

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาประสิทธิผลการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ตามทัศนะของคณะกรรมการ อำเภอดากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ความรู้เกี่ยวกับกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง
  - 1.1 นโยบายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง
  - 1.2 ความหมายของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง
  - 1.3 ปรัชญาของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง
  - 1.4 หลักการของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง
  - 1.5 วัตถุประสงค์ของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง
  - 1.6 แผนการดำเนินนโยบายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง
  - 1.7 โครงสร้างกลไกการบริหารงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง
  - 1.8 คณะอนุกรรมการสนับสนุนกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง
  - 1.9 การบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ
  - 2.1 ความหมายของประสิทธิผล
  - 2.2 ประสิทธิผลขององค์การ
  - 2.3 การวัดประสิทธิผลขององค์การ
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
  - 3.1 ความหมายของการบริหารจัดการ
  - 3.2 หน้าที่ทางการจัดการ
  - 3.3 ทรัพยากรทางการจัดการ
4. ประสิทธิผลการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ตามทัศนะของคณะกรรมการ ในอำเภอดากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์
  - 4.1 การวางแผน
  - 4.2 การจัดองค์การ
  - 4.3 การพัฒนาบุคคล
  - 4.4 บทบาทหน้าที่การบริหารกองทุน
  - 4.5 การจัดการการเงิน
  - 4.6 การมีส่วนร่วม

- 4.7 การควบคุม
- 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## ความรู้เกี่ยวกับกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

### 1. นโยบายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

สำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ (2544, หน้า 9) อธิบายว่า กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองเป็นนโยบายของรัฐบาล ที่ตั้งขึ้นมาเพื่อเป็นการเสริมสร้างกระบวนการพึ่งพาตนเองของหมู่บ้านและชุมชน ในด้านการเรียนรู้ การสร้างและพัฒนาความคิดริเริ่ม และการแก้ไขปัญหา โดยรัฐจัดตั้งกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองขึ้น โดยมีการสร้างจิตสำนึกความเป็นชุมชนและท้องถิ่น ให้ชุมชนเป็นผู้กำหนดอนาคตและจัดการหมู่บ้านและชุมชน ให้เห็นคุณค่าและภูมิปัญญาของตนเอง มีการเชื่อมโยงกระบวนการเรียนรู้ระหว่างชุมชน ราชการ เอกชน และประชาสังคม โดยมีรัฐบาลให้การสนับสนุนเงินกองทุน ที่ให้หมู่บ้านละ 1 ล้านบาท เพื่อให้ประชาชนได้ใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียน ในการลงทุนพัฒนาอาชีพ สร้างงานสร้างรายได้ ลดรายจ่าย และเป็นการกระจายรายได้ให้กับท้องถิ่น พร้อมทั้งมีการเสริมสร้างและพัฒนาหมู่บ้านและชุมชนเมือง ให้มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการเงินกองทุนหมุนเวียนในหมู่บ้านและชุมชนเมืองด้วยตนเอง เพื่อสร้างศักยภาพในการเสริมสร้างความเข้มแข็งในทางเศรษฐกิจและสังคมของประชาชนในหมู่บ้านและชุมชนเมือง เพื่อให้สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน และเป็นการกระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศ โดยมีการเลือกตั้งคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน หรือคณะกรรมการกองทุนชุมชนเมืองขึ้น เพื่อทำหน้าที่ในการดูแลเงินกองทุนที่ได้รับให้เกิดประโยชน์อย่างทั่วถึง มีความโปร่งใสและยุติธรรม

### 2. ความหมายของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

สาธิต ไวยโกที (2548, หน้า 6) อธิบายว่า กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง เป็นกองทุนที่เกิดขึ้นตามนโยบายของรัฐบาล ซึ่งได้จัดสรรเงินอุดหนุน เพื่อเป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียนภายในหมู่บ้านและชุมชนเมือง แบ่งเป็น 2 ระดับ ดังนี้

1. กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ให้เป็นกองทุนรวมในระดับชาติเพื่อจัดสรรให้แก่หมู่บ้านและชุมชนเมือง ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติกำหนด

2. กองทุนหมู่บ้านหรือกองทุนชุมชนเมือง คือ กองทุนหมุนเวียนในหมู่บ้านหรือชุมชนเมือง เมื่อเริ่มก่อตั้งจะได้รับเงินอุดหนุนจากกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ โดยหมู่บ้านและชุมชนเมืองจะได้รับเงินจากรัฐบาล เพื่อไปบริหารจัดการให้ประชาชนในหมู่บ้านและชุมชนเมืองกู้ยืมตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติกำหนด



### 3. ปรัชญาของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

สำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ (2544, หน้า 11) อธิบายปรัชญาของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ไว้ดังนี้

1. เสริมสร้างสำนึกและความเป็นชุมชนในท้องถิ่น
2. ชุมชนเป็นผู้กำหนดอนาคต และจัดการหมู่บ้านและชุมชน ด้วยคุณค่าและภูมิปัญญาของตนเอง
3. เกื้อกูลประโยชน์ต่อผู้ด้อยโอกาสในหมู่บ้านและชุมชน
4. เชื่อมโยงในกระบวนการในการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างชุมชน ราชการ เอกชน และประชาสังคม
5. กระจายอำนาจให้ท้องถิ่น และพัฒนาประชาธิปไตยพื้นฐาน

### 4. หลักการของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

กรมการพัฒนาชุมชน (2547, หน้า 14) อธิบายว่า การดำเนินงานของกองทุน จะประสบความสำเร็จได้ควรประกอบด้วยหลักการสำคัญ 4 ประการ คือ

