

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการในสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยนำเสนอประเด็นเนื้อหาตามลำดับดังต่อไปนี้

1. แนวคิดการบริหารจัดการองค์การ
 - 1.1 ความหมายของการบริหารจัดการองค์การ
 - 1.2 กระบวนการของการบริหารจัดการองค์การ
 - 1.3 การบริหารจัดการสมัยใหม่ (Modern Management)
 - 1.4 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk management)
 - 1.4.1 ความหมายของความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง
 - 1.4.2 การบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO (Committee of Sponsoring Organization of The Treadway Commission)
2. แนวคิดการบริหารจัดการในสถาบันอุดมศึกษา
 - 2.1 ความหมายและความสำคัญของการบริหารจัดการในสถาบันอุดมศึกษา
 - 2.2 รูปแบบการบริหารจัดการในสถาบันอุดมศึกษา
3. แนวคิดการพัฒนาองค์การ
 - 3.1 การพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน
 - 3.2 การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. รูปแบบการบริหารจัดการในสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
5. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดการบริหารจัดการองค์การ

ทุกองค์การทั้งภาครัฐและเอกชน จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่ดี ไม่ว่าจะเป็นความแตกต่างในด้านขนาด ประเภท หรือสถานที่ตั้ง การบริหารจัดการถือเป็นจุดเริ่มต้นของการดำเนินงานเพื่อการเติบโตและดำรงอยู่ต่อไปขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคศตวรรษที่ 21 ที่ต้องเผชิญกับปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจและเทคโนโลยี ส่งผลให้องค์การต้องเร่งหาแนวทางในการบริหารจัดการที่ทันสมัยเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

1.1 ความหมายของการบริหารจัดการองค์การ

ความหมายของการบริหารจัดการนั้น ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2550 : 9-10) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารจัดการ หมายถึง กิจกรรมในการบริหารทรัพยากรและกิจการงานอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยคำว่า “การบริหาร” (Administration) จะใช้ในการบริหารระดับสูง ซึ่งเน้นที่การกำหนดนโยบายสำคัญและการกำหนดแผนของผู้บริหารระดับสูง เป็นคำที่นิยมใช้ในการบริหารรัฐกิจ (Public Administration) หรือใช้ในหน่วยงานราชการ ส่วนคำว่า “ผู้บริหาร” (Administrator) จะหมายถึง ผู้บริหารที่ทำงานอยู่ในองค์กรของรัฐ หรือองค์กรที่ไม่มุ่งหวังกำไร ส่วนคำว่า “การจัดการ” (Management) เป็นกระบวนการที่ออกแบบสำหรับบุคคลเพื่อการทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือเป็นกระบวนการของการมุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์การจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลและทรัพยากรหรือเป็นกระบวนการออกแบบและรักษาสภาพแวดล้อม ซึ่งบุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2542 : 1) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลายอย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนดโดยใช้กระบวนการอย่างมีระบบและให้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

สตีเฟน พี โรบบินส์ (Stephen P. Robbins อ้างถึงใน วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2547 : 2) ให้ความหมายคำว่า การจัดการ (Management) คือ กระบวนการในการประสานงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารในทุกองค์การและทุกระดับจะต้องมีหน้าที่ในฐานะของผู้บริหาร 4 ประการ คือ

1. การวางแผน คือ การกำหนดเป้าหมาย กำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายรวมทั้งการรวบรวมและประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ

2. การจัดองค์การ คือ การกำหนดกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ บุคคลที่จะเป็นผู้รับผิดชอบและปฏิบัติงาน การจัดโครงสร้างองค์การ การจัดกลุ่มงานและการกำหนดสายการบังคับบัญชา

3. การนำ คือ การสั่งการและการจูงใจให้ทุกฝ่ายทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

4. การควบคุม คือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

หวน พินรุพันธ์ (2552 : <http://personal.swu.ac.th/facstaffs/huan/การบริหารทรัพยากรการศึกษา.doc>) กล่าวว่า การบริหาร คือ ศิลปะในการทำให้สิ่งต่าง ๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ หมายความว่า ผู้บริหาร ไม่ใช่ ผู้ปฏิบัติ แต่ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานจนเป็นผลสำเร็จตรงตามจุดหมายขององค์การ หรือตรงตามจุดหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้ว

เชสเตอร์ บาร์นาร์ด (Chester Barnard, <http://www.freewebs.com/imp5>) ได้กล่าวว่า การบริหาร คือ การทำงานของคณะบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่ร่วมกันปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

เก็ตเซล และ กูบา (Getzels and Guba อ้างถึงใน เจริญผล สุวรรณโชติ, 2544 : 239) กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคมที่สามารถมองเห็นได้ 3 ทางคือ

1. ทางโครงสร้าง เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาตามลำดับขั้นตอนของสายการบังคับบัญชา
2. ทางหน้าที่ เป็นขั้นตอนของหน่วยงานที่ระบุหน้าที่ บทบาท ความรับผิดชอบและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย
3. ทางปฏิบัติ เป็นกระบวนการที่บุคคลและบุคคลต้องการร่วมทำปฏิกริยาซึ่งกันและกัน

ลักษณะเด่นที่เป็นสากลของการบริหาร คือ

1. การบริหารต้องมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย
2. ต้องอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญ
3. ต้องใช้ทรัพยากรบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน
4. ต้องมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการทางสังคม
5. ต้องเป็นการดำเนินการร่วมกันระหว่างกลุ่มบุคคล 2 คนขึ้นไป
6. ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจเพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์
7. เป็นการร่วมมือดำเนินการอย่างมีเหตุผล

8. มีลักษณะเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

9. การบริหาร ไม่มีตัวตน แต่มีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์

เจมส์ เอ เอฟ สโตนอร์ (James A.F. Stoner อ้างถึงใน สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ, 2553 : 13) ให้คำนิยามไว้ว่า การจัดการ คือ กระบวนการ (Process) ของการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organization) การสั่งการ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ความพยายามของสมาชิกในองค์การและการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนดไว้

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2543 : 3) ให้คำนิยามที่ใกล้เคียงว่า “การบริหาร” (Administration) และ “การจัดการ” (Management) มีความหมายแตกต่างกันเล็กน้อย โดยที่การบริหารจะสนใจและสัมพันธ์กับการกำหนดนโยบายไปลงมือปฏิบัติ นักวิชาการบางท่านให้ความเห็นว่าการบริหารใช้ในภาครัฐ ส่วนการจัดการใช้ในภาคเอกชน อย่างไรก็ดี ในตำราหรือหนังสือส่วนใหญ่ทั้ง 2 คำนี้มีความหมายไม่แตกต่างกัน สามารถใช้แทนกันได้และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

จากความหมายต่าง ๆ ข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารจัดการ เป็นกระบวนการของกิจกรรมที่ต่อเนื่องและประสานงานกัน ซึ่งผู้บริหารต้องเข้ามาช่วยเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร ประเด็นสำคัญของการบริหารจัดการ คือ สามารถประยุกต์ใช้กับองค์การใดองค์การหนึ่งได้ โดยพยายามมุ่งสู่ประสิทธิภาพ อันหมายถึงวิธีการใช้ทรัพยากรประหยัคที่สุด และเร่งสร้างประสิทธิผล อันหมายถึงการบรรลุเป้าหมายคือประ โยชน์สูงสุดขององค์การ

1.2 กระบวนการของการบริหารจัดการองค์การ

การบริหารจัดการเป็นการกำหนดทิศทางขององค์การหรือการดำเนินงานในหน้าที่ต่าง ๆ ให้ใช้ทรัพยากรทั้งหลายที่มีอยู่ในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยครอบคลุมถึงการใช้ทรัพยากรได้อย่างเฉลียวฉลาด เหมาะสมและคุ้มค่า ส่วนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพนั้น หมายถึงการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและสามารถปฏิบัติการได้สำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ บทบาทสำคัญของผู้บริหารคือการนำพาองค์การไปให้ถึงเป้าหมายและบรรลุผลสำเร็จได้โดยส่วนรวม เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์การผู้บริหารมีหน้าที่รวบรวมและวางแผนจัดการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กันโดยใช้กระบวนการบริหารจัดการที่ดี

กระบวนการบริหารจัดการ เป็นกลไกและตัวประสานที่สำคัญที่สุดในการผลักดันและกำกับให้ปัจจัยต่าง ๆ ให้สามารถดำเนินและปฏิบัติการกิจได้โดยมีประสิทธิภาพจนบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ การเข้าใจถึงกระบวนการบริหารจัดการและการฝึกฝนให้มีทักษะสูงขึ้น จะช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้

เฮนรี ฟาโย (Henri Fayol อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2543 : 24-25) ได้กำหนดลักษณะสำคัญของการบริหารออกเป็น 5 ส่วน อันประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชาสั่งการ การประสานงานและการควบคุมนั้น มีผลทำให้ต่อมา Luther H. Gulick และ Lyndall F. Urwick (อ้างถึงในวิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2549 : 48) ได้กำหนดลักษณะสำคัญของการบริหารไว้ว่าประกอบด้วยกระบวนการ 7 ประการ หรือที่เรียกกันย่อ ๆ ว่า “POSDCORB MODEL” อธิบายตามความหมายดังนี้

P = Planning หมายถึง การวางแผนอันเป็นการคาดเดาเหตุการณ์ในอนาคตซึ่งจะต้องคำนึงถึงนโยบายประกอบด้วย ทั้งนี้เพื่อให้แผนงานที่กำหนดขึ้นไว้มีความสอดคล้องต้องกันในการดำเนินงานการวางแผน เป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้ความรู้ทางวิทยาการและวิจารณ์ญาณวินิจัยเหตุการณ์ในอนาคตแล้วกำหนดวิธีการโดยถูกต้องอย่างมีเหตุผล เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้องสมบูรณ์

O = Organization หมายถึง การจัดส่วนราชการ หรือองค์กรซึ่งในการศึกษาบางแห่งก็พิจารณา รวมถึงกับการปฏิบัติงานหรือวิธีการจัดการด้วย เรื่องการจัดแบ่งส่วนงานนี้จะต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เช่น การจัดแบ่งงานเป็นกรม กอง แผนก โดยอาศัยปริมาณงานคุณภาพของงานหรือจัดตามลักษณะของงานเฉพาะอย่าง นอกจากนี้อาจพิจารณาในแง่ของการควบคุมหรือพิจารณาในแง่ของหน่วยงานหลัก (Line) หน่วยแนะนำหรือที่ปรึกษา (Staff) และหน่วยงานช่วย (Auxiliary) เป็นต้น นอกจากนี้ในการศึกษาเรื่องการจัดการองค์การนี้ยังได้ศึกษาการแก้ไขอุปสรรคข้อขัดข้อง ตลอดจนการปรับปรุงการบริหารองค์การให้ดีขึ้นด้วย

S = Staffing หมายถึง การจัดหาบุคคลและเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถมาปฏิบัติงานให้เหมาะสมกัน รวมถึงการที่จะเสริมสร้างและธำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพในการปฏิบัติงานของคนงานและพนักงานด้วย

D = Directing หมายถึง การศึกษาวิธีการอำนวยการ รวมทั้งการควบคุมงานและนิเทศงานตลอดจนศิลปะการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ การจูงใจ เป็นต้น การอำนวยการในที่นี้รวมถึงการวินิจัยสั่งการ ซึ่งเป็นหลักอันสำคัญอย่างหนึ่งของการอำนวยการให้ภารกิจดำเนินไปด้วยดี จำต้องมีการตัดสินใจที่ดีและมีการสั่งการที่ถูกต้องเหมาะสมกันแต่ละลักษณะของการตัดสินใจด้วย

CO = Coordinating หมายถึง ความร่วมมือการประสานงานเพื่อดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการที่จะช่วยให้การประสานงานดีขึ้นเพื่อช่วยแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานการร่วมมือประสานงานเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากในการ

บริหาร เพราะเป็นกิจกรรมประจำวันที่จะต้องพึงกระทำในการปฏิบัติงานและเป็นสิ่งที่มีอยู่ในระดับของงาน การร่วมมือประสานงานในหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องจัดให้มีขึ้นในหน่วยงานของตน เพราะเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะช่วยให้เกิดความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

R = Reporting หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานรวมถึงการประชาสัมพันธ์ที่จะต้องแจ้งให้ประชาชนทราบด้วย อันที่จริงการรายงานนี้มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสารอย่างมาก การรายงานโดยทั่วไปหมายถึง วิธีการของสถาบันหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการให้ข้อเท็จจริง หรือข้อมูลแก่ผู้สนใจมาติดต่อสอบถาม ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน ความสำคัญของการรายงานนี้อยู่ที่การตั้งอยู่บนรากฐานของความเป็นจริง

B = Budgeting หมายถึง งบประมาณโดยการศึกษาให้ทราบถึงระบบและวิธีการในการบริหารเกี่ยวกับงบประมาณและการเงิน ตลอดจนใช้วิธีการงบประมาณเป็นแผนงานเป็นเครื่องมือในการควบคุมวิธีการบริหารงบประมาณ โดยทั่วไปมักดำเนินหมุนเวียนคล้ายคลึงกันอย่าง “วงจรงบประมาณ” (budget cycle) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

- (1) การเตรียมการขออนุมัติงบประมาณ
- (2) การพิจารณาให้ความเห็นชอบ
- (3) การใช้จ่ายงบประมาณ
- (4) การตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณ

เดชวิทย์ นิลวรรณ (2551 : 17) ได้ให้แนวคิดด้านกระบวนการบริหารจัดการไว้ว่า การบริหารจัดการ แบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ คือ การบริหารจัดการด้านบุคคล การบริหารจัดการด้านการเงิน การบริหารจัดการด้านวัสดุ และการจัดการ มีรายละเอียดดังนี้คือ

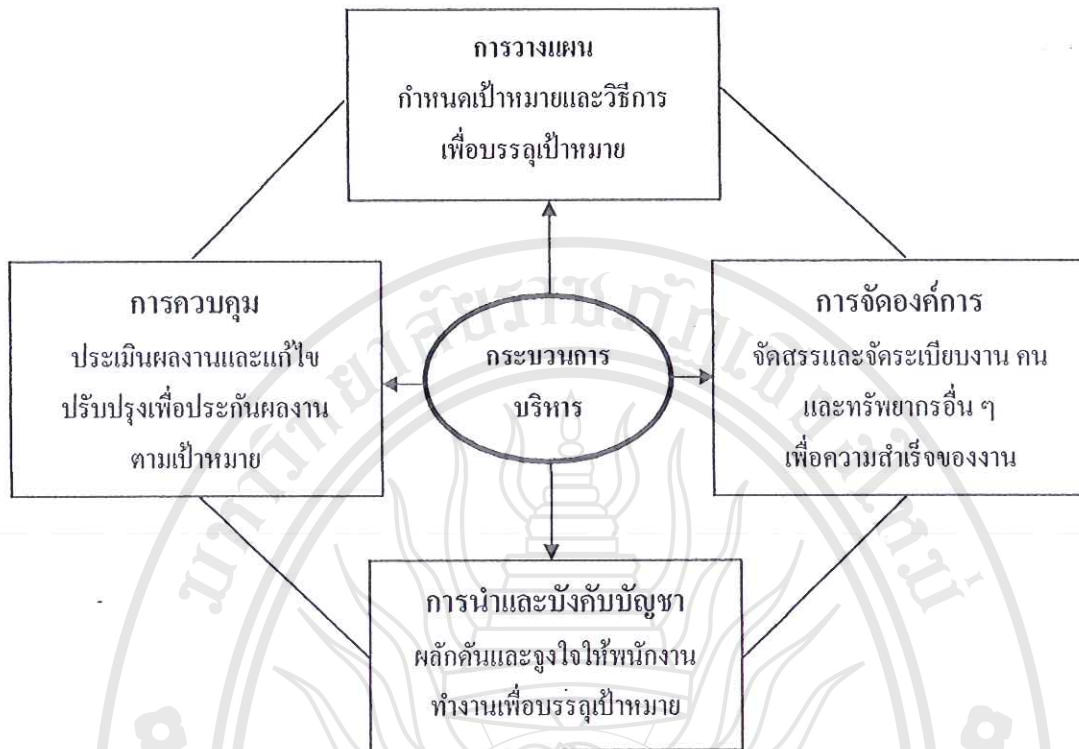
1. การบริหารจัดการด้านบุคคล เป็นการจัดการเกี่ยวกับคน ซึ่งนับเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดและเป็นพลังสำคัญในการส่งผลให้การบริหารจัดการประสบผลสำเร็จ การบริหารจัดการคน กลุ่มคน หรือสมาชิกต้องมีการแบ่งงานกันทำมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงานมีทักษะในการปฏิบัติงาน มีจริยธรรม มีความเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์กรและของสมาชิก รวมถึงการวางกฎ ระเบียบให้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน การบริหารงานบุคคล เป็นการกำหนดหน้าที่ของแต่ละคนที่ได้รับการแต่งตั้งให้เข้าทำงาน โดยการยึดถือความชำนาญเฉพาะอย่างและยึดถือความชำนาญเฉพาะบุคคล ในการจัดบุคลากรจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรม การรักษาวินัยธรรมที่ดีขององค์กร เพื่อให้เกิดเสถียรภาพในการทำงาน

2. การบริหารจัดการด้านการเงิน เป็นการจัดการเกี่ยวกับการตั้งงบประมาณเพื่อนำมาใช้จ่ายในแต่ละแผนก ในแต่ละส่วนของงาน เป็นกระบวนการที่จัดทำขึ้นมาเพื่อให้ได้เงินมาใช้จ่ายในการดำเนินงานตามแผนงานที่ได้วางไว้ การบริหารขององค์กรใดหากขาดการจัดการด้านการเงินที่ดี จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรไม่มีประสิทธิภาพ

3. การบริหารจัดการด้านวัสดุ เป็นการจัดการเกี่ยวกับวัสดุหรือทรัพยากรในรูปของเครื่องมือเครื่องใช้ขององค์กร ต้องบริหารจัดการให้สามารถใช้งานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร จะมีส่วนเสริมให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร วัสดุขององค์กรจึงต้องมีการบำรุงรักษาและดูแลให้สามารถใช้งานได้ในช่วงระยะเวลาที่ยาวนาน

4. การจัดการ เป็นการจัดการเกี่ยวกับกระบวนการในการดำเนินงาน การสร้างรูปแบบหรือโครงสร้างตามแบบแผนอย่างมีระบบ เพื่อทำให้เกิดความรับผิดชอบและเกิดอำนาจในการปฏิบัติงานตามบทบาทขององค์กรนั้น ๆ มีการกำหนดหน่วยงานย่อย กำหนดกรอบความสามารถและความถนัด ความรู้ความสามารถ การจัดองค์กรต้องอาศัยความร่วมมือของหลาย ๆ ฝ่าย จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด โดยยึดถือจุดมุ่งหมายขององค์กรเป็นแนวทาง

วิทยา ด้านธำรงกุล (2546 : 29) ให้คำนิยามของคำว่า การบริหารจัดการไว้ว่า การบริหาร (Management) ที่บางคนเรียกว่า “การจัดการ” หรือบางครั้งเรียกว่า “การบริหารจัดการ” ซึ่งหมายถึงกระบวนการของการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำและบังคับบัญชา (Leading) และการควบคุม (Controlling) ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การเพื่อการบรรลุในเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยหน้าที่ทั้งสี่ในการบริหารนั้นมีความเกี่ยวพันซึ่งกันและกันและดำเนินไปอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ผู้บริหารไม่ได้ทำหน้าที่อย่างหนึ่งจนจบเรียบร้อยแล้วจึงเริ่มงานอีกอย่างหนึ่งต่อไป ควบคู่กันที่สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงทำให้ต้องมีการเริ่มต้นงานใหม่ ๆ ตามโอกาสที่เกิดขึ้น และมีการปรับปรุงสิ่งที่ได้ตัดสินใจไปแล้วตลอดเวลา หน้าที่ทั้งสี่จึงหมุนไปพร้อม ๆ กัน ตามแบบการเคลื่อนไหวขององค์การและสภาพแวดล้อม ดังแผนภาพที่ 1 แสดงหน้าที่ของกระบวนการบริหารที่แสดงถึงกิจกรรมพื้นฐาน 4 ประการ ของการบริหารที่เชื่อมโยงเกี่ยวพันกันในรูปแบบของกระบวนการบริหาร



แผนภาพที่ 2.1 หน้าที่ของกระบวนการบริหาร
ที่มา : วิทยา ด้านร่างกาย (2546 : 29)

ทั้งนี้กระบวนการบริหารจัดการประกอบด้วยกิจกรรมพื้นฐาน 4 ประการหรืออาจแบ่งในลักษณะที่เป็นขั้นตอนดังนี้

1. การวางแผน (Planning) เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการเปลี่ยนแปลงในอนาคต การวางแผนเป็นสะพานเชื่อมระหว่างเหตุการณ์ปัจจุบันและอนาคตซึ่งทำได้โดยการให้บรรลุเป้าหมายผลลัพธ์ที่ต้องการ การวางแผนจึงต้องอาศัยการกำหนดกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ แม้ว่าพื้นฐานของการจัดการโดยทั่วไปเป็นงานของผู้บริหารการวางแผนเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จและการประเมินกลยุทธ์ เพราะว่า การจัดการองค์กร การจูงใจ การจัดบุคคลเข้าทำงาน และกิจกรรมควบคุม ขึ้นอยู่กับการวางแผน กระบวนการวางแผนจะต้องเกิดจากความร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานภายในองค์กร

2. การจัดการองค์การ (Organizing) จุดมุ่งหมายของการจัดการองค์การคือ การใช้ความพยายามทุกกรณีโดยการกำหนดงานและความสำคัญของอำนาจหน้าที่ การจัดการองค์การ หมายถึง การพิจารณาถึงสิ่งที่ต้องการทำ การกำหนดลักษณะเฉพาะของงาน (Work Specialization) โดยการแบ่งงานประกอบด้วยงานที่กำหนดออกมาเป็นแผนก การจัดแผนก และการมอบอำนาจหน้าที่ (Delegating Authority) การแยกงานออกเป็นงานย่อยตามการพัฒนารายละเอียดของงาน (Job Description) และ

คุณสมบัติของงาน (Job Specification) การกำหนดแผนกในโครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) ขนาบของการควบคุม (Span of Control) และสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) เป็นต้น

3. การนำหรือการสั่งการ (Leading/Directing) เป็นการใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานและนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ระบุไว้ หรือเป็นกระบวนการจัดการให้สมาชิกในองค์กรทำงานร่วมกันด้วยวิธีการต่างๆ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ซับซ้อนและเข้าใจองแก่ได้ยาก การนำหรือการสั่งการจึงต้องใช้ความสามารถหลายเรื่องควบคู่กันไป อาทิ ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร การจูงใจ การติดต่อสื่อสารในองค์กร และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น หน้าที่ในการนำหรือสั่งการนี้ มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าหน้าที่อื่น เพราะผู้บริหารต้องแสดงบทบาทของผู้สั่งการอย่างมีคุณภาพ ถ้าไม่เช่นนั้น แผนงานที่วางไว้ตลอดจนทรัพยากรที่จัดเตรียมไว้อาจไม่เกิดประสิทธิผล ถ้าผู้บริหารดำเนินกิจกรรมด้านการสั่งการไม่ดีพอ ดังนั้น การสั่งการจึงเป็นเรื่องของความรู้ความชำนาญ ประสบการณ์ และความสามารถที่จะชักจูงให้พนักงานร่วมกันปฏิบัติงานไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้องค์กรประสบความสำเร็จตามต้องการ

4. การควบคุม (Controlling) ถือเป็นกระบวนการตรวจสอบ หรือติดตามผลและประเมินการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่างๆ เพื่อรักษาให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางสู่เป้าหมายอย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ในเวลาที่กำหนดไว้ เป็นการตรวจตราและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายและดำเนินการปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่าจะบรรลุผลลัพธ์ตามต้องการ นอกจากนี้การควบคุมยังเป็นกระบวนการรวบรวมและแสดงข้อมูลย้อนกลับเรื่องของผลการดำเนินงานในฐานะที่เป็นพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติและการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอีกด้วย

1.3 การบริหารจัดการสมัยใหม่ (Modern Management)

ในขณะที่เศรษฐกิจและธุรกิจขยายตัวอย่างรวดเร็ว ความสลับซับซ้อนในการบริหารจัดการมีมากขึ้น เพราะฉะนั้นการบริหารจัดการสมัยใหม่ จึงต้องใช้หลักทางคณิตศาสตร์มาช่วยในการตัดสินใจตลอดจนการบริหารจัดการเชิงระบบ แต่อย่างไรก็ตามได้ทั้งหลักเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์และแนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์เสียทีเดียว ในที่นี้ขอนำเสนอแนวคิดด้านการบริหารเชิงสถานการณ์ เนื่องจากมีความชัดเจนและครอบคลุมจากการประยุกต์และผสมผสานแนวคิดการบริหารจัดการเชิงระบบและการบริหารจัดการเชิงคณิตศาสตร์ รวมทั้งหลักมนุษยสัมพันธ์และอื่น ๆ รายละเอียดดังต่อไปนี้

เฟรด อี ฟิวดเลอร์ (Fred E. Fiedler อ้างถึงใน อำนาจ ชีระวนิช, 2547 : 57) ได้เสนอแนวคิดการบริหารเชิงสถานการณ์ (Situational Management Theory) หรือทฤษฎีอูบัตินการณ์ (Contingency Theory) ถือเป็นทฤษฎีการบริหารที่ขึ้นอยู่กับสภาพข้อเท็จจริง ด้วยแนวคิดที่ว่าทางเลือกทางออกที่จะไปสู่การแก้ปัญหาทางการบริหารถือว่าไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุด หากแต่สถานการณ์ต่างหากที่จะเป็นตัวกำหนดว่าควรจะใช้การบริหารแบบใดในสถานการณ์เช่นนั้น บางครั้งต้องใช้การตัดสินใจอย่างเฉียบขาด บางสถานการณ์ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ บางครั้งก็ต้องคำนึงถึงหลักมนุษยและแรงจูงใจ บางครั้งก็ต้องคำนึงถึงเป้าหมายหรือผลผลิตขององค์กรเป็นหลักการบริหารจึงต้องอาศัยสถานการณ์เป็นตัวกำหนดในการตัดสินใจ

