมีผู้ให้คะแนนระดับน้อยคือ 2 จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 3.0 3. การได้รับแจ้งผลการเบิกจ่ายเงินที่เป็นการเบิกจ่ายเงินให้เฉพาะตัวจากบุคลากรผู้ให้บริการเบิกจ่ายเงิน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.11$) มีผู้ให้คะแนนระดับ

มากที่สุดคือ 4 มากที่สุดจำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 60.6 รองลงมาเป็นผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 5 จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 25.8 ถัดมาเป็นผู้ให้คะแนนระดับปานกลางคือ 3 จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 12.1 และสุดท้ายเป็นผู้ให้คะแนนระดับน้อยคือ 2 จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.5

4. บุคลากรผู้ให้บริการปฏิบัติต่อผู้รับบริการอย่างเป็นกัลยาณมิตรอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$) มีผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 4 มากที่สุดจำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 59.1 รองลงมาเป็นผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 5 จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 27.3 ถัดมาเป็นผู้ให้คะแนนระดับปานกลางคือ 3 จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 12.1 และสุดท้ายเป็นผู้ให้คะแนนระดับน้อยคือ 2 จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.5

แบบสอบถามสำหรับนักวิชาการเงินและบัญชี บุคลากรสังกัดกองคลัง สำนักงาน
อธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ตารางแบบสอบถามตอนที่ 2
ตารางที่ 1 ด้านปัจจัยนำเข้า

หัวข้อประเมิน	ระดับทัศนคติที่ประสงค์ให้เป็นคะแนน					\bar{X}	แปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
	5	4	3	2	1		
ปัจจัยนำเข้า มี 2 ปัจจัย ดังนี้							
1. ปัจจัยด้านความพร้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากร มีดังนี้							
1.1 มีความสุภาพ เอื้ออำนวยให้ความสะดวก มีอัธยาศัยดี ยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นกันเอง เป็นกัลยาณมิตร	4 (ร้อยละ 80)	1 (ร้อยละ 20)	-	-	-	4.80	มากที่สุด
1.2 สามารถตอบข้อซักถามอย่างชัดเจน ตรงประเด็น อ้างอิงถูกต้อง	2 (ร้อยละ 40)	2 (ร้อยละ 40)	1 (ร้อยละ 20)	-	-	4.20	มาก
1.3 สามารถแก้ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างให้บริการเบิกจ่ายเงินได้ และปฏิบัติถูกต้องตามระเบียบ ข้อบังคับ	2 (ร้อยละ 40)	3 (ร้อยละ 60)	-	-	-	4.40	มาก
1.4 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง รอบคอบ ซื่อสัตย์ เป็นที่เชื่อถือ เป็นที่ยอมรับ	2 (ร้อยละ 40)	3 (ร้อยละ 60)	-	-	-	4.40	มาก

จากตารางที่ 1 ด้านปัจจัยนำเข้า พบว่า ปัจจัยด้านความพร้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามข้อคำถามตามลำดับคือ 1.1 มีความสุภาพ เอื้ออำนวยให้ความสะดวก มีอัธยาศัยดี ยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นกันเอง เป็นกัลยาณมิตร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.80$) มีผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 5 จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 80 รองลงมาเป็นผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 4 จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 20 1.2 สามารถตอบข้อซักถามอย่างชัดเจน ตรงประเด็น อ้างอิงถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20$) มีผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 5 จำนวน

2 คน คิดเป็นร้อยละ 40 รองลงมาเป็นผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 4 จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 40 และสุดท้ายมีผู้ให้คะแนนระดับปานกลางคือ 3 จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 20 1.3 สามารถแก้ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างให้บริการเบิกจ่ายเงินได้ และปฏิบัติถูกต้องตามระเบียบข้อบังคับ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$) มีผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 4 มากที่สุดจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 60 รองลงมาเป็นผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 5 จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 40 1.4 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง รอบคอบ ซื่อสัตย์ เป็นที่เชื่อถือ เป็นที่ยอมรับ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$) มีผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 4 มากที่สุดจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 60 รองลงมาเป็นผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 5 จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 40

ตารางที่ 2 ด้านปัจจัยนำเข้า (ต่อ)

หัวข้อประเมิน	ระดับพรรณณะที่ประสงค์ให้เป็นคะแนน					\bar{X}	แปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
	5	4	3	2	1		
ปัจจัยนำเข้า (ต่อ)							
2. ปัจจัยด้านความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวก							
2.1 อุปกรณ์และเทคโนโลยีใช้งานมีคุณภาพ ทันสมัย เอื้อให้เกิดความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพในการทำงานบริการเบิกจ่ายเงิน	4 (ร้อยละ 80)	1 (ร้อยละ 20)	-	-	-	4.80	มากที่สุด
2.2 สถานที่ให้บริการเพื่อดำเนินการเบิกจ่ายเงิน สะอาด เป็นระเบียบ และสภาพแวดล้อมดี มีความเหมาะสมกับกิจกรรมของผู้ให้บริการและผู้รับบริการ	4 (ร้อยละ 80)	1 (ร้อยละ 20)	-	-	-	4.80	มากที่สุด
2.3 มีระบบการสื่อสารที่ใช้ได้ดี สะดวก และสื่อสารได้หลายช่องทาง	4 (ร้อยละ 80)	1 (ร้อยละ 20)	-	-	-	4.80	มากที่สุด

จากตารางที่ 2 ด้านปัจจัยนำเข้า (ต่อ) พบว่า ปัจจัยด้านความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวกตามข้อคำถามตามลำดับคือ 2.1 อุปกรณ์และเทคโนโลยีใช้งานมีคุณภาพ ทันสมัย เอื้อให้เกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในการทำงานบริการเบิกจ่ายเงิน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.80$) มีผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 5 จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 80 รองลงมาเป็นผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 4 จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 20 2.2 สถานที่ให้บริการเพื่อดำเนินการเบิกจ่ายเงิน สะอาด เป็นระเบียบ และสภาพแวดล้อมดี มีความเหมาะสมกับกิจกรรมของผู้ให้บริการและผู้รับบริการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.80$) มีผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 5 จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 80 รองลงมาเป็นผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 4 จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 20 2.3 มีระบบการสื่อสารที่ใช้ได้ดี สะดวก และสื่อสารได้หลายช่องทาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.80$) มีผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 5 จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 80 รองลงมาเป็นผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 4 จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 20

ตารางที่ 3 ด้านกระบวนการ

หัวข้อประเมิน	ระดับทัศนคติที่ประสงค์ให้เป็นคะแนน					\bar{X}	แปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
	5	4	3	2	1		
ด้านกระบวนการ							
1. ความชัดเจนในการใช้เอกสารประกอบการเบิกจ่ายเงินในแต่ละเรื่อง	2 (ร้อยละ 40)	3 (ร้อยละ 60)	-	-	-	4.40	มาก
2. การให้บริการเบิกจ่ายเงิน มีขั้นตอนเป็นระบบชัดเจน มีความคล่องตัว ไม่ซับซ้อน	2 (ร้อยละ 40)	3 (ร้อยละ 60)	-	-	-	4.40	มาก
3. ความชัดเจนของการควบคุมงบประมาณ ทั้งก่อนระหว่าง และหลังการเบิกจ่ายเงิน (ทราบจากการติดต่อ)	2 (ร้อยละ 40)	3 (ร้อยละ 60)	-	-	-	4.40	มาก

จากตารางที่ 3 ด้านกระบวนการ ตามข้อความตามลำดับ พบว่า 1. ความชัดเจนในการใช้เอกสารประกอบการเบิกจ่ายเงินในแต่ละเรื่อง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$) มีผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 4 มากที่สุดจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 60 รองลงมาเป็นผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 5 จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 40 2. การให้บริการเบิกจ่ายเงินมีขั้นตอนเป็นระบบชัดเจน มีความคล่องตัว ไม่ซับซ้อน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$) มีผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 4 มากที่สุดจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 60 รองลงมาเป็นผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 5 จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 40 3. ความชัดเจนของการควบคุมงบประมาณ ทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการเบิกจ่าย (ทราบจากการติดต่อ) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$) มีผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 4 มากที่สุดจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 60 รองลงมาเป็นผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 5 จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 40

ตารางที่ 4 ด้านผลผลิต

หัวข้อประเมิน	ระดับทัศนคติที่ประสงค์ให้เป็นคะแนน					\bar{X}	แปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
	5	4	3	2	1		
ด้านผลผลิต							
ความพึงพอใจต่อผลการปฏิบัติงานโดยรวม							
1. การเบิกจ่ายเงินตามขั้นตอนแล้วทันเวลาตามกำหนดเวลาในการเบิกจ่ายเงิน	2 (ร้อยละ 40)	3 (ร้อยละ 60)	-	-	-	4.40	มาก
2. การได้รับแจ้งผลการเบิกจ่ายเงินที่เป็นการเบิกจ่ายเงินให้เฉพาะตัวบุคคลากรผู้ให้บริการเบิกจ่ายเงิน	2 (ร้อยละ 40)	1 (ร้อยละ 20)	2 (ร้อยละ 40)	-	-	4.00	มาก
3. บุคลากรผู้ให้บริการปฏิบัติต่อผู้รับบริการอย่างเป็นกัลยาณมิตร อย่างสม่ำเสมอ	2 (ร้อยละ 40)	3 (ร้อยละ 60)	-	-	-	4.40	มาก