1. ความพร้อมของหมู่บ้านและชุมชนเมือง ทั้งความพร้อมของคนและครัวเรือน ในการควบคุมดูแลกันเองในหมู่บ้านและชุมชนเมือง
2. การบริหารจัดการเงินกองทุนหมุนเวียนของหมู่บ้าน ให้ที่สอดคล้องและเกื้อกูลกันระหว่างกองทุนต่างๆ ที่มีในหมู่บ้าน
3. ให้หมู่บ้านและชุมชนเมืองเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา โดยส่วนราชการเป็นผู้สนับสนุน ในด้านวิชาการและการจัดการกองทุน
4. มีการประเมินผลโดยใช้ตัวชี้วัดที่มีประสิทธิภาพของกองทุน ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และการพึ่งพาตนเอง เพื่อความโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ

### 5. วัตถุประสงค์ของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

กรมการพัฒนาชุมชน (2547, หน้า 15) อธิบายว่า วัตถุประสงค์ของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง มีดังนี้

1. เป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียนในหมู่บ้านและชุมชนเมืองสำหรับการลงทุน เพื่อพัฒนาอาชีพ สร้างงาน สร้างรายได้หรือเพิ่มรายได้ ลดรายจ่าย การบรรเทาเหตุฉุกเฉิน และความจำเป็นเร่งด่วน และสำหรับการนำไปสู่การสร้างกองทุนสวัสดิภาพที่ดี แก่ประชาชนในหมู่บ้านและชุมชนเมือง
2. ส่งเสริมและพัฒนาหมู่บ้านและชุมชนเมือง ให้มีขีดความสามารถในการจัดระบบและบริหารจัดการกองทุนของตนเอง
3. เสริมสร้างกระบวนการพึ่งพาตนเองของหมู่บ้านและชุมชนเมือง ในการเรียนรู้ การสร้าง และพัฒนาความคิดริเริ่ม เพื่อแก้ไขปัญหา และเสริมสร้างศักยภาพและส่งเสริมเศรษฐกิจพอเพียงในหมู่บ้านและชุมชนเมือง



สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ  
ห้องสมุดวิจัย 23 ส.ก. 2555  
วันที่.....  
เลขทะเบียน..... 248053.....  
เลขเรียกหนังสือ.....

13

4. กระตุ้นเศรษฐกิจในระดับรากฐานของประเทศ รวมทั้งเสริมสร้างภูมิคุ้มกันทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ในอนาคต

5. เสริมสร้างศักยภาพและความเข้มแข็ง ทั้งทางทางเศรษฐกิจและสังคมของประชาชนในหมู่บ้านและชุมชนเมือง

#### 6. แผนการดำเนินนโยบายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ (2551, มกราคม 12) อธิบายว่า คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ได้กำหนดแผนการในการขับเคลื่อนนโยบายกองทุนหมู่บ้านดังนี้

1. ระยะเวลาเรียนรู้เบื้องต้น (ภายใต้ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี) แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

1.1 ระยะที่ 1 (ปี 2544) เตรียมความพร้อมหมู่บ้านและชุมชนเมืองในการจัดตั้งกองทุน

1.2 ระยะที่ 2 (ปี 2545) การเพิ่มศักยภาพการบริหารจัดการ

1.3 ระยะที่ 3 (ปี 2546 – 2547) การสร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการ

2. ระยะเวลาเรียนรู้สู่ความยั่งยืน (ภายใต้พระราชบัญญัติ) แบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้

2.1 ระยะที่ 1 (ปี 2548) การพัฒนาเป็นนิติบุคคล

2.2 ระยะที่ 2 (ปี 2548 – 2549) การพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชน

2.3 ระยะที่ 3 (ปี 2549 เป็นต้นไป) การเชื่อมโยงโครงข่ายทางการเงิน และสวัสดิการ

#### 7. โครงสร้างกลไกการบริหารงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

วิษุวัต เปรณาวิน (2547, หน้า 7-9) อธิบายว่า รัฐบาลได้ออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ เพื่อให้มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผนงานในการจัดตั้งและบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง โดยมีสาระสำคัญคือ

1. กำหนดให้มีคณะกรรมการคณะหนึ่งเรียกว่า คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ โดยมีชื่อย่อว่า กทบ. ซึ่งจะประกอบไปด้วย นายกรัฐมนตรีหรือรองนายกรัฐมนตรีที่นายกรัฐมนตรีมอบหมายเป็นประธาน รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยเป็นรองประธานคนที่หนึ่ง รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังเป็นรองประธานคนที่สอง รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรีที่นายกรัฐมนตรีมอบหมาย เป็นรองประธานคนที่สาม ผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ เลขานุการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ปลัดกระทรวงมหาดไทย ปลัดกระทรวงการคลัง ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ปลัดกระทรวงพาณิชย์ ปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม เลขานุการรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย ผู้อำนวยการธนาคารออมสิน ผู้จัดการธนาคารเพื่อ



การเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งจำนวนไม่เกิน 10 คน เป็นกรรมการ เลขาธิการนายกรัฐมนตรี เป็นกรรมการและเลขานุการ โดยมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