การบริหารเชิงสถานการณ์จะคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและความต้องการของบุคคลในหน่วยงานเป็นหลักมากกว่าที่จะแสวงหาวิธีการอันดีเลิศมาใช้ในการทำงาน โดยใช้ปัจจัยทางด้านจิตวิทยาในการพิจารณาด้วย โดยเน้นให้ผู้บริหารรู้จักใช้การพิจารณาความแตกต่างที่มีอยู่ในหน่วยงาน เช่น ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความแตกต่างระหว่างระเบียบกฎเกณฑ์ วิธีการกระบวนการ และการควบคุมงาน ความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร หรือความแตกต่างระหว่างเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น หลักคิดง่าย ๆ ของการบริหารเชิงสถานการณ์ นั้นถือว่าการบริหารจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจ และรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม และผู้บริหารจะต้องพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด โดยเป็นการผสมผสานแนวคิดระหว่างระบบปิดและระบบเปิด และยอมรับหลักการของทฤษฎีระหว่างทุกส่วนของระบบจะต้องสัมพันธ์ และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน

สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ (2553 : 33) ได้ให้นิยามคำว่า การบริหารเชิงสถานการณ์ (Situational Management Theory) หรือทฤษฎีอูบัตินการณ์ (Contingency Theory) ว่าเป็นการบริหารที่มุ่งปรับวิธีการและกลยุทธ์การบริหารที่ดีที่สุดตามสถานการณ์เฉพาะขององค์กร เนื่องจากการที่ผู้บริหารเห็นว่าองค์กรมีกิจกรรมที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อม เทคโนโลยีขององค์กรและปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องผสมผสานแนวคิดทางการบริหารจัดการ อันได้แก่การบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ หลักพฤติกรรมศาสตร์ หลักมนุษยสัมพันธ์ โดยปรับปรุงวิธีการทางการบริหารขององค์กรให้เข้ากับสถานการณ์ ทั้งนี้โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้องค์กรมีสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย

วุฒิ ไชสมมุติ (2553 : 18) กล่าวถึงหลักของการบริหารเชิงสถานการณ์ ไว้ดังนี้

1. การบริหารจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์
2. ผู้บริหารจะต้องพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด

3. เป็นการผสมผสานแนวคิดระหว่างระบบปิดและระบบเปิดยอมรับหลักการของทฤษฎีระหว่างทุกส่วนของระบบจะต้องสัมพันธ์และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน
4. สถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจและรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม
5. คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและความต้องการของบุคคลในหน่วยงานเป็นหลักมากกว่าที่จะแสวงหาวิธีการอันดีเลิศมาใช้ในการทำงาน โดยใช้ปัจจัยทางด้านจิตวิทยาในการพิจารณาด้วย
6. เน้นให้ผู้บริหารรู้จักใช้การพิจารณาความแตกต่างที่มีอยู่ในหน่วยงาน เช่น

- 6.1 ความแตกต่างระหว่างบุคคล

- 6.2 ความแตกต่างระหว่างระเบียบกฎเกณฑ์ วิธีการ กระบวนการ และการควบคุมงาน เป็นต้น

- 6.3 ความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การ

- 6.4 ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายการดำเนินงานขององค์การ เป็นต้น

การบริหารตามสถานการณ์ หรือการบริหารยืด “ตัวสถานการณ์” หรือ “ชุดเหตุการณ์” ที่มีอิทธิพลต่อองค์การมากที่สุด ณ เวลาใดเวลาหนึ่งมุ่งเน้นความสำคัญของ “การคิดตามสถานการณ์” (Situational thinking) ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจ ได้ว่าภายใต้สถานการณ์เฉพาะนั้น ๆ ผู้บริหารควรจะใช้เทคนิคการบริหารอะไร จึงจะทำให้องค์การสามารถบรรลุผลสำเร็จมากที่สุดได้ การบริหารจะไม่ยึดติดกับ แนวคิด ทฤษฎีหรือหลักการใดหลักการหนึ่งโดยเฉพาะแต่ละเลือกสรรวิธีการที่ดีที่สุด เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดผู้บริหารอาจจะใช้วิธีการ หลาย ๆ อย่าง ผสมผสานกันในการบริหาร ไปพร้อม ๆ กันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ “ตัวสถานการณ์” และปัจจัยความพร้อมในด้านต่าง ๆ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ปัจจุบันแนวคิดของการบริหารเริ่มเปลี่ยนแปลงจากการบริหารเชิงปรัชญาไปสู่การบริหารในเชิงสภาพข้อเท็จจริง เนื่องจากมนุษย์ในปัจจุบันต้องประสบกับปัญหาอยู่เสมอ การเลือกทางออกที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาทางการบริหารถือว่าไม่มีวิธีที่ดีที่สุด (There is no one best way) สถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดว่าควรจะใช้วิธีการบริหารแบบใด เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมขององค์การ โดยในบางครั้งจะต้องใช้การตัดสินใจอย่างเฉียบขาด บางสถานการณ์ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ต้องคำนึงถึงหลักมนุษยธรรมและแรงจูงใจ บางครั้งก็ต้องคำนึงถึงเป้าหมายหรือผลผลิตขององค์การเป็นหลัก เพราะเหตุนี้การบริหารจึงต้องอาศัยสถานการณ์เป็นตัวกำหนดในการตัดสินใจประกอบกับประสบการณ์ด้านการบริหารจึงจะสามารถบริหารจัดการองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

1.4 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk management)

จากการที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ดำเนินการให้สถาบันอุดมศึกษามีกระบวนการบริหารความเสี่ยงโดยกำหนดไว้ในการประกันคุณภาพการศึกษา ทั้งนี้สถาบันอุดมศึกษามีหน้าที่ต้องกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงที่สามารถใช้เป็นแนวปฏิบัติได้ง่ายและให้อัตโนมัติเป็นพันธกิจที่ผู้บริหารสถาบันต้องให้การสนับสนุน เพราะการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในสถาบันอุดมศึกษา จะเป็นหลักประกันส่วนหนึ่งที่สามารถทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ ดำเนินตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการวิเคราะห์และคาดการณ์ในอนาคตภายใต้หลักเหตุและผล เพื่อกำหนดหลักการและวิธีการลดหรือป้องกันความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในการดำเนินงานและนอกจากนี้การบริหารความเสี่ยงยังเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการที่ดี

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยจะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร ภายใต้สภาวะการดำเนินงานของทุก ๆ องค์การล้วนมีแต่ความเสี่ยง ซึ่งก็คือความไม่แน่นอนที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายขององค์การ จึงจำเป็นต้องมีการจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างเป็นระบบ (มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี, 2554 : 1)

ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาจึงต้องดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยสามารถตัดสินใจรับมือกับความเสี่ยงได้อย่างรอบคอบและเหมาะสมกับสถานการณ์

1.4.1 ความหมายของความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2553 : 1) ให้ความหมายของคำว่า ความเสี่ยงว่า หมายถึง เหตุการณ์ใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการดำเนินแผนงาน โครงการขององค์กร ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดความเสียหายหรือการไม่บรรลุเป้าหมายขององค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ย การเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยน ภัยธรรมชาติ การทุจริต ความเสียหายของระบบสื่อสาร เป็นต้น ความเสี่ยงเกิดขึ้นจากปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสี่ยงอันจะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด องค์กรต้องระบุปัจจัยเสี่ยงให้ได้เพื่อวิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการทำให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียหายลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี ได้แก่

1. การยอมรับความเสี่ยง องค์กรจะยอมรับความเสี่ยงเมื่อเห็นว่าไม่คุ้มค่าที่จะควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง
 2. การลดความเสี่ยงหรือควบคุมความเสี่ยง เป็นการปรับกระบวนการทำงานหรือวางรูปแบบการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง หรือลดผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
 3. การกระจายความเสี่ยง หรือการ โอนความเสี่ยง คือการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่น
 4. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบสูง หากเกิดขึ้นจะเกิดความเสียหายมาก
การจัดการความเสี่ยงแต่ละวิธีขึ้นอยู่กับลักษณะ ผลกระทบของความเสี่ยงและเป้าหมายขององค์กร
- มหาวิทยาลัยพายัพ (2553 : 1) ให้ความหมายของความเสี่ยง ว่าหมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่าหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของมหาวิทยาลัยในด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย ซึ่งความเสี่ยงจำแนกได้เป็น 6 ด้าน ตามตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา องค์กรประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ ตัวบ่งชี้ 7.4 ระบบบริหารความเสี่ยงดังนี้
1. ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่)
 2. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของสถาบัน
 3. ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
 4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน เช่น ความเสี่ยงของกระบวนการบริหารหลักสูตรการบริหารงานวิจัย ระบบงาน ระบบประกันคุณภาพ
 5. ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล โดยเฉพาะจรรยาบรรณของอาจารย์และบุคลากร
 6. ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก
 7. ความเสี่ยงด้านอื่น ๆ ตามบริบทของสถาบัน

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง วิธีการบริหารจัดการเพื่อการคาดการณ์และลด
ผลเสียของความไม่แน่นอน ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์
ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (2552 : 7-8) ให้คำนิยามว่า ความเสี่ยง (Risk) คือสิ่งที่ไม่
พึงประสงค์ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต มีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบ
ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน
การเงิน และการบริหาร ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ (impact)
ที่ได้รับและ โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

ความเสี่ยงจำแนกได้เป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

1. Strategic Risk ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์
2. Operational Risk ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ
3. Financial Risk ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน
4. Hazard Risk ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในด้านความปลอดภัย จากอันตรายต่อชีวิต

และทรัพย์สิน

การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะ
เกิดเหตุการณ์ความเสียหายลดลงหรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสียหายลดลงอยู่ใน
ระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยง มีหลายวิธีดังนี้

1. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น
เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง
2. การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการ
ทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบ ให้อยู่ใน
ระดับที่องค์กรยอมรับได้
3. การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจาย
หรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป
4. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ใน
ระดับสูงมาก และหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมนั้นไป

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (2550 : 5-6) ให้ความหมายว่า ความเสี่ยง คือ
เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวังหรือความไม่แน่นอน มีโอกาสที่จะประสบกับ
ความสูญเสียหรือสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ ได้แก่ ภัยธรรมชาติ การทุจริต การลักขโมย ความเสียหาย
ของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การถูกดำเนินการทางกฎหมาย การบาดเจ็บ เหตุร้าย การเกิด

อันตราย สูญเสียทรัพย์สิน สูญเสียชื่อเสียง ภาพลักษณ์ขององค์กรและบุคลากรเกิดความไม่แน่นอน การไม่พิทักษ์สิทธิหรือศักดิ์ศรีหรือเกิดความสูญเสียจนต้องมีการชดเชยค่าเสียหาย

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กรเพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงานโดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการกับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้

มหาวิทยาลัยรามคำแหง (2552 : 3) ให้คำจำกัดความของ ความเสี่ยงว่าหมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่มีความแน่นอน ซึ่งมีโอกาสจะเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ทำให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งในด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม ด้านการวิจัย ด้านการทํานุบํารุงศิลปะ วัฒนธรรมและด้านการบริหารจัดการและบริการ โดยพิจารณาจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับและ โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์ ความเสี่ยงสามารถจำแนกได้เป็น 4 ลักษณะ คือ

1. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์ (Strategic Risk)
2. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ (Operational Risk)
3. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน (Financial Risk)
4. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร หมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย โดยให้ระดับของความถี่และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าประสงค์ กลยุทธ์และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

มหาวิทยาลัยไรซ์ (อ้างถึงใน ประกอบ กุลเกสียง, 2550 : 19) ให้ความหมายของคำว่า การบริหารความเสี่ยง ว่าเป็น กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจัดเตรียมและการจัดหาเครื่องมือในการตัดสินใจที่จะช่วยลดผลร้าย หรือความสูญเสียขององค์กรให้น้อยลง การตัดสินใจทั้งหมดนี้เกี่ยวข้องกับกระบวนการ 5 ขั้นตอน คือ

1. การระบุความสูญเสีย
2. การตรวจสอบทางเลือกของเทคนิคความเสี่ยง
3. การเลือกเทคนิคการบริหารความเสี่ยงที่ดีที่สุด
4. การใช้เทคนิคการบริหารความเสี่ยงที่ดี
5. การติดตามผล

วนิชฐา ชัยรัตนาวรรณ (2554 : 422) อธิบายว่า ความเสี่ยง (risk) เป็นความไม่แน่นอน (uncertainty) ของเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ จึงทำให้ความเสี่ยงเป็นโอกาส (Opportunity) ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้เสมอในอนาคตที่จะเกิดความผิดพลาดขึ้น ทำให้เกิดความสูญเสีย สัมเหตุ หรืออันตรายในหมู่สมาชิกหรือองค์ประกอบของหน่วยงาน ส่งผลกระทบต่ออนาคตทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (Objective) และเป้าหมาย (Goal) ขององค์การทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงินและการบริหาร ส่วนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ กระบวนการที่ปฏิบัติเพื่อใช้ในการคาดการณ์และลดผลเสียของความไม่แน่นอนหรือโอกาสที่เกิดขึ้นกับองค์กร โดยคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กรในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน กระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

ธรร สุนทรายุทธ (2550 : 167) จำแนกความเสี่ยงเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ความเสี่ยงโดยทั่วไป ซึ่งเป็นการมองความเสี่ยงโดยภาพรวมขององค์กรนั้น ๆ กับความเสี่ยงเฉพาะพื้นที่ ซึ่งเป็นการพิจารณาลักษณะความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในแต่ละพื้นที่ ความเสี่ยงโดยทั่วไป เช่น ความเสี่ยงที่เกิดจากโครงสร้างขององค์กรที่สลับซับซ้อนทำให้การควบคุมภายในเป็นไปไม่ทั่วถึง ความเสี่ยงที่ไม่ปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ขององค์กร ความเสี่ยงที่เกิดจากความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหาร ความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตในหน้าที่การงาน ความเสี่ยงที่เกิดจากระบบงานที่เปลี่ยนแปลงไป เปลี่ยนผู้ปฏิบัติงาน บุคลากรขาดคุณภาพ เป็นต้น สำหรับความเสี่ยงเฉพาะพื้นที่ จะมุ่งประเด็นไปในปัจจัยเสี่ยงจากปัจจัยภายในสถานศึกษา เช่น โครงสร้างนโยบายสถานศึกษา ที่ไม่เหมาะสมกับสภาพของสถานศึกษา ระบบการรายงานและสั่งการที่ไม่เหมาะสม วิสัยทัศน์และพันธกิจไม่ชัดเจน ความเสี่ยงด้านผลผลิตและการบริการ ได้แก่คุณภาพของผู้เรียนที่ไม่เป็นไปตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์

มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี (2554 : 2-3) จำแนกความเสี่ยง ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน ประกอบด้วย

1.1 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) เกิดจากขั้นตอน อุปกรณ์ หรือทรัพยากรมนุษย์เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานหรืออุบัติเหตุ

1.2 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เกิดจากปัญหาด้านการเงินและงบประมาณ เช่น ขาดแคลนเงินทุน กู้ยืมมากเกินไป ขาดสภาพคล่อง ความผิดพลาดหรือทุจริตของฝ่ายการเงินหรือฝ่ายบัญชี

1.3 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เกิดจากความผิดพลาดในการกำหนดหรือดำเนินนโยบาย กลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม ตลอดจนการทุจริตเชิงนโยบายของผู้บริหาร

1.4 ความเสี่ยงด้านนโยบาย (Policy Risk) เกิดจากกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ

2. ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย

2.1 ความเสี่ยงด้านการเมือง กฎหมาย ข้อบังคับ

2.2 ความเสี่ยงจากภาวะเศรษฐกิจ เช่น การเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา การเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ย

2.3 ความเสี่ยงด้านสังคม และวัฒนธรรม

2.4 ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี

2.5 ความเสี่ยงระหว่างประเทศ เช่น อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ การเคลื่อนย้ายเงินลงทุนฐานกำลังการผลิตของประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจ

2.6 ภัยธรรมชาติ

2.7 ความเสี่ยงด้านภาวะการแข่งขัน

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ สถานการณ์ หรือสถานะความไม่แน่นอนที่หากเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กร อันทำให้การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรล่าช้าหรือขัดข้อง ส่วนการบริหารความเสี่ยง หมายถึง แนวทางหรือกระบวนการที่เป็นระบบสำหรับการบริหารจัดการองค์การในด้านต่าง ๆ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยแต่ละองค์การจะมีการกำหนดลักษณะและปัจจัยแห่งความเสี่ยงตามบริบทขององค์การ ซึ่งมีหลายวิธี โดยแต่ละวิธีขึ้นอยู่กับสภาพบริบทขององค์การ เป้าหมายขององค์การและผลกระทบของความเสี่ยง สามารถจำแนกได้เป็น 4 ลักษณะ คือ

1. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategic Risk)
2. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ/การดำเนินงาน (Operational Risk)
3. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน/การรายงาน (Financial Risk)
4. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

1.4.2 การบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO (Committee of Sponsoring Organization of The Treadway Commission)

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ (2554 : 1-2) ได้วางนโยบายและแนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยในช่วงปี พ.ศ. 2551-2565 มีพันธกิจเกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยให้มีคุณภาพ โดยยึดหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี หรือหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐานมีระบบการจัดการที่มีคุณภาพ เพื่อเป็นการผลักดันการจัดการทั่วทั้งมหาวิทยาลัยที่เป็นกระบวนการ ทำให้สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและป้องกันการสูญเสียทรัพยากร ทั้งนี้การดำเนินงานได้ยึดหลักกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of The Tread way Commission) ได้แก่

- 1) การกำหนดวัตถุประสงค์
- 2) การระบุความเสี่ยง
- 3) การประเมินความเสี่ยง
- 4) การประเมินมาตรการควบคุม
- 5) การบริหาร / จัดการความเสี่ยง
- 6) การรายงาน
- 7) การติดตามผลและทบทวนผล

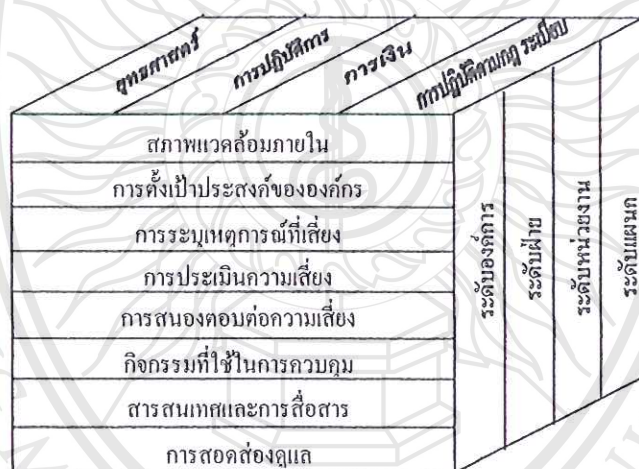
สำหรับแนวทางการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2554 มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ (2554 : 1-2) กำหนดให้หน่วยงานในมหาวิทยาลัย ทั้งระดับคณะ วิทยาลัย สำนัก สถาบัน ศูนย์ ได้จัดทำการบริหารความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และความเสี่ยงด้านนโยบาย

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2547 : 1) ได้ริเริ่มนำแนวคิดและกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้และผลักดันสู่องค์กรธุรกิจที่กำลังขยายตัวและก้าวเข้าสู่การจดทะเบียน

ในตลาดหลักทรัพย์ กล่าวถึงการบริหารความเสี่ยงว่า เป็นกระบวนการที่มีระบบ สามารถนำไปใช้ได้กับทุกองค์การและทุกธุรกิจเพื่อบ่งชี้เหตุการณ์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง จัดลำดับความสำคัญและจัดการกับความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร
2. การกำหนดวัตถุประสงค์
3. การบ่งชี้เหตุการณ์
4. การประเมินความเสี่ยง
5. การตอบสนองความเสี่ยง
6. กิจกรรมการควบคุม
7. ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร
8. การติดตามผล

ดังแผนภาพที่ 2.2 แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบ 8 ประการของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร



แผนภาพที่ 2.2 องค์ประกอบ 8 ประการของการบริหารความเสี่ยง
ที่มา : ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2547 : 7)

มหาวิทยาลัยนเรศวร (2553 : 8-11) ให้ทัศนะว่า “ปัจจัยภายในองค์กร” ถือเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์ประกอบต่าง ๆ เพราะจะเป็นเรื่องของค่านิยม แนวทางการบริหารงานของผู้นำ รวมไปถึงบรรยากาศที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรควบคุมและดำเนินการกิจให้บรรลุผลตามหน้าที่และความรับผิดชอบ หรืออาจจะกล่าวโดยรวมก็คือ “วัฒนธรรมองค์กร” หากองค์กรใดมีวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงองค์กรนั้น ๆ จะสามารถบรรลุผลตามเป้าหมาย

ได้ดีกว่าองค์กรที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง ซึ่งกระบวนการและขั้นตอนการบริหาร ความเสี่ยงประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) องค์กรต้องกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่ชัดเจน สามารถวัดได้ ปฏิบัติได้ มีเหตุผลและกรอบระยะเวลาที่จะดำเนินการแล้วเสร็จและต้องมีการเชื่อมโยงกับเป้าหมายและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือตัวชี้วัดของหน่วยงานและสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเบี่ยงเบนจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

2. การระบุความเสี่ยง เป็นการระบุเหตุการณ์ (Event Identification) ความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น โดยพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร ปัจจัยภายนอก เช่น สภาพเศรษฐกิจ การเมือง การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ภาวะแวดล้อมทางธรรมชาติ ปัจจัยภายใน เช่น บุคลากร กระบวนการ เทคโนโลยี ทั้งนี้สามารถจำแนกความเสี่ยงได้ 4 ประเภท ดังนี้

2.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมโดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไข ปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้โดยไม่ถูกต้อง

2.2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยง เนื่องจากระบบงานภายในขององค์กร/กระบวนการ/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

2.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพและไม่ทันต่อสถานการณ์หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการทำงาน เป็นต้น เนื่องจากการขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุมและการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณและการเงินดังกล่าว

2.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบและข้อบังคับ (Compliance Risk :C) เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยง เนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัยหรือความไม่ครอบคลุมของกฎ กฎระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงานจากเหตุการณ์ภายนอก

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรพิจารณาถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ฝ่ายบริหารจะประเมินเหตุการณ์จาก 2 มุมมอง ซึ่งได้แก่โอกาสที่จะเกิดผลกระทบ ซึ่งโดยปกติแล้วจะใช้ทั้งวิธีเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณร่วมกัน

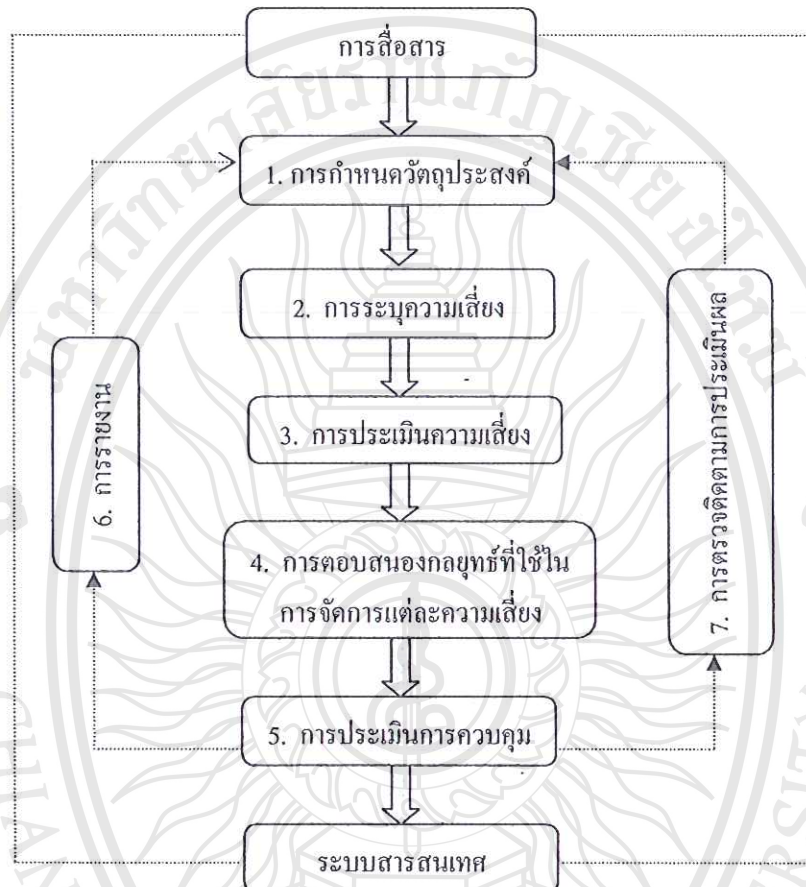
4. การตอบสนองกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการแต่ละความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการระบุว่ามีทางเลือกใดบ้างที่สามารถใช้จัดการกับความเสี่ยง คัดเลือกทางเลือกที่เหมาะสมและนำไปปฏิบัติโดยถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร แต่อย่างไรก็ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงต้องคุ้มค้ำกับการลดระดับผลกระทบความเสี่ยงทางเลือกหรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง แบ่งได้ 4 แนวทางหลักคือ การยอมรับ (Take) การควบคุม (Treat) การยกเลิกหรือหลีกเลี่ยง (Terminate) และการโอนหรือการแบ่งความเสี่ยง (Transfer)