จากตารางที่ 4 ด้านผลผลิต ตามข้อคำถามตามลำดับ ซึ่งเป็นความพึงพอใจ ต่อผลการปฏิบัติงานโดยรวม พบว่า 1. การเบิกจ่ายเงินตามขั้นตอนแล้วทันเวลาตามกำหนด เวลาในการเบิกจ่าย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$) มีผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 4 มากที่สุดจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 60 รองลงมาเป็นผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 5 จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 40 2. การได้รับแจ้งผลการเบิกจ่ายเงินที่เป็นการเบิกจ่ายเงิน ให้เฉพาะตัวจากบุคลากรผู้ให้บริการเบิกจ่ายเงิน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$) มีผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 5 จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 40 รองลงมาเป็นผู้ให้คะแนนระดับปานกลางคือ 3 จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 40 และสุดท้ายมีผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 4 จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 20 3. บุคลากรผู้ให้บริการปฏิบัติต่อผู้รับบริการอย่างเป็น กัลยาณมิตร อย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$) มีผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 4 มากที่สุดจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 60 รองลงมาเป็นผู้ให้คะแนนระดับมากที่สุดคือ 5 จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 40

เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ตามลำดับปัจจัยของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตามแบบสอบถามระหว่างบุคลากรในสังกัดสำนักบริหารและพัฒนามหาวิทยาลัย และสังกัด คณะ/หน่วยงานในสังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น กับนักวิชาการเงินและบัญชี บุคลากรสังกัด กองคลัง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ปัจจัย/ตัวแปร	บุคลากรในสังกัด สำนักบริหารและ พัฒนามหาวิทยาลัย และสังกัด คณะ/หน่วยงาน ในสังกัด มหาวิทยาลัย ขอนแก่น		นักวิชาการเงิน และบัญชี บุคลากรสังกัด กองคลัง สำนักงาน อธิการบดี มหาวิทยาลัย ขอนแก่น		ค่าเฉลี่ย ของ 2 กลุ่ม	แปล ผล
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	แปล ผล	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	แปล ผล		
ด้านปัจจัยนำเข้า มี 2 ปัจจัย ดังนี้ 1. ปัจจัยด้านความพร้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากร มีดังนี้ 1.1 มีความสุภาพ เอื้ออำนวยให้ความสะดวก มีอัธยาศัยดี ยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นกันเอง เป็นกัลยาณมิตร	4.33	มาก	4.80	มากที่สุด	4.56	มากที่สุด

ปัจจัย/ตัวแปร	บุคลากรในสังกัด สำนักบริหารและ พัฒนาวิชาการ และสังกัด คณะ/หน่วยงาน ในสังกัด มหาวิทยาลัย ขอนแก่น		นักวิชาการเงิน และบัญชี บุคลากรสังกัด กองคลัง สำนักงาน อธิการบดี มหาวิทยาลัย ขอนแก่น		ค่าเฉลี่ย ของ 2 กลุ่ม	แปล ผล
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	แปล ผล	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	แปล ผล		
ด้านปัจจัยนำเข้า (ต่อ)						
1.2 สามารถให้คำปรึกษาแนะนำ และตอบข้อซักถาม อย่างชัดเจน ตรงประเด็น อ้างอิงถูกต้อง	4.21	มาก	4.20	มาก	4.20	มาก
1.3 สามารถแก้ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างให้บริการ เบิกจ่ายเงินได้ และปฏิบัติถูกต้องตามระเบียบ ข้อบังคับ	4.18	มาก	4.40	มาก	4.29	มาก
1.4 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง รอบคอบ ซื่อสัตย์ เป็นที่เชื่อถือ เป็นที่ยอมรับ	4.33	มาก	4.40	มาก	4.36	มาก
1.5 มีความยืดหยุ่นในการให้บริการตรวจสอบเอกสาร การเบิกจ่ายเงิน	4.02	มาก	-	-	4.02	มาก
2. ปัจจัยด้านความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวก						
2.1 อุปกรณ์และเทคโนโลยีใช้งานมีคุณภาพ ทันสมัย เอื้อให้เกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ในการทำงานบริการเบิกจ่ายเงิน	4.05	มาก	4.80	มากที่สุด	4.42	มาก
2.2 สถานที่ให้บริการเพื่อดำเนินการเบิกจ่ายเงิน สะอาด เป็นระเบียบ และสภาพแวดล้อมดี มีความเหมาะสม กับกิจกรรมของผู้ให้บริการและผู้รับบริการ	4.15	มาก	4.80	มากที่สุด	4.47	มาก
2.3 มีระบบการสื่อสารที่ใช้ได้ดี สะดวก และสื่อสารได้ หลายช่องทาง	3.92	มาก	4.80	มากที่สุด	4.36	มาก
ด้านกระบวนการ						
1. ความชัดเจนในการใช้เอกสารประกอบการเบิกจ่ายเงิน ในแต่ละเรื่อง	4.02	มาก	4.40	มาก	4.21	มาก
2. การให้บริการเบิกจ่ายเงินมีขั้นตอนเป็นระบบชัดเจน มีความคล่องตัว ไม่ซับซ้อน	4.03	มาก	4.40	มาก	4.21	มาก
3. ความรวดเร็วในการให้บริการเบิกจ่ายเงิน	4.05	มาก	-	-	4.05	มาก
4. ความสะดวกในการให้บริการเบิกจ่ายเงิน	4.08	มาก	-	-	4.08	มาก

ปัจจัย/ตัวแปร	บุคลากรในสังกัด สำนักบริหารและ พัฒนาวิชาการ และสังกัด คณะ/หน่วยงาน ในสังกัด มหาวิทยาลัย ขอนแก่น		นักวิชาการเงิน และบัญชี บุคลากรสังกัด กองคลัง สำนักงาน อธิการบดี มหาวิทยาลัย ขอนแก่น		ค่าเฉลี่ย ของ 2 กลุ่ม	แปล ผล
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	แปล ผล	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	แปล ผล		
ด้านกระบวนการ (ต่อ)						
5. ความเหมาะสมของช่องทางการให้บริการเบิกจ่ายเงิน	4.00	มาก	-	-	4.00	มาก
6. ความเหมาะสมของการให้บริการเบิกจ่ายเงิน โดยบริการตามลำดับ ก่อน-หลัง	4.03	มาก	-	-	4.03	มาก
7. การแจ้งยอดงบประมาณที่เหลือ และแจ้งกำหนดเวลา ที่ต้องดำเนินการเบิกจ่ายเงิน	3.95	มาก	-	-	3.95	มาก
8. ความชัดเจนของการควบคุมงบประมาณ ทั้งก่อน ระหว่าง และหลัง การเบิกจ่ายเงิน (ทราบจากการติดต่อ)	3.97	มาก	4.40	มาก	4.18	มาก
9. มีแบบฟอร์มเพื่อกรอกเสนอเบิกจ่ายเงินกรณีต่าง ๆ ครบถ้วน	4.00	มาก	-	-	4.00	มาก

ปัจจัย/ตัวแปร	บุคลากรในสังกัด สำนักบริหารและ พัฒนาวิชาการ และสังกัด คณะ/หน่วยงาน ในสังกัด มหาวิทยาลัย ขอนแก่น		นักวิชาการเงิน และบัญชี บุคลากรสังกัด กองคลัง สำนักงาน อธิการบดี มหาวิทยาลัย ขอนแก่น		ค่าเฉลี่ย ของ 2 กลุ่ม	แปล ผล
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	แปล ผล	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	แปล ผล		
ด้านผลผลิต						
ความพึงพอใจต่อผลการปฏิบัติงานโดยรวม						
1. การเบิกจ่ายเงินตามขั้นตอนแล้วทันเวลาตามกำหนด เวลาในการเบิกจ่ายเงิน	4.11	มาก	4.40	มาก	4.25	มาก
2. การได้รับบริการที่ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ	4.11	มาก	-	-	4.11	มาก
3. การได้รับแจ้งผลการเบิกจ่ายเงินที่เป็นการเบิกจ่ายเงิน ให้เฉพาะตัวจากบุคลากรผู้ให้บริการเบิกจ่ายเงิน	4.11	มาก	4.00	มาก	4.05	มาก
4. บุคลากรผู้ให้บริการปฏิบัติต่อผู้รับบริการอย่างเป็น กัลยาณมิตร อย่างสม่ำเสมอ	4.12	มาก	4.40	มาก	4.26	มาก

จากค่าเฉลี่ยทุกปัจจัย/ตัวแปร ของผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามแบบสอบถามระหว่างบุคลากรในสังกัดสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ และสังกัดคณะ/หน่วยงานในสังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น กับนักวิชาการเงินและบัญชี บุคลากรสังกัดกองคลัง สำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า ตัวแปร มีความสุภาพ เอื้ออำนวยให้ความสะดวก มีอัธยาศัยดี ยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นกันเอง เป็นกัลยาณมิตร มีค่าเฉลี่ย 4.56 แปลผลได้อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนตัวแปรอื่นทุกปัจจัย แปลผลได้อยู่ในระดับมากที่สุดทุกตัวแปร

ลำดับปัจจัย/ตัวแปร ตามลำดับค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ของ 2 กลุ่ม จากมากไปหาน้อย เพื่อนำไปเป็นกลยุทธ์การบริหารเชิงระบบอย่างมีประสิทธิภาพ ในการบริการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของหน่วยคลังและพัสดุในทรสนะของบุคลากร ในสังกัดสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ สังกัดกองคลัง สังกัดคณะ/หน่วยงานในสังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น