- 1.1 กำหนดนโยบาย การจัดตั้งและแนวทางการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง
  - 1.2 กำหนดแผนการจัดหาเงินทุนกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง และแผนการจัดสรรให้แก่กองทุน
  - 1.3 จัดทำร่างกฎหมายเกี่ยวกับกองทุนหมู่บ้าน และชุมชนเมืองแห่งชาติเสนอต่อคณะรัฐมนตรี
  - 1.4 กำหนดแผนงาน และออกระเบียบข้อบังคับและประกาศในการจัดตั้งและแนวทางการบริหารงานกองทุน
  - 1.5 ออกระเบียบเกี่ยวกับการรับเงิน การจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน จัดหาและจัดสรรผลประโยชน์ของกองทุน
  - 1.6 ออกระเบียบเกี่ยวกับคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน และการบริหารกองทุน
  - 1.7 แต่งตั้งคณะอนุกรรมการ คณะทำงาน เพื่อดำเนินการตามระเบียบนี้
  - 1.8 ออกระเบียบ คำสั่ง และประกาศอื่นๆ เพื่อปฏิบัติการตามระเบียบนี้
- เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานของสำนักงาน อาจมีคำสั่งให้ข้าราชการหรือลูกจ้างของส่วนราชการ หรือคณะกรรมการอาจขอให้คณะรัฐมนตรีมีมติให้พนักงาน หรือลูกจ้างของรัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ ไปช่วยปฏิบัติงานเป็นเจ้าหน้าที่ของสำนักงานได้ โดยถือเป็นการปฏิบัติราชการหรือปฏิบัติงานตามปกติ โดยจะให้ไปช่วยปฏิบัติงานเต็มเวลา บางเวลา หรือนอกเวลาก็ได้ อีกทั้งอาจกำหนดค่าตอบแทนให้แก่ผู้ไปช่วยปฏิบัติงานด้วยก็ได้
- 1.9 รายงานผลการดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรค รวมทั้งฐานะการเงินของกองทุนให้คณะรัฐมนตรีทราบอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
  - 1.10 ปฏิบัติหน้าที่อื่น หรือตามที่กฎหมายอื่นบัญญัติให้เป็นอำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการ หรือตามที่คณะรัฐมนตรีมอบหมาย
2. กำหนดให้มีสำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ โดยมีชื่อย่อว่า สทพ. ในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี โดยมีอำนาจหน้าที่ดังนี้
    - 2.1 ทำหน้าที่เป็นสำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการ
    - 2.2 ปฏิบัติงานธุรการของคณะกรรมการ ที่ปรึกษาคณะกรรมการ และคณะอนุกรรมการ
    - 2.3 ศึกษารวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของคณะกรรมการและของกองทุน

2.4 ประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนได้ทราบถึงการจัดตั้ง นโยบาย และแนวทางการบริหารกองทุน

2.5 ดำเนินการและประสานงานกับส่วนราชการและองค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเตรียมความพร้อมในการจัดตั้งกองทุน และแนวทางการบริหารกองทุน

2.6 จัดให้มีหรือสนับสนุนให้มีการประชุมชี้แจงและฝึกอบรมบุคลากร ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการกองทุน

2.7 พิจารณาเสนอความเห็นต่อคณะกรรมการ ในการพิจารณาแผนการบริหาร และจัดการกองทุน

2.8 ให้การสนับสนุน ปรึกษาหารือ และข้อเสนอแนะแก่คณะกรรมการเกี่ยวกับ นโยบาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ การดำเนินงานกองทุน

2.9 ดำเนินการหรือมอบหมายให้หน่วยงานอื่นๆ ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง กับกองทุน และรายงานผลต่อคณะกรรมการดำเนินการในส่วนการบริหารกองทุน

2.10 รายงานผลปฏิบัติงานของสำนักงานโดยให้เสนอต่อคณะกรรมการ

## 8. คณะอนุกรรมการสนับสนุนกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

วิษุวัต เปรูนาวิน (2547, หน้า 9-11) อธิบายว่า คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ได้กำหนดให้มีคณะกรรมการระดับต่างๆ เพื่อสนับสนุนช่วยเหลือการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ดังนี้

### 1. ระดับชาติ

คณะอนุกรรมการสนับสนุนการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ประกอบด้วย ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี เป็นประธาน เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นรองประธานคนที่หนึ่ง เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เป็นรองประธานคนที่สอง ผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ ปลัดกระทรวงมหาดไทย ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ปลัดกระทรวงพาณิชย์ ปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ปลัดทบวงมหาวิทยาลัย ปลัดกระทรวงสาธารณสุข อธิบดีกรมการปกครอง อธิบดีกรมส่งเสริมการเกษตร อธิบดีกรมบัญชีกลาง อธิบดีกรมประชาสัมพันธ์ อธิบดีกรมการพัฒนาชุมชน ผู้อำนวยการธนาคารออมสิน ผู้จัดการธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ผู้ทรงคุณวุฒิจากองค์กรประชาชน จำนวนห้าคน และผู้ทรงคุณวุฒิอื่นจำนวนห้าคน ซึ่งแต่งตั้งโดยประธานกรรมการ เป็นอนุกรรมการ ผู้แทนจากสำนักนายกรัฐมนตรีที่ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีมอบหมาย เป็นอนุกรรมการและเลขานุการ และผู้แทนจากสำนักงาน เป็นอนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ โดยมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1.1 กำหนดแผนปฏิรูป การบริหารจัดการเงินกองทุนหมุนเวียน ของส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหมู่บ้านกับชุมชนเมืองให้เป็นไปตามแนวทาง ให้หมู่บ้านและ



ชุมชนเมืองเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา

1.2 ให้การสนับสนุนส่งเสริม พัฒนาศักยภาพ และขีดความสามารถของ คณะอนุกรรมการสนับสนุนระดับจังหวัด ในการทำหน้าที่ให้การสนับสนุนด้านวิชาการและการ จัดการแก่งกองทุนอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 บูรณาการแผนงาน โครงการ กิจกรรม และงบประมาณ เพื่อสนับสนุนการ ดำเนินงานของกองทุน