5. การประเมินการควบคุม (Control Activities) เป็นขั้นตอนหรือนโยบายที่เป็นการควบคุมเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าการตอบสนองความเสี่ยงที่ได้ทำในองค์กรประกอบที่แล้วยังอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ และรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ผู้บริหารรับทราบและให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงต่อไป

6. การตรวจติดตามการดำเนินงาน (Monitoring) กระบวนการและขั้นตอนคือ การมีระบบการติดตามการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการประเมินความมีอยู่และคุณภาพขององค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรทั้ง 5 ข้อข้างต้น การติดตามในที่นี้สามารถทำได้ใน 2 ลักษณะคือ การประเมินแยกต่างหาก (Separate Evaluation) และการดำเนินการติดตาม ประเมินผลเสมือนหนึ่งว่าเป็นกิจกรรมต่อเนื่อง (Ongoing Activities) กิจกรรมหนึ่งโดยดำเนินการแบบ Real time basis และการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงของเงื่อนไขสภาพแวดล้อม

7. การสื่อสารและการส่งข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นต่อการบริหารความเสี่ยง (Information and Communication) ลำดับขั้นตอนนี้ถือว่ามีความสำคัญเพราะจะเป็นส่วนที่จะช่วยสนับสนุนในทุก ๆ กระบวนการและขั้นตอนที่ได้กล่าวมาข้างต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยภายในองค์กร (Internal Environment) อันเป็นรากฐานที่สำคัญของกระบวนการ/ขั้นตอนอื่น เพราะจะมี

ส่วนช่วยทำให้บุคลากรในองค์กรได้ทราบถึงทิศทางการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนถือเป็นการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอีกทางหนึ่งด้วย ดังแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ 2.3 กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

ที่มา : มหาวิทยาลัยนเรศวร (2553 : 11)

ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (2550 : 9-10) ได้ให้แนวทางปฏิบัติที่ดีของการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารไว้ดังนี้

1. การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับสถาบัน โดยองค์ประกอบของคณะกรรมการ ควรมีผู้บริหารระดับสูงและตัวแทนที่รับผิดชอบในแต่ละพันธกิจหลักของสถาบัน

2. การระบุความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง ควรประกอบด้วยความเสี่ยงที่ครอบคลุมในด้านต่าง ๆ ดังนี้

2.1 ความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ

2.2 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

2.3 ความเสี่ยงด้านนโยบาย

2.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน

2.5 ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก

3. การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง สามารถพิจารณาจากมิติของโอกาสและผลกระทบจากสูงมาต่ำ เพื่อกำหนดมาตรการหรือแผนการจัดการความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรได้ง่ายขึ้น

4. มาตรการหรือแผนการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม สามารถใช้แนวคิดของ 4 T เข้ามาช่วย คือ Take : ยอมรับ Treat : ลดหรือควบคุม Transfer : โอนหรือกระจาย และ Terminate : หยุดหรือหลีกเลี่ยง

5. สามารถบูรณาการความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายในเพื่อใช้ประโยชน์ในการควบคุมหรือลดโอกาสของความสูญเสียทั้งในแง่โอกาสและผลกระทบได้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO เป็นแนวปฏิบัติที่มีการนำมาประยุกต์ในสถาบันการศึกษาตลอดจนองค์กรธุรกิจอย่างกว้างขวาง เนื่องจากหลายหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนหันมาให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงเพื่อลดความสูญเสียทั้งที่เกิดขึ้นแล้วและยังไม่ได้เกิดขึ้น หรือบางองค์กรอาจกำหนดเป้าหมายให้ความเสี่ยงเป็นศูนย์โดยวิธีการจัดการและการระบุความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับบริบทและสภาพแวดล้อมของหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งโดยภาพรวมประกอบด้วย (1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (2) การระบุความเสี่ยง (3) การประเมินความเสี่ยง (4) การตอบสนองกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการแต่ละความเสี่ยง (5) การประเมินการควบคุม (6) การรายงาน และ (7) การตรวจติดตามการประเมินผล โดยองค์ประกอบทั้ง 7 ประการดังกล่าวนี้ ถึงแม้จะยังประโยชน์ต่อองค์กรแต่ก็ยังมีข้อจำกัดอยู่บ้าง ซึ่งอาจเกิดจากข้อผิดพลาดจากการใช้ดุลยพินิจของบุคลากรตลอดจนผู้มีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงาน อาทิเช่น ความผิดพลาดหรือความคลาดเคลื่อนของการจัดการหรือการใช้อำนาจฝ่าฝืนกฎระเบียบโดยฝ่ายบริหาร เป็นต้น

สำหรับการศึกษาวิจัย เรื่องสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการของสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พิจารณาจัดหมวดหมู่ของความเสี่ยงเพื่อความสะดวกในการศึกษา โดยได้กำหนดกรอบการศึกษาลักษณะความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับระดับปฏิบัติการ ในเรื่องการบริหารจัดการด้านกลยุทธ์ การบริหารจัดการด้านการดำเนินงาน การบริหารจัดการด้านการเงินและงบประมาณและการบริหารจัดการด้านการปฏิบัติตามกฎ

ระเบียบและข้อบังคับ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการเป็นความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้ภายใต้การบริหารจัดการที่ดีและทำให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและคุณภาพของงานในองค์กร จากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นผู้วิจัยมีความเห็นว่าองค์กรควรมีระบบการควบคุมภายในและมีการประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและทำให้ติดตามตรวจสอบและสรุปผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและจัดให้มีการอบรมและพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ ทักษะและความสามารถให้เหมาะสมกับงานที่กำหนด

2. แนวคิดการบริหารจัดการในสถาบันอุดมศึกษา

มหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาล้วนมีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ให้การส่งเสริมการศึกษาทางวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน ทำการวิจัย ให้บริการวิชาการแก่สังคมและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยมีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดทำหน้าที่กำหนดนโยบายและกำกับดูแลการบริหารงานของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ยังมีคณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการส่งเสริมและพัฒนา มหาวิทยาลัย และอื่น ๆ เพื่อทำหน้าที่ให้คำแนะนำปรึกษาด้านการดำเนินงานและบริหารมหาวิทยาลัยในการสนับสนุนการดำเนินการของมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมายได้มากที่สุด

2.2.1 ความหมายและความสำคัญของการบริหารจัดการในสถาบันอุดมศึกษา

สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ หรือ มหาวิทยาลัยรัฐ คือ สถาบันอุดมศึกษาที่ได้รับอุดหนุนงบประมาณส่วนใหญ่จากรัฐ โดยผ่านรัฐบาลกลางหรือรัฐบาลท้องถิ่น โดยในประเทศไทย หมายถึงสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (เดิมคือ ทบวงมหาวิทยาลัย) ประกอบด้วยมหาวิทยาลัยจํากัดรับในระบบราชการ เช่น มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ฯลฯ (มหาวิทยาลัยรัฐ, 2554 : th.wikipedia.org/wiki/มหาวิทยาลัยรัฐ)

สถาบันอุดมศึกษา คือ "ศูนย์กลางทางปัญญา" ของสังคมทั้ง "ศาสตร์" (sciences) และ "ศิลป์" (arts) มหาวิทยาลัยจึงเป็นสถานที่ที่สร้าง "คนรุ่นใหม่" เพื่อออกไปเป็นผู้นำของสังคม (ชมพูนุโกติรัมย์, 2550 : <http://www.nidambe11.net/ekonomiz/2007q3/2007july13p4.htm2554depart.sau.ac.th/library/images/libsau/stand.pdf>)

สถาบันอุดมศึกษา หมายถึง สถาบันการศึกษาที่เปิดสอนตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป
ทั้งของรัฐและเอกชน ซึ่งอาจเรียกมหาวิทยาลัย หรือชื่ออื่นใด เช่น สถาบัน วิทยาลัย ฯลฯ

(ทบวงมหาวิทยาลัย, 2554 : http://www.mua.go.th/pr_web/known_ohc/images/responsibility_mua.jpg)

“สถาบันอุดมศึกษา” หมายความว่า สถานศึกษาของรัฐในสังกัดกระทรวง ศึกษาธิการ
และกระทรวงอื่น ๆ ที่จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา แต่ไม่รวมถึงสถานศึกษาของรัฐที่มีใช้ส่วน
ราชการ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550 : <http://www.mua.go.th>)

จากความหมายข้างต้นนั้นกล่าวโดยสรุปได้ว่า สถาบันอุดมศึกษา หมายถึง สถาน ศึกษา
ที่เปิดสอนตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป ดำเนินภารกิจตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และ
เป้าหมายที่กำหนดไว้ภายใต้กรอบของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวง
ศึกษาธิการ

การจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาของประเทศไทยนั้นมีคณะกรรมการการอุดมศึกษา
ทำหน้าที่เสนอนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับแผนการศึกษา
ศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมของชาติ การสนับสนุนทรัพยากร การติดตาม ตรวจสอบและประเมิน
ผลการจัดการอุดมศึกษา โดยคำนึงถึงความเป็นอิสระและความเป็นเลิศทางวิชาการของสถาบัน
ระดับปริญญา ตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
ทั้งนี้สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาทำหน้าที่เป็นฝ่ายปฏิบัติการให้กับคณะกรรมการ
การอุดมศึกษา โดยยึดหลักการกระจายอำนาจจากหน่วยงานนโยบาย คือ สำนักงานคณะกรรมการ
การอุดมศึกษาไปสู่สถาบันอุดมศึกษาในฐานะเป็นหน่วยปฏิบัติการ โดยยึดหลักการมีส่วนร่วม
ทางการบริหารจัดการที่ดี และหลักการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เพื่อให้
สถาบันอุดมศึกษาในสังกัด/กำกับ มีอิสระคล่องตัวในการบริหารจัดการในการดำเนินงาน โดยมี
สภาสถาบันหรือสภาสถาบันอุดมศึกษาทำหน้าที่เป็นองค์กรกำกับดูแลสถาบัน (Governing body)
ในระดับสูงสุด ภายใต้หลักการดังกล่าว สภาสถาบันอุดมศึกษาจึงมีบทบาทที่สำคัญยิ่ง ทั้งสถาบัน
อุดมศึกษารัฐและเอกชนในฐานะเป็นองค์กรบริหารสูงสุดของสถาบันทำหน้าที่สรรหาและแต่งตั้ง
อธิการบดีเพื่อทำหน้าที่บริหารมหาวิทยาลัย กำหนดนโยบาย เห็นชอบแผนระยะยาว การเปิดดำเนิน
การหลักสูตร บริหารงานบุคคล งบประมาณ และบริหารทรัพยากร เพื่อให้สามารถดำเนินการตาม
นโยบายที่กำหนด ติดตามประเมินผลและตรวจสอบการบริหารงานของมหาวิทยาลัยและอธิการบดี

สถาบันอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ผลิตกำลังคนระดับ
อุดมศึกษาที่มีภารกิจหลัก 4 ประการ คือ การผลิตและพัฒนาากำลังคนระดับกลางและระดับสูง
การวิจัยเพื่อสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ การบริการวิชาการแก่สังคมและการทำนุบำรุงศิลปะ
วัฒนธรรม เป็นแหล่งรวมของวิทยาการหลายแขนงและเป็นศูนย์รวมของนักวิชาการที่มีความรู้

ความสามารถเป็นจำนวนมาก บทบาทสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาจึงกล่าวได้ว่าเป็น “ตัวนำการเปลี่ยนแปลง” (Change Agent) หรือเป็นองค์กรขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่จะต้องดำเนินการตามบทบาทและความรับผิดชอบของการเป็นสถาบันอุดมศึกษา เพื่อที่จะนำประเทศไปสู่สังคมที่พึงปรารถนาในที่สุดตามภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษาจึงทำให้สถาบันอุดมศึกษามีกิจกรรมที่กว้างขวาง เกี่ยวข้องกับบุคลากรและงบประมาณเป็นจำนวนมาก งานอุดมศึกษามีลักษณะเฉพาะมีความหลากหลายตามบริบทและประวัติความเป็นมาของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง การบริหารสถาบันอุดมศึกษาจึงมีความแตกต่างจากการบริหารองค์กรโดยทั่วไป หรือสถานศึกษาที่จัดการในระดับอื่นแม้ว่าสถาบันอุดมศึกษาจะมีความหลากหลายตามวัตถุประสงค์ของการก่อตั้ง พัฒนาการหรือบทบาทหน้าที่ในการมุ่งตอบสนองการพัฒนากำลังคนของประเทศก็ตาม แต่การบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาจะมีลักษณะเฉพาะที่สำคัญในประการหลัก ๆ ร่วมกัน ประการหลักที่สำคัญ ได้แก่ การบริหารบุคลากรที่เป็นคณาจารย์ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของคุณภาพการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ประการสำคัญรองลงมาคือ การบริหารวิชาการหรือหลักสูตรที่เป็นสิ่งสะท้อนความเชี่ยวชาญหรือเข้มแข็งของสถาบันนั้น การบริหารทรัพยากรที่สนับสนุนการเรียนการสอน การบริหารการเงินทรัพย์สิน บุคลากรสายสนับสนุน การบริหารงานวิจัย การบริหารงานบริการวิชาการแก่ชุมชน รวมทั้งการตรวจสอบ ติดตามและประเมินผล การดำเนินการต่าง ๆ ตามภารกิจหลักของแต่ละสถาบันภายใต้หลักการของความมีอิสระภาพในการดำเนินการและความมีเสรีภาพทางวิชาการ (ภาวิธ ทองโรจน์, 2551 : <http://www.mua.go.th>)

ส่วนมุมมองด้านการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษานั้น นักวิชาการด้านศึกษา วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2549 : 5) ได้ให้ทัศนะว่า การบริหารจัดการ (management administration) การบริหารการพัฒนา (development administration) แม้กระทั่งการบริหารการบริการ (service administration) แต่ละคำมีความหมายคล้ายคลึงหรือใกล้เคียงกันที่เห็นได้อย่างชัดเจนมีอย่างน้อย 3 ส่วน คือ หนึ่ง ส่วนเป็นแนวทางหรือวิธีการบริหารงานภาครัฐที่หน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ นำมาใช้ในการปฏิบัติราชการเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการ สอง มีกระบวนการบริหารงานที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การคิด (thinking) หรือการวางแผน (planning) การดำเนินงาน (acting) และการประเมินผล (evaluating) และ สาม มีจุดหมายปลายทาง คือ การพัฒนาประเทศไปในทิศทางที่ทำให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น รวมทั้งประเทศชาติมีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงเพิ่มขึ้น สำหรับส่วนที่แตกต่างกัน คือ แต่ละคำมีจุดเน้นต่างกัน กล่าวคือ การบริหารจัดการเน้นเรื่องการนำแนวคิดการจัดการของภาคเอกชนเข้ามาใช้ในการบริหารราชการ เช่น การมุ่งหวังผลกำไร การแข่งขัน ความรวดเร็ว การตลาด การประชาสัมพันธ์ การจูงใจด้วยค่าตอบแทน การลดขั้นตอน และการลดพิธีการ เป็นต้น ในขณะที่การบริหารการพัฒนาให้ความสำคัญเรื่องการบริหาร

รวมทั้งการพัฒนานโยบาย แผน แผนงาน โครงการ (policy, plan, program, project) หรือกิจกรรมของหน่วยงานของรัฐ ส่วนการบริหารการบริการเน้นเรื่องการอำนวยความสะดวกและการให้บริการแก่ประชาชน

จากคำนิยามข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารจัดการในสถาบันอุดมศึกษา หมายถึง การดำเนินกิจกรรมทางการศึกษาในทุก ๆ ด้าน โดยใช้ทรัพยากรและองค์ความรู้ทางการบริหารจัดการมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนา ปรับปรุงและสร้างสรรค์การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย มีหัวใจสำคัญคือการบริหารบุคลากรทางการศึกษา การบริหารทางวิชาการ การบริหารทรัพยากรที่สนับสนุนการเรียนการสอน การบริหารเงินงบประมาณ ทรัพย์สิน บุคลากรสายสนับสนุน การบริหารงานวิจัย การบริหารงานบริการวิชาการแก่ชุมชน รวมทั้งการตรวจสอบติดตามและประเมินผลการดำเนินการต่าง ๆ ตามภารกิจหลักของแต่ละสถาบัน

2.2 รูปแบบการบริหารจัดการในสถาบันอุดมศึกษา

ผลการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยมานิต บุญประเสริฐ และคณะ (2546 : 107-108) พบว่าถึงแม้ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต้นสังกัดและสถาบันยังเป็นไปในระบบราชการภายใต้การกำกับดูแลและควบคุมจากหน่วยงานภาครัฐ แต่รูปแบบการบริหารจัดการภายใน “ระดับมหาวิทยาลัย” นั้น มีพัฒนาการที่หลากหลายสรุปได้ 4 รูปแบบ คือ 1) รูปแบบองค์การที่เน้นกระบวนการ 2) รูปแบบผู้ประกอบการหรือบริษัท 3) รูปแบบวิสาหกิจหรือองค์กร และ 4) รูปแบบเครือข่าย ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.4



แผนภาพที่ 2.4 รูปแบบการบริหารจัดการระดับสถาบันของสถาบันอุดมศึกษาไทย
ที่มา : มานิต บุญประเสริฐ และคณะ (2546 : 107-108)

รูปแบบที่ 1 องค์กรเน้นกระบวนการ เป็นรูปแบบการบริหารงานของมหาวิทยาลัยหลายแห่งที่มีพัฒนาการมายาวนาน การบริหารงานภายในมีระบบ ระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับชัดเจน การบริหารงานเน้นการมีส่วนร่วม มีกระบวนการหารือในรูปคณะกรรมการที่เป็นผู้แทนจากคณะหรือหน่วยงาน การตัดสินใจเน้นประชาคมการยอมรับของคณะกรรมการ ทั้งนี้หน่วยงานภายในมีอำนาจในการดำเนินการตัดสินใจ ซึ่งทำให้บุคลากรมีการเรียนรู้ในงานต่างๆ อย่างค่อยเป็นค่อยไป ก่อให้เกิดการสะสมองค์ความรู้และประสบการณ์ด้านต่าง ๆ ในตัวสถาบัน

รูปแบบที่ 2 ผู้ประกอบการ/บริษัท รูปแบบนี้อาจถือเป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัยเอกชน วิธีการบริหารงานเน้นในรูปแบบของการดำเนินธุรกิจที่เจ้าของหรือผู้ก่อตั้งเป็นผู้กำหนดทิศทางนโยบายในการบริหารงาน เน้นการบริหารงานจากส่วนกลาง มีกระบวนการวางแผนและการนำเสนอผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลโดยใช้แนวคิดทางด้านบริหารธุรกิจ กระบวนการตัดสินใจมีความรวดเร็ว นอกจากนี้พบว่า มีการควบคุมการปฏิบัติงานในรายละเอียดต่าง ๆ

รูปแบบที่ 3 วิสาหกิจ/นวัตกรรม รูปแบบนี้เกิดขึ้นกับมหาวิทยาลัยของรัฐที่ก่อตั้งใหม่ ในรูปแบบของมหาวิทยาลัยอิสระที่ออกนอกระบบราชการ หรือหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยที่อยู่ในกำกับซึ่งการบริหารงานจะมีการปรับเปลี่ยนไปตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ มีการกระจายความ

รับผิดชอบในการบริหารงาน หน่วยงานภายในสถาบันต่าง ๆ ส่วนใหญ่มีการบริหารงานที่ยึดหยุ่น เน้นผลลัพธ์ความสำเร็จของหน่วยงานนั้น ๆ

รูปแบบที่ 4 เครือข่าย/Consortium รูปแบบการบริหารเครือข่ายเป็นความร่วมมือของ สถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด พัฒนาความเข้มแข็งทางด้าน วิชาการ ร่วมมือในการทำวิจัย การแลกเปลี่ยนประสบการณ์และการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มุ่งเน้น การทำงานเป็นทีม การบริหารรูปแบบเครือข่ายเป็นแนวโน้มที่จะขยายในวงกว้างไปยังสถาบัน อุดมศึกษาอื่น ๆ ยิ่งขึ้นต่อไป

จะเห็นได้ว่าแต่ละสถาบันจะมีรูปแบบการบริหารจัดการที่ผสมผสานระหว่างรูปแบบ ต่าง ๆ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรัชญา ประวัติความเป็นมา วิสัยทัศน์ของผู้บริหารของสถาบันนั้น ๆ รูปแบบ การบริหารจัดการมิได้แยกจากกันโดยเด็ดขาด และมีรูปแบบการบริหารจัดการภายในสถาบันใน 5 ด้าน จากข้อสรุปของ มานิต บุญประเสริฐ และคณะ (2546 : 9-11) สรุปได้ดังต่อไปนี้

ด้านการบริหารจัดการทั่วไป อาจกล่าวได้ว่าสถาบันอุดมศึกษา ต่างมุ่งเน้นกลยุทธ์ การบริหารงานสมัยใหม่ (Modern Management) มีการนำแนวคิด การจัดการทางบริหารธุรกิจมาใช้ ในการบริหารองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างสภามหาวิทยาลัยกับอธิการบดีมีบทบาทอย่างยิ่งต่อ นวัตกรรมทางการบริหารงานภายในสถาบัน ในด้านการปรับ โครงสร้างของสถาบันพบว่าสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐบางแห่งได้มีการปฏิรูปตนเองสู่การออกนอกระบบราชการ บางสถาบันมีการคัด เลือกหน่วยงานในสถาบันเพื่อนำร่องสู่การออกนอกระบบราชการ ส่วนสถาบันอุดมศึกษาเอกชน นั้นเน้นการบริหารจัดการในเชิงธุรกิจและให้ความสำคัญต่อต้นทุนต่อหน่วยและการจัด โครงสร้าง องค์การและระบบการบริหารงานที่คล่องตัว

ด้านการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ให้ความสำคัญต่อผู้เรียนมากขึ้น มีการวิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียน สาขาวิชาที่เป็นที่ต้องการของตลาด นำแนวคิดทางการตลาด มาใช้ในการจัดกลุ่มผู้เรียน มหาวิทยาลัยของรัฐหลายแห่งมุ่งเน้นในการเปิดหลักสูตรใหม่ ๆ ที่ เรียกว่า "หลักสูตรพิเศษนอกเวลาราชการ" เพื่อสนองความต้องการของกลุ่มผู้เรียนที่หลากหลาย ซึ่งบาง สถาบันมีการวางกลยุทธ์การตลาดในด้านพื้นที่เรียน ค่าหน่วยกิต จนมีข้อสังเกตว่า มหาวิทยาลัยมีนวัตกรรมทางหลักสูตร การเรียนการสอนใหม่ ๆ มากแต่อาจเพื่อสู่การแสวงหา รายได้มากกว่าการสร้างองค์ความรู้ให้มหาวิทยาลัย ผู้เรียนหรือสังคม นอกจากนี้สถาบันหลายแห่ง เริ่มพัฒนาความร่วมมือทางวิชาการสู่ระบบการสร้างเครือข่าย โดยเฉพาะสถาบันในกรุงเทพกับ ภูมิภาค นอกจากนี้ ยังมีการให้การศึกษาที่มุ่งเน้นความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น มีการประสาน ความร่วมมือกับธุรกิจ ในการขยายรูปแบบการเรียนรู้ผ่านสื่ออินเทอร์เน็ต หรือสื่อดาวเทียมมุ่งสู่ กลุ่มผู้เรียนที่เป็นคนไทยในต่างประเทศ เพื่อให้ผู้สนใจในท้องถิ่นห่างไกลได้เข้าศึกษา

ด้านการบริหารงานวิจัย สถาบันอุดมศึกษาโดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมี แนวโน้มที่จะสนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยชั้นนำของประเทศ ภูมิภาค เอเชียและนานาชาติ มีการจัดตั้งกองทุนวิจัย (Research Fund) มีการจัดตั้งศูนย์แห่งความเป็นเลิศ (Center of Excellence) สนับสนุนให้บุคลากรทำโครงการวิจัยร่วมมือกับองค์กรนานาชาติ การเปิด หลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาร่วมกับสถาบันต่างประเทศ มีการมุ่งเน้นการตีพิมพ์เอกสารรายงาน วิจัยเผยแพร่ในวารสารนานาชาติ มีการจัดตั้งหน่วยงานประสานงานวิจัยระดับสถาบัน

ด้านการบริหารการเงิน แรงขับเคลื่อนจากการที่มหาวิทยาลัยของรัฐต้องออกนอก ระบบทำให้แต่ละสถาบันมุ่งเน้นการปฏิรูปและปรับปรุงระบบการเงิน และรูปแบบการหารายได้ ตลอดจนมีการขยายระบบการให้บริการทางการศึกษาที่หลากหลายเพื่อให้ได้มาซึ่งแหล่งรายได้ เพิ่มขึ้น มหาวิทยาลัยบางแห่งเริ่มก่อตั้งกองทุนคงยอดเงินต้น (Endowment Fund) พยายามลดสัดส่วน รายได้จากงบประมาณแผ่นดินและเพิ่มรายได้จากการจัดการทรัพย์สินทางปัญญาของมหาวิทยาลัย (Intellectual Services) มีการจัดตั้งหน่วยงานศิษย์เก่าสัมพันธ์ (Alumni Relations) เพื่อระดมทรัพยากร จากศิษย์เก่า มีการจัดตั้งหน่วยงานที่ปรึกษาทางธุรกิจการค้า (Consultant Service) สถาบันอุดมศึกษา เอกชน เน้นการบริหารการเงินแบบมุ่งศูนย์กำไร หรือ ศูนย์ต้นทุน เพื่อแยกให้เห็นถึงผลตอบแทน ของแต่ละหน่วยงานได้ชัดเจน และบางแห่งนำระบบการบริหารงานการเงินจากกิจการในเครือใน ต่างประเทศมาใช้เพื่อให้เหมาะสมกับการประเมินผลการดำเนินงานและการตรวจสอบจากผู้แทนใน ต่างประเทศ

ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยของรัฐส่วนใหญ่ มีการนำเสนอทางเลือก ในด้านการบริหารงานบุคลากร คือการปรับเปลี่ยนรูปแบบการคัดเลือก สรรหา และการให้ เงินเดือนที่แตกต่างจากระบบราชการ คือจากการเป็นบุคลากรที่เรียกว่า "ข้าราชการ" สู่การเป็น "พนักงานมหาวิทยาลัย" การบรรจุแต่งตั้งที่มีแนวโน้มทำมากขึ้นคือ สัญญาจ้างเต็มเวลา บางเวลา การใช้บุคลากรร่วมในบางตำแหน่ง บุคลากรที่รับเข้าใหม่ได้รับเงินเดือนที่สูงกว่าการเป็น "ข้าราชการ" แต่ต้องรับการประเมินผลการทำงานทุก 6 เดือน หรือ 1 ปี ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ใน แต่ละสถาบันบางสถาบันมุ่งพัฒนาระบบสัญญาจ้างทั้งในระดับอาจารย์และเจ้าหน้าที่ บางแห่งมีการ นำระบบการจ้างงานภายนอก (Outsourcing) มาใช้กับการให้บริการ เพื่อประสิทธิภาพและการลด จำนวนบุคลากรประจำลง

นอกจากนี้ มานิต บุญประเสริฐ และคณะ (2546 : 9-14) ได้มีการให้ข้อสังเกตเพิ่มเติมว่า สถาบันแต่ละแห่งมีลักษณะเฉพาะ มีความแตกต่างด้านปรัชญา ปณิธาน ประวัติความเป็นมาใน การก่อตั้ง ลักษณะของเจ้าของที่เป็นของรัฐหรือการเป็นเจ้าของที่มาจากธุรกิจครอบครัว ประกอบ กับความแตกต่างทางด้านลักษณะผู้นำ ที่ส่งผลให้รูปแบบการบริหารจัดการมีความแตกต่างกันไป

อย่างไรก็ดีพบว่าปัจจัยเกื้อหนุนนวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษา 2 ด้านที่สำคัญคือ ด้านวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำของผู้บริหาร และด้านการปฏิรูปอุดมศึกษาของไทย ได้ส่งผลทำให้สถาบันแต่ละแห่งต้องพยายามปรับเปลี่ยนตัวเองสู่การพึ่งพาตนเองมากขึ้น กอปรกับเงื่อนไขเรื่อง การประกันคุณภาพภายนอกทำให้มหาวิทยาลัยต้องมีการปฏิรูปหรือปรับระบบการบริหารจัดการ มุ่งสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น รวมทั้งการบริหารแบบโปร่งใส พร้อมรับการตรวจสอบ จากภายในและภายนอก

จากผลการศึกษาดังกล่าว มานิต บุญประเสริฐ และคณะ (2550 : 23-26) ได้ทำการศึกษา ค่อยๆ เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำในระดับสถาบันอุดมศึกษา พบว่าการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ในปัจจุบันอาจแบ่งได้ 2 รูปแบบ คือการบริหารแบบบริษัท (University-Company) และการบริหาร ที่เน้นสังคม (University-Society) ซึ่ง รูปแบบการบริหารทั้งสองรูปแบบมีแนวคิดที่แตกต่างกันซึ่ง สามารถเปรียบเทียบกันได้ดังนี้

ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาโดยการบริหารแบบบริษัทและ การบริหารที่เน้นสังคม

แนวคิดหลัก	การบริหารแบบบริษัท	การบริหารแบบที่เน้นสังคม
การประเมินคุณภาพ	คุณภาพตัดสินด้วยความสามารถของบัณฑิตในการปฏิบัติงาน และมีการนำแนวคิดการตลาดมาใช้ในการจัดการศึกษา	คุณภาพมีความหมายกว้าง โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่สังคมได้รับเป็นสำคัญ
ความมีอิสระในการสร้างสรรค์งานวิชาการ	สถาบันอุดมศึกษาสูญเสียธรรมชาติในตัวเองเมื่อนำแนวคิดการตลาดมาใช้กับกิจกรรมของสถาบัน	มีอิสระในการแสวงหาความจริงและการคิดค้นทางวิทยาศาสตร์ สถาบันสามารถปฏิเสธที่จะอยู่ภายใต้การครอบงำของรัฐหรืออำนาจใด ๆ
การเข้าถึงอุดมศึกษา	จำนวนนักศึกษาที่รับเข้าศึกษาจะต้องสอดคล้องกับความต้องการของวิชาชีพนั้นๆ และมีการจำกัดการรับ ดังนั้นสิทธิทางการศึกษาจึงมิใช่ของทุกคนอย่างแท้จริง	การศึกษาเป็นขั้นพื้นฐานของมนุษย์ สถาบันอุดมศึกษามีหน้าที่จัดการศึกษาให้กับประชาชน ตามความต้องการของเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรม ดังนั้นคุณภาพและปริมาณจึงต้องได้รับการพิจารณาร่วมกัน

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

แนวคิดหลัก	การบริหารแบบบริษัท	การบริหารแบบที่เน้นสังคม
การวิจัย	งานวิจัยมีความสำคัญเป็นอันดับรอง งบประมาณสนับสนุนการวิจัยจะได้รับการพิจารณาคือต่อเมื่อมีความต้องการจากผู้ใช้ ค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนา มักจะเป็นภาระของประเทศที่พัฒนาแล้ว	งานวิจัยเป็นเรื่องหลักของสถาบันอุดมศึกษา ทั้งงานวิจัยพื้นฐาน งานวิจัยประยุกต์ และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ด้วยเหตุผล 2 ประการ คือ ช่วยพัฒนาความเป็นอิสระทางวิชาการ และเป็นการพัฒนาอย่างยั่งยืน
ความสำคัญของการศึกษา	เงื่อนไขของความสำคัญของการศึกษาขึ้นอยู่กับทรัพยากรที่มีเมื่อใดที่มีงบประมาณจำกัด ความสำคัญของการศึกษาย่อมมีความสำคัญรองลงมา	การศึกษาเป็นกระบวนการทางสังคม เป็นลูกโซ่ของการศึกษา คำนึงโอกาสทางการศึกษาเชื่อมโยงกับปัจจัยอื่นในการพัฒนาสังคม
การศึกษาคือต้นทุนและการลงทุน	ต้นทุนทางการศึกษาจะต้องควบคุมให้น้อยลง และขึ้นอยู่กับงบประมาณของรัฐ	การศึกษาคือการลงทุน ซึ่งก่อให้เกิดผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจและพัฒนาวัฒนธรรม ชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น
ประสิทธิภาพ	วัตถุประสงค์ของการวัดประสิทธิภาพ คือ การคำนวณต้นทุนและผลลัพธ์ที่ได้ ด้วยการใช่วิธีการคิดทางเศรษฐศาสตร์	แนวคิดเรื่องประสิทธิภาพไม่จำกัดขอบเขตในเรื่องของเศรษฐศาสตร์ และต้นทุนทางบัญชี แต่ต้องคำนึงถึงคุณภาพ ความสอดคล้องและความเท่าเทียมในระยะยาว
การศึกษาฝึกอบรมเป็นฐานการเก็บภาษี	ผู้เรียนที่ได้รับการศึกษาฝึกอบรมจากสถาบันอุดมศึกษาแล้วจะได้รับผลประโยชน์โดยตรงเป็นรายได้ เมื่อจบการศึกษาเป็นกำไร ดังนั้นรายได้นี้จะเก็บภาษีได้	รายได้ทางการศึกษาไม่ได้เกิดขึ้นกับบุคคล แต่ก่อให้เกิดรายได้ในระบบนอกการศึกษา เช่น ระบบตลาดงาน ได้คนมีความสามารถไปทำงาน ดังนั้น การศึกษาฝึกอบรมจึงไม่สามารถเก็บภาษีได้

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

แนวคิดหลัก	การบริหารแบบบริษัท	การบริหารแบบที่เน้นสังคม
การช่วยเหลือจากรัฐ	ระบบการเงินที่อาศัยการสนับสนุนจากรัฐเป็นระบบที่ล้าหลัง คนจนต้องจ่ายภาษีเพื่อช่วยคนรวย ค่าเล่าเรียนเป็นกลไกที่ก่อให้เกิดความไม่เท่าเทียมกัน	ระบบการเงินที่ลดการแทรกแซงจากรัฐและใช้ค่าเล่าเรียนเป็นหลัก เป็นระบบที่ย้อนยุค การลดความไม่เท่าเทียมกันต้องเน้นนโยบายของรัฐในเรื่องการเก็บภาษีและการจัดสรรงบประมาณ
ความเท่าเทียมกันทางสังคม	ระบบจะก่อให้เกิดความเท่าเทียมกันเมื่อผู้เรียนจ่ายค่าเล่าเรียนเอง ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่แต่ละครอบครัวที่มีเงินต้องจ่ายเงินทุนเพื่อการศึกษาสำหรับผู้ยากจน	การสร้างระบบให้เกิดความเท่าเทียม แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจและนโยบายที่ครอบคลุมถึงความรับผิดชอบของนโยบายของรัฐบาลโดยรวม

ที่มา : มานิต บุญประเสริฐ และคณะ (2550 : 23-26)

เมื่อพิจารณารูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาของไทยในปัจจุบันเปรียบเทียบกับแนวความคิดที่กล่าวมาข้างต้นจะพบว่า ปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนมีลักษณะเป็นการบูรณาการการรูปแบบการบริหารทั้งสองแนวความคิดมาใช้ เนื่องจากทั้งสองรูปแบบมีข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกันออกไป กล่าวคือ หากมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับเรื่องต้นทุนและผลประโยชน์ในเชิงธุรกิจหรือรูปแบบบริษัท จะก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่เป็นทั้งผลบวกและผลลบ เช่น อาจารย์มหาวิทยาลัยให้ความสนใจกับผลตอบแทนทางการเงิน ทั้งในเรื่องสอนและการทำวิจัยซึ่งกระทบต่อจรรยาบรรณในฐานะนักวิชาการ และมีการสร้างหลักสูตรที่เน้นอาชีพมากขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของคนในสังคม ทำให้มีผลกระทบต่อองค์ความรู้ด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ รวมทั้งความรู้ในเชิงองค์รวม และความคิดแบบบูรณาการ ผลในเชิงบวกได้แก่ การที่มหาวิทยาลัยมีรายได้เพิ่มขึ้นอันเนื่องมาจากความสามารถในการแข่งขันจะก่อให้เกิดการพัฒนามหาวิทยาลัยในหลายด้านทั้งในเรื่องวัสดุอุปกรณ์ ห้องปฏิบัติการ และสามารถให้ทุนนักศึกษาที่ขาดแคลนได้มากขึ้น มีการเจริญเติบโตของหลักสูตรด้านอาชีพมากขึ้น รวมถึงเป็นการขยายโอกาสความสามารถในการเข้าถึงการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประชาชนทั่วไป

ส่วนการบริหารงานหรือการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยหรือสถาบันนั้น สมควร ทรัพย์บำรุง (2551 : 1-2) กล่าวไว้ว่า ส่วนใหญ่ได้มีการจัดรูปแบบองค์กรบริหารภายในมหาวิทยาลัย/สถาบัน ซึ่งได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย/สถาบัน แต่ละแห่ง โดยมีสภามหาวิทยาลัย/สถาบันเป็นองค์กรสูงสุดมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดหรือวางนโยบายและควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัย/สถาบัน และมีอธิการบดีเป็นผู้รับนโยบายจากสภามหาวิทยาลัย/สถาบันมา ปฏิบัติและทำหน้าที่บังคับบัญชาสูงสุด รับผิดชอบการบริหารของมหาวิทยาลัย/สถาบัน ทั้งนี้อาจมี รองอธิการบดีหรือผู้ช่วยอธิการบดีเพื่อทำหน้าที่และรับผิดชอบตามที่อธิการบดีมอบหมายได้ นอกจากนี้มหาวิทยาลัยหรือสถาบัน อุดมศึกษาบางแห่งอาจกำหนดให้มีคณะกรรมการเกี่ยวกับการบริหารงานด้านต่าง ๆ อาทิเช่น คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย/สถาบัน คณะกรรมการ วิชาการ คณะกรรมการส่งเสริมกิจการของมหาวิทยาลัย/สถาบัน เป็นต้น สำหรับการบริหารงานใน หน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่า มีคณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน สำนักหรือหัวหน้า หน่วยงานเป็นผู้รับนโยบายจากอธิการบดีมาปฏิบัติหรือดำเนินงานและเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ การบริหารงานของคณะ สถาบัน สำนัก หน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าโดยอาจมีรอง คณบดี รองผู้อำนวยการสถาบัน สำนัก หน่วยงาน และมีคณะกรรมการประจำคณะ สถาบัน สำนัก หน่วยงานเป็นองค์กรที่ปรึกษาแก่คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน สำนัก หน่วยงาน เป็นต้น

มุมมองจากนักวิชาการ เกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษา สุกัญญา โขวิไลกุล (2547 : 58-63) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาเป็นปัจจัยหลักที่จะกำหนด ความก้าวหน้าหรือสัถพลังของสถาบันอุดมศึกษา ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องศึกษาเทคนิค วิธีการและกระบวนการบริหารใหม่ ๆ เพื่อประยุกต์ใช้ในสถาบันอยู่เสมอ แนวคิดทางการบริหาร และวิธีปฏิบัติจากวงการธุรกิจได้ถูกพัฒนาและนำมาประยุกต์ใช้ในระบบอุดมศึกษามาโดยตลอด เช่น การตรวจสอบการทำงาน การวางแผนกลยุทธ์ การประกันคุณภาพและเทคนิคการบริหารที่ สถาบันอุดมศึกษาประเทศต่าง ๆ ได้นำมาปรับใช้ในองค์กรที่ได้รับความนิยมในการเพิ่มคุณภาพ ประสิทธิภาพและต้นทุนของการจัดการอุดมศึกษาในปัจจุบัน คือ การบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้ง องค์กรหรือ TQM (Total Quality Management) โดยองค์กรจะได้รับประโยชน์จาก TQM คือ การดำเนินงานขององค์กรที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการลดค่าใช้จ่ายและลดเวลา ในการดำเนินงาน โดยเน้นการเพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้าหรือผู้ใช้บริการและองค์ประกอบสำคัญ คือ การให้พนักงานทำงานด้วยความเต็มใจ นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต้องรับผิดชอบใน การจัดเตรียม โครงสร้าง (Structure) ระบบงาน (System) และการร่วมแบ่งปันคุณค่า (Shared value) เพื่อก่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมในองค์กร

กล่าวโดยสรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารจัดการในสถาบันอุดมศึกษานั้น ยังคงใช้รูปแบบเดียวกับการบริหารในระบบราชการ มีการนำแนวคิดด้านการบริหารสมัยใหม่ตลอดจนแนวคิดการบริหารจัดการทางธุรกิจมาปรับใช้ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถาบัน โดยยึดมั่นในเป้าหมายหลักคือการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศให้เจริญก้าวหน้าทัดเทียมกับมาตรฐานการศึกษาในระดับสากล เน้นการปฏิรูปหรือปรับระบบการบริหารจัดการสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น มุ่งสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ภายในองค์กร รวมทั้งการบริหารงานแบบโปร่งใสพร้อมรับการตรวจสอบจากภายในและภายนอก ใช้หลักธรรมาภิบาล ใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญในการนำเทคนิควิธีทฤษฎีและหลักการต่าง ๆ ที่หลากหลายมาบูรณาการ หรือปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ สถานที่ ระยะเวลาและปัจจัยแวดล้อม จึงจะประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพในที่สุด

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการทั้งด้านความหมาย การบริหารจัดการ ความเสี่ยง และการบริหารจัดการในสถาบันอุดมศึกษา พบว่า การบริหารจัดการ หมายถึงกิจกรรมในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรในด้านการบริหารจัดการใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงินและงบประมาณและด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบและข้อบังคับ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ มุ่งเน้นศึกษาการบริหารจัดการดังกล่าวในประเด็นรายละเอียดดังต่อไปนี้ คือ การบริหารจัดการด้านกลยุทธ์ เป็นกิจกรรมการดำเนินงานบริหารจัดการแผนกลยุทธ์ของสถาบันวิจัยและพัฒนาในด้านการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organization) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร การบริหารจัดการด้านการดำเนินงานเป็นกิจกรรม การบริหารจัดการการดำเนินงานของสถาบันวิจัยและพัฒนาในด้านกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงาน นวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการดำเนินงานให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดโดยใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ การบริหารจัดการด้านการเงินและงบประมาณ เป็นกิจกรรมการบริหารจัดการนโยบายการเงินและงบประมาณของสถาบันวิจัยและพัฒนาในด้านการวางแผนจัดหา การจัดสรร การตรวจสอบและรายงาน การติดตามและประเมิน ผลทางการเงิน เพื่อความถูกต้อง โปร่งใส และตรวจสอบได้ และการบริหารจัดการด้านกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ เป็นกิจกรรมการบริหารจัดการของสถาบันวิจัยและพัฒนาในด้านการส่งเสริมให้ความรู้ความเข้าใจ การอบรมให้ความรู้ การให้คำแนะนำการเสนอให้ปรับปรุงแก้ไขกฎ ระเบียบ และการติดตามทบทวนผลการปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องเพื่ออำนวยความสะดวกและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ

3. แนวคิดการพัฒนาองค์การ

นักวิชาการจากหลายสาขา ได้ให้ความหมายและทัศนะเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การไว้หลากหลายแง่มุม ได้แก่

เวนเดล แอล เฟรนช์ และ เซกกิล เอช เบล จูเนียร์ (Wendell L. French and Cecil H. Bell Jr. อ้างถึงในสุนันทา เลานันทน์, 2549 : 50) ซึ่งเป็นผู้สนใจศึกษาที่มาของการพัฒนาองค์การเป็นอย่างมาก ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การไว้ว่า หมายถึงความเพียรพยายามระยะยาวที่จะปรับปรุงความสามารถในการแก้ปัญหาขององค์การและการฟื้นฟูองค์การ โดยทำการวินิจฉัยวัฒนธรรมขององค์การ โดยเฉพาะวัฒนธรรมของการทำงานร่วมกันของกลุ่มทั้งกลุ่มที่เป็นทางการ กลุ่มชั่วคราวและระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ที่อาศัยความร่วมมือจากที่ปรึกษาด้านการเปลี่ยนแปลงและการใช้ทฤษฎีและเทคโนโลยีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ รวมทั้งการวิจัยเชิงปฏิบัติการเข้าช่วย นอกจากนี้ยังได้ให้ข้อเปรียบเทียบว่า “การพัฒนาองค์การเปรียบเสมือนต้นไม้ซึ่งประกอบด้วยรากอย่างน้อยสามราก ได้แก่ การฝึกอบรมในห้อง ปฏิบัติการ รากที่สอง ได้แก่ การสำรวจข้อมูลและป้อนข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งทั้งสองรากเกี่ยวพันกับรากที่สาม ซึ่งได้แก่ การวิจัยเชิงปฏิบัติการ และยังมีรากอีกรากที่ขนานคู่กันมากับรากที่สาม คือระบบเทคนิคและสังคม

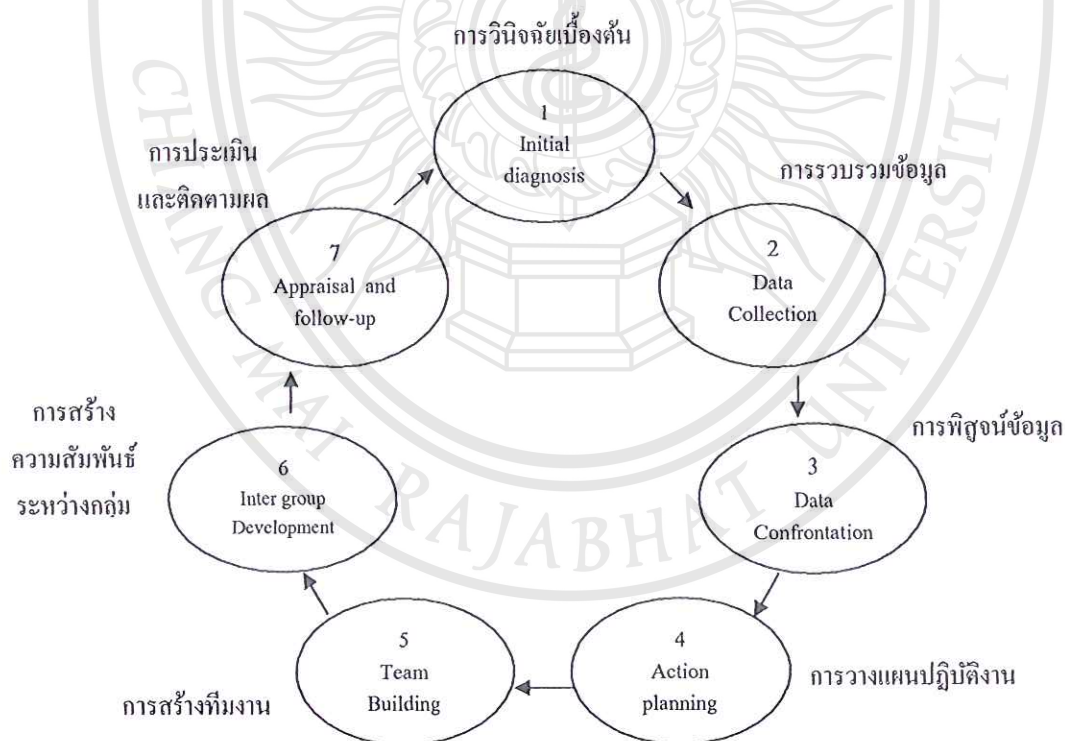
ในขณะที่ แมคกิล (McGill, อ้างถึงใน สายหยุด ใจสำราญและสุภาพร พิศาลบุตร, 2549 : 47-49) กล่าวถึงการพัฒนาองค์การว่า เป็นกระบวนการวางแผนที่จะมุ่งพัฒนาความสามารถขององค์การเพื่อให้สามารถที่จะบรรลุและธำรงไว้ ซึ่งระดับปฏิบัติงานที่พึงพอใจที่สุด ซึ่งสามารถวัดได้ในแง่ของประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความเจริญเติบโตขององค์การ

ส่วน แองเจโล คินิกกี และ เบร็น เค วิลเลียมส์ (Angelo Kinicki and Brian K. Williams, อ้างถึงในบุญศรี จารุโรจน์และคณะ, 2549 : 166) ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การว่า คือเทคนิควางแผนการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้คนและองค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น การพัฒนาองค์การจะมุ่งไปเฉพาะส่วนของคนในกระบวนการเพื่อการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาองค์การอาจใช้เพื่อการจัดการกับความขัดแย้งในองค์การ การฟื้นฟูองค์การ ตลอดจนการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ขององค์การ

สำหรับนักวิชาการด้านการพัฒนาองค์การของไทย ถัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545 : 21) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การ หรือ OD เป็นเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ที่พัฒนาขึ้น เพื่อนำมาใช้แก้ไข ปัญหาหรือปรับปรุงการดำเนินงานขององค์การ โดยเฉพาะปัญหาด้านมนุษยสัมพันธ์และพฤติกรรมศาสตร์อย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม สำหรับใช้ในการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์การ

ส่วน วรพงศ์ มหาโพธิ์ (2547 : <http://www.thai.net/>) ได้กล่าวถึงแนวคิดการพัฒนาองค์การไว้ว่า เป็นกระบวนการหรือเครื่องมือที่ถูกออกแบบขึ้นมาเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสภาวะแวดล้อมภายนอกในยุคของการแข่งขัน ดังนั้นองค์การต่าง ๆ จึงมุ่งเน้นให้คนในองค์การเกิดการปรับปรุงและการพัฒนาในขีดความสามารถของตน ทั้งนี้แนวคิดการพัฒนาองค์การจะเกิดขึ้นจากการที่ผู้บริหารได้ตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง มิใช่การหยุดนิ่งอยู่กับที่ และหลายครั้งที่การพัฒนาองค์การไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากผู้บริหารไม่คิดว่าการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของ “คน” ในองค์การเป็นเรื่องสำคัญ ทำให้ผู้บริหารขาดการมีส่วนร่วม ขาดการผลักดันในการนำเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ในองค์การอย่างจริงจังซึ่งบุคคลที่จะทำหน้าที่กระตุ้นให้ผู้บริหารระดับสูงเข้าใจและเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาองค์การก็คือ นักพัฒนาบุคลากรที่จะต้องค้นหาปัญหา (Problem Identification) ที่เกิดขึ้นหรืออาจเกิดขึ้นหากองค์การไม่เปลี่ยนแปลงวิธีการคิดและวิธีการทำงานของบุคลากรในองค์การ

กระบวนการพัฒนาองค์การ เป็นความพยายามเปลี่ยนทัศนคติ เหตุผลและค่านิยมของบุคคลให้เกิดพฤติกรรมร่วมในการปฏิบัติงาน เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนทัศนคติ โดยปกติการพัฒนาองค์การจะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญดังแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภาพที่ 2.5 กระบวนการพัฒนาองค์การ

ที่มา : วรพงศ์ มหาโพธิ์ (2547 : ข้อมูลออนไลน์)

ขั้นตอนที่ 1 การวินิจฉัยเบื้องต้น (Initial Diagnosis)

เป็นการมุ่งเน้นที่องค์การมากกว่าตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล การวินิจฉัยองค์การที่ถูกต้องขึ้นอยู่กับ การรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูลที่ตรงประเด็นของปัญหาข้อมูลที่จำเป็นจะได้จากบุคคลและกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ภายในองค์การ โดยการตอบแบบสอบถาม สัมภาษณ์ และการสังเกตจากที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมข้อมูล (Data Collection)

การรวบรวมข้อมูลอาจทำได้หลายวิธีเช่น การตอบแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การสังเกต การบันทึกเหตุการณ์ และรวมไปถึงการวิจัยในลักษณะต่างๆ