ลำดับที่ของปัจจัย/ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	แปลผล
ด้านปัจจัยนำเข้า มี 2 ปัจจัย ดังนี้		
1. ปัจจัยด้านความพร้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากร มีดังนี้		
1.1 มีความสุภาพ เอื้ออำนวยให้ความสะดวก มีธรรมาภิบาล ยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นกันเอง เป็นกัลยาณมิตร	4.56	มากที่สุด
1.2 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง รอบคอบ ซื่อสัตย์ เป็นที่เชื่อถือ เป็นที่ยอมรับ	4.36	มาก
1.3 สามารถแก้ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างให้บริการเบิกจ่ายเงินได้ และปฏิบัติถูกต้องตามระเบียบ ข้อบังคับ	4.29	มาก
1.4 สามารถให้คำปรึกษาแนะนำ และตอบข้อซักถามอย่างชัดเจน ตรงประเด็น อ้างอิงถูกต้อง	4.20	มาก
1.5 มีความยืดหยุ่นในการให้บริการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายเงิน	4.02	มาก
2. ปัจจัยด้านความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวก		
2.1 สถานที่ให้บริการเพื่อดำเนินการเบิกจ่ายเงิน สะอาด เป็นระเบียบ และสภาพแวดล้อมดี มีความเหมาะสมกับกิจกรรมของผู้ให้บริการและผู้รับบริการ	4.47	มาก
2.2 อุปกรณ์และเทคโนโลยีใช้งานมีคุณภาพ ทันสมัย เอื้อให้เกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในการทำงานบริการเบิกจ่ายเงิน	4.42	มาก
2.3 มีระบบการสื่อสารที่ใช้ได้ดี สะดวก และสื่อสารได้หลายช่องทาง	4.36	มาก
ด้านกระบวนการ		
1. ความชัดเจนในการใช้เอกสารประกอบการเบิกจ่ายเงินในแต่ละเรื่อง	4.21	มาก
2. การให้บริการเบิกจ่ายเงินมีขั้นตอนเป็นระบบชัดเจน มีความคล่องตัว ไม่ซับซ้อน	4.21	มาก
3. ความชัดเจนของการควบคุมงบประมาณ ทั้งก่อน ระหว่าง และหลัง การเบิกจ่ายเงิน (ทราบจากการติดต่อ)	4.18	มาก
4. ความสะดวกในการให้บริการเบิกจ่ายเงิน	4.08	มาก
5. ความรวดเร็วในการให้บริการเบิกจ่ายเงิน	4.05	มาก
6. ความเหมาะสมของการให้บริการเบิกจ่ายเงินโดยบริการตามลำดับ ก่อน-หลัง	4.03	มาก
7. ความเหมาะสมของช่องทางในการให้บริการเบิกจ่ายเงิน	4.00	มาก
8. มีแบบฟอร์มเพื่อกรอกเสนอเบิกจ่ายเงินกรณีต่าง ๆ ครบถ้วน	4.00	มาก
9. การแจ้งยอดงบประมาณที่เหลือ และแจ้งกำหนดเวลาที่ต้องดำเนินการเบิกจ่ายเงิน	3.95	มาก

ลำดับที่ของปัจจัย/ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	แปลผล
ด้านผลผลิต		
ความพึงพอใจต่อผลการปฏิบัติงานโดยรวม		
1. บุคลากรผู้ให้บริการปฏิบัติต่อผู้รับบริการอย่างเป็นกัลยาณมิตร อย่างสม่ำเสมอ	4.26	มาก
2. การเบิกจ่ายเงินตามขั้นตอนแล้วทันเวลาตามกำหนดเวลาในการเบิกจ่ายเงิน	4.25	มาก
3. การได้รับบริการที่ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ	4.11	มาก
4. การได้รับแจ้งผลการเบิกจ่ายเงินที่เป็นการเบิกจ่ายเงินให้เฉพาะตัวจากบุคลากรผู้ให้บริการ เบิกจ่ายเงิน	4.05	มาก

**กลยุทธ์การบริหารเชิงระบบอย่างมีประสิทธิภาพ ในการบริการเบิกจ่าย
เงินงบประมาณของหน่วยคลังและพัสดุในทรศนะของบุคลากร ในสังกัดสำนักบริหารและ
พัฒนาวิชาการ สังกัดกองคลัง สังกัดคณะ/หน่วยงานในสังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น**

จากการจัดลำดับปัจจัย/ตัวแปร ตามลำดับค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ของ 2 กลุ่ม จากมากไปหาน้อยดังกล่าวข้างต้น กลยุทธ์การบริหารเชิงระบบอย่างมีประสิทธิภาพ ในการบริการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของหน่วยคลังและพัสดุในทรศนะของบุคลากร ในสังกัดสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ สังกัดกองคลัง สังกัดคณะ/หน่วยงานในสังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น จึงต้องดำเนินการโดยอย่างน้อยต้องคงรักษาสภาพเดิมของการปฏิบัติงานไปพร้อม ๆ กับ การพยายามพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นเพื่อให้เข้าสู่ค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด ในทุกปัจจัย/ทุกตัวแปร โดยยึดถือปฏิบัติตามปัจจัย/ตัวแปรตามลำดับก่อน-หลัง ดังนี้

ด้านปัจจัยนำเข้า มี 2 ปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยด้านความพร้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากร ประกอบด้วย

- 1.1 มีความสุภาพ เอื้ออำนวยให้ความสะดวก มีอัธยาศัยดี ยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นกันเอง เป็นกัลยาณมิตร
- 1.2 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง รอบคอบ ซื่อสัตย์ เป็นที่เชื่อถือ เป็นที่ยอมรับ
- 1.3 สามารถแก้ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างให้บริการเบิกจ่ายเงินได้ และปฏิบัติถูกต้องตามระเบียบ ข้อบังคับ

1.4 สามารถให้คำปรึกษาแนะนำ และตอบข้อซักถามอย่างชัดเจน ตรงประเด็น
อ้างอิงถูกต้อง

1.5 มีความยืดหยุ่นในการให้บริการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายเงิน

2. ปัจจัยด้านความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวก ประกอบด้วย

2.1 สถานที่ให้บริการเพื่อดำเนินการเบิกจ่ายเงิน สะอาด เป็นระเบียบ และ
สภาพแวดล้อมดี มีความเหมาะสมกับกิจกรรมของผู้ให้บริการและผู้รับบริการ

2.2 อุปกรณ์และเทคโนโลยีใช้งานมีคุณภาพ ทันสมัย เอื้อให้เกิดความรวดเร็วและ
มีประสิทธิภาพในการทำงานบริการเบิกจ่ายเงิน

2.3 มีระบบการสื่อสารที่ใช้ได้ดี สะดวก และสื่อสารได้หลายช่องทาง

ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย

1. ความชัดเจนในการใช้เอกสารประกอบการเบิกจ่ายเงินในแต่ละเรื่อง
2. การให้บริการเบิกจ่ายเงินมีขั้นตอนเป็นระบบชัดเจน มีความคล่องตัว ไม่ซับซ้อน
3. ความชัดเจนของการควบคุมงบประมาณ ทั้งก่อน ระหว่าง และหลัง การเบิก
จ่ายเงิน (ทราบจากการติดต่อ)

4. ความสะดวกในการให้บริการเบิกจ่ายเงิน

5. ความรวดเร็วในการให้บริการเบิกจ่ายเงิน

6. ความเหมาะสมของการให้บริการเบิกจ่ายเงินโดยบริการตามลำดับ ก่อน-หลัง

7. ความเหมาะสมของช่องทางการให้บริการเบิกจ่ายเงิน

8. มีแบบฟอร์มเพื่อกรอกเสนอเบิกจ่ายเงินกรณีต่าง ๆ ครบถ้วน

9. การแจ้งยอดงบประมาณที่เหลือ และแจ้งกำหนดเวลาที่ต้องดำเนินการ
เบิกจ่ายเงิน

ด้านผลผลิต

ความพึงพอใจต่อผลการปฏิบัติงานโดยรวม ประกอบด้วย

1. บุคลากรผู้ให้บริการปฏิบัติต่อผู้รับบริการอย่างเป็นกัลยาณมิตร อย่างสม่ำเสมอ
2. การเบิกจ่ายเงินตามขั้นตอนและให้ทันเวลาตามกำหนดเวลาในการเบิกจ่ายเงิน
3. การได้รับบริการที่ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ
4. การแจ้งผลการเบิกจ่ายเงินที่เป็นการเบิกจ่ายเงินให้เฉพาะตัว จากบุคลากร
ผู้ให้บริการเบิกจ่ายเงิน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารเชิงระบบอย่างมีประสิทธิภาพในการบริการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของหน่วยคลังและพัสดุ ในทรรศนะของบุคลากรในสังกัดสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ สังกัดกองคลัง สังกัดคณะ/หน่วยงานในสังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น สรุปผลได้ ดังนี้

1. สำหรับบุคลากรในสังกัดสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ และสังกัดคณะ/หน่วยงานในสังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น ทั้งด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ และด้านผลผลิต มีค่าเฉลี่ยระดับทรรศนะที่ประสงค้ให้เป็นคะแนนอยู่ในระดับมาก พิจารณาตามรายปัจจัยพบดังนี้