1.4 ปรับปรุง แก้ไข ระเบียบข้อบังคับกองทุนตามแผนงานโครงการของรัฐซึ่งมี วัตถุประสงค์ใกล้เคียงกับกองทุน เพื่อเอื้ออำนวยให้กลุ่มหรือองค์กรในหมู่บ้าน สามารถรวม กองทุนเข้ากับกองทุนได้ตามวัตถุประสงค์

1.5 แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อช่วยให้สามารถดำเนินการได้ ตามอำนาจหน้าที่ ของคณะอนุกรรมการสนับสนุน

1.6 ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่คณะกรรมการมอบหมาย

## 2. ระดับจังหวัด

กำหนดให้มีคณะอนุกรรมการสนับสนุนการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและ ชุมชนเมืองระดับจังหวัด ซึ่งจะประกอบด้วย ผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นประธาน ปลัดจังหวัด เป็น รองประธาน ผู้แทนคณะกรรมการซึ่งได้รับแต่งตั้งจากประชากรกรรมการ และผู้แทนหน่วยงาน ระดับจังหวัดของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ธนาคารออมสิน ธนาคารเพื่อการ เกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาธารณสุขจังหวัด แรงวัยพัฒนาชนบทจังหวัด ประชาสัมพันธ์ จังหวัด หัวหน้าสำนักงานจังหวัด ผู้ทรงคุณวุฒิจากองค์กรประชาชนจำนวนห้าคน และ ผู้ทรงคุณวุฒิอื่นจำนวนห้าคน ซึ่งแต่งตั้งโดยประธานกรรมการ เป็นอนุกรรมการ และพัฒนาการ จังหวัด เป็นอนุกรรมการและเลขานุการ โดยมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

2.1 รับขึ้นทะเบียนกองทุนตามระเบียบและวิธีปฏิบัติที่คณะกรรมการกำหนด

2.2 ให้ความเห็นผลการประเมินความพร้อมของกองทุนซึ่งผ่านการประเมิน ของคณะอนุกรรมการสนับสนุนระดับอำเภอตามระเบียบและวิธีปฏิบัติที่คณะกรรมการกำหนด

2.3 สนับสนุนให้เกิดการเตรียมความพร้อมของหมู่บ้านและชุมชนเมือง

2.4 ติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานของกองทุนในจังหวัด ให้เป็นไปตาม ระเบียบและวิธีปฏิบัติที่คณะกรรมการกำหนด เพื่อให้เกิดความโปร่งใส และบรรลุตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์

2.5 ประสานความร่วมมือ เพื่อสนับสนุนด้านวิชาการและการจัดการ ให้ สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของกองทุนในจังหวัด

2.6 จัดทำระบบข้อมูลเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับกองทุนต่างๆ ใน จังหวัด เพื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แก่ประชาชนและส่วนที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ทราบ

2.7 รายงานผลการดำเนินงานของกองทุนในจังหวัดให้คณะกรรมการ

2.8 แต่งตั้งคณะทำงาน เพื่อช่วยให้สามารถดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ของ คณะอนุกรรมการสนับสนุนระดับจังหวัด

2.9 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่คณะอนุกรรมการสนับสนุนมอบหมาย

### 3. ระดับอำเภอ

กำหนดให้คณะอนุกรรมการสนับสนุนระดับจังหวัด แต่งตั้งคณะอนุกรรมการสนับสนุนระดับอำเภอ ประกอบด้วย นายอำเภอเป็นประธาน ปลัดเทศบาล ปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและพัฒนา ผู้ทรงคุณวุฒิจากองค์กรประชาชนและอื่นๆ จำนวนไม่น้อยกว่าเจ็ดคน แต่ไม่เกินเก้าคน เป็นอนุกรรมการ และพัฒนาการอำเภอ เป็นอนุกรรมการและเลขานุการ โดยมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

3.1 สนับสนุนการเตรียมความพร้อม และประเมินความพร้อม

3.2 สร้างความเข้มแข็งของหมู่บ้านและชุมชนเมือง

3.3 สนับสนุนและติดตามการดำเนินกิจกรรมของกองทุน

3.4 ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่คณะอนุกรรมการสนับสนุนของระดับจังหวัดมอบหมาย

## 9. การบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

วิษุวัต เปรนาวิน (2547, หน้า 11-14) อธิบายว่า การบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง มีรายละเอียดดังนี้

### 1. คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน

กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองบริหารงานโดยคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านหรือคณะกรรมการกองทุนชุมชนเมือง มีจำนวนไม่น้อยกว่า 9 คน แต่ไม่เกิน 15 คน ประกอบด้วยกรรมการ ซึ่งมาจากการคัดเลือกระหว่างสมาชิกด้วยกัน ตามระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด โดยคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1.1 บริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน รวมทั้งตรวจสอบ กำกับ ดูแล และจัดสรรดอกผล รายได้หรือผลประโยชน์ที่เกิดจากเงินหรือทรัพย์สินของกองทุนหมู่บ้าน

1.2 ออกประกาศ ระเบียบ หรือข้อบังคับ เกี่ยวกับการบริหารกองทุนหมู่บ้าน

1.3 จัดตั้งสำนักงานกองทุนหมู่บ้าน หรือสำนักงานกองทุนชุมชนเมือง แล้วแต่กรณี

1.4 รับสมาชิกและจัดทำทะเบียนสมาชิก

1.5 จัดหาทุนจากแหล่งเงินทุนตามประกาศที่คณะกรรมการกำหนด

1.6 พิจารณาการกู้ยืมเงินให้แก่สมาชิก หรือกองทุนหมู่บ้านอื่นตามหลักเกณฑ์วิธีการ และเงื่อนไขที่คณะกรรมการกำหนด