ขั้นตอนที่ 3 การพิสูจน์ข้อมูล (Data Confrontation)

ผู้บริหารองค์การจะตั้งคณะทำงานขึ้นคณะหนึ่ง เพื่อช่วยผู้เชี่ยวชาญการพัฒนางองค์การตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้เก็บรวบรวมไว้แล้ว เพื่อช่วยประนีประนอมข้อขัดแย้งหรือความไม่ตรงกันของข้อมูลและเพื่อกำหนดลำดับก่อนหลังของการเปลี่ยนแปลงที่จะให้เกิดขึ้น

ขั้นตอนที่ 4 การวางแผนปฏิบัติงาน (Action planning)

บางตำราเรียกว่า “การแทรกแซง (Intervention)” ซึ่งหมายถึง กิจกรรมและเทคนิควิธีการที่วางแผนอย่างเป็นระบบ การแทรกแซงองค์การอาจทำได้ 2 รูปแบบ คือ การแทรกแซงโดยเปิดเผยและการแทรกแซงโดยแอบแฝง โดยการแทรกแซงแบบเปิดเผย แสดงให้เห็นกิจกรรมเพื่อการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยชัดเจน ส่วนการแทรกแซงโดยแอบแฝง เป็นการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงที่ไม่แสดงให้เห็นกิจกรรมโดยชัดเจน มีลักษณะเป็นบรรทัดฐานขององค์การ

ขั้นตอนที่ 5 การสร้างทีมงาน (Team Building)

สามารถทำได้ 2 ลักษณะ คือ ทีมงานถาวร (Permanent Team) จะต้องร่วมกันปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและเป็นการปฏิบัติงานตามภารกิจประจำ และ ทีมงานชั่วคราว (Temporary team) เป็นกลุ่มที่ตั้งขึ้นเพื่อปฏิบัติงานเฉพาะกิจเมื่องานเสร็จแล้วก็จะสลายไปเช่น คณะกรรมการ กลุ่มพลังหรือกลุ่มโครงการต่าง ๆ

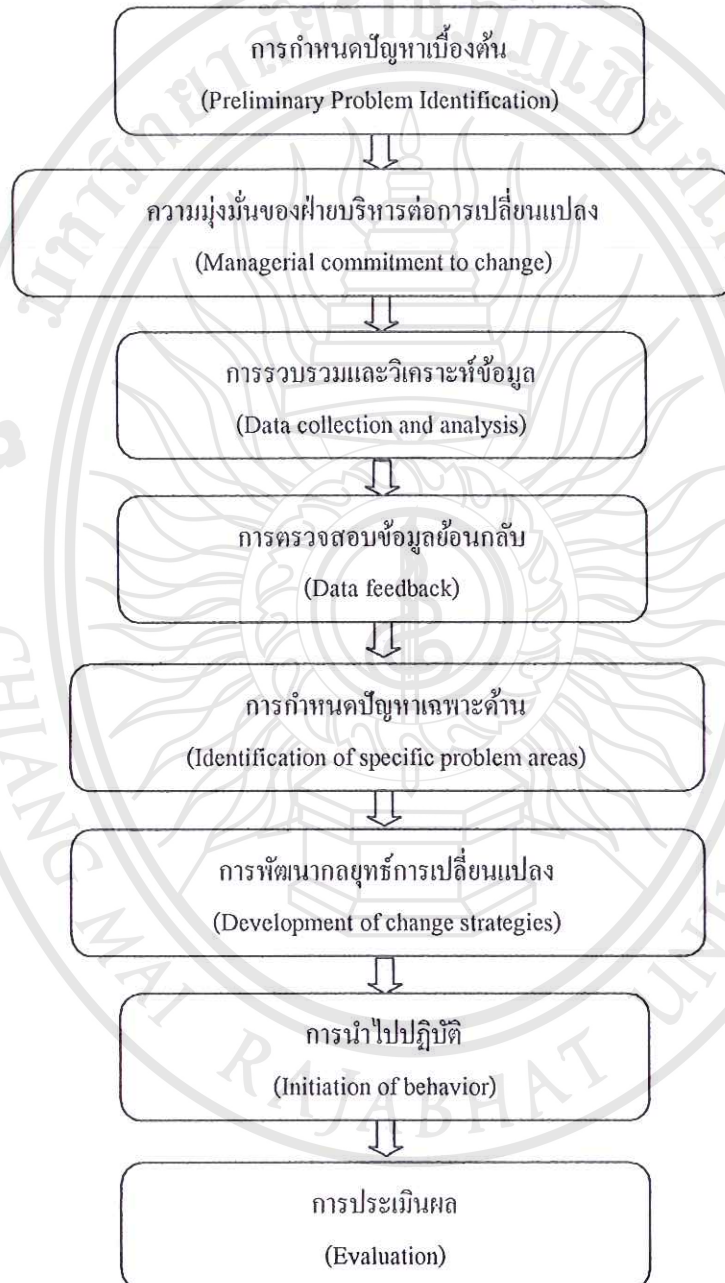
ขั้นตอนที่ 6 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Intergroup Development)

การร่วมทำกิจกรรมหรือพัฒนาแนวทางการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับกลุ่มหรือทีมอื่น ๆ ในองค์การ

ขั้นตอนที่ 7 การประเมินและติดตามผล (Appraisal and Follow-up)

การพิจารณาว่าผลงานที่เกิดขึ้นได้รับการยอมรับหรือถูกนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์หรือไม่ ทั้งนี้เพื่อจะได้นำข้อมูลย้อนกลับไปเป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการทุกขั้นตอนของการพัฒนางองค์การในโอกาสต่อไป

วิภาส ทองวิสุทธิ์ (2552 : 279-282) กล่าวถึงการพัฒนาองค์การไว้ว่า หมายถึง การสร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์การด้วยรูปแบบที่เป็นทางการในระยะยาว อาจประกอบไปกับการใช้กลยุทธ์วิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ที่จะช่วยให้องค์การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยประกอบไปด้วยกิจกรรมสำคัญดังแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ 2.6 ตัวแบบกระบวนการพัฒนาองค์การ

ที่มา : Dubrin and Ireland (1993) (อ้างถึงใน วิภาส ทองวิสุทธิ์, 2552 : 279)

1. การกำหนดปัญหาเบื้องต้น (Preliminary Problem Identification) ผู้บริหารต้องตระหนักถึงการมีอยู่ของปัญหาซึ่งอาจจะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรและปัญหานั้นอาจรวมถึงพฤติกรรมส่วนตัวของผู้บริหารเองได้ด้วย

2. ความมุ่งมั่นของฝ่ายบริหารต่อการเปลี่ยนแปลง (Managerial commitment to change) ผู้บริหารจะต้องมีความมุ่งมั่นต่อการดำเนินในขั้นที่จำเป็นเพื่อปฏิบัติตามแผนงานการเปลี่ยนแปลง และผู้บริหารควรตระหนักด้วยว่า แผนงานการเปลี่ยนแปลงอาจจะเกี่ยวข้องกับข้อมูลป้อนกลับเชิงลบจากพฤติกรรมส่วนตัวของผู้บริหารได้เสมอ ดังนั้นการพัฒนางานองค์กรจะประสบผลสำเร็จได้ ผู้บริหารต้องมุ่งมั่นและทุ่มเทด้วย

3. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (Data collection and analysis) ก่อนที่การพัฒนาองค์กรจะดำเนินต่อไปได้ ผู้บริหารต้องมีการประเมินถึงสภาพบรรยากาศโดยทั่วไปขององค์กรด้วยการสัมภาษณ์ การสังเกตรวมถึงการสำรวจความคิดเห็นด้วยแบบสอบถาม เป็นต้น ข้อมูลที่ได้เกี่ยวกับความตื่นตัวของผู้บริหารและการเปิดใจกว้างในการดำเนินงาน ความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ความสามารถแก้ไขปัญหและความเชื่อมั่นระหว่างสมาชิกในองค์กร เป็นต้น จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาวัตถุประสงค์สำหรับแผนงานการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ขององค์กรต่อไป

4. การตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับ (Data feedback) สำหรับข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ในขั้นตอนที่ 3 จะต้องถูกนำมาแบ่งปันร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เปรียบเทียบการรับรู้ของตนเองกับบุคคลอื่น อีกทั้งฝ่ายบริหารเองก็จะได้มีโอกาสแสดงให้เห็นว่าปัญหานั้นใครเป็นเจ้าของเรื่อง

5. การกำหนดปัญหาเฉพาะด้าน (Identification of specific problem areas) เป็นขั้นตอนที่ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนางานองค์กรจะเข้ามาช่วยเหลือพนักงานในการส่งผ่านข้อมูลป้อนกลับ ไปยังผู้บริหารให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็ง ถึงแม้ผู้บริหารจะไม่เห็นด้วยกับข้อมูลย้อนกลับนี้ก็ตาม แต่พวกเขาจะต้องยอมรับถึงการรับรู้เช่นนี้ของพนักงาน นอกจากนี้งานในขั้นตอนที่ 5 นี้ยังรวมถึงการระบุถึงขอบเขตของปัญหาระหว่างสมาชิกอีกด้วย

6. การพัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Development of change strategies) สำหรับขั้นตอนนี้จะเน้นหนักไปที่การระบุถึงสาเหตุของปัญหาและการพัฒนา ขั้นตอนการปฏิบัติ สิ่งที่จะต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการระบุถึงต้นเหตุของปัญหาก็คือ การพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้นทั้งในส่วนของผู้บริหารและพนักงาน

7. การนำไปปฏิบัติ (Initiation of behavior) เป็นการเลือกขั้นตอนการกระทำและการปฏิบัติ ตามแผนงานที่คิดว่าดีที่สุดสำหรับการแก้ปัญหา โดยกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจะเป็นการพิจารณาว่าจะดำเนินการกับใคร อะไร ที่ไหนและเมื่อใด

8. การประเมินผล (Evaluation) เป็นการประเมินผลถึงแผนงานการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ดำเนินการไปในขั้นตอนที่ 7 ทั้งในส่วนของพนักงานและผู้บริหารมีผลถึงการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและผลลัพธ์ในการทำงานที่ดีขึ้น โดยข้อมูลเพื่อการประเมินผลอาจได้มาจากการสัมภาษณ์และสังเกตการณ์ รวมถึงการพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาของผู้จัดการ

วรรณิ ศ. ตระกูล (2550 : ข้อมูลออนไลน์) ให้ความคิดเห็นไว้ว่า การพัฒนาองค์กร เป็นความพยายามเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแบบแผน มีการวิเคราะห์ปัญหา/วางแผนยุทธศาสตร์และใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือการพัฒนาระบบโดยมีส่วนร่วมทั้งองค์การ เริ่มจากผู้บริหารระดับสูงลงสู่ระดับล่างขององค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและการพัฒนาองค์การจะสำเร็จได้ ถ้าองค์การมีแผนและใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์เข้ามาช่วย เช่น เรื่องการจูงใจ เรื่องอำนาจ เรื่องการสื่อสาร เรื่องความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร การแก้ปัญหา การกำหนดเป้าหมาย ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มหรือการจัดความขัดแย้ง ซึ่งการพัฒนาองค์การมีลักษณะต่าง ๆ หลายประการ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงและทีมที่ปรึกษาจะต้องพิจารณาควบคู่กันไป เช่น การพัฒนาจะมุ่งเน้นไปที่วัฒนธรรมขององค์การ (Organization Cultural) ค่านิยม (Value) และทัศนคติของบุคคลภายในองค์การ โดยการพัฒนาต้องกระทำเป็นระบบ เช่น ระบบโครงสร้างใหม่ ซึ่งจำเป็นจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง มีการสอดแทรกข้อคิด (Intervention) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาจะต้องเริ่มที่ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการบริหารต้องให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เพื่อวัดประสิทธิภาพที่ได้จากการพัฒนาองค์การ การพัฒนาองค์การจะต้องใช้เทคนิคและเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคคล และมุ่งจัดความขัดแย้งในองค์การ ทั้งนี้การพัฒนาองค์การมิได้หมายถึงการพัฒนาเฉพาะองค์การที่มีปัญหาเท่านั้น หากแต่องค์การที่มีความเจริญรุ่งเรืองอยู่แล้วก็ควรได้รับพัฒนาให้เจริญยิ่งขึ้น เพราะเมื่อใดที่คิดว่าองค์การของตนมีความเจริญและมีการพัฒนาที่ดีแล้วจึงหยุดนิ่ง ก็เท่ากับว่ากำลังเดินถอยหลังตลอดเวลา ผู้บริหารจึงควรมีการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยอาศัยหลักการดังนี้

1. กำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) ควรมีการประชุม อภิปราย เพื่อกำหนดนโยบายร่วมกันทั้งฝ่ายผู้บริหารและสมาชิกในองค์การอย่างชัดเจน และตรงไปตรงมา

2. ความเข้าใจในสถานการณ์ (Understand Relations) ต้องอาศัยความเข้าใจร่วมกัน เพราะความต้องการของบุคคลจะเป็นตัวอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมการทำงาน

3. การปรับปรุงสัมพันธภาพ (Improving Relations) การมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในองค์การถือเป็นผลพลอยได้ขององค์การ แต่ไม่ว่าคนในองค์การจะมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันหรือไม่ก็ตาม ควรได้รับการเปิดเผย เพื่อให้ต่างฝ่ายได้รู้ถึงปัญหา เมื่อรู้ถึงปัญหาทุกคนจะพยายามปรับตัวเข้าหากันและตั้งใจทำงานมากขึ้น

4. ให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม ในการดำเนินการ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การให้ความสนับสนุนและความร่วมมือ ทั้งนี้ควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลง การแก้ปัญหา ระบบการทำงานของมนุษย์ขึ้นอยู่กับคุณภาพของงาน (Balance of force) ภายในระบบของหน่วยงานนั้น ๆ

5. การเชื่อมโยง (Linking) ยุทธศาสตร์การพัฒนางาน คือ ความสามารถในการโน้มน้าวคนในหน่วยงานให้มีความเข้าใจที่ดีต่อกันมากที่สุด

อย่างไรก็ตาม จากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด ภาวะวิกฤติทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ลักษณะของการพัฒนางานจึงไม่มีความแน่นอนเต็มไปด้วยความท้าทาย เสี่ยงกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดจนความหลากหลายต่าง ๆ แต่ในขณะเดียวกันผู้บริหารก็ควรแสวงหาโอกาสและสร้างความได้เปรียบให้เกิดแก่องค์กร หรือที่เรียกว่า “เปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส” โดยการมุ่งเน้นพัฒนางานในรูปแบบต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ โดยไม่คำนึงถึงตัวบุคคลแต่ให้พิจารณาที่ผลงานเป็นหลัก

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การพัฒนางาน มีความพยายามอย่างมีแบบแผนและต่อเนื่อง เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งระบบในองค์กร โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร อันประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ปัญหา ศึกษาสาเหตุของปัญหา หาแนวทางแก้ปัญหา เลือกแนวทางที่เหมาะสมนำมาใช้แก้ปัญหา การปฏิบัติ การติดตามประเมินผลและลงไว้ซึ่งกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดี นอกจากนี้ แนวทางการพัฒนางานที่ควรคำนึงถึง ได้แก่ การสร้างจิตสำนึกการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ และแก้ปัญหา ทำอย่างเป็นระบบ ตระหนักถึงเป้าหมายสูงสุดของการแก้ปัญหา คือ ความสำเร็จ ประสิทธิภาพขององค์กร

3.1 การพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน

จากสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นในการบริหารจัดการ ทำให้ระบบราชการเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศ ไม่ทันกับการแข่งขันของนานาประเทศเนื่องด้วยการพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ สามารถรองรับการพัฒนาประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ รัฐบาลมีนโยบายสำคัญประการหนึ่งซึ่งจะมีส่วนสำคัญต่อผลสำเร็จของการพัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษา คือ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนวิธีการทำงานและพัฒนากุศลกรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง มีทัศนคติการทำงานโดยยึดถือประโยชน์ของประชาชนเป็นเป้าหมาย มีความซื่อสัตย์ สุจริต ขยัน อดทน รับผิดชอบ มีความเป็นธรรม มุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุผลและรู้จักทำงานร่วมกับประชาชน (สนธิรัก เทพเรณู และคณะ, 2548 : 39) จากการตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานของข้าราชการและให้ความสำคัญกับการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น พานิช เหล่าศิริรัตน์

(2550 : <http://www.tqa.or.th/articles/detail.php?ID=5%20>) ได้กล่าวไว้ว่า ในการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารราชการ ซึ่งมีจุดอ่อนอยู่ที่ความใหญ่โต เชื่องช้า อู้วย้าย มีอุปสรรคสำคัญอยู่ที่การขาดการสร้างความเข้าใจร่วมกัน การที่จะทำให้ข้าราชการทุกคนทราบถึงหน้าที่และเป้าหมายที่ชัดเจนของตนเอง ตลอดจนการที่จะปรับหน่วยงานย่อยในสังกัดให้สามารถผนึกกำลังกันปฏิรูประบบราชการให้สำเร็จได้นั้นเป็นเรื่องยาก ทั้งนี้ แคพแลน และ นอร์ตัน (Kaplan and Norton, อ้างถึงใน พานิช เหล่าศิริรัตน์, 2550 : <http://www.tqa.or.th/articles/detail.php?ID=5%20>) ได้ให้คำแนะนำที่ดีถึงหลักการทำให้การดำเนินกลยุทธ์ขององค์การประสบความสำเร็จว่ามี 4 ประการที่สำคัญ คือ

1. แปลงกลยุทธ์ไปสู่ทีมปฏิบัติการต่าง ๆ หมายถึง การทำความเข้าใจให้เกิดขึ้น โดยการสร้างความเข้าใจพื้นฐานร่วมกัน และแต่ละคนต้องรู้เป้าหมายที่ชัดเจนของตนเองและรู้ว่าตนเองจะต้องทำอะไรบ้าง
2. ปรับองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ โดยการปรับหน่วยย่อย ๆ ในองค์การที่มีความแตกต่างกัน ให้กลมกลืนและผนึกเป็นพลังที่เข้มแข็งขึ้น
3. ทำกลยุทธ์ให้เสมือนเป็นงานประจำวันของทุกคน
4. ทำกลยุทธ์ให้เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง โดยการให้ความสำคัญกับการติดตามการดำเนินกลยุทธ์

เมื่อเป็นเช่นนี้แล้ว องค์การท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง จึงต้องดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยในปัจจุบันได้มีการคิดค้นแนวปฏิบัติ การประยุกต์แนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการ หรือผู้นำทางวิชาชีพต่าง ๆ มาปรับใช้ให้ทันกับยุคสมัยแห่งการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการแบ่งงาน การมอบหมายงาน อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ของงานที่ปฏิบัติ ตลอดจนกำหนดรูปแบบการบริหารและการบังคับบัญชา เป็นต้น

วอเตอร์แมน จูเนียร์, ปีเตอร์ และฟิลลิปส์ (Waterman Jr., Peter and Phillips, อ้างถึงใน นิวัต โชติวงษ์, 2544 : 117) ผู้เชี่ยวชาญของบริษัทให้คำปรึกษาระดับโลก (McKinsey & Company) กล่าวว่า ระบบการทำงานก็คือวิธีการทำงาน การปฏิบัติงานทั้งที่เป็นทางการหรือไม่ก็ตาม ระบบการทำงานในองค์การเป็นความช่วยเหลือให้องค์การจัดการกับงานประจำวันให้เสร็จลุล่วงไปได้โดยมีบุคลากรเป็นตัวขับเคลื่อนในแต่ละส่วนของระบบงาน ในปัจจุบันเทคโนโลยีได้เข้ามามีส่วนช่วยให้ระบบงานมีความสะดวกรวดเร็ว องค์การต่าง ๆ ได้นำมาใช้เพื่อให้ได้เปรียบในการแข่งขัน การได้มาซึ่งระบบที่ดีนั้นย่อมหมายถึงองค์การเลือกใช้วิธีการที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมในการจัดการกับภาระของตนเอง ซึ่งย่อมส่งผลดีต่อความสามารถทางการแข่งขันโดยตรง

พยอม วุฒิสวัสดิ์ (2551 : <http://www.km.doae.go.th/admin/uploadfile/nan0036.doc>) ได้กล่าวว่าแนวทางที่จะพัฒนาระบบงานสู่ประสิทธิผลและก่อให้เกิดประโยชน์แก่ประเทศชาติโดยรวมภายใต้เงื่อนไขของสังคมและความเป็นไปได้จริงที่เกิดขึ้น โดยมีปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ดังนี้

1. การสนับสนุนของผู้บริหาร ถือเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งของความสำเร็จ ผู้บริหารต้องมีความใส่ใจ เข้าใจ เข้าถึง ต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากระดับนโยบายและสามารถแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ โดยบูรณาการเข้ากับกิจกรรมอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ต้องมีให้สูญเสียต่อระบบบริหาร

2. การพัฒนาบุคลากร บุคลากรที่หลากหลายของสำนักงานทุกระดับ ทุกสายงานจำเป็นต้องมีกิจกรรมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และรู้เท่าทันตามกระแสสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปและสามารถวัดผลงานเชิงคุณภาพ

สรุปได้ว่า การพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน เป็นรูปแบบ กระบวนการหรือแนวทางแห่งการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานจากเดิมให้มีผลการปฏิบัติที่ดีขึ้น มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น งานสำเร็จลุล่วงและมีสัมฤทธิ์ผลโดยภาพรวมดีขึ้นและยังเป็นการพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานในการคิด วางแผน และการปฏิบัติให้สูงขึ้นด้วยอันจะส่งให้องค์การได้พัฒนาและรักษามูลค่าที่มีคุณภาพไว้ในองค์กรต่อไป

3.2 การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความมุ่งหวังที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล และเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงานและประชาชนผู้รับบริการทำให้มีการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้น

วรรัตน์ เทียวไพรี (2553 : 124-127) อธิบายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินค่าของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและคุณลักษณะด้านอื่น ๆ ที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติงาน ภายในช่วงระยะเวลาและมาตรฐานที่กำหนด โดยใช้วิธีการสังเกต การจดบันทึก การให้คำระดับคะแนนและการเปรียบเทียบวัดค่าตามระบบมาตรฐานแบบเดียวกัน ให้ความเป็นธรรมทั่วทั้งองค์กรสามารถใช้ค่าประเมินนี้เป็นประโยชน์ในการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานและการพัฒนาองค์กรในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1. เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบสำหรับการขึ้นเงินเดือนประจำปีและการจ่ายโบนัสอย่างเป็นธรรม

2. เพื่อเป็นเครื่องมือในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ลดขั้นตำแหน่ง โยกย้ายและปลดออกอย่างมีเหตุผล

3. เพื่อพัฒนาบุคคลในการปรับปรุงเพิ่มทักษะ ความรู้และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

4. เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน
กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการต่อเนื่อง ประกอบด้วย

1. การกำหนดเกณฑ์ การวัดผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน (Job description) และกำหนดตัวชี้บอกผลการปฏิบัติงานหลัก (Key performance indication) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของแผนงานและองค์การ

2. การกำหนดวิธีการประเมินที่เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงานและจุดมุ่งหมายที่ตั้งใจไว้รวมทั้งระดับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น กำหนดเป็น 4 ระดับ คือ ดีมาก ดี ปานกลาง ไม่ดี เป็นต้น

3. กำหนดคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานทุกฝ่ายประกอบด้วย การประเมินจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ตนเองและผู้เกี่ยวข้อง เรียกว่าการประเมิน 360 องศา

4. กำหนดช่วงเวลาการประเมินให้เหมาะสมกับลักษณะงานและผู้รับผิดชอบดำเนินงานและประสานงาน ซึ่งโดยปกติองค์การจะมอบให้หน่วยงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ดำเนินการ

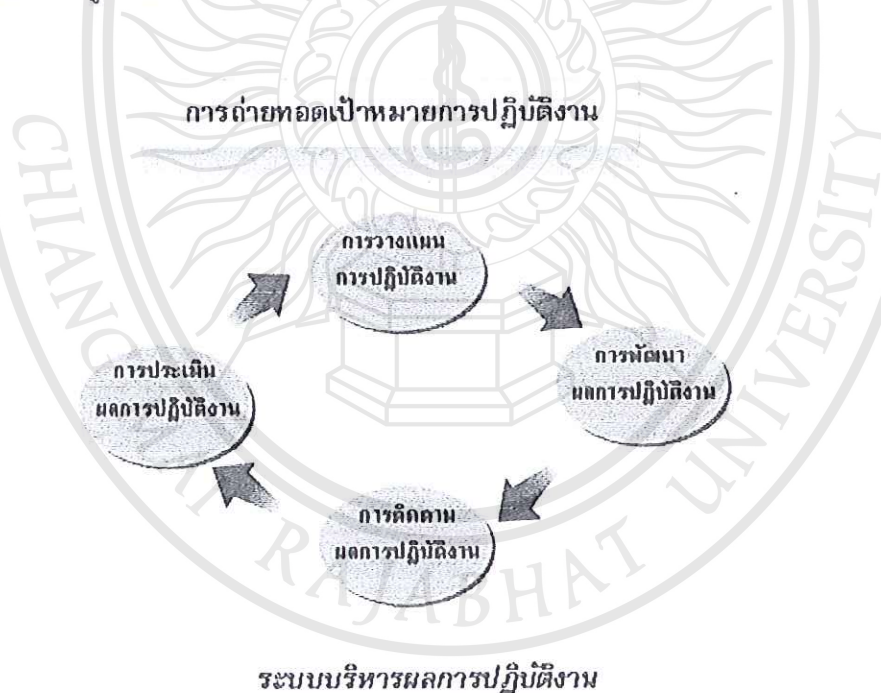
5. ดำเนินการรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับเกณฑ์และดัชนีชี้วัด

6. ผู้บังคับบัญชาแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ รวมทั้งอธิบายข้อดีและข้อด้อยของการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานนำไปแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