ด้านปัจจัยนำเข้า ที่เป็นปัจจัยด้านความพร้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้ง 5 ข้อ มีระดับทรรศนะที่ประสงค้ให้เป็นคะแนนระดับสูงสุดค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ มีความสุภาพ เอื้ออำนวยให้ความสะดวก มีอัธยาศัยดี ยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นกันเอง เป็นกัลยาณมิตร, ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง รอบคอบ ซื่อสัตย์ เป็นที่เชื่อถือ เป็นที่ยอมรับ, สามารถให้คำปรึกษาแนะนำ และตอบข้อซักถามอย่างชัดเจน ตรงประเด็น อ่างอิงถูกต้อง, สามารถแก้ปัญหา อุปสรรค ที่เกิดขึ้นระหว่างให้บริการเบิกจ่ายเงินได้ และปฏิบัติถูกต้องตามระเบียบ ข้อบังคับ และข้อที่มีระดับทรรศนะที่ประสงค้ให้เป็นคะแนนระดับต่ำสุดคือ มีความยืดหยุ่นในการให้บริการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายเงิน ส่วนที่เป็นปัจจัยด้านความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวก ก็มีระดับทรรศนะที่ประสงค้ให้เป็นคะแนนระดับสูงสุดค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทั้ง 3 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ สถานที่ให้บริการเพื่อดำเนินการเบิกจ่ายเงิน สะอาด เป็นระเบียบ และสภาพแวดล้อมดี มีความเหมาะสมกับกิจกรรมของผู้ให้บริการและผู้รับบริการ, อุปกรณ์และเทคโนโลยีใช้งานมีคุณภาพ ทันสมัย เอื้อให้เกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในการทำงานบริการเบิกจ่ายเงิน และข้อที่มีระดับทรรศนะที่ประสงค้ให้เป็นคะแนนระดับต่ำสุดคือ มีระบบการสื่อสารที่ใช้ได้ดี สะดวก และสื่อสารได้หลายช่องทาง

ด้านกระบวนการ ทั้ง 9 ข้อ มีระดับทรรศนะที่ประสงค้ให้เป็นคะแนนระดับสูงสุดค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ความสะดวกในการให้บริการเบิกจ่ายเงิน รองลงมาคือ ความรวดเร็วในการให้บริการเบิกจ่ายเงิน และข้อที่มีระดับทรรศนะที่ประสงค้ให้เป็นคะแนนระดับต่ำสุดคือมากเช่นกันคือ การแจ้งยอดงบประมาณที่เหลือและแจ้งกำหนดเวลาที่ต้องดำเนินการเบิกจ่ายเงิน

ด้านผลผลิต ซึ่งเป็นความพึงพอใจต่อผลการปฏิบัติงานโดยรวม ทั้ง 4 ข้อมีระดับ
 ทรรศนะที่ประสงคิให้เป็นคะแนนระดับสูงสุดค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจาก
 มากไปหาน้อยได้ดังนี้ บุคลากรผู้ให้บริการปฏิบัติต่อผู้รับบริการอย่างเป็นกัลยาณมิตร อย่าง
 สม่าเสมอ รองลงมาคือ การเบิกจ่ายเงินตามขั้นตอนแล้วทันเวลาตามกำหนดเวลาในการเบิกจ่าย
 เงิน, การได้รับบริการที่ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ และ การได้รับแจ้งผล
 การเบิกจ่ายเงินที่เป็นการเบิกจ่ายเงินให้เฉพาะตัวจากบุคลากรผู้ให้บริการเบิกจ่ายเงิน

2. สำหรับนักวิชาการเงินและบัญชี บุคลากรสังกัดกองคลัง สำนักงานอธิการบดี
 มหาวิทยาลัยขอนแก่น ทั้งด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ และด้านผลผลิต มีค่าเฉลี่ยระดับ
 ทรรศนะที่ประสงคิให้เป็นคะแนนอยู่ในระดับมาก พิจารณาตามรายปัจจัยพบดังนี้

ด้านปัจจัยนำเข้า ที่เป็นปัจจัยด้านความพร้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากร ข้อที่มี
 ระดับทรรศนะที่ประสงคิให้เป็นคะแนนระดับสูงสุดค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดคือ มีความสุขภาพ
 เอื้ออำนวยให้ความสะดวก มีอธยาศัยดี ยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นกันเอง เป็นกัลยาณมิตร อีก 3 ข้อ มี
 ระดับทรรศนะที่ประสงคิให้เป็นคะแนนค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจาก
 มากไปหาน้อยได้ดังนี้ สามารถแก้ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างให้บริการเบิกจ่ายเงินได้ และ
 ปฏิบัติถูกต้องตามระเบียบ ข้อบังคับ, ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง รอบคอบ ซื่อสัตย์ เป็นที่
 เชื่อถือ เป็นที่ยอมรับ และข้อที่มีระดับทรรศนะที่ประสงคิให้เป็นคะแนนระดับต่ำสุดคือ สามารถ
 ตอบข้อซักถามอย่างชัดเจน ตรงประเด็น อ้างอิงถูกต้อง ส่วนปัจจัยด้านความพร้อมของสิ่ง
 อำนวยความสะดวก ทั้ง 3 ข้อมีระดับทรรศนะที่ประสงคิให้เป็นคะแนนระดับสูงสุดค่าเฉลี่ยคือ
 4.80 อยู่ในระดับมากที่สุดเท่ากันทุกข้อคือ อุปกรณ์และเทคโนโลยีใช้งานมีคุณภาพ ทันสมัย
 เอื้อให้เกิดความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพในการทำงานบริการเบิกจ่ายเงิน, สถานที่ให้บริการ
 เพื่อดำเนินการเบิกจ่ายเงิน สะอาด เป็นระเบียบ และสภาพแวดล้อมดี มีความเหมาะสมกับ
 กิจกรรมของผู้ให้บริการและผู้รับบริการ และข้อสุดท้ายคือ มีระบบการสื่อสารที่ใช้ได้ดี สะดวก
 และสื่อสารได้หลายช่องทาง

ด้านกระบวนการ ทั้ง 3 ข้อมีระดับทรรศนะที่ประสงคิให้เป็นคะแนนระดับสูงสุด
 ค่าเฉลี่ยคือ 4.40 อยู่ในระดับมากที่สุดเท่ากันทุกข้อคือ ความชัดเจนในการใช้เอกสารประกอบการ
 เบิกจ่ายเงินในแต่ละเรื่อง, การให้บริการเบิกจ่ายเงินมีขั้นตอนเป็นระบบชัดเจน มีความคล่องตัว
 ไม่ซับซ้อน และข้อสุดท้ายคือ ความชัดเจนของการควบคุมงบประมาณ ทั้งก่อน ระหว่าง และ
 หลังการเบิกจ่ายเงิน (ทราบจากการติดต่อ)

ด้านผลผลิต ซึ่งเป็นความพึงพอใจต่อผลการปฏิบัติงานโดยรวม ทั้ง 3 ข้อมีระดับ
 ทรรศนะที่ประสงคิให้เป็นคะแนนระดับสูงสุดค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเท่ากันทุกข้อ โดยเรียง
 ลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การเบิกจ่ายเงินตามขั้นตอนแล้วทันเวลาตามกำหนด
 เวลาในการเบิกจ่ายเงิน, บุคลากรผู้ให้บริการปฏิบัติต่อผู้รับบริการอย่างเป็นกัลยาณมิตร อย่าง
 สม่ำเสมอ และข้อสุดท้ายคือ การได้รับแจ้งผลการเบิกจ่ายเงินที่เป็นการเบิกจ่ายเงินให้เฉพาะตัว
 จากบุคลากรผู้ให้บริการเบิกจ่ายเงิน

อภิปรายผล

ผลการวิจัยครั้งนี้มีประเด็นสำคัญที่ค้นพบ จึงนำมาอภิปรายตามลำดับปัจจัยและ
 ลำดับตัวแปร ดังนี้

ด้านปัจจัยนำเข้า ซึ่งเป็นปัจจัยด้านความพร้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากร ข้อมีความ
 สุขภาพ เอื้ออำนวยให้ความสะดวก มีอธยาศัยดี ยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นกันเอง เป็นกัลยาณมิตร ระดับ
 ทรรศนะที่ประสงคิให้เป็นคะแนน ของบุคลากรในสังกัดสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ และ
 สังกัดคณะ/หน่วยงานในสังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่นอยู่ในระดับมาก แต่ระดับทรรศนะที่ประสงคิ
 ให้เป็นคะแนนของนักวิชาการเงินและบัญชี บุคลากรสังกัดกองคลัง สำนักงานอธิการบดี
 มหาวิทยาลัยขอนแก่น ซึ่งเป็นผู้กำกับ ควบคุม ดูแล การเบิกจ่ายเงินในระดับนโยบาย ค่าเฉลี่ย
 อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสูงกว่า แสดงว่า มีความเห็นสอดคล้องในแนวทางที่เห็นว่า บุคลากร
 ในสังกัดหน่วยคลังและพัสดุ ปฏิบัติงานด้วยความพร้อมที่จะปฏิบัติงาน ส่วนข้ออื่น ๆ ค่าเฉลี่ย
 อยู่ในระดับมากเท่ากัน แสดงว่ามีความเห็นสอดคล้องกันไปแนวทางที่เห็นว่า บุคลากรในสังกัด
 หน่วยคลังและพัสดุ ปฏิบัติงานด้วยความพร้อมที่จะปฏิบัติงานเช่นกัน ส่วนปัจจัยด้านความพร้อม
 ของสิ่งอำนวยความสะดวก ระดับทรรศนะที่ประสงคิให้เป็นคะแนนของบุคลากรในสังกัดสำนัก
 บริหารและพัฒนาวิชาการ และสังกัดคณะ/หน่วยงานในสังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น อยู่ในระดับ
 มาก แต่ระดับทรรศนะที่ประสงคิให้เป็นคะแนนของนักวิชาการเงินและบัญชี บุคลากรสังกัด
 กองคลัง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น ซึ่งเป็นผู้กำกับ ควบคุม ดูแล การเบิกจ่าย
 เงินในระดับนโยบาย ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ซึ่งสูงกว่า แสดงว่ามีความเห็นสอดคล้อง
 กันในแนวทางเดียวกันว่า สิ่งอำนวยความสะดวกในหน่วยคลังและพัสดุ มีความพร้อมในการ
 รองรับบริการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยคลังและพัสดุ

ด้านกระบวนการ ระดับทรงชนะที่ประสงค์ให้เป็นคะแนนของทั้งบุคลากรในสังกัด
สำนักบริหารและพัฒนานิชาการ และสังกัดคณะ/หน่วยงานในสังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น
กับของนักวิชาการเงินและบัญชี บุคลากรสังกัดกองคลัง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัย
ขอนแก่น อยู่ในระดับมากเท่ากันทุกข้อ แสดงว่ามีทรงชนะสอดคล้องกันไปในแนวทางที่ดี
เหมือนกัน

ด้านผลผลิต ระดับทรงชนะที่ประสงค์ให้เป็นคะแนนของทั้งบุคลากรในสังกัดสำนัก
บริหารและพัฒนานิชาการ และสังกัดคณะ/หน่วยงานในสังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น กับของ
นักวิชาการเงินและบัญชี บุคลากรสังกัดกองคลัง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น
อยู่ในระดับมากเท่ากันทุกข้อ แสดงว่ามีทรงชนะสอดคล้องกันไปในแนวทางที่ดีเหมือนกัน

เมื่อพิจารณาประกอบกับผลการตรวจสอบภายใน ของกองตรวจสอบภายใน
มหาวิทยาลัยขอนแก่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 – 2562 ซึ่งเข้าตรวจสอบ ณ หน่วยงาน
และพัสดุ เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวม และผลออกมาปรากฏว่า มีทรงชนะที่ดี
ซึ่งสอดคล้องกันไปในแนวทางที่ดีกับผลการวิจัย โดยมีผลออกมา ดังนี้

**รายงานผลการตรวจสอบภายใน ของสำนักบริหารและพัฒนานิชาการ ประจำปี
งบประมาณ พ.ศ. 2560 – 2562**

1. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

สรุปผลการตรวจสอบภายในประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ของสำนักบริหารและ
พัฒนานิชาการ มีผลประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวม คิดเป็นร้อยละ 86.36 มีผลการตรวจสอบ
ที่สำคัญ ดังนี้

ข้อตรวจพบที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี

1. หน่วยงานมีการรายงานเงินคงเหลือประจำวันต่อผู้บริหารให้ทราบทุกครั้ง เป็น
ประจำ

2. นำเงินฝากธนาคารเมื่อสิ้นวัน หรืออย่างช้าในวันทำการถัดไป

ข้อตรวจพบที่ควรปรับปรุงแก้ไข

1. ผู้มีอำนาจยกเลิกใบเสร็จรับเงินไม่ลงชื่อกำกับ

2. รายงานพัสดุคงเหลือประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 ล่าช้ากว่าที่ระเบียบกำหนด

2. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

สรุปผลการตรวจสอบภายในประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ของสำนักบริหารและ
พัฒนานิชาการ มีผลประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวม คิดเป็นร้อยละ 96.55 มีผลการตรวจสอบ
ที่สำคัญ ดังนี้

ข้อตรวจพบที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี มีดังนี้

1. มีการควบคุมเกี่ยวกับเงิน หรือหลักฐานแทนตัวเงินโดยมีการรายงานเงินคงเหลือประจำวันเสนอผู้บริหารทราบ กรรมการเก็บรักษาเงินตรวจสอบตัวเงินและหลักฐานการรับเงินตามรายงานเงินคงเหลือประจำวัน
2. มีการควบคุมในการรับเงิน การเก็บรักษาเงินและการนำส่งเงิน คือ มีการรายงานใบเสร็จรับเงินคงเหลือประจำปีตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด
3. ลูกหนี้เงินยืมโดยตรงจ่าย จัดทำสัญญายืมเงิน มีแผนการใช้เงิน มีการกำกับติดตามลูกหนี้เงินยืมโดยตรงจ่ายก่อนครบกำหนดชำระและมีการคิดค่าปรับกรณีเกินกำหนดชำระ
4. การควบคุมพัสดุ วัสดุคงเหลือ มีการบันทึกบัญชีเป็นปัจจุบัน มีวัสดุตรงตามบัญชีสำหรับครุภัณฑ์มีใบเบิกครุภัณฑ์ ครุภัณฑ์มีตรงตามที่สุ่มตรวจนับ และมีการระบุหมายเลขที่ตัวครุภัณฑ์ครบถ้วน

ข้อตรวจพบที่ควรปรับปรุงแก้ไข มีดังนี้

1. การรับเงินมีการออกใบเสร็จรับเงินและนำเงินส่งกองคลังล่าช้าเกินกว่า 3 วันทำการ
2. การเบิกจ่ายค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ ขออนุมัติปฏิบัติงานนอกเวลาราชการไม่ครอบคลุมวันที่ปฏิบัติงานจริง และไม่ได้นำข้อมูลการสแกนลายนิ้วมือมาใช้ประกอบการเบิกจ่ายเพื่อประกอบและยืนยันการปฏิบัติงาน
3. ครุภัณฑ์ชำรุดภายในปีและหมดความจำเป็นใช้งาน ยังไม่ได้ดำเนินการจำหน่ายตามระเบียบ กค.การจัดซื้อฯ 2560 ข้อ 215 - 219
4. ไม่ได้สรุปผลการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม เสนอผู้บริหาร หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

สรุปผลการตรวจสอบภายในประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ของสำนักบริหารและพัฒนาวិชาการ มีผลประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวม คิดเป็นร้อยละ 93.75 มีผลการตรวจสอบที่สำคัญ ดังนี้

ข้อตรวจพบที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี มีดังนี้

1. มีการควบคุมการรับเงินที่เหมาะสม
2. จัดทำบัญชีจรรยาบรรณฝากรถนาคารเสนอผู้บริหารทุกเดือน
3. มีการควบคุมการเบิกใช้วัสดุ
4. มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
5. จัดทำบัญชีและรายงานทางการเงินถูกต้อง

ข้อตรวจพบที่ควรปรับปรุงแก้ไข มีดังนี้

1. การยกเลิกใบเสร็จรับเงินไม่ระบุสาเหตุและเลขที่ออกแทน
2. รายงานขอซื้อ/จ้างบางรายการไม่ได้ระบุราคากลางและวันที่ต้องการสินค้า

สรุปโดยรวมการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารเชิงระบบอย่างมีประสิทธิภาพในการบริการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของหน่วยคลังและพัสดุ ในทรรศนะของบุคลากรในสังกัดสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ สังกัดกองคลัง สังกัดคณะ/หน่วยงานในสังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น ในครั้งนี้ ใช้ข้อมูลประกอบการวิจัยจาก 4 ส่วน คือ จากบุคลากรในสังกัดสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ จากบุคลากรสังกัดคณะ/หน่วยงานในสังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น จากบุคลากรสังกัดกองคลัง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น และจากกองตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยขอนแก่น ซึ่งข้อมูลทั้ง 4 ส่วน ยืนยันในทรรศนะที่ดีตรงกันและสอดคล้องกัน ในการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากรในสังกัดหน่วยคลังและพัสดุเหมือนกัน สามารถนำผลการปฏิบัติที่ผ่านมาไปประยุกต์เป็น กลยุทธ์การบริหารเชิงระบบอย่างมีประสิทธิภาพในการบริการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของหน่วยคลังและพัสดุ สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการได้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ควรนำผลการวิจัยในครั้งนี้ไปใช้เป็น กลยุทธ์การบริหารเชิงระบบอย่างมีประสิทธิภาพในการบริการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของหน่วยคลังและพัสดุ โดยอย่างน้อยต้องคงรักษาสถานภาพเดิมของการปฏิบัติงานไปพร้อม ๆ กับการพยายามพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เพื่อให้เข้าสู่ค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุดในทุกปัจจัย/ทุกตัวแปร โดยยึดถือปฏิบัติงานตามปัจจัย/ตัวแปร ตามลำดับก่อน-หลัง ดังนี้

ด้านปัจจัยนำเข้า มี 2 ปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยด้านความพร้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากร ประกอบด้วย
 - 1.1 มีความสุภาพ เอื้ออำนวยให้ความสะดวก มีอัธยาศัยดี ยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นกันเอง เป็นกัลยาณมิตร
 - 1.2 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง รอบคอบ ซื่อสัตย์ เป็นที่เชื่อถือ เป็นที่ยอมรับ
 - 1.3 สามารถแก้ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างให้บริการเบิกจ่ายเงินได้ และปฏิบัติถูกต้องตามระเบียบ ข้อบังคับ