1.7 ทำนิติกรรม สัญญา หรือดำเนินการเกี่ยวกับภาระผูกพันของกองทุน



## หมู่บ้าน

1.8 จัดทำบัญชีของกองทุนหมู่บ้านตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่คณะกรรมการกำหนด

1.9 สำรวจ ทำข้อมูลเกี่ยวกับการประกอบอาชีพอุตสาหกรรมครัวเรือน และวิสาหกิจชุมชน ในเขตพื้นที่หมู่บ้านหรือชุมชนเมือง ตลอดจนข้อมูลและการดำเนินการเกี่ยวกับกองทุนอื่นๆ ที่มีอยู่แล้วในหมู่บ้านหรือชุมชนเมือง

1.10 พิจารณาดำเนินการใดๆ เพื่อสวัสดิภาพ และสวัสดิการหรือประโยชน์ของส่วนรวม ของสมาชิกและหมู่บ้าน หรือชุมชนเมือง

1.11 ดำเนินการอื่นใดเพื่อให้สอดคล้องและเกื้อกูลกับกองทุนอื่นๆ ที่มีอยู่แล้วในหมู่บ้านหรือชุมชนเมือง

1.12 ติดตาม และประเมินผลการดำเนินการของกองทุนหมู่บ้าน

1.13 รายงานผลการดำเนินการปัญหา และอุปสรรค รวมทั้งฐานะการเงินของกองทุนหมู่บ้านให้คณะกรรมการทราบอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง ตลอดจนรายงานเรื่องดังกล่าวให้สมาชิกทราบตามที่

1.14 ปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามประกาศ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งตามที่คณะกรรมการกำหนดหรือมอบหมาย

## 2. ที่มาของเงินกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ประกอบด้วยเงินและทรัพย์สินดังนี้

2.1 เงินที่คณะกรรมการจัดสรรให้

2.2 เงินอุดหนุนจากรัฐบาล

2.3 เงินที่สมาชิกลำบากมาลงทุน หรือฝากไว้กับกองทุนหมู่บ้านตามระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด

2.4 เงินกู้ยืม

2.5 เงิน หรือทรัพย์สินอื่นที่กองทุนหมู่บ้านได้รับบริจาคโดยปราศจากเงื่อนไขหรือข้อผูกพันใดๆ

2.6 ดอกผล รายได้ หรือผลประโยชน์ที่เกิดจากเงิน หรือทรัพย์สินของกองทุนหมู่บ้าน

## 3. การควบคุมการรับ-จ่ายเงินกองทุน

เพื่อให้การควบคุมการดำเนินงานกองทุนเป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับต่างๆ เพื่อความสะดวกในการปฏิบัติงาน การควบคุมและการตรวจสอบ ให้คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านเปิดบัญชีเงินฝากกับธนาคาร บัญชีเงินฝากธนาคารที่คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติกำหนดให้เปิดมีดังนี้

3.1 บัญชีกองทุนหมู่บ้าน คือบัญชีเงินฝากออมทรัพย์ภายใต้ชื่อกองทุนหมู่บ้าน (ชื่อหมู่บ้านหรือชื่อชุมชนเมือง) หรือบัญชีที่ 1 ซึ่งกองทุนหมู่บ้านเปิดไว้รองรับเงินจัดสรรจากรัฐบาล

3.2 บัญชีเงินสะสม คือบัญชีเงินฝากออมทรัพย์ภายใต้ชื่อกองทุนหมู่บ้าน (ชื่อหมู่บ้านหรือชื่อชุมชนเมือง) หรือบัญชีที่ 2 ซึ่งกองทุนหมู่บ้านเปิดไว้รองรับเงินฝากประเภทอื่น นอกเหนือจากเงินที่ได้รับการจัดสรรจากรัฐบาล

3.3 บัญชีเงินกู้ยืม คือบัญชีเงินฝากออมทรัพย์ภายใต้ชื่อกองทุนหมู่บ้าน (ชื่อหมู่บ้านหรือชื่อชุมชนเมือง) หรือบัญชีที่ 3 ซึ่งกองทุนหมู่บ้านเปิดไว้รองรับการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงิน

3.4 บัญชีเงินอุดหนุน คือบัญชีเงินฝากออมทรัพย์ภายใต้ชื่อกองทุนหมู่บ้าน (ชื่อหมู่บ้านหรือชื่อชุมชนเมือง) หรือบัญชีที่ 4 ซึ่งกองทุนหมู่บ้านเปิดไว้รองรับเงินอุดหนุน หรือเงินบริจาค

บัญชีเงินฝากทั้ง 4 บัญชี กองทุนหมู่บ้านสามารถให้สมาชิกของกองทุนกู้ยืมได้ตามหลักเกณฑ์ วิธีการที่กำหนดในระเบียบข้อบังคับของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน และภายในวงเงินที่คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติกำหนดคือ วงเงินกู้ยืมรายหนึ่งต้องไม่เกิน 20,000 บาท เว้นแต่ผู้ขอกู้รายได้ขอกู้เกิน 20,000 บาทและได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมสมาชิก จึงจะให้กู้เกิน 20,000 บาทแต่ต้องไม่เกิน 50,000 บาท โดยสมาชิกผู้ขอกู้จะต้องเปิดบัญชีเงินฝากธนาคารประเภทออมทรัพย์ เพื่อรับโอนเงินกู้ที่ได้รับอนุมัติจากกองทุนไปดำเนินการตามวัตถุประสงค์ต่อไป

#### 4. การชำระคืนเงินกู้ของสมาชิก

สมาชิกผู้กู้จะต้องชำระคืนเงินกู้พร้อมดอกเบี้ย โดยนำส่งเข้าบัญชีเงินฝากที่ธนาคารและส่งหลักฐานการเข้าบัญชีให้คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน ไปจัดทำบัญชีลดยอดลูกหนี้เงินกู้และทำรายงานการเงินต่อไปดังนี้

4.1 บัญชีกองทุนหมู่บ้านหรือบัญชีที่ 1 สำหรับสมาชิกที่กู้เงินจากเงินจัดสรร 1 ล้านบาท

4.2 บัญชีเงินสะสมหรือบัญชีที่ 2 สำหรับสมาชิกที่กู้เงินจากเงินออมของสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน

4.3 บัญชีเงินกู้ยืมหรือบัญชีที่ 3 สำหรับสมาชิกที่กู้เงินจากเงินที่กองทุนหมู่บ้านกู้ยืมจากสถาบันการเงิน

4.4 บัญชีเงินอุดหนุนหรือบัญชีที่ 4 สำหรับสมาชิกที่กู้เงินจากเงินอุดหนุน หรือเงินบริจาค

การรับรายรับทุกกรณีจะต้องออกไปเสร็จรับเงินทุกครั้งเพื่อเป็นหลักฐานการเป็นหลักฐานในการลงบัญชี กรณีรับเป็นเงินสดให้คณะกรรมการกองทุนรวบรวมเงินเพื่อนำฝาก



ธนาคารทุกสิ้นวันหรืออย่างช้าในวันถัดไป ดอกเบี้ยเงินกู้ เงินฝากธนาคารหรือผลประโยชน์อื่นๆ ที่กองทุนได้รับต้องนำไปบริหารให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิก และจัดสรรหรือใช้จ่ายตามระเบียบข้อบังคับของกองทุน รวมทั้งทำบัญชีควบคุมและรายงานตามแนวทาง หรือตามวิธีการที่คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านกำหนด สำหรับค่าใช้จ่ายดำเนินงานกองทุน หากมีความจำเป็นต้องจ่ายและมีเงินดอกผลเพียงพอ จะต้องจ่ายตามอัตราและรายการที่คณะกรรมการกองทุนกำหนด และการจ่ายทุกรายการจะต้องมีใบเสร็จรับเงิน เว้นแต่ผู้รับเงินจากกองทุน ไม่สามารถออกใบเสร็จรับเงินให้ได้ ให้กองทุนทำใบสำคัญจ่ายทุกครั้งเพื่อเป็นหลักฐานในการลงบัญชี

#### 5. การทำบัญชีและรายงาน

ให้จัดทำบัญชีและรายงานตามกิจกรรมของกองทุนคือ กิจกรรมกองทุน 1 ล้านบาท กิจกรรมเงินสะสม กิจกรรมเงินกู้ยืมหรือกิจกรรมเงินอุดหนุนแล้วแต่กรณี ทุกครั้งที่มีการรับจ่ายเงินให้บันทึกบัญชีควบคุมให้ถูกต้องครบถ้วนเพื่อประโยชน์ดังนี้

5.1 เพื่อให้คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองที่รับผิดชอบบริหารจัดการการเงินกองทุน ใช้ควบคุมการรับ-จ่ายเงินให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของกองทุน

5.2 เพื่อรายงานผลการดำเนินงานและฐานะการเงินประจำเดือน และรายละเอียดที่เกี่ยวข้องให้สมาชิกและสำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านแห่งชาติ ใช้ในการติดตามผลการดำเนินงาน

5.3 เพื่อจัดทำรายงานการเงินประจำปี แสดงผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของกองทุนส่งให้ผู้ตรวจสอบบัญชีที่คณะกรรมการกำหนดตรวจสอบ และรายงานผลให้คณะกรรมการทราบ พร้อมกับประกาศเปิดเผยให้สมาชิกและประชาชนทราบ

สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ได้กำหนดโครงสร้างการบริหารและดำเนินงานของนโยบายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ดังภาพ 2







## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ

### 1. ความหมายของประสิทธิผล

ทองหล่อ เดชไทย (2544, หน้า 277) กล่าวว่า ประสิทธิผล หมายถึง ผลที่ได้รับของโครงการหรือบริการที่มีส่วนช่วยลดและแก้ปัญหาหรือพัฒนางานให้ดีขึ้น

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2544, หน้า 410) กล่าวว่า ประสิทธิผล หมายถึง ระดับของความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่นๆ (2545, หน้า 23) กล่าวว่า ประสิทธิผล หมายถึง การใช้ทรัพยากรขององค์การให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

สมพงษ์ เกษมสิน (2546, หน้า 14) กล่าวว่า ประสิทธิผล หมายถึง การพิจารณาผลของการทำงานที่สำเร็จลุล่วงดังประสงค์ หรือที่คาดหวังไว้เป็นหลัก

ไวสส์ (Weiss, 2001, p.357) กล่าวว่า ประสิทธิผล หมายถึง วิธีการใช้นโยบายและการปฏิบัติที่ดีขององค์การ

มัลลินส์ (Mullins, 2005, p.260) กล่าวว่า ประสิทธิผล เกี่ยวข้องกับการดำเนินการในสิ่งที่ถูกต้อง สัมพันธ์กับผลิตผลของงาน และประสบความสำเร็จได้จริง

ไมเนอร์ (Miner, 2007, pp. 337-338) กล่าวว่า ประสิทธิผล เป็นความสามารถในการสร้างผลิตผลและการปฏิบัติที่เป็นไปตามมาตรฐาน

กล่าวโดยสรุป ประสิทธิผล หมายถึง ระดับของความสำเร็จ ในการใช้ทรัพยากรขององค์การที่สัมพันธ์กับผลิตผลของงาน โดยการปฏิบัติที่เป็นไปตามมาตรฐาน ตรงตามนโยบาย และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

### 2. ประสิทธิผลขององค์การ

บัญญัติ แก้วส่อง (2545, หน้า 15) กล่าวว่า ประสิทธิผลขององค์การ สามารถพิจารณาได้ 3 ลักษณะ ดังนี้

1. ประสิทธิผลระดับบุคคล เกิดจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ ของบุคคลในการดำเนินงาน นอกจากนี้ ประสิทธิผลยังมีสาเหตุมาจากทัศนคติที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งด้วย โดยมีแรงจูงใจเป็นตัวสำคัญที่จะทำให้บุคคลมีประสิทธิผลหรือไม่ และขณะเดียวกันภาวะความบีบคั้นอาจเป็นแรงเร้าหรืออุปสรรคต่อประสิทธิผลของบุคคลได้

2. ประสิทธิผลระดับกลุ่ม เกิดจากความยึดเหนี่ยวผูกพัน เป็นความรู้สึกของคนในกลุ่มที่มีความผูกพันกัน กลุ่มที่มีการยึดเหนี่ยวผูกพันกันสูงจะมีประสิทธิผลสูง กลุ่มที่มีความยึดเหนี่ยวผูกพันกันต่ำ ประสิทธิผลก็จะต่ำด้วย

3. ประสิทธิผลระดับองค์การ เกิดจากสภาพแวดล้อมองค์การที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน จะส่งผลต่อประสิทธิผลแตกต่างกันมาก

ไวสส์ (Weiss, 2001, p. 358) กล่าวว่า ประสิทธิผลขององค์การ แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. ประสิทธิผลระดับองค์กร วัดจากความสามารถขององค์กรในการแข่งขัน
2. ประสิทธิผลระดับกลุ่มหรือทีม วัดจากเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน
3. ประสิทธิผลระดับบุคคล วัดจากการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจ การพัฒนา และความก้าวหน้า

เชอร์เมอร์ฮอร์น, ฮันต์, และออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2002, p. 57) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กร แบ่งเป็น 3 ระดับ ตามพื้นฐานขององค์กร ได้แก่ ประสิทธิภาพส่วนบุคคล ประสิทธิภาพของกลุ่ม และประสิทธิภาพขององค์กร

กล่าวโดยสรุป ประสิทธิภาพขององค์กร แบ่งเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ (1) ประสิทธิภาพระดับบุคคล เกิดจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ ของบุคคลในการดำเนินงาน (2) ประสิทธิภาพระดับกลุ่มหรือทีม เกิดจากความยึดเหนี่ยวผูกพัน เป็นความรู้สึกของคนในกลุ่มที่มีความผูกพันกัน และ (3) ประสิทธิภาพระดับองค์กร เกิดจากสภาพแวดล้อมขององค์กร

### 3. การวัดประสิทธิผลขององค์กร

พิทยา บวรวัฒนา (2541, หน้า 184-197) กล่าวว่า วิธีวัดประสิทธิผลขององค์กรมีอยู่ 4 วิธี คือ

1. วิธีวัดประสิทธิผลขององค์กร จากความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมาย (the goal attainment approach) วัดได้จาก ความสามารถขององค์กร ในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย

2. วิธีวัดประสิทธิผลขององค์กร โดยใช้ความคิดระบบ (the system approach) ให้วัดประสิทธิผลขององค์กรโดยคำนึงถึง (1) ความสามารถขององค์กรในการหาปัจจัยนำเข้า (2) ความสามารถขององค์กร ในการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าให้เป็นปัจจัยนำออก (3) ความสามารถขององค์กรในการอยู่รอด (survival) ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป (4) ความสัมพันธ์แบบพึ่งพาระหว่างส่วนต่าง ๆ ขององค์กร ถ้าส่วนหนึ่งส่วนใดทำงานได้ไม่ดีแล้ว จะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่น ๆ ได้

3. วิธีวัดประสิทธิผลขององค์กร โดยดูจากความสามารถขององค์กรในการชนะใจผู้มีอิทธิพล (the strategic-constituencies approach) ได้แก่ องค์กรที่มีสายตาแหลมคม สามารถมองว่าบุคคลและกลุ่มผลประโยชน์ใดในสภาพแวดล้อม ที่มีความสำคัญต่อองค์กร และ ยังต้องเป็นองค์กรที่สามารถชนะใจบุคคลกลุ่มผลประโยชน์ทั้งหลายเหล่านั้น ไม่ให้มาขัดขวางการทำงานขององค์กร

4. วิธีวัดประสิทธิผลขององค์กร จากค่านิยมที่แตกต่างกันของสมาชิกองค์กร (the competing – values approach) นักวิชาการเชื่อว่า ประสิทธิภาพขององค์กรเป็นเรื่องน่าพิศวง เกิดจากเกณฑ์วัดประสิทธิผลขององค์กร จึงขึ้นอยู่กับว่าใครมีตำแหน่งอะไร มีผลประโยชน์อะไร ดังนั้นการวัดประสิทธิผลขององค์กร จึงต้องพิจารณาค่านิยมต่าง ๆ ของผู้ประเมินผลองค์กร ซึ่งจะเลือกผู้เลือกกว่า จะใช้มาตรวัดประสิทธิผลองค์กรแบบไหน



อนันต์ เกตุวงศ์ (2543, หน้า 25) กล่าวว่า การประเมินประสิทธิผลขององค์การ สามารถกระทำได้โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของแผน เป็นการพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างความสำเร็จที่เกิดจากผลการปฏิบัติงานตามแผน กับความสำเร็จที่ผู้วางแผนคาดว่า จะได้รับ หรือพิจารณาจากกิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผนกับกิจกรรมที่ทำจริงในการปฏิบัติตาม

บัญชา แก้วส่อง (2545, หน้า 14) กล่าวว่า การวัดประสิทธิผลขององค์การ สามารถทำได้ 4 วิธี คือ

1. วิธีการวัดผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยยึดหลักที่ว่า องค์การทุกองค์การมีจุดมุ่งหมาย ดังนั้นการวัดผลสำเร็จของเป้าหมายจึงเป็นแนวทางสำหรับการวัดประสิทธิผลมากที่สุด
2. วิธีการวัดประสิทธิผลเชิงระบบ โดยอาศัยแนวคิดที่ว่า องค์การประกอบด้วยส่วนย่อยต่างๆ และการพิจารณาเชิงระบบที่สมบูรณ์ต้องพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
3. วิธีการบริหารประสิทธิผลโดยอาศัยกลยุทธ์ตามสภาพแวดล้อมเฉพาะส่วน โดยองค์การที่สามารถตอบสนองความต้องการของส่วนต่างๆ ที่อยู่ในสภาพแวดล้อมและสามารถอยู่รอดได้ โดยอาศัยการสนับสนุนจากส่วนต่างๆ เหล่านี้
4. การใช้วิธีการแข่งขันคุณค่า ซึ่งเป็นการถือเอาคุณค่าความนิยมเป็นศูนย์กลางการประเมิน ทั้งนี้โดยมีข้อสมมติว่า คุณค่าที่ผู้ประเมินจะใช้วัดนั้น จะสอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับสิ่งที่ผู้ประเมินต้องการจะประเมินเสมอ

มอตต์ (Mott, 1992, p.15) กล่าวว่า การวัดประสิทธิผลขององค์การ พิจารณาจากปัจจัย 3 ประการ คือ

1. ความสามารถในการผลิต ได้แก่ ปริมาณงาน คุณภาพงาน ประสิทธิภาพของงานที่ทำให้เกิดผลผลิต
2. ความสามารถในการปรับตัว ได้แก่ การปรับตัวตามสภาพ และการปรับปรุงพฤติกรรม
3. ความสามารถในการยืดหยุ่นจากเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้อันเนื่องมาจากการในองค์การมีมากจนเกินไป

จีออโกปาลอส, และแทนเนนบัม (Georgopoulos, & Tannenbaum, 1997, pp. 534 - 540) กล่าวว่า ตัวแปรที่ใช้วัดประสิทธิผลขององค์การ ได้แก่ ความสามารถในการผลิต ความยืดหยุ่นขององค์การในการปรับตัว และการปราศจากความตึงเครียดหรือความขัดแย้งภายในองค์การ

แฟรนค์แลนด์เลอร์, และพิกเคิล (Friedlander, & Pickle, 1998, pp. 289 - 304) กล่าวว่า การวัดประสิทธิผลขององค์การ สามารถวัดได้จากเกณฑ์ดังต่อไปนี้ ผลกำไรด้านการเงิน ความพึงพอใจแก่พนักงาน และคุณค่าขององค์การที่มีต่อสังคมที่องค์การเป็นส่วนหนึ่ง

ไมเนอร์ (Miner, 2007, pp. 317-318) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กร สามารถพิจารณาได้จาก การสื่อสาร บทบาทและหน้าที่ของสมาชิกในองค์กร การแก้ปัญหา บรรทัดฐาน และการเติบโตขององค์กร ความเป็นผู้นำและอำนาจ การแข่งขันและความร่วมมือระหว่างกลุ่ม

กล่าวโดยสรุป การวัดประสิทธิผลขององค์กรสามารถพิจารณาได้ 3 ด้าน คือ (1) ด้านการผลิต โดยประเมินจากปริมาณงาน คุณภาพงาน ประสิทธิภาพในการทำงาน ผลตอบแทน ส่วนแบ่งตลาด (2) ด้านการปรับตัว โดยประเมินจากการปรับตัวตามสภาพ และการปรับตัวพฤติกรรม การตอบสนองขององค์กรต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งการเปลี่ยนแปลงภายในหรือการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กร (3) ด้านการอยู่รอด โดยพิจารณาจากความสามารถในการยืดหยุ่นจากเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ โดยการสร้างสมดุลในการปฏิบัติงานขององค์กรได้อย่างเหมาะสมและตลอดเวลา

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

มีคำศัพท์ในภาษาอังกฤษ 2 คำ คือ การบริหาร (administration) และการจัดการ (management) พบว่าการนิยามศัพท์และเรียกคำศัพท์ทั้ง 2 คำ มีความแตกต่างกันระหว่างการบริหารและการจัดการ อย่างไรก็ตามในปัจจุบันมีแนวโน้มที่จะใช้คำศัพท์ทั้ง 2 คำ ในลักษณะที่ทดแทนกันได้ (ธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ, 2540, หน้า 21) การบริหาร (management) ที่บางคนเรียกว่า “การจัดการ” หรือบางครั้งอาจเรียกว่า “การบริหารจัดการ” ซึ่งจะถือว่าเป