7. การตัดสินใจดำเนินการตามผลที่ได้รับจากการประเมิน ได้แก่ การขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง ปลดออก เป็นต้น

ส่วนคุณสมบัติของผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น นับว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง คุณสมบัติของผู้ที่จะทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกคาดหวัง ก็คือเป็นคนที่มีความรู้ มีความสามารถ มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีจริยธรรม และมีความยุติธรรม เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2554 : <http://www.ocsc.go.th/ocsccms/frontweb/view.jsp?categoryID=CAT0000343>) ได้ริเริ่มพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) หรือที่เรียกโดยย่อว่าระบบ PM ขึ้น เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้ศึกษาวิเคราะห์และหาแนวทางการปรับปรุงพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เริ่มจากการขอความร่วมมือส่วนราชการมาร่วมให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งปัญหาที่พบมีมากมาย ทั้งปัญหาความไม่ชัดเจนในการประเมินความยุติธรรมในการประเมิน คุณธรรมและทักษะของผู้ประเมินการใช้ความรู้เกี่ยวกับตัวในการประเมิน เกิดการประเมินเพียงด้านเดียวจากหัวหน้าหรือบางกรณีเป็นการประเมินแบบปรองดองเพื่อไม่ต้องทำให้เกิดความขัดแย้ง ประเมินตามระเบียบไม่เป็นไปตามเจตนารมณ์ความเข้าใจในแบบประเมินและวิธีการประเมินที่ไม่ตรงกันของผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินการประเมินไม่ก่อให้เกิดการพัฒนา ปัญหาเหล่านี้ทำให้เกิดการใช้แบบประเมินไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ หรือที่แย่ไปกว่านั้นคือมีแล้วไม่ใช่ ซึ่งสาเหตุของปัญหาเหล่านี้สามารถเกิดขึ้นได้ทั้งจากตัวระบบประเมินเอง เครื่องมือ และ/หรือ ผู้ใช้ โดยประกอบด้วย 4 กระบวนการดังแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ 2.7 ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2554 : <http://www.ocsc.go.th>)

1. การวางแผนการปฏิบัติงาน เป็นช่วงที่ต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายในระดับบุคคล เพื่อให้ผลผลิตและผลลัพธ์ของงานที่ได้สอดคล้องและส่งผลต่อเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กรอย่างแท้จริง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องทำการถ่ายทอด (Cascade) เป้าหมายการปฏิบัติงานขององค์กรลงมาตามลำดับชั้น คือ จากระดับองค์กรลงสู่ระดับสำนัก กอง ฝ่าย ส่วน หรือกลุ่ม จนถึงระดับบุคคล โดยเป้าหมายงานในระดับต่างๆ ต้องเป็นปัจจัยหนึ่งที่น่าไปสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร กระบวนการนี้มีความสำคัญในการชี้ให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับเห็นอย่างชัดเจนว่าตนอยู่ตรงไหนในองค์กร ทำอะไร และสิ่งที่เรานั้นมีประโยชน์ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรอย่างไร ต่อไปนี้ทุกคนในองค์กรจะต้องรับรู้บทบาทและจุดยืนของตนเองว่าเราก็เป็นกลไกหนึ่งที่สำคัญในการผลักดันให้องค์กรของเราก้าวไปข้างหน้า มิใช่ทำงานหนักกันทุกวันแต่ไม่รู้ว่าจะทำไปเพื่ออะไร

2. การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการวางแผนพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เนื่องจากพบปัญหาคือข้าราชการไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสมหรือไม่มีการกำหนดเกณฑ์การพัฒนาอย่างจริงจัง ดังนั้นจึงแก้ปัญหานี้โดยกำหนดให้มีการวางแผนการพัฒนาผลการปฏิบัติงานนี้กันให้ชัดเจนเมื่อเริ่มรอบการประเมินและทำการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ควบคู่ไปกับการติดตามผลการปฏิบัติงานตลอดรอบการประเมิน อีกทั้งต้องกำหนดการวัดและบันทึกความสำเร็จของกิจกรรมการพัฒนาอย่างชัดเจน การพัฒนานั้นนอกจากจะมีประโยชน์โดยตรงแล้ว ข้อมูลในการพัฒนาที่ได้รับการบันทึกไว้อย่างสามารถใช้เป็นแนวทางให้ผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาของหน่วยงานทราบความต้องการของการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในองค์กร และสามารถวางแผนพัฒนาอย่างเป็นระบบและตรงตามความต้องการ

3. การติดตามผลการปฏิบัติงาน หลังจากการวางแผนปฏิบัติงานและการวางแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานแล้ว ผู้บังคับบัญชาต้องใช้เวลาตลอดรอบการประเมิน เป็นโอกาสในการติดตามดูแล ให้คำชมเชย คำปรึกษา การสอนงาน การสังเกตปัญหาและข้อเสนอแนะในการแก้ไข รวมถึงการติดตามผลงาน ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้วย โดยทั้งหมดนี้จะมี การบันทึกการติดตามดูแลเอาไว้ การติดตามดูแลการปฏิบัติงานนี้ เมื่อกระทำอย่างใกล้ชิด ต่อเนื่องเหมาะสม การสื่อสารที่มีประสิทธิผลก็จะเกิดขึ้นทั้ง 2 ทาง ทั้งจากหัวหน้าสู่ลูกน้องและลูกน้องสู่หัวหน้า หัวหน้าและลูกน้องได้โอกาสพูดคุยกันมากขึ้น สร้างความสัมพันธ์และบรรยากาศที่ดีในการทำงานและสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกันอยู่ตลอดเวลา ผลการปฏิบัติงานก็เป็นที่น่าพอใจทั้ง 2 ฝ่าย

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินเพื่อให้ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร อยู่ในระดับใด เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำคัญประกอบการพิจารณาด้านต่าง ๆ เช่น การให้รางวัลหรือผลตอบแทนที่เหมาะสม การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน วิธีการทำงาน หรือเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน

วุฒิ โดสมมุติ (2553 : 18) ได้ทำการศึกษารวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับระบบการบริหารองค์การ สรุปได้ดังนี้

ระบบการบริหารองค์การ คือ ระบบการทำงานของผู้บริหารในการบริหารระบบต่าง ๆ ขององค์การให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและเกิดผลสำเร็จมากที่สุดสำหรับองค์กร ระบบการบริหารนี้ หากจะพิจารณาเริ่มจากระบบต่าง ๆ ขององค์การ โดยสัมพันธ์กับการปฏิบัติหน้าที่การบริหาร โดยนักบริหารแล้ว ระบบการบริหารจะสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. จากระบบโอกาสขององค์การที่เปิดกว้างเผชิญกับสิ่งแวดล้อมนั้น ผู้บริหารจะต้องมีภาระในการติดตามสภาพแวดล้อมและกำหนดให้องค์กรมีเป้าหมายแผนงานที่ดีที่สุดตลอดเวลา นี่คือ “การบริหาร โอกาส” นับเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการใช้ความคิดเป็นเลิศ (Ideas) นักบริหารแผนงานที่ดีสำหรับองค์กรจึงเกิดขึ้น งานบริหารด้านนี้หากมองเป็นภาระหน้าที่และกิจกรรมทางการบริหาร ที่ผู้บริหารต้องกระทำแล้วอาจเรียกได้ว่าเป็นการวางแผน (Planning) นั่นเอง

2. จากระบบงานที่มีทรัพยากรที่มีคุณค่าในตัว ผู้บริหารต้องรู้จักแบ่งปันและจัดระเบียบงานให้ตรงกับความต้องการจำเป็นและความต้องการตลอดเวลา ภาระหน้าที่งานและกิจกรรมการบริหารที่ผู้บริหารทำอยู่นี้ก็คือ องค์กรหรือการบริหาร ซึ่งขอบเขตจะครอบคลุมตั้งแต่การจัด โครงสร้างองค์กร การจัดตั้งระบบงานและกระแสนการไหลของงาน รวมทั้งขั้นตอน วิธีการทำงานต่าง ๆ ทั้งนี้หากมีการจัดพร้อมกันทุกด้านตามที่กล่าว ก็อาจจะช่วยให้เกิดความมั่นใจว่าทรัพยากรหรือสิ่งของ (Thing) ต่างถูกจัดเตรียมไว้ใช้ปฏิบัติงานอย่างดีที่สุดแล้ว

3. จัดระบบผู้ปฏิบัติงานในกระบวนการทำงาน อันเป็นผลจากการเกี่ยวข้องระหว่างกัน และความเข้าใจกันของผู้ทำงานทุกฝ่าย ทั้งหัวหน้าหรือผู้นำ ผู้ร่วมงานและผู้ปฏิบัติงานในทุกจุด นั้นย่อมขึ้นอยู่กับ “คน” ผู้ปฏิบัติที่มีชีวิตจิตใจและความรู้สึก การชักจูง โน้มน้าวเสริมสร้างให้เกิดพลังร่วมและพลังทุ่มเท ซึ่งทั้งหมดนี้จะได้อำนาจโดยภาระหน้าที่งาน กิจกรรมทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับคน ที่มีตั้งแต่การคัดเลือกคน การรู้จักศิลปะการสั่งการและรวมถึงการรู้จักวิธีควบคุมคนให้ปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทและตั้งใจที่จะทำให้ได้ผลการผลิตสูงและได้คุณภาพงานที่ดีพร้อมกันทั้งสองอย่าง

บทบาทของผู้บริหารที่สำคัญอย่างยิ่ง คือการทำหน้าที่ประสานการทำงาน (Integration) ระบบต่าง ๆ ในองค์กรให้สามารถทำงานร่วมกันจนบรรลุเป้าหมายได้ดีตลอดเวลา ผู้บริหารจะต้อง “จัดการ” ให้ “ระบบงาน” และ “ระบบคน” ทำงานร่วมกันเป็นกระบวนการวิธีทำงานที่มีประสิทธิภาพ ในการแปรสภาพปัจจัยต่าง ๆ ให้เป็นผลงานที่ดีโดยทั่วทุกด้าน สอดคล้องเป็นไปตามสภาพ เงื่อนไขของสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ โดยมีการเสี่ยงน้อยที่สุด และช่องทางสำเร็จได้มากที่สุด ทิศทางที่ปลอดภัยตามช่องโอกาสที่ได้วิเคราะห์ ติดตามโดยผู้บริหารตลอดเวลา ในส่วนนี้ก็คือ “การบริหาร โอกาส” ซึ่งนับว่าเป็นหน้าที่โดยตรงที่จะต้องกระทำด้วยตนเองเป็นลำดับแรกและกระทำอย่างต่อเนื่องด้วย

สำหรับภารกิจของผู้บริหาร คือ การสร้างประสิทธิภาพในการจัดระบบต่าง ๆ ให้เหมาะสม สะดวกและง่ายที่ผู้ปฏิบัติจะทำได้ โดยมีประสิทธิภาพในผลงานสูง ซึ่งพิจารณาองภาระ หน้าที่ ดังกล่าวเป็นภาพรวมก็คือ “การประสานงาน” (Coordination) หรือการประสานการทำงานของฝ่าย ต่าง ๆ ให้เข้ากันได้ แต่ในทางปฏิบัติผู้บริหารจะมีวิธีการปฏิบัติที่เรียกว่า “หน้าที่งานบริหาร” (Managerial Functions) อันเป็นมาตรฐานที่ต้องกระทำโดยตัวผู้บริหารเอง 5 ประการ คือ

1. การวางแผน (Planning) หรือการกำหนดทิศทางองค์กรพร้อมกับเป้าหมายและ แผนงานต่าง ๆ
2. การจัดองค์กร (Organization) หรือการจัดระเบียบทรัพยากรให้เป็นระบบงานที่มี ประสิทธิภาพเป็นระบบวิธีทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ที่เรียกกันว่า “The One Best Way”
3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) คือการจัดหาพัฒนาและธำรงรักษาให้องค์กรมี ทรัพยากรบุคคลที่ทรงคุณค่าสูงสุด เพื่อพร้อมที่จะปฏิบัติงานและสร้างสรรค์ความสำเร็จให้กับ องค์กร จากหน้าที่ที่แต่ละคนรับผิดชอบอยู่
4. การสั่งการ (Directing) คือการมีศิลปะการสร้างใจ การรู้จักจูงใจและกำกับ ให้ผู้ทำงานทุกคนและทีมงานต่าง ๆ ทำงานโดยทุ่มเทและเสริมประสบการณ์ต่อกันเพื่อผลสำเร็จ ของส่วนรวมร่วมกัน
5. การควบคุม (Control) คือ การติดตามการปฏิบัติงานที่กำลังดำเนินไปเพื่อให้ทราบถึง ประสิทธิภาพของการทำงาน ในระหว่างกระบวนการทำงาน ทั้งนี้หากพบว่างานใดผิดไปจากแผนที่ วางไว้ ผู้บริหารก็ต้องแก้ไขและปรับให้การทำงานกลับเข้าสู่ภาวะที่มีประสิทธิภาพอีกครั้ง โดยที่ การควบคุมนี้จะอยู่ในขั้นตอนการปฏิบัติโดยบุคคลฝ่ายต่าง ๆ อยู่ ดังนั้น การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการปรับแก้ก็ต้องกระทำกับบุคคลผู้ปฏิบัติงานอยู่ในขณะนั้น ด้วยเหตุดังกล่าวนี้องความหมาย ของการควบคุมที่แท้จริงจึงเป็น “การควบคุมคนผู้ทำงาน” นั่นเอง

จากความจำเป็นในการแก้ไขปัญหาด้านการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและสามารถประเมินและวัดผลได้นั้น รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549 : 213) ให้ทัศนะเกี่ยวกับ ระบบการจัดการการทำงาน (Performance management system) ไว้ว่า เป็นการกำหนดมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์ และการวางแผนเพื่อปรับปรุงการทำงาน เป็นส่วนสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การออกแบบการปฏิบัติการให้ประสบความสำเร็จ ระบบการจัดการการทำงานนี้ก็เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่า มาตรฐานการทำงานและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้นั้น สามารถบรรลุผลได้หรือไม่และการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจะต้องมีการปรับปรุงอย่างไร ในอนาคตโดยการประเมินผลจากการทำงาน

นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2554 : <http://www.ocsc.go.th/ocsccms/frontweb/view.jsp?>) ได้ให้ข้อสังเกตว่า ผลการประเมินการปฏิบัติงานยังชี้ให้เห็นถึง ช่องว่างระหว่างเป้าหมายที่ตั้งไว้กับผลการปฏิบัติงานจริงที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญในการหาสาเหตุซึ่งอาจมาจากทั้งระดับบุคคล เช่น สมรรถนะและความรู้ในงาน หรือระดับองค์กร เช่น กระบวนการทำงาน หรือเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการทำงาน เป็นต้น ผลการประเมินสมรรถนะ หากทำอย่างถูกต้อง มีการกระจายของข้อมูลที่ได้รับอย่างเพียงพอแล้ว จะนำมาซึ่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ โดยสามารถบ่งชี้ถึงชุดพฤติกรรมพึงประสงค์ หรือสมรรถนะที่เป็นจุดเด่นและจุดด้อยของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้ ทั้งนี้เพื่อนำไปกำหนดวิธีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและกำหนดเป้าหมายการทำงานได้อย่างเหมาะสมสำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงานในรอบต่อไป

โดยสรุปจากแนวคิดข้างต้น จะเห็นว่าองค์กรในภาครัฐบาลได้เล็งเห็นถึงความสำคัญ และประโยชน์ของการพัฒนา วางแผน ตรวจสอบและประเมินผลระบบการปฏิบัติงาน จึงได้คิดค้นระบบบริหารผลการปฏิบัติงานขึ้นใช้ โดยมีความเชื่อมั่นว่า หากองค์กรหรือหน่วยงานนำมาปฏิบัติ อย่างจริงจังและต่อเนื่องแล้ว ประโยชน์ที่จะได้รับคือประสิทธิภาพประสิทธิผลของผลการปฏิบัติงาน ที่เพิ่มพูนขึ้น การปฏิบัติงานของคนในองค์กรชัดเจนและมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน มีการสื่อสารภายในองค์กรที่ทั่วถึงทุกทิศทาง เกิดการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การวัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม โปร่งใส สามารถสะท้อนคุณลักษณะของค่านิยมและคุณค่าของผลการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม นอกจากนี้ผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานยังสามารถเอาไปใช้ประโยชน์ในงานบริหารบุคคลด้านอื่นๆอีกด้วยอันจะสามารถส่งผลให้เกิดผลดีต่อหน่วยงานองค์กร ตลอดจนประเทศชาติต่อไป

4. รูปแบบการบริหารจัดการในสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

สถาบันวิจัยและพัฒนา (2554 : 1) เป็นหน่วยงานในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ดำเนินงานตามพันธกิจ ภารกิจ บริหารงานด้านการอำนวยความสะดวกและบริหารจัดการ ด้านการวิจัยและบริการวิชาการแก่ชุมชนและผู้สนใจทั้งในมหาวิทยาลัยและภายนอก มีรูปแบบการบริหารจัดการดังนี้

ประวัติและความเป็นมา

พ.ศ. 2547 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงพระกรุณาโปรดเกล้าโปรดกระหม่อม ลงพระปรมาภิไธยในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พุทธศักราช 2547 อันมีผลให้สถาบันราชภัฏทั่วประเทศเปลี่ยนชื่อเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมีสถานะภาพเป็นนิติบุคคลโดยสมบูรณ์ ส่งผลให้สถาบันราชภัฏเชียงใหม่เปลี่ยนเป็น “มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่” โดยลงประกาศในราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ 14 มิถุนายน พ.ศ. 2547 และได้มีการออกกฎกระทรวงเรื่อง การจัดตั้งส่วนราชการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ กระทรวงศึกษาธิการ เมื่อวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2548 ซึ่งประกอบด้วย หน่วยงานทั้งสิ้น 11 หน่วยงาน ส่งผลให้ “สำนักวิจัยและบริการวิชาการ” เปลี่ยนสถานะเป็น “สถาบันวิจัยและพัฒนา” จนถึงปัจจุบัน โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์มนตรี ศิริจันทร์ขึ้น ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา ตั้งแต่ พ.ศ. 2552 เป็นต้นมา

ปรัชญา (Philosophy)

พลิกปัญหาสู่ปัญญา เพื่อพัฒนาองค์กรและท้องถิ่น

วิสัยทัศน์ (Vision)

สถาบันวิจัยและพัฒนา พัฒนาระบบบริหารจัดการงานวิจัย สร้างนักวิจัยให้มีคุณภาพ และบริการวิชาการเพื่อสังคมแห่งปัญญาที่เข้มแข็งและยั่งยืน

พันธกิจ (Mission)

1. พัฒนาระบบบริหารจัดการงานวิจัยของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. เสริมสร้างและพัฒนานักวิจัยทั้งปริมาณและคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
3. สร้างเครือข่ายภาคีการวิจัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่นทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย
4. สนับสนุนการวิจัยตามยุทธศาสตร์วิจัยแห่งชาติตามความต้องการของท้องถิ่นและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
5. ส่งเสริมการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพื่อสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนของชุมชน
6. ส่งเสริมการบูรณาการ การสอน การวิจัยและการบริการวิชาการ เพื่อพัฒนาท้องถิ่น

7. ส่งเสริมการนำผลงานการวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม
8. บริการวิชาการและวิชาชีพที่ต้องสนองความต้องการการพัฒนาและเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน สังคมและประเทศชาติ โดยยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

วัตถุประสงค์ (Objectives)

1. มีระบบบริหารจัดการงานวิจัยที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. มีความร่วมมือกับเครือข่ายท้องถิ่นทุกระดับ
3. มีทุนอุดหนุนงานวิจัยจากแหล่งทุนที่หลากหลายทั้งภายในและภายนอก
4. มีนักวิจัยเพิ่มขึ้นทั้งปริมาณและคุณภาพ
5. มีงานวิจัยที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์วิจัยแห่งชาติ ยุทธศาสตร์ท้องถิ่น และยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย
6. มีงานวิจัยเชิงบูรณาการศาสตร์กับการเรียนการสอนและการบริการวิชาการเพื่อพัฒนาท้องถิ่น
7. มีองค์กร สถานประกอบการและท้องถิ่น นำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์
8. เพื่อพัฒนาศักยภาพทางวิชาการให้สามารถบริการวิชาการเพื่อสร้างศักยภาพให้ชุมชนและพัฒนาวิชาชีพต่างๆ
9. มีงานวิจัยได้รับการจดสิทธิบัตร

6. นโยบาย (Policy)

1. เร่งดำเนินการและขยายการดำเนินการวิจัย ในด้านการพัฒนาระบบวิจัย การพัฒนา นักวิจัย และการพัฒนาคุณภาพงานวิจัย โดยใช้กลยุทธ์ทั้งเชิงรุกและการปรับตัวให้เหมาะสมกับ ศักยภาพของมหาวิทยาลัย
2. พัฒนาระบบการวิจัย การบริหารการวิจัย เพื่อสนับสนุนการทำวิจัยของอาจารย์ นักศึกษา และประชาชนในท้องถิ่น
3. พัฒนาและสร้างนักวิจัยของมหาวิทยาลัยทั้งในส่วนของอาจารย์ นักศึกษาประชาชน ในท้องถิ่น ทั้งการพัฒนานักวิจัยใหม่ และส่งเสริมนักวิจัยที่มีประสบการณ์
4. พัฒนาคุณภาพการวิจัยของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับความต้องการผลการวิจัย ของประเทศและท้องถิ่น รวมทั้งพัฒนาระบบการเผยแพร่งานวิจัยในรูปวารสาร และอื่นๆ รวมทั้งมี การนำผลการวิจัยของมหาวิทยาลัยไปประยุกต์ในท้องถิ่นและการจัดการเรียนการสอน
5. พัฒนาระบบเครือข่ายการวิจัยระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร ทั้งในระดับ ท้องถิ่น ประเทศ และนานาชาติ

6. แสวงหาแหล่งทุนที่สนับสนุนการวิจัยของมหาวิทยาลัยและท้องถิ่นทั้งแหล่งทุนภายในและภายนอก

7. พัฒนาหน่วยงานในพื้นที่ให้บริการฝึกอบรมวิชาการและวิชาชีพ ตลอดจนประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายในและภายนอก เพื่อระดมทรัพยากรในการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 4 แผนงาน ได้แก่ แผนพัฒนาหลักสูตรระยะสั้น แผนการบริการวิชาการและวิชาชีพตามศักยภาพของสาขาวิชา แผนจัดตั้งและพัฒนาแหล่งบริการวิชาการของมหาวิทยาลัยให้ได้มาตรฐาน และแผนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการและงานวิจัยกับหน่วยงานภายนอก

8. พัฒนางานด้านสารสนเทศเพื่อประยุกต์ใช้ในงานสำนักงานทุกด้านให้ผลของงานมีความถูกต้อง รวดเร็ว รวมทั้งให้ความสะดวกและให้ข้อมูลที่สมบูรณ์แก่ผู้ใช้บริการ

9. พัฒนาระบบการดำเนินงานด้านการประสานงาน และการให้บริการของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ เป็นที่พึงพอใจของผู้ใช้บริการ

10. พัฒนางานบริหารสำนักงานให้มีความเป็นระเบียบ โปร่งใส สามารถรองรับการตรวจสอบได้ มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานรวมทั้งพัฒนาระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการวิจัยที่มีคุณภาพ

11. พัฒนาระบบการประกันคุณภาพ อย่างเต็มรูปแบบ เพื่อปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารงานในสำนักให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

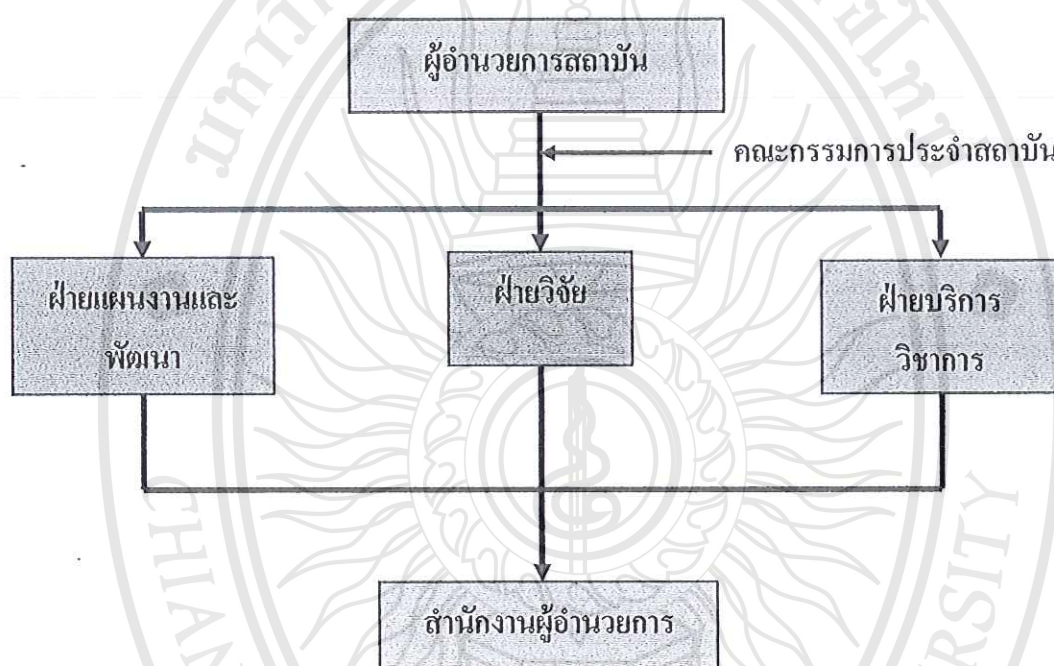
12. พัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรและภาพของการทำงานในองค์กรโดยมีระบบการบริหารจัดการที่ดี ให้บุคลากรมีประสบการณ์ทั้งด้านความรู้ทางวิชาการ วิชาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรม ด้วยการฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาต่อ รวมทั้งมีจิตวิญญาณของการให้บริการ

13. บริหารจัดการสถาบันให้มีประสิทธิผลตามเกณฑ์มาตรฐานของ สมศ. และ ก.พ.ร. โดยให้มีผลการประเมินของแต่ละตัวบ่งชี้ไม่ต่ำกว่า 3.00

14. ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่เอื้อต่อการใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์สู่การนำไปจดสิทธิบัตรได้อย่างมีคุณภาพ

โครงสร้างการบริหารสถาบันวิจัยและพัฒนา

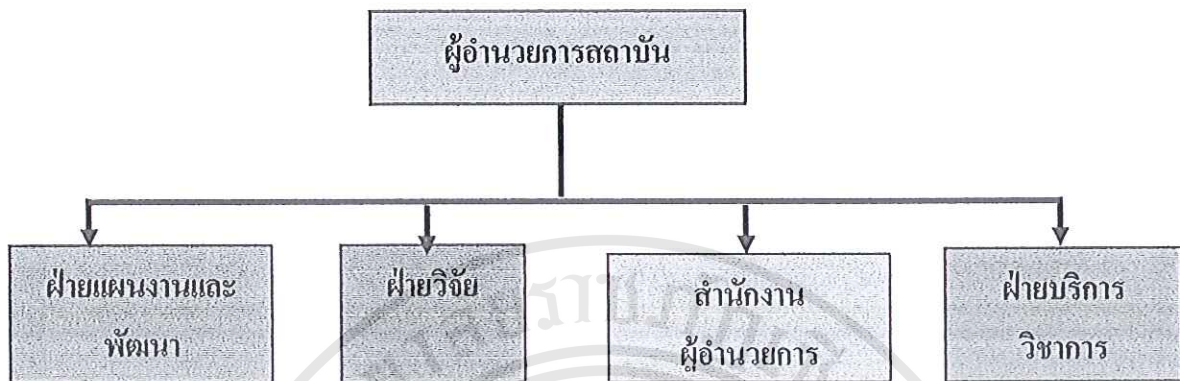
สถาบันวิจัยและพัฒนา (2554 : 3) มีผู้บริหารสถาบันวิจัยและพัฒนาเป็นผู้บังคับบัญชา โดยมีคณะกรรมการประจำสถาบันทำหน้าที่ให้ข้อเสนอแนะการบริหารการทำงานและกำกับนโยบายการทำงานของสถาบันวิจัยและพัฒนาให้บรรลุตามเป้าหมาย มีรองผู้อำนวยการรับผิดชอบ 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายวางแผนและพัฒนา ฝ่ายวิจัยและฝ่ายบริการวิชาการ โดยมีหัวหน้าสำนักงานเป็นผู้ประสานการดำเนินการทำงานในสถาบันวิจัยและพัฒนา



แผนภาพที่ 2.8 โครงสร้างการบริหารสถาบันวิจัยและพัฒนา

ที่มา : สถาบันวิจัยและพัฒนา (2554 : 3)

ส่วนการจัดโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายในของสถาบันวิจัยและพัฒนา เป็นไปตามประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ พ.ศ. 2550 กำหนดให้โครงสร้างการบริหารสถาบันวิจัยและพัฒนา มีดังนี้



แผนภาพที่ 2.9 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการในสถาบันวิจัยและพัฒนา
ที่มา : สถาบันวิจัยและพัฒนา (2554 : 3)

บุคลากรของสถาบันวิจัยและพัฒนา

ผู้บริหาร

ผู้อำนวยการ

จำนวน 1 คน

รองผู้อำนวยการ

จำนวน 3 คน

หัวหน้าสำนักงาน

จำนวน 1 คน

รวม

จำนวน 5 คน

บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน

1. เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป

จำนวน 1 คน

2. นักวิชาการวิจัย

จำนวน 2 คน

3. นักวิชาการการเงินและบัญชี

จำนวน 1 คน

4. นักวิชาการคอมพิวเตอร์

จำนวน 1 คน

5. เจ้าหน้าที่ธุรการ

จำนวน 1 คน

รวม

จำนวน 6 คน

จากโครงสร้างการบริหารและจำนวนบุคลากรของสถาบันวิจัยและพัฒนา มีผู้ปฏิบัติงานจำนวน 6 คน แบ่งเป็นเพศชาย 2 คน และเพศหญิง 4 คน ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนภารกิจด้านการวิจัยและการบริการวิชาการของมหาวิทยาลัยให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ โดยสภาพทั่วไปมีพื้นที่ใช้สอยประมาณ 100 ตารางเมตร โดยการประยุกต์ใช้ห้องเรียนหมายเลข 27141-2 บนชั้นที่ 14 ของอาคารราชภัฏเฉลิมพระเกียรติ

เป็นอาคารสำนักงาน โดยมีผลการดำเนินงาน สภาพปัญหาและความเสี่ยงดังนี้ คือในการบริหารจัดการด้านกลยุทธ์มีจุดที่ควรพัฒนาได้แก่ การใช้ประโยชน์จากผลงานวิจัย การจัดกิจกรรมส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันระหว่างสถาบันวิจัยและพัฒนากับคณะและหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย การบริหารจัดการด้านการดำเนินงาน มีจุดที่ควรพัฒนา ได้แก่ การจัดระบบงานภายใน การจัดระบบงานภายใน กระบวนการทำงานที่ขาดการสร้างสรรค์และบูรณาการ การกระจุกตัวของงาน บุคลากรมีจำนวนไม่เพียงพอและขาดการพัฒนาตนเอง โดยไม่สามารถปรับเปลี่ยนภาระหน้าที่ความรับผิดชอบต่าง ๆ และขาดความพร้อมที่จะทดแทนการทำงานกันได้ การบริหารจัดการด้านการเงินและงบประมาณ มีจุดที่ควรพัฒนาได้แก่ ขาดผู้เชี่ยวชาญในการกำหนด TOR ทำให้การดำเนินการไม่เป็นไปตามแผน การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอกับการดำเนินงานทำให้ต้องมีการขออนุมัติงบประมาณเพิ่มเติมและระบบการเบิกจ่ายมีขั้นตอนที่ซับซ้อน ควรจัดสรรงบประมาณสนับสนุนด้านการวิจัยให้มากขึ้น การบริหารจัดการด้านการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบมีจุดที่ควรพัฒนา ได้แก่ นักวิจัยขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ขาดการกำกับดูแลควบคุมการปฏิบัติตามระเบียบว่าด้วยการพัสดุ และระเบียบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

5. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการองค์การและงานบริหารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการบริหารจัดการที่มีลักษณะเป็นหน่วยงานสนับสนุนและให้บริการในสถานศึกษาเพื่อนำไปเป็นแนวทางในการวิเคราะห์สภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการในสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ มีรายละเอียดต่อไปนี้

วิจัย สุขพันธุ์ (2552) ได้ทำการศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการบริหารจัดการเทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านนาปราน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและแนวทางการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านนาปราน และเพื่อหาแนวทางทางการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนโรงเรียนบ้านนาปราน ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียนบ้านนาปราน สภาพปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง พิจารณาเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับ ปานกลาง ปัญหาการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านนาปราน สภาพปัญหา โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง พิจารณาเป็นรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับ ปานกลาง แนวทางการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของ

โรงเรียนบ้านนาปรานจากการประชุมกลุ่มย่อย โดยสรุป ได้แก่ ด้านการวางแผนให้มีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศในโรงเรียนให้ชัดเจน สำรวจสภาพและปัญหาเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้มีความสำคัญกับการจัดทำแผนงาน กำหนดเป้าหมายของงานในแต่ละช่วงให้ชัดเจน และดำเนินการตามแผนงานที่กำหนด ให้มีการจัดระบบบริหารงาน ICT ให้มีความครอบคลุมภารกิจ โดยมีการจัดทำแผนแม่บท ICT ที่มีประสิทธิภาพเกิดจากความร่วมมือร่วมใจของทุกฝ่าย ด้านการจัดองค์การให้มีการแต่งตั้งบุคลากรผู้รับผิดชอบงานเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างชัดเจน จัดให้มีสถานที่ที่เหมาะสม กับการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีการจัดการวางระบบสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนจัดให้มีเครื่องคอมพิวเตอร์ให้พร้อมใช้งาน ด้านการจัดคนเข้าทำงาน มอบหมายงานให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถรับผิดชอบงานอย่างชัดเจน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอ ให้มีการจัดอบรมพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้กับโรงเรียนขนาดเล็กอย่างจริงจังและทั่วถึง โดยให้มีการฝึกอบรมอย่างจริงจัง และมีการติดตามนิเทศ ติดตามแนะนำอย่างต่อเนื่อง มีการบูรณาการงาน และบูรณาการกำลังคน ด้านการสั่งการ ให้มีการสั่งการมอบหมายงานอย่างเป็นระบบเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหาร ผู้บริหารมีข้อมูลเพียงพอ มีมาตรฐานเดียวกันของบุคลากรทุกคน และควบคุมกำกับให้เป็นไปตามระบบ มีการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมและด้านการควบคุม ให้มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการทำงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และควบคุม กำกับการทำงานให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด ผู้บริหารพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้มากขึ้น เพื่อจะได้สื่อสารกับผู้ปฏิบัติได้เข้าใจดีขึ้น และหรือสามารถให้คำแนะนำผู้ปฏิบัติได้ ให้มีโครงการนิเทศภายใน และใช้กระบวนการกลุ่ม หรือศูนย์เครือข่ายในการนิเทศงาน นำผลที่ได้จากการนิเทศ ติดตาม และการรายงานผลการปฏิบัติงานแจ้งผู้เกี่ยวข้องให้รับทราบ

เปรมศักดิ์ จิน โฉ (2553) ศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานภาครัฐ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรีมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา เปรียบเทียบปัญหาและหาแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานภาครัฐในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดจันทบุรี โดยจำแนกตามตามตำแหน่ง ขนาดของโรงเรียนและสถานที่ตั้งของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสำรวจข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู จากโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดจันทบุรี เขต 1 และ เขต 2 รวมทั้งสิ้น

495 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ใช้สถิติ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าทีและการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ผลการวิจัยพบว่า สภาพการจัดการความรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาจันทบุรี จำแนกตามตำแหน่ง ขนาดของโรงเรียนและสถานที่ตั้งของสถานศึกษาโดยรวม อยู่ในระดับมาก ปัญหาการจัดการความรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาจันทบุรี จำแนกตามตำแหน่ง ขนาดของโรงเรียนและสถานที่ตั้งของสถานศึกษาโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบสภาพการจัดการความรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาจันทบุรี จำแนกตามตำแหน่ง จำแนกตามขนาด โรงเรียนและ จำแนกตามที่ตั้งของสถานศึกษาโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนผลการ เปรียบเทียบปัญหาการจัดการความรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่ การศึกษาจันทบุรี จำแนกตามตำแหน่ง จำแนกตามขนาด โรงเรียนและจำแนกตามที่ตั้งของสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และได้แนวทางการพัฒนาการจัดการ ความรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาจันทบุรี ได้แก่ ด้าน การระบุนความรู้ ควรสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ จัดเก็บความรู้ให้มีระบบงานต่อการสืบค้นและ นำมาใช้ ตลอดจนสรรหาบุคลากรผู้รับผิดชอบส่งเสริมบุคลากรร่วมแลกเปลี่ยนแบ่งปันประสบการณ์ ด้านการพัฒนาความรู้ ควรใช้กลวิธีและสื่อในการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ให้ครอบคลุมทุกกลุ่มและ ต้องขยายช่องทางในการเข้ามามีส่วนร่วมรับรู้แลกเปลี่ยนข้อมูลเสนอผลงานและมีกิจกรรมอื่น ๆ ด้าน การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ควรเกิดความร่วมมือทางวิชาการระหว่างสถานศึกษาศูนย์พัฒนา วิชาการ สำนักงานเขตพื้นที่หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ร่วมกัน ด้านการเข้าถึงความรู้ ควรจัดการความรู้ที่เน้นเฉพาะส่วนของ ICT ให้ได้รายละเอียดขององค์ความรู้ สามารถแลกเปลี่ยน เรียนรู้ไปพร้อม ๆ กัน ด้านการสร้างความรู้ ควรระดมความคิด แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในระหว่าง การทำงานและหลังจากการทำงาน ซึ่งจะต้องมีหน่วยงานหรือบุคคลรับผิดชอบในการทำกิจกรรม สร้างความรู้ ด้านการแบ่งปันความรู้ ควรมีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ของบุคลากรใน สถานศึกษาและนอกสถานศึกษา แล้วนำข้อมูลข่าวสารความรู้ที่ได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ระหว่างสถานศึกษา และด้านการเรียนรู้ ควรเปลี่ยนทัศนคติในการทำงานของครู ให้มีทัศนคติ ทางบวกจากการทำงานและศึกษาวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

นราทิพย์ บุญศิริ โรจน์ (2553) ได้ศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการ บริหารจัดการศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬา สถาบันการพลศึกษา ด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านวัสดุ อุปกรณ์ ด้านการจัดการ ตามตัวแปรเพศและสถานภาพของบุคลากร พร้อมทั้งศึกษาปฏิสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรเพศและสถานภาพที่ส่งผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการศูนย์

วิทยาศาสตร์การกีฬา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นบุคลากรของสถาบันการพลศึกษา ในวิทยาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 4 วิทยาเขต ได้แก่ วิทยาเขตมหาสารคาม วิทยาเขตอุดรธานี วิทยาเขตศรีสะเกษและวิทยาเขตชัยภูมิ จำนวน 75 คน ทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Cluster Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วยแบบสอบถาม เกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬา สถาบันการพลศึกษา ที่มีค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ (r_{xy}) อยู่ระหว่าง 0.45 ถึง 0.81 ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.98 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและ F-test (Two-way MANOVA) เพื่อทดสอบสมมติฐานผลการวิจัยพบว่า บุคลากรสถาบันการพลศึกษาโดยรวมจำแนกตามเพศและสถานภาพส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬาโดยรวมและเป็นรายด้านคือ ด้านวัสดุอุปกรณ์ ด้านการเงิน ด้านการจัดการและด้านบุคลากร อยู่ในระดับมาก โดยมีความคิดเห็นเป็นรายข้ออยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 4 อันดับในแต่ละด้าน ดังนี้คือ 1) ด้านบุคลากร ได้แก่ ควรมีฝ่ายปฏิบัติการ ควรมีฝ่ายบริหารงานทั่วไป ควรมีแพทย์ให้บริการประจำช่วงเวลาตามความเหมาะสมและควรมีเจ้าหน้าที่แนะนำดูแลความปลอดภัยตลอด เวลาที่เปิดบริการ 2) ด้านการเงิน ได้แก่ ควรมีการเก็บค่าเช่าผู้ล็อกเกอร์ บุคลากรของสถาบันการพลศึกษาควรเป็นสมาชิกโดยอัตโนมัติและควรมีการจัดกิจกรรมการสอนแอโรบิก โยคะเพื่อหารายได้ ควรมีการเก็บค่าสมาชิกเป็นรายปี 3) ด้านวัสดุอุปกรณ์ ได้แก่ ควรมีห้องพักผ่อนที่ได้มาตรฐานสำหรับผู้ที่มาออกกำลังกาย ควรมีห้องน้ำที่สะอาดและเพียงพอ ควรมีอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกเพื่อการวิจัยและควรมีห้องออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ เช่น แอโรบิก โยคะ 4) ด้านการจัดการ ได้แก่ เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนแก่นักศึกษา บุคลากรและให้ความรู้แก่ผู้ใช้บริการและสมาชิก ควรมีการให้บริการให้คำปรึกษาด้านสุขภาพ ควรมีการบริการสะดวกรวดเร็วเป็นแบบองค์รวม และควรมีการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ช่วยในการจัดการและบริการ และบุคลากรเพศชายมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านวัสดุอุปกรณ์และด้านการจัดการของสถาบันพลศึกษามากกว่าเพศหญิงและอาจารย์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการทั้ง 4 ด้าน มากกว่าเจ้าหน้าที่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และได้แนวทางการบริหารจัดการศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬาสถาบันการพลศึกษาว่าควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาปรับปรุงการบริหารงานตามปัจจัยการบริหารจัดการการกีฬาให้มีประสิทธิผลต่อไป

ของ ชี อัน (2552) ได้ศึกษาการบริหารจัดการ โครงการที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา ข้อเสนอแนะและจัดทำแนวทางการบริหารโครงการที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดเชียงใหม่

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ โรงเรียนที่ดำเนินโครงการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ (English Program) ระดับประถม ศึกษาและมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่เขต 1 กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้บริหารโครงการหรือหัวหน้าโครงการครู ผู้สอนชาวไทย ครูผู้สอนชาวต่างชาติ ผู้ปกครอง นักเรียนที่อยู่ในโครงการ EP ของโรงเรียนอนุบาลเชียงใหม่ โรงเรียนยุพราชวิทยาลัย โรงเรียนวัฒโนทัยพายัพและศึกษานิเทศก์ที่รับผิดชอบดูแลโครงการ ซึ่งจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างรวม 72 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบบันทึกการศึกษา เอกสาร แบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้างและวาระการประชุม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบการบรรยายจากการศึกษาเอกสาร นำเสนอโดยการบรรยายจากแบบสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า ด้านโครงสร้างการบริหาร พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่ได้แยกโครงสร้างการบริหารสำหรับโครงการ EP ไว้อย่างเป็นเอกเทศและชัดเจน องค์ประกอบของโครงสร้างไม่ครบเต็ม ดำเนินงานตามระบบราชการ ปัญหาที่พบคือการปฏิบัติงานล่าช้า ข้อเสนอแนะ คือ ควรลดขั้นตอนการดำเนินงานและเสริมฝ่ายสนับสนุน ส่วนแนวทางการพัฒนา ด้านโครงสร้างคือ โรงเรียนควรมีการประเมินมาตรฐานภายในโรงเรียนและลักษณะการบริหาร ควรจัดเป็นโรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่า การทำงานของผู้บริหารและครูไทยเป็นที่ยอมรับ มีการร่วมมือในการทำงาน มีภาระงานมากและหลากหลาย ส่วนครูต่างชาติมีหน้าที่สอนอย่างเดียว ไม่มีส่วนในการบริหารงาน ครูไทยและครูต่างชาติมีการประสานงานร่วมกันน้อย ปัญหาที่พบคือ มีภาระงานที่มากเกินไป ครูได้รับการอบรมไม่เพียงพอ ไม่มีระบบการดูแลครูต่างชาติ ข้อเสนอแนะคือ ควรเพิ่มบุคคลและประสานงานให้กับครูต่างชาติ ส่วนแนวทางการบริหารคือ รัฐควรจัดอบรมบุคลากรครูต่างชาติในด้านใบประกอบอาชีพอย่างจริงจัง ด้านการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน พบว่าโรงเรียนมีการบูรณาการหลักสูตร EP ให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง พบว่านักเรียนได้พัฒนาทักษะภาษาอังกฤษและมีความมั่นใจในการแสดงความคิดเห็น ปัญหาที่พบ คือ หลักสูตร EP ไม่ชัดเจน ครูต่างชาติไม่เข้าใจหลักสูตรไทย กิจกรรมมีมากเกินไป ข้อเสนอแนะคือ ควรมีการทบทวนหลักสูตรร่วมกันทั้งครูไทยและครูต่างชาติและผู้ปกครอง ส่วนแนวทางการบริหารคือ โรงเรียนควรลดกิจกรรมหรือจัดกิจกรรมให้มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับโครงการ ด้านงบประมาณ พบว่า ทุกโรงเรียนจัดสรรงบประมาณตามโครงการที่วางแผนไว้ก่อนปีการศึกษาใหม่และดำเนินตามระบบราชการ ปัญหาที่พบคือ การเบิกจ่ายล่าช้า บางครั้งไม่สามารถเบิกได้ตามความต้องการ ตัวแทนผู้ปกครองที่เป็นกรรมการบริหารโครงการ EP ไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนงบประมาณ ข้อเสนอแนะคือ ควรลดขั้นตอนการเบิกจ่ายงบประมาณให้สั้นลง ควรให้ตัวแทนผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน

งบประมาณ ส่วนแนวทางการบริหารคือ ควรให้คณะกรรมการบริหารโครงการ EP เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงบประมาณอย่างจริงจัง และด้านการประเมินการดำเนินโครงการ พบว่ามีการประเมินคุณภาพของโครงการ EP ร่วมกันกับโรงเรียน ปัญหาที่พบคือไม่มีการประเมินคุณภาพของโครงการ EP โดยเฉพาะ ข้อเสนอแนะคือ ควรมีการสร้างมาตรฐานตัวบ่งชี้ของโครงการ EP โดยเฉพาะ การประเมินควรครอบคลุมทุกประเด็นและทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง ส่วนแนวทางการบริหาร คือ ควรกำหนดเครื่องมือประเมินโครงการ EP โดยเฉพาะ

สัญญา นามบุตร (2553) ได้ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการงานธุรการของเทศบาล ตำบลบ้านเขี้ยวหลาน เพื่อหาแนวทางการพัฒนางานธุรการของเทศบาลตำบลบ้านเขี้ยวหลาน อำเภอบ้านคา จ.สุราษฎร์ธานี กลุ่มประชากรคือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในงานธุรการของเทศบาลตำบลบ้านเขี้ยวหลาน จำนวน 4 คน ประกอบด้วย พนักงานเทศบาล ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่ธุรการ รวมถึง นายกเทศมนตรีฯ รองนายกเทศมนตรีฯ เลขานุการนายก ที่ปรึกษานายก ปลัดเทศบาล หัวหน้ากอง หัวหน้างาน จำนวน 8 คน รวมประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาทั้งสิ้น จำนวน 12 คน ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาประชากรประกอบด้วย การสัมภาษณ์และการประชุมกลุ่ม ผลการศึกษาพบว่าปัญหาด้านบุคลากรที่ปฏิบัติงานธุรการมีจำนวนน้อยไม่เพียงพอกับงานที่ต้องรับผิดชอบจำนวนมาก ไม่มีบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญตรงกับงานธุรการและจัดเก็บเอกสารไม่เป็นระบบ อุปกรณ์ครุภัณฑ์ที่ใช้ในการจัดเก็บเอกสารมีไม่เพียงพอ การเลือกปฏิบัติของเจ้าหน้าที่ในการให้บริการและบุคลากรในตำบลบ้านเขี้ยวหลานไม่ชัดเจนในขอบข่ายการปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะของผู้ศึกษาวิจัยสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ได้แก่ ควรมีการทำวิจัยเชิงคุณภาพที่ละด้านของการบริหารจัดการงานธุรการ ควรทำ การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานธุรการ ควรศึกษาสภาพปัญหาการปฏิบัติงานด้านธุรการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใกล้เคียงเพื่อขยายความคิดของบุคลากรให้กว้างขวางยิ่งขึ้น และควรศึกษาเปรียบเทียบสภาพปัญหาการปฏิบัติงาน ด้านงานสารบรรณ งานการเงิน งานพัสดุของเจ้าหน้าที่ธุรการในหน่วยงานและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ใกล้เคียง

วัชร ไทยเจริญ (2552) ทำการศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการที่ดีของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดเทศบาลในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการที่ดีของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดเทศบาล ในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จำแนกตามประเภท วุฒิการศึกษาและขนาดสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างเป็นครูผู้สอนและผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดเทศบาลในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก จำนวน 283 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เกี่ยวกับปัญหาการบริหารจัดการที่ดี 6 หลัก

ตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยหลักนิทรรศรรมหลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) การทดสอบค่าที (t-Test) และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า สภาพและปัญหาการบริหารจัดการที่ดีของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดเทศบาลในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออกในภาพรวม มีการปฏิบัติในระดับมาก และมีปัญหาระดับมากเช่นกัน สภาพและปัญหาการบริหารจัดการที่ดีของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดเทศบาลในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จำแนกตามประเภทการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สภาพและปัญหาการบริหารจัดการที่ดีของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดเทศบาลในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จำแนกตามวุฒิการศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 และสภาพและปัญหาการบริหารจัดการ ที่ดีของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดเทศบาลในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จำแนกตามขนาดสถานศึกษาในภาพรวมรายด้านพบว่าสถานศึกษานขนาดกลางมีแนวโน้มค่าเฉลี่ยสูงกว่าสถานศึกษาขนาดใหญ่ และแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการที่ดี คือ ควรกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการที่ชัดเจน มีคู่มือในการปฏิบัติงาน เปิดรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมการจัดกิจกรรม กระจายพฤติกรรม แจ่มบุคลากรในโรงเรียนล่วงหน้าเพื่อให้บุคลากรมีโอกาเตรียมตัวในการประเมินภายนอก

ฉัตรยุพิน บำเพ็ญ (2552) ได้ศึกษาระดับการรับรู้ของพนักงานงานด้านการบริหารจัดการ โดยหลักธรรมาภิบาลในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอำเภอท่าช้าง จังหวัดสิงห์บุรี และเพื่อจัดทำแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการโดยหลักธรรมาภิบาลในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอำเภอท่าช้าง จังหวัดสิงห์บุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอำเภอท่าช้าง จังหวัดสิงห์บุรี จำนวน 86 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้โปรแกรมประมวลผลข้อมูลทางสถิติ ผลการวิจัยพบว่า ระดับการรับรู้ของพนักงานงานด้านการบริหารจัดการ โดยหลักธรรมาภิบาล ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอำเภอท่าช้าง จังหวัดสิงห์บุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก 5 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านหลักความรับผิดชอบ ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักความคุ้มค่า ด้านหลักนิทรรศรรม และด้านที่มีค่าเฉลี่ยปานกลาง คือ ด้านหลักการมีส่วนร่วม และได้จัดทำแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการ โดยหลักธรรมาภิบาลในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอำเภอท่าช้าง จังหวัดสิงห์บุรี โดยกำหนดยุทธศาสตร์แนวทางการพัฒนาด้านหลักการมีส่วนร่วม 5 ยุทธศาสตร์ คือ 1) ยุทธศาสตร์การพัฒนา การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย 2) ยุทธศาสตร์การพัฒนาการมี

ส่วนร่วมในการวางแผน 3) ยุทธศาสตร์การพัฒนามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 4) ยุทธศาสตร์การพัฒนามีส่วนร่วมในการทำงานและพัฒนางาน 5) ยุทธศาสตร์การพัฒนามีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงาน

สรายุทธ์ โดพันธ์ (2553) ศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรเมืองเลย จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรเมืองเลย จำกัด และเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรเมืองเลย จำกัด โดยมีการศึกษา 4 ด้าน คือ ด้านบุคคล ด้านเงินทุน ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านการบริหารจัดการ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก โดยมีกลุ่มเป้าหมายจำนวน 8 คน ได้แก่ ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ เลขานุการ ผู้จัดการสหกรณ์ หัวหน้าฝ่ายบัญชี หัวหน้าฝ่ายสินเชื่อ และประธานกลุ่มสมาชิกสหกรณ์ 2 คน และการสนทนากลุ่ม 2 กลุ่ม โดยมีกลุ่มเป้าหมายจำนวน 15 คน เครื่องมือที่ใช้คือประเด็นการสัมภาษณ์เชิงลึก ประเด็นสนทนากลุ่ม และวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัญหาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรเมืองเลย จำกัด คือ ปัญหาด้านบุคคล พบว่า พนักงานมีความรู้ความสามารถไม่ตรงกับสาขาการทำงาน การประเมินผลการทำงานของพนักงานถูกจ้างไม่ตรงกับความสามารถ ปัญหาด้านงบประมาณ พบว่ามีปัญหาในการวางแผนด้านการดำเนินงาน แต่ละฝ่ายไม่มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนการดำเนินงาน ปัญหาด้านวัสดุอุปกรณ์ พบว่า มีปัญหาการไม่ดูแลบำรุงรักษาเครื่องมือเครื่องใช้ทำให้เกิดความเสียหายและใช้งานไม่ตรงกับลักษณะงาน ปัญหาด้านการบริหารจัดการ พบว่า ปัญหาการจัดระบบการควบคุมภายในของสหกรณ์ การกำหนดนโยบายที่ไม่ชัดเจน ปัญหาฝ่ายจัดการขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบของสหกรณ์ ส่วนแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรเมืองเลย คือ ด้านบุคคลแนวทางการพัฒนาการสอบคัดเลือกพนักงานควรพิจารณาความรู้ความสามารถให้ตรงกับตำแหน่งงานที่เปิดสอบ ควรมีการเชื่อมโยงนโยบายจากฝ่ายบริหารสู่พนักงานถูกจ้างอย่างเหมาะสม คณะกรรมการ พนักงานและลูกจ้างของสหกรณ์ต้องเรียนรู้ ทำความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบโครงสร้างของสหกรณ์ให้ชัดเจนเพื่อการปฏิบัติอย่างมีคุณภาพและเกิดประสิทธิภาพ แนวทางการพัฒนาด้านงบประมาณ จัดให้มีการวางแผนการดำเนินงานด้านงบประมาณแต่ละส่วนอย่างเหมาะสม แต่งตั้งกรรมการดำเนินงานด้านงบประมาณ เพื่อตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ จัดอบรมและเพิ่มทักษะความรู้ด้านเศรษฐกิจ วิเคราะห์แนวโน้มพยากรณ์ทางเศรษฐกิจ เพื่อประกอบการตัดสินใจดำเนินธุรกิจ แนวทางด้านวัสดุอุปกรณ์ จัดให้มีการวางแผนการดำเนินงานด้านวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบคุณภาพของวัสดุเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ นำระบบคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและสะดวกรวดเร็ว

แนวทางการบริหารจัดการ การวางแผนนิเทศการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและการจัดระบบควบคุมภายใน การกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน การวางแผนการดำเนินการ ติดตามประเมินผล การดำเนินงาน และการประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสหกรณ์การเกษตรเมืองเลย จำกัด อย่างต่อเนื่อง

สมภพ บุญเที่ยงตรง (2552) วิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการงานวิจัยในชั้นเรียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัญหาการบริหารจัดการงานวิจัยในชั้นเรียน 2) พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการงานวิจัยในชั้นเรียน 3) เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานการบริหารจัดการงานวิจัยในชั้นเรียน ในด้านการพัฒนาโจทย์วิจัย การเขียนเค้าโครงงานวิจัย การติดตามและสนับสนุนการวิจัย การเผยแพร่ผลงานวิจัย และการนำผลงานวิจัยไปใช้ และ 4) ศึกษาความพึงพอใจของผู้ทำงานวิจัยในชั้นเรียนในด้านการพัฒนาโจทย์วิจัย การเขียนเค้าโครงงานวิจัย การติดตามและสนับสนุนการวิจัย การเผยแพร่ผลงานวิจัย และการนำผลงานวิจัยไปใช้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ คณะครู โรงเรียนนิคมศิลปป้อนุสรณ์ ที่ได้ทำวิจัยในชั้นเรียน ภาคเรียนที่ 1/2550 จำนวน 58 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ 1) แบบสอบถามสำหรับครูผู้สอน และผู้บริหาร เพื่อศึกษาสภาพปัญหาการบริหารจัดการงานวิจัยในชั้นเรียนของโรงเรียน 2) แบบ สอบถามสำหรับนักวิชาการเพื่อศึกษาสภาพปัญหาการบริหารจัดการงานวิจัยในชั้นเรียนของโรงเรียน 3) แบบประเมินรูปแบบการบริหารจัดการงานวิจัยในชั้นเรียน โดยผู้เชี่ยวชาญ 4) แบบประเมินโจทย์วิจัยในชั้นเรียนของครูผู้รับการอบรม 5) แบบประเมินเค้าโครงการวิจัยในชั้นเรียนของครูผู้เข้ารับการอบรม 6) แบบสอบถามการดำเนินการวิจัยในชั้นเรียนของครูผู้เข้ารับการอบรม 7) แบบประเมินการเผยแพร่ผลการวิจัยในชั้นเรียน 8) แบบประเมินการนำผลการวิจัยในชั้นเรียนไปใช้ 9) แบบวัดความพึงพอใจของครูผู้เข้ารับการอบรมที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการงานวิจัยในชั้นเรียน โดยกระบวนการจัดการเรียนภายในโรงเรียน วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่า ความถี่ ค่าร้อยละ ฐานนิยม ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1. การปฏิบัติงานวิจัยในชั้นเรียนเป็นปัญหาการบริหารจัดการงานวิจัยในชั้นเรียนของโรงเรียนนิคมศิลปป้อนุสรณ์สำหรับครูและผู้บริหารมากที่สุด โดยเฉพาะการส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม การทำวิจัยในชั้นเรียน รองลงมาคือ การตั้งหัวข้อเรื่อง การวิจัยในชั้นเรียน การเขียนเค้าโครงงานวิจัยในชั้นเรียนของครู การสร้างเครื่องมือ ได้แก่ แบบวัดนวัตกรรม ตามลำดับ 2. การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการงานวิจัยในชั้นเรียนโดยกระบวนการจัดการภายในโรงเรียน จะต้องประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการพัฒนาโจทย์ปัญหาวิจัย ด้านการพัฒนาการเขียนเค้าโครงงานวิจัย ด้านการติดตามและสนับสนุนการวิจัย ด้านการเผยแพร่ผลงานวิจัย และด้านการนำผลงานวิจัยไปใช้ 3. ผลการดำเนินงานการบริหารจัดการงานวิจัยในชั้นเรียนโดยกระบวนการจัดการภายในโรงเรียนนิคมศิลปป้อนุสรณ์ อำเภอวิเชียรบุรี จังหวัดเพชรบูรณ์ในด้าน

การพัฒนาโจทย์วิจัย การพัฒนาการเขียนเค้าโครงงานวิจัย การติดตามและสนับสนุนการวิจัย การเผยแพร่ผลงานวิจัย และการนำผลงานวิจัยไปใช้ 4. ความพึงพอใจของครูโรงเรียนนิคมศิลป์อนุสรณ์ อำเภอวิเชียรบุรี จังหวัดเพชรบูรณ์ ในฐานะผู้ทำการวิจัยในชั้นเรียน โดยกระบวนการจัดการภายในโรงเรียน ในด้านการพัฒนาโจทย์วิจัย การพัฒนาการเขียนเค้าโครงงานวิจัย การติดตามและสนับสนุนการวิจัย การเผยแพร่ผลงานวิจัย และการนำผลงานวิจัยไปใช้ อยู่ในระดับมาก

ไพฑูรย์ จันทสิงห์ (2550) ศึกษาความเป็นมาขององค์การบริหารส่วนตำบล และการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่าน ที่ตั้งขึ้นใน พ.ศ. 2538- พ.ศ. 2542 และศึกษาปัญหาการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่าน เพื่อเสนอแนะแนวทางแก้ไข ปัญหาการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่าน เป็นการศึกษาวิจัยภาคสนาม (Field Research) และการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยทำการวิจัยองค์การบริหารส่วนตำบลที่เกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2538- พ.ศ. 2542 จำนวน 30 แห่ง โดยการสุ่มตัวอย่างจากทุกอำเภอและกิ่งอำเภอในจังหวัดน่าน ผลการวิจัยเกี่ยวกับวิธีการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในด้านการจัด โครงสร้างและระบบงาน ทุกองค์การบริหารส่วนตำบลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีการประชุมประจำเดือน และมีการบันทึกรายงานการประชุมเป็นส่วนใหญ่ สำหรับสภาองค์การบริหารส่วนตำบลก็ได้มีการจัดประชุมเป็นประจำและมีการทำบันทึกรายงานการประชุมอย่างเป็นระบบ การแบ่งงานและมอบหมายงานและการรักษาราชการแทน พบว่าองค์การบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่มีการมอบหมายงานให้บุคคลอื่นรักษาราชการแทน กรณีที่ประธานฝ่ายบริหาร ไม่อยู่หรือไม่สามารถปฏิบัติงานได้ การจัดการสำนักงานและการจัดตั้งแวดล้อมองค์การบริหารส่วนตำบลส่วนมากมีสำนักงานเป็นของตนเอง มีทั้งสำนักงานที่จัดสร้างขึ้นใหม่และใช้ที่ทำการสภาตำบลเดิมโดยได้มีการจัดระเบียบของสำนักงานให้อยู่ในสภาพที่จะเอื้ออำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงานประจำ และงานให้บริการกับประชาชน ระบบงานสารบรรณ องค์การบริหารส่วนตำบลทุกแห่งมีการบริหารงานการจัดงานสารบรรณ เช่น มีการจัดทำทะเบียนรับ ส่งหนังสือ มีการจัดแฟ้มเอกสารแม้จะไม่ได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบที่เรียบร้อยนัก ด้านการบริหารงานบุคคล พบว่ามีกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าเป็นลูกจ้างชั่วคราวอย่างเป็นระบบ แต่การกำกับดูแลการปฏิบัติงานของลูกจ้างชั่วคราวยังมีการปล่อยให้อำเภอหรือสำนักงานมีการลงเวลาการมาปฏิบัติงานย้อนหลัง ด้านการคลังและงบประมาณ พบว่า การบริหาร งานด้านงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบลนั้น เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบยังขาดความรู้ความเข้าใจด้านระเบียบว่าด้วยการเงินพัสดุ และยังขาดความรู้ความเข้าใจด้านการจัดทำบัญชี ทางอำเภอและจังหวัดจำเป็นต้องจัดเจ้าหน้าที่คอยให้ความรู้ความเข้าใจด้านการเงินและงบประมาณ ส่วนด้านการบริหารพัสดุ โดยเฉพาะการจัดซื้อจัดจ้าง สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลยังมีการดำเนินการไม่เป็นไปตามระเบียบ เจ้าหน้าที่ยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเก็บรักษา

การจัดทำบัญชีควบคุมวัสดุครุภัณฑ์และยังพบว่า การจัดซื้อวัสดุครุภัณฑ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลบางแห่งยังมีการจัดซื้อครุภัณฑ์ที่เกินความจำเป็น ปัญหาการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ด้านการจัด โครงสร้างและระบบงาน การดำเนินการประชุมขององค์การบริหารส่วนตำบลยังไม่เป็นระบบการดำเนินการประชุมยังไม่เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่เป็นสากล สมาชิกในที่ประชุมยังไม่เข้าใจในระเบียบและมารยาทของการประชุม การจัดทำรายงานการประชุมยังไม่เป็นไปตามรูปแบบที่กำหนด สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลยังขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบปฏิบัติงานที่สำคัญ เช่น ระเบียบว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้าง ด้านการบริหารงานบุคคล ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการจัดทำแผนงบประมาณ จึงทำให้แผนงบประมาณขาดคุณภาพและการจัดทำร่างข้อบังคับขององค์การบริหารส่วนตำบลบางแห่งดำเนินการล่าช้าเพราะไม่เข้าใจกระบวนการ การจัดทำงบประมาณมักจะเป็นการจัดสรรงบประมาณแบบเหี่ยวแตกและการใช้จ่ายงบประมาณส่วนใหญ่มักใช้ไปกับวัสดุและสิ่งปลูกสร้าง ด้านการบริหารพัสดุ การจัดซื้อจัดจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบล ยังดำเนินการไม่ถูกต้อง สถานที่คับแคบ ไม่มีห้องเก็บพัสดุ ครุภัณฑ์ต่ออย่างเป็นสัดส่วน บางแห่งมีการดำเนินการจัดซื้อวัสดุแพงเกินกว่าราคากลางและได้ของที่มีด้อยคุณภาพ เจ้าหน้าที่มักอาศัยช่องว่างของระเบียบแสวงหาผลประโยชน์ ส่วนข้อเสนอแนะ พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ข้อเสนอแนะว่าควรมีการจัดการฝึกอบรมให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่และบุคลากรอย่างต่อเนื่องและบ่อยครั้ง ระเบียบปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบลควรมีการยืดหยุ่น ควรจัดการเรื่องทรัพย์สินให้ถูกต้องเรียบร้อยตามกฎหมาย องค์การบริหารส่วนตำบลควรให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนพัฒนาที่ครอบคลุมการพัฒนาทุกด้าน และควรมีการสนับสนุนทั้งคน งบประมาณและเครื่องมืออำนวยความสะดวกให้เพียงพอและเหมาะสม

จารุวรรณ นาดัน (2552) ได้ศึกษาการดำเนินงานและความคาดหวังในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงานของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาน่าน เขต 1 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานและความคาดหวังตลอดจนสภาพปัญหาในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาน่าน เขต 1 ในการบริหารงาน 4 งาน ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาน่าน เขต 1 จำนวน 16 โรงเรียน จำแนกเป็นผู้บริหาร 16 คน ครูผู้สอน 201 คน รวมกลุ่มตัวอย่าง 217 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check list) แบบสอบถามชนิดประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) และแบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended questionnaire) ผลการวิจัยพบว่า สภาพการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงานของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาน่าน เขต 1 ใน

ภาพรวมพบว่าทั้ง 4 งาน มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนความคาดหวังในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงานของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาน่าน เขต 1 ในภาพรวมพบว่าทั้ง 4 งานมีความคาดหวังอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังพบว่ามีปัญหา คือ 1. ครูผู้สอนมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนรู้น้อยและสื่อคอมพิวเตอร์ไม่เพียงพอสำหรับการนำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ 2. ไม่มีงบประมาณในการจัดซื้อจัดจ้างอย่างเพียงพอและขาดการนำสื่อและเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ 3. ขาดความรู้ความเข้าใจในการใช้สื่อเทคโนโลยีไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง การมอบหมายงานไม่ตรงกับความถนัดของแต่ละบุคคล และ 4. ขาดการวางแผนอย่างเป็นระบบ

พงศธร ผาสิงห์ (2552) ศึกษาและเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลในจังหวัดอุดรดิตถ์ จังหวัดแพร่ และจังหวัดน่าน และศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลของเทศบาล กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานเทศบาลที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารและตำแหน่งบุคลากรของเทศบาล จำนวน 157 คน เครื่องที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ สถิติที่ใช้คือ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ผลการวิจัยพบว่า สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลในจังหวัดอุดรดิตถ์ จังหวัดแพร่ และจังหวัดน่าน ใน 5 ด้านคือ ด้านการวางแผนงานบุคลากร ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากรและด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลเทศบาลด้านการบำรุง รักษาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยในอันดับสูงสุด รองลงมาได้แก่ด้านการสรรหาบุคลากรและด้านการพัฒนาบุคลากร ส่วนปัญหาการบริหารงานบุคคลที่พบมากที่สุด ได้แก่ ปัญหาด้านการวางแผนงานบุคลากร รองลงมาคือด้านการพัฒนาบุคลากรและด้านการสรรหาบุคลากร ผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคคลของเทศบาล โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลเทศบาล ด้านการบำรุงรักษาบุคลากรในจังหวัดอุดรดิตถ์และจังหวัดน่านแตกต่างกัน ส่วนสภาพการบริหารงานบุคคลเทศบาลด้านการพัฒนาบุคลากร จังหวัดน่านแตกต่างจากจังหวัดอุดรดิตถ์และจังหวัดแพร่ ส่วนแนวทางการบริหารงานบุคคลของเทศบาลในจังหวัดอุดรดิตถ์ จังหวัดแพร่ และจังหวัดน่าน 5 ด้านสรุป ได้ดังนี้ คือ 1. ด้านการวางแผนงานบุคลากร ควรมีการวิเคราะห์อัตรากำลังและความต้องการกำลังคนในอนาคต ควรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและควรพัฒนาระบบการสื่อสารระหว่างหน่วยงานเพื่อใช้ในการวางแผน 2. ด้านการสรรหาบุคลากร ควรนำระบบคุณธรรมมาใช้ในการสรรหาบุคลากรให้มากขึ้น ควรประชาสัมพันธ์การรับสมัครบุคลากรให้มีความแพร่หลายและควรแต่งตั้งคณะกรรมการ

สรรหาจากหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง 3. ด้านการบำรุง รักษาบุคลากร พบว่า ควรส่งเสริม สนับสนุนให้นำความคิดเห็นของบุคลากรมาใช้ในการบริหารงานบุคคล ประชาสัมพันธ์ ข้อมูลในการพิจารณาความดีความชอบ เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือนและการเลื่อนระดับ ควรนำระบบคุณธรรมมาใช้ในการพิจารณาความดีความชอบให้เกิดความยุติธรรมและ โปร่งใสแก่บุคลากร 4. ด้านการพัฒนาบุคลากร ควรฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพแม่นยำในระเบียบข้อกฎหมาย ควรส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตนโดยการเข้ารับการอบรม สัมมนาและเข้ารับการศึกษเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง และควรส่งเสริมให้มี โครงการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลเป็นประจำทุกปี 5. ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน ควรปฏิบัติด้วยความเป็นธรรมและเป็นไปตามระเบียบกฎหมาย ในการโยกย้ายหน้าที่การงานของบุคลากรควรคำนึงถึงความก้าวหน้าตามสายงานและผู้บังคับบัญชา ควรชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจถึงสาเหตุที่ต้องพ้นจากงานและควรรับฟังความคิดเห็นสุดท้ายของบุคลากรที่จะพ้นจากงาน เพื่อก่อให้เกิดแนวความคิดที่จะนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารงานบุคคลของเทศบาล

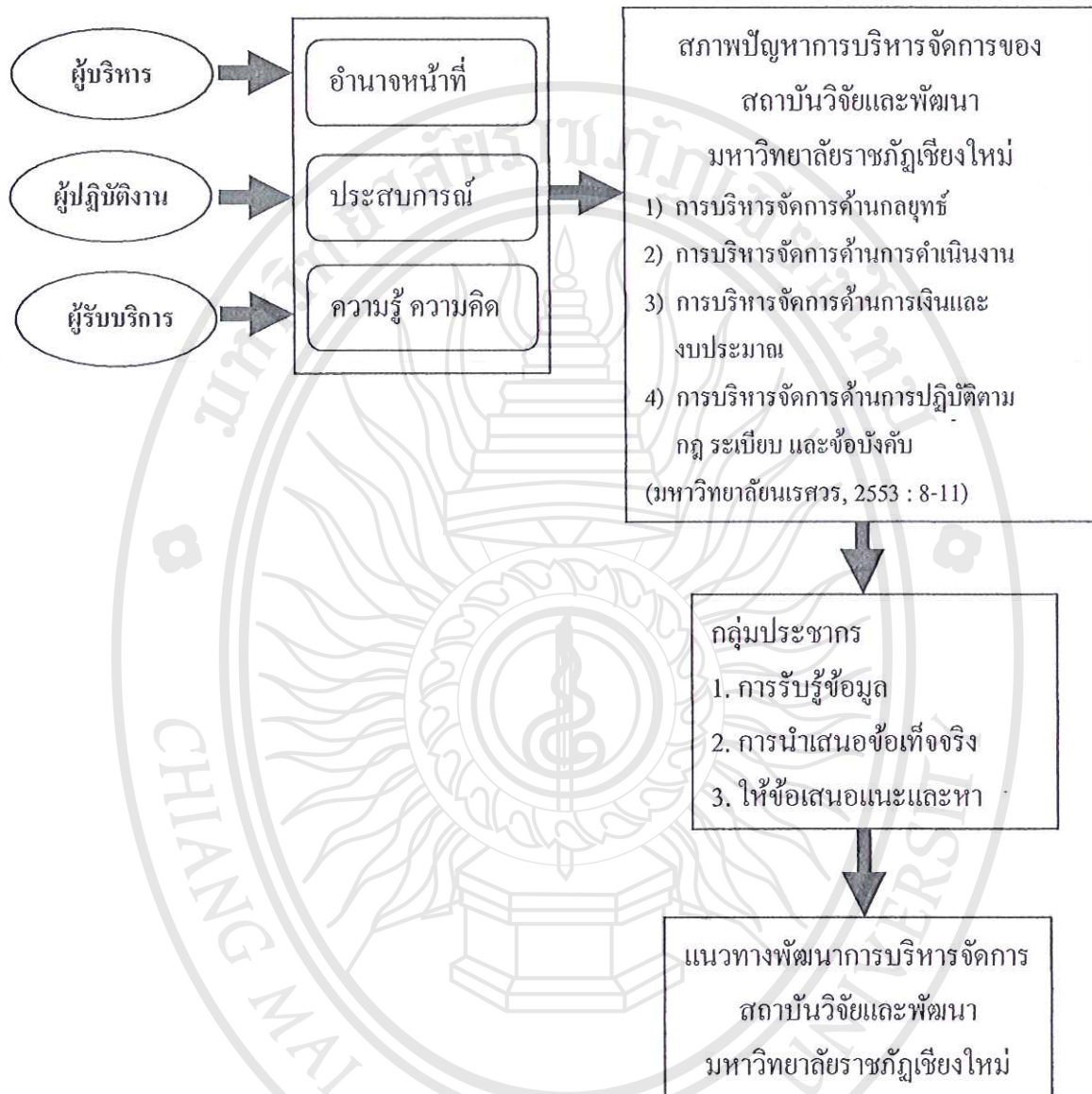
ชัยณรงค์ อินสาดี (2551) ศึกษาการบริหารจัดการระบบสารสนเทศของสำนักงานกนดิการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ความต้องการในการบริหารจัดการงานระบบสารสนเทศของสำนักงานกนดิการ สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ และแนวทางการบริหารจัดการระบบสารสนเทศของสำนักงานกนดิการ สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ประชากรที่ทำการศึกษาคือ บุคลากรทั้งหมดของสำนักงานกนดิการ สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามและการสนทนากลุ่มที่สร้างขึ้นตามแนวคิดของ สถาบันอัลเบอร์ต้า (Alberta Education) ลอดอน และลอดอน (Laudon and Laudon) สถิติที่ใช้ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการระบบสารสนเทศของสำนักงานกนดิการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านผลผลิตมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านปัจจัยนำเข้าและด้านการประมวลผลความต้องการในการบริหารจัดการระบบสารสนเทศของสำนักงานกนดิการ สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการประมวลผลข้อมูลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านปัจจัยนำเข้าและด้านผลผลิต ส่วนแนวทางการบริหารระบบสารสนเทศของสำนักงานกนดิการ สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ควรกำหนด ยุทธศาสตร์จัดทำแผนพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ พัฒนาบุคลากร สรรหาบุคลากรเพื่อรับผิดชอบงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสร้างองค์ ความรู้เกี่ยวกับการใช้และการพัฒนาระบบสารสนเทศให้ครอบคลุมภาระงาน ด้านปัจจัยนำเข้าในการกำหนดรูปแบบ การจัดเก็บ ระยะเวลา และการกำหนดผู้รับผิดชอบด้านการประมวลผลควรสนับสนุนให้มีการประมวลผลเพื่อหาค่าทาง

สถิติ การจัดทำคลังข้อมูลและการสำรวจข้อมูล ด้านผลผลิตควรจัดทำข้อมูลหรือสารสนเทศด้านกฎหมายให้มีความน่าสนใจ เข้าใจง่าย เข้าถึงง่ายตรงกับความต้องการและมีช่องทางการรับฟังความคิดเห็น ตลอดจนข้อเสนอแนะของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการองค์การและงานบริหารอื่น ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารจัดการที่มีลักษณะเป็นหน่วยงานสนับสนุนและให้บริการในหน่วยงานราชการและสถานศึกษาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการขององค์การในด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงินและงบประมาณและด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบและข้อบังคับเพื่อหาข้อค้นพบและข้อมูลซึ่งคาดว่าจะจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนาการบริหารจัดการในสถาบันวิจัยและพัฒนาในอนาคตต่อไป



จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดทางการวิจัยต่าง ๆ มากำหนด
กรอบแนวคิดดังนี้



แผนภาพที่ 2.10 กรอบแนวคิดการวิจัย