1.4 สามารถให้คำปรึกษาแนะนำ และตอบข้อซักถามอย่างชัดเจน ตรงประเด็น
อ้างอิงถูกต้อง

1.5 มีความยืดหยุ่นในการให้บริการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายเงิน

2. ปัจจัยด้านความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวก ประกอบด้วย

2.1 สถานที่ให้บริการเพื่อดำเนินการเบิกจ่ายเงิน สะอาด เป็นระเบียบ และ
สภาพแวดล้อมดี มีความเหมาะสมกับกิจกรรมของผู้ให้บริการและผู้รับบริการ

2.2 อุปกรณ์และเทคโนโลยีใช้งานมีคุณภาพ ทันสมัย เอื้อให้เกิดความรวดเร็ว
และมีประสิทธิภาพในการทำงานบริการเบิกจ่ายเงิน

2.3 มีระบบการสื่อสารที่ใช้ได้ดี สะดวก และสื่อสารได้หลายช่องทาง

ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย

1. ความชัดเจนในการใช้เอกสารประกอบการเบิกจ่ายเงินในแต่ละเรื่อง
2. การให้บริการเบิกจ่ายเงินมีขั้นตอนเป็นระบบชัดเจน มีความคล่องตัว ไม่ซับซ้อน
3. ความชัดเจนของการควบคุมงบประมาณทั้งก่อน ระหว่าง และหลัง การเบิกจ่าย
เงิน (ทราบจากการติดต่อ)

4. ความสะดวกในการให้บริการเบิกจ่ายเงิน

5. ความรวดเร็วในการให้บริการเบิกจ่ายเงิน

6. ความเหมาะสมของการให้บริการเบิกจ่ายเงินโดยบริการตามลำดับก่อน-หลัง

7. ความเหมาะสมของช่องทางการให้บริการเบิกจ่ายเงิน

8. มีแบบฟอร์มเพื่อกรอกเสนอเบิกจ่ายเงินกรณีต่าง ๆ ครบถ้วน

9. การแจ้งยอดงบประมาณที่เหลือ และแจ้งกำหนดเวลาที่ต้องดำเนินการ
เบิกจ่ายเงิน

ด้านผลผลิต

ความพึงพอใจต่อผลการปฏิบัติงานโดยรวม ประกอบด้วย

1. บุคลากรผู้ให้บริการปฏิบัติต่อผู้รับบริการอย่างเป็นกัลยาณมิตร อย่างสม่ำเสมอ
2. การเบิกจ่ายเงินตามขั้นตอนและให้ทันเวลาตามกำหนดเวลาในการเบิกจ่ายเงิน
3. การได้รับบริการที่ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ
4. การแจ้งผลการเบิกจ่ายเงินที่เป็นการเบิกจ่ายเงินให้เฉพาะตัว จากบุคลากรผู้ให้
บริการเบิกจ่ายเงิน

2. ควรนำข้อมูลผลการวิจัย สำหรับบุคลากรในสังกัดสำนักบริหารและพัฒนา
วิชาการ และสังกัดคณะ/หน่วยงานในสังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น ข้อที่มีผู้ให้ระดับทรงชนะ
ที่ประสงค์ให้เป็นคะแนนในระดับน้อยคือ 2 และในระดับน้อยที่สุดคือ 1 ในทุกปัจจัย ไปชี้แจง
ให้บุคลากรทั้งในสังกัดสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ และสังกัดคณะ/หน่วยงานในสังกัด
มหาวิทยาลัยขอนแก่นได้ทราบ โดยผ่านทางนโยบายของผู้บริหารสำนักบริหารและพัฒนา
วิชาการ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในวิธีการ ขั้นตอน การเบิกจ่ายเงินตามวิธีการ ขั้นตอน ที่
มหาวิทยาลัยขอนแก่นกำหนด พร้อมเกิดทรศนะที่ดีต่อหน่วยงาน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรนำข้อมูลผลการวิจัย สำหรับบุคลากรในสังกัดสำนักบริหารและพัฒนา
วิชาการ และสังกัดคณะ/หน่วยงานในสังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น ข้อที่มีผู้ให้ระดับทรงชนะ
ที่ประสงค์ให้เป็นคะแนนในระดับน้อยคือ 2 และในระดับน้อยที่สุดคือ 1 ในทุกปัจจัย ไปทำวิจัย
เชิงคุณภาพโดยใช้วิธีสัมภาษณ์ เพื่อหาวิธีการดำเนินการให้ทุกข้อดังกล่าวเข้าสู่ค่าเฉลี่ยมากที่สุด
คือ 5 เพื่อให้เกิดทรศนะที่ดีต่อหน่วยงาน และเกิดการพัฒนาย่างมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกคน
ในสังกัดสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ และจากบุคลากรในสังกัดคณะ/หน่วยงานในสังกัด
มหาวิทยาลัยขอนแก่นเฉพาะผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการได้ร่วมปฏิบัติงานในการเบิกจ่ายเงิน

**กลยุทธ์การบริหารเชิงระบบอย่างมีประสิทธิภาพในการบริการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ ของ
หน่วยคลังและพัสดุในทรศนะของบุคลากรในสังกัดสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ สังกัด
กองคลัง สังกัดคณะ/หน่วยงานในสังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น** คือ อย่างน้อยต้องคงรักษาสถาน
ภาพเดิมของการปฏิบัติงานไปพร้อม ๆ กับการพยายามพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นเพื่อให้เข้า
สู่ค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด ในทุกปัจจัย/ทุกตัวแปร โดยยึดถือปฏิบัติตามปัจจัย/ตัวแปร
ตามลำดับก่อน-หลัง โดยนำข้อมูลที่มีผู้ให้ระดับทรงชนะที่ประสงค์ให้เป็นคะแนนในระดับน้อย
คือ 2 และในระดับน้อยที่สุดคือ 1 ในทุกปัจจัย ผนวกกับข้อตรวจพบที่ควรปรับปรุงแก้ไขจากกอง
ตรวจสอบภายใน ประจำปีงบประมาณ 2560 – 2562 มาประกอบการพิจารณาดำเนินการ
โดยข้อตรวจพบที่ควรปรับปรุงแก้ไขจากกองตรวจสอบภายใน ประจำปีงบประมาณ 2560 –
2562 คือ ต้องลงนามกำกับการยกเลิกใบเสร็จทุกใบทุกครั้งพร้อมระบุสาเหตุให้ชัดเจน นำเงิน
ส่งกองคลังให้ทันตามกำหนด

บรรณานุกรม

- กนกอร สมปราชัย. (2559). **ภาวะผู้นำและภาวะผู้นำการเรียนรู้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 1. ขอนแก่น: หจก.โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา.
- ข้อบังคับมหาวิทยาลัยขอนแก่น ว่าด้วย การงบประมาณ การเงิน การพัสดุ ทรัพย์สิน และการตรวจสอบ พ.ศ. 2559.
- คู่มือปฏิบัติงานการขออนุมัติโครงการ การขออนุมัติใช้เงิน และการขออนุมัติเบิกจ่ายเงิน สำหรับ ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารโครงการ/กิจกรรม สำนักบริหารและพัฒนามหาวิทยาลัยขอนแก่น ตุลาคม 2560.
- จิระภรณ์ ตันตชัยรัตนกุล. (2552). **เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการการตลาดและการผลิต (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1)**. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช หน่วยที่ 1 - 8. พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ณัฐปัทม์ ญาณมโนวิศิษฐ์. (2555). **การบริหารการคลังและงบประมาณ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. ฉะเชิงเทรา: บริษัท เอ็มเอ็น คอมพิวเตอร์ จำกัด.
- ณัฐพัชร สติตพรธนะชัย. (2553). **การคลังสาธารณะ**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: บริษัท แอคทีฟ พรินท์ จำกัด.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2552). **การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุงใหม่)**. กรุงเทพฯ: วี.พรินท์ (1991) จำกัด.
- ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ และวราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ. (2553). **เอกสารการสอนชุดวิชาการคลังและงบประมาณ**. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช หน่วยที่ 9. พิมพ์ครั้งที่ 7. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ธีรกิติ นวรัตน์ ณ อยุธยา. (2557). **การตลาดบริการแนวคิดและกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 4. (ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นภาพร ชันธนาภา. (2554). **การจัดองค์การและการบริหารธุรกิจ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นนุช กันธะชัย. (2551). **การจัดการการตลาด**. เชียงราย: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2553). **การจัดการสมัยใหม่: Modern Management**. พิมพ์ครั้งที่ 7. (ปรับปรุงใหม่). กรุงเทพฯ: บริษัท ทริบเพิล กรุ๊ป จำกัด.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). **การวิจัยเบื้องต้น**. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

บันทึกข้อความสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ ที่ ศธ 0514.23/3968 ลงวันที่ 30 พฤศจิกายน 2559 (อนุมัติให้ใช้เงินในการดำเนินการจัดงานพิธีพระราชทานปริญญาบัตร ประจำปี พ.ศ. 2559 จำนวน 7,000,000 บาท (เจ็ดล้านบาทถ้วน) โดยเบิกจ่ายจากเงินรายได้งบประมาณอุดหนุนทั่วไป (โครงการร่วมและการสนับสนุนการจัดงานพิธีพระราชทานปริญญาบัตร))

บันทึกข้อความสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ ที่ ศธ 0514.23/1062 ลงวันที่ 9 เมษายน 2561 เรื่อง ขออนุมัติให้ผู้รับเงินใช้สภาพลายมือชื่อในการออกใบเสร็จรับเงินค่าลงทะเบียนนักศึกษาเพื่อใช้เป็นหลักฐานในการเบิกเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร ครั้งที่ 2 บุญใจ ศรีสถิตย์นรากร. (2560). **กลยุทธ์การจัดการระบบบริการสุขภาพในยุคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน**. ปทุมธานี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2560). **กลยุทธ์การวางแผนและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส (2989) จำกัด.

ประวิณ ปานศุภวัชร. (2559). **หลักการจัดการ**. อุตรธานี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ. (2542, 19 สิงหาคม) **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่มที่ 116 ตอนที่ 74 ก, หน้า 1.

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยขอนแก่น. (2558, 17 กรกฎาคม) **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่มที่ 132 ตอนที่ 66 ก, หน้า 25.

พรรณพิมล ก้านนก และคณะ. (2554). **หลักการตลาด**. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์. (2550). **การคลังรัฐบาลและการคลังท้องถิ่น**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: โอ.เอส. พรินติ้ง เฮ้าส์.

ภาวิณี เพชรสว่าง. (2561). **กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

มัลลิกา ธรรมจริยาวัฒน์. (2554). **การจัดองค์การและการบริหารธุรกิจ**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2542). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์.

- รัตนา สายคณิต และชลลดา จามรกุล. (2557). **เศรษฐศาสตร์เบื้องต้น**. พิมพ์ครั้งที่แปด. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2556). **การจัดการภาครัฐแนวใหม่**. พิมพ์ครั้งที่หนึ่ง. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์ จำกัด.
- วรรณิ์ แกมเกตุ. (2555). **วิธีวิทยาการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรรณเพ็ญ มูลสุวรรณ. (2551). **ทฤษฎีองค์การธุรกิจ**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วรบุตร วัภักดีเพชร. (2553). **เอกสารการสอนชุดวิชาการคลังและงบประมาณ**. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช หน่วยที่ 11. พิมพ์ครั้งที่ 7. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- รณชัย ตันตระกูล. (2552). **การบริหารจัดการการตลาด**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: หจก.ซีเคแอนด์เอสโพลีโตสตูดิโอ.
- วิเชียร วิทย์อุดม. (2555). **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์ จำกัด.
- วรรณารถ แสงมณี. (2553). **องค์การ: ทฤษฎีการออกแบบ และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: ไม่ระบุสถานที่พิมพ์.
- วันชัย มีชาติ. (2552). **การบริหารองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ. ห้างหุ้นส่วนจำกัดสามลดา.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2560). **การบริหารการศึกษา : หลักการและทฤษฎี (ฉบับปรับปรุง)**. กรุงเทพฯ: uraigraphic@gmail.com.
- อมรรวรรณ รังกุล. (2556). **การจัดการองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 1. ขอนแก่น: หจก. โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา.
- Batem, S., and Snell, A. (2009). **Management**. The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Daft, L. (2012). **New Era of Management**. Tenth Edition. South-Western Cengage Learning Printed in China by China Translation & Printing Services Limited.
- Dumler, P., and Skinner, J. (2008). **A Primer for Management**. Thomson South – Western, Printed in the United States of America.
- Dubrin, J. (2006). **Essentials of Management**. 7th Edition. Thomson South–Western, Printed in the United States of America.

- Gomez – Mejia, R., Balkin, B., and Cardy, L. (2008). **Management**. The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Heizer, Jay., and Render, Barry. (2011). **Operations Management**. Global Edition, Tenth Edition. Prentice Hall.
- Jones, R., and George, M. (2011). **Contemporary Management**. Seventh Edition. McGraw-Hill/Irwin.
- Plunkett, R., Attner F., and Allen, S. (2008). **Management Meeting and Exceeding Customer Expectations**. Ninth Edition. Thomson South–Western, Printed in Canada.
- Schermerhorn, JR. (2010). **Introduction to Management**. John Wiley & Sons, Inc. Printed in Asia.
- Williams, Chuck. (2008). **Effective Management**. Thomson South – Western, Printed in the United States of America.
-

ภาคผนวก

แบบสอบถามการวิจัย เรื่อง

กลยุทธ์การบริหารเชิงระบบอย่างมีประสิทธิภาพ ในการบริการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ
ของหน่วยคลังและพัสดุในทรศนะของบุคลากรในสังกัดสำนักบริหารและพัฒนามหาวิทยาลัย
กองคลัง สังกัดคณะ/หน่วยงานในสังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น
(สำหรับบุคลากรในสังกัดสำนักบริหารและพัฒนามหาวิทยาลัย และสังกัดคณะ/หน่วยงาน
ในสังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น)

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารเชิงระบบ ในการบริการ
เบิกจ่ายเงินงบประมาณของหน่วยคลังและพัสดุ สำนักบริหารและพัฒนามหาวิทยาลัย
ขอนแก่น ณ ปัจจุบันว่า อยู่ในระดับใด

2. ผู้ตอบแบบสอบถามคือบุคลากรในสังกัดสำนักบริหารและพัฒนามหาวิทยาลัย สังกัด
กองคลัง และสังกัดคณะ/หน่วยงานในสังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่มีประสบการณ์ในการ
ปฏิบัติงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 บุคลากรในสังกัดสำนักบริหารและพัฒนามหาวิทยาลัย ในฐานะเป็นผู้ได้ร่วม
ปฏิบัติและได้รับบริการในการบริการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ (ยกเว้นผู้บริหาร หัวหน้างานบริหาร
และสารสนเทศ และผู้ปฏิบัติงานยังไม่ครบ 1 ปี) จำนวน 48 คน

2.2 นักวิชาการศึกษาในสังกัดคณะ/หน่วยงาน ในสังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น
ในฐานะเป็นผู้ได้ร่วมปฏิบัติและได้รับบริการในการบริการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ โดยเป็นผู้
ประสานงานกับบุคลากรในสังกัดหน่วยคลังและพัสดุ สำนักบริหารและพัฒนามหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยขอนแก่น เรื่อง การเบิกจ่ายเงินค่าตอบแทนกรรมการสอบสัมภาษณ์ เพื่อรับบุคคล
เข้าศึกษาในมหาวิทยาลัยขอนแก่น คณะ/หน่วยงานละ 1 คน รวมจำนวน 20 คน

ขอความกรุณาท่านให้ตอบข้อความทุกข้อที่ตรงกับข้อมูลทั่วไปและตรงกับทรศนะ
ของท่าน พร้อมให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในตอนที่ 3 ของแบบสอบถาม ด้วยคำตอบของท่าน
จะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน ของหน่วยคลังและพัสดุ
สำนักบริหารและพัฒนามหาวิทยาลัยขอนแก่น จึงขอความกรุณาจากท่าน
ให้ช่วยตอบแบบสอบถามให้ด้วยจักเป็นพระคุณยิ่ง

ตอนที่ 2 เป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า ถ้ามทรศนะของบุคลากรในสังกัด
 สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ และสังกัดคณะ/หน่วยงาน ในสังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น
 ตามตัวแปรการวิจัย ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ และด้านผลผลิต

คำชี้แจงโปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับทรศนะของท่าน

ลำดับ ที่	หัวข้อประเมิน	ระดับทรศนะที่ประสงค์ให้เป็นคะแนน				
		มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
		5	4	3	2	1
1.	<p>ด้านปัจจัยนำเข้า มี 2 ปัจจัย ดังนี้</p> <p>ปัจจัยด้านความพร้อมในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร มีดังนี้</p> <p>1.1 มีความสุภาพ เอื้ออำนวย ให้ความสะดวก มีอัธยาศัยดี ยิ้มแย้ม แจ่มใส เป็นกันเอง เป็นกัลยาณมิตร</p> <p>1.2 สามารถให้คำปรึกษา แนะนำ และตอบ ข้อซักถามอย่างชัดเจน ตรงประเด็น อ้างอิงถูกต้อง</p> <p>1.3 สามารถแก้ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น ระหว่างให้บริการเบิกจ่ายเงินได้ และ ปฏิบัติถูกต้องตามระเบียบ ข้อบังคับ</p> <p>1.4 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง รอบคอบ ซื่อสัตย์ เป็นที่เชื่อถือ เป็นที่ยอมรับ</p> <p>1.5 มีความยืดหยุ่นในการให้บริการ ตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายเงิน</p>					

ลำดับ ที่	หัวข้อประเมิน	ระดับพรรณนะที่ประสงค์ให้เป็นคะแนน				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
		5	4	3	2	1
2.	<p>ด้านปัจจัยนำเข้า(ต่อ)</p> <p>ปัจจัยด้านความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวก</p> <p>2.1 อุปกรณ์และเทคโนโลยีใช้งานมีคุณภาพทันสมัย เอื้อให้เกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในการทำงานบริการเบิกจ่ายเงิน</p> <p>2.2 สถานที่ให้บริการเพื่อดำเนินการเบิกจ่ายเงิน สะอาด เป็นระเบียบ และสภาพแวดล้อมดี มีความเหมาะสมกับกิจกรรมของผู้ให้บริการและผู้รับบริการ</p> <p>2.3 มีระบบการสื่อสารที่ใช้ได้ดี สะดวก และสื่อสารได้หลายช่องทาง</p> <p>ด้านกระบวนการ</p> <p>1. ความชัดเจนในการใช้เอกสารประกอบการเบิกจ่ายเงินในแต่ละเรื่อง</p> <p>2. การให้บริการเบิกจ่ายเงินมีขั้นตอนเป็นระบบชัดเจน มีความคล่องตัวไม่ซับซ้อน</p> <p>3. ความรวดเร็วในการให้บริการเบิกจ่ายเงิน</p> <p>4. ความสะดวกในการให้บริการเบิกจ่ายเงิน</p>					

ลำดับ ที่	หัวข้อประเมิน	ระดับทรศนะที่ประสงค์ให้เป็นคะแนน				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
		5	4	3	2	1
	<p>ด้านกระบวนการ (ต่อ)</p> <p>5. ความเหมาะสมของช่องทาง การให้บริการเบิกจ่ายเงิน</p> <p>6. ความเหมาะสมของการให้บริการ เบิกจ่ายเงิน โดยบริการตามลำดับ ก่อน-หลัง</p> <p>7. การแจ้งยอดงบประมาณที่เหลือและแจ้ง กำหนดเวลาที่ต้องดำเนินการ เบิกจ่ายเงิน</p> <p>8. ความชัดเจนของการควบคุม งบประมาณทั้งก่อน ระหว่าง และ หลังการเบิกจ่ายเงิน (ทราบจากการติดต่อ)</p> <p>9. มีแบบฟอร์มเพื่อกรอกเสนอเบิกจ่ายเงิน กรณีต่าง ๆ ครบถ้วน</p> <p>ด้านผลผลิต</p> <p>ความพึงพอใจต่อผลการปฏิบัติงานโดยรวม</p> <p>1. การเบิกจ่ายเงินตามขั้นตอนแล้วทันเวลา ตามกำหนดเวลาในการเบิกจ่ายเงิน</p> <p>2. การได้รับบริการที่ตรงตามความต้องการ ของผู้รับบริการ</p> <p>3. การได้รับแจ้งผลการเบิกจ่ายเงินที่เป็น การเบิกจ่ายเงินให้เฉพาะตัว จากบุคลากรผู้ให้บริการเบิกจ่ายเงิน</p> <p>4. บุคลากรผู้ให้บริการปฏิบัติต่อ ผู้รับบริการอย่างเป็นกัลยาณมิตร อย่างสม่ำเสมอ</p>					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่ให้ความกรุณาตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามการวิจัย เรื่อง

กลยุทธ์การบริหารเชิงระบบอย่างมีประสิทธิภาพ ในการบริการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของหน่วยคลังและพัสดุในทรศนะของบุคลากรในสังกัดสำนักบริหารและพัฒนาวិชาการ สังกัดกองคลัง สังกัดคณะ/หน่วยงานในสังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น

(สำหรับนักวิชาการเงินและบัญชี บุคลากรสังกัดกองคลัง สำนักงานอธิการบดี)

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารเชิงระบบ ในการบริการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของหน่วยคลังและพัสดุ สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ณ ปัจจุบันว่า อยู่ในระดับใด

2. ผู้ตอบแบบสอบถามคือบุคลากรในสังกัดกองคลัง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 นักวิชาการเงินและบัญชี ซึ่งเป็นบุคลากรในสังกัดกองคลัง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น ในฐานะเป็นผู้กำกับ ควบคุม ดูแล ตรวจสอบ ในการบริการเบิกจ่ายเงินงบประมาณในระดับนโยบาย โดยทำหน้าที่เป็นผู้ประสาน แนะนำ เสนอแนะ กำกับ ควบคุม ดูแล ตรวจสอบ ในการบริการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ ของสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ จำนวน 5 คน

ขอความกรุณาท่านให้ตอบข้อความทุกข้อ ที่ตรงกับข้อมูลทั่วไปและตรงกับทรศนะของท่าน พร้อมให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในตอนที 3 ของแบบสอบถามด้วย คำตอบของท่าน จะเป็นประโยชน์ยิ่งต่อการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของหน่วยคลังและพัสดุ สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น จึงขอความกรุณาจากท่านให้ช่วยตอบแบบสอบถามให้ด้วย จักเป็นพระคุณยิ่ง

แบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า ถามทัศนคติของบุคลากรในสังกัดกองคลัง
สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น ตามตัวแปรการวิจัย ด้านปัจจัยนำเข้า
ด้านกระบวนการ และด้านผลผลิต

ตอนที่ 3 เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลทั่วไป

ของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ตำแหน่ง นักวิชาการเงินและบัญชี
2. หน่วยงานสังกัด กองคลัง สำนักงานอธิการบดี

ตอนที่ 2 เป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ทรรศนะของบุคลากรในสังกัดกองคลัง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น ตามตัวแปรการวิจัย ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ และด้านผลผลิต

คำชี้แจงโปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับทรรศนะของท่าน

ลำดับ ที่	หัวข้อประเมิน	ระดับทรรศนะที่ประสงค์ให้เป็นคะแนน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
1.	<p>ด้านปัจจัยนำเข้า มี 2 ปัจจัย ดังนี้</p> <p>ปัจจัยด้านความพร้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากร มีดังนี้</p> <p>1.1 มีความสุภาพ เอื้ออำนวย ให้ความสะดวก มีอัธยาศัยดี ยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นกันเอง เป็นกัลยาณมิตร</p> <p>1.2 สามารถตอบข้อซักถามอย่างชัดเจน ตรงประเด็น อ้างอิงถูกต้อง</p> <p>1.3 สามารถแก้ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างให้บริการเบิกจ่ายเงินได้ และปฏิบัติถูกต้องตามระเบียบ ข้อบังคับ</p> <p>1.4 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง รอบคอบ ซื่อสัตย์ เป็นที่เชื่อถือเป็นที่ยอมรับ</p>					

ลำดับ ที่	หัวข้อประเมิน	ระดับทรศนะที่ประสงค์ให้เป็นคะแนน				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
		5	4	3	2	1
2.	<p>ด้านปัจจัยนำเข้า(ต่อ)</p> <p>ปัจจัยด้านความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวก</p> <p>2.1 อุปกรณ์และเทคโนโลยีใช้งานมีคุณภาพทันสมัย เอื้อให้เกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในการทำงานบริการเบิกจ่ายเงิน</p> <p>2.2 สถานที่ให้บริการเพื่อดำเนินการเบิกจ่ายเงิน สะอาด เป็นระเบียบ และสภาพแวดล้อมดี มีความเหมาะสมกับกิจกรรมของผู้ให้บริการและผู้รับบริการ</p> <p>2.3 มีระบบการสื่อสารที่ใช้ได้ดี สะดวก และสื่อสารได้หลายช่องทาง</p> <p>ด้านกระบวนการ</p> <p>1. ความชัดเจนในการใช้เอกสารประกอบการเบิกจ่ายเงินในแต่ละเรื่อง</p> <p>2. การให้บริการเบิกจ่ายเงินมีขั้นตอนเป็นระบบชัดเจน มีความคล่องตัวไม่ซับซ้อน</p> <p>3. ความชัดเจนของการควบคุมงบประมาณ ทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการเบิกจ่ายเงิน (ทราบจากการติดต่อ)</p>					

ลำดับ ที่	หัวข้อประเมิน	ระดับทรศนะที่ประสงค์ให้เป็นคะแนน				
		มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
		5	4	3	2	1
	ด้านผลผลิต ความพึงพอใจต่อผลการปฏิบัติงานโดยรวม 1. การเบิกจ่ายเงินตามขั้นตอนแล้วทันเวลา ตามกำหนดเวลาในการเบิกจ่ายเงิน 2. การได้รับแจ้งผลการเบิกจ่ายเงินที่เป็น การเบิกจ่ายเงินให้เฉพาะตัว จากบุคลากรผู้ให้บริการเบิกจ่ายเงิน 3. บุคลากรผู้ให้บริการปฏิบัติต่อ ผู้รับบริการอย่างเป็นกัลยาณมิตร อย่างสม่ำเสมอ					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่ให้ความกรุณาตอบแบบสอบถาม

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ นางฤทัยรัตน์ เจษฎากุลทวี

เกิด 18 กุมภาพันธ์ 2507

วุฒิ ปว.ช. (แผนกพาณิชยการ)

ปว.ส. (สาขาวิชาการบัญชี)

ศศ.บ. (การจัดการทั่วไป)

ประวัติการทำงาน

5 เมษายน 2528 รับราชการในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ 1 ระดับ 1

งานทะเบียนนักศึกษาและตารางสอนตารางสอบ กองบริการการศึกษา
สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น

16 สิงหาคม 2529 ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งพนักงานธุรการ 2 สังกัดหน่วยงานเดิม

1 ตุลาคม 2535 ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งพนักงานธุรการ 3 สังกัดหน่วยงานเดิม

5 ตุลาคม 2534 ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งพนักงานธุรการ 4 สังกัดหน่วยงานเดิม

4 เมษายน 2538 ย้ายไปดำรงตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชี 4 สำนักงานเลขานุการ
สำนักทะเบียนและประมวลผล

4 เมษายน 2539 ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชี 5 สังกัดหน่วยงานเดิม

26 ตุลาคม 2541 ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชี 6 สังกัดหน่วยงานเดิม

2 ตุลาคม 2558 ออกจากราชการด้วยเหตุทดแทน เพื่อเข้าปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งใหม่
ตามการออกนอกระบบราชการของมหาวิทยาลัยขอนแก่น และปฏิบัติหน้าที่
มาจนถึงปัจจุบันในตำแหน่ง นักวิชาการเงินและบัญชี ชำนาญการ หน่วยคลัง
และพัสดุ สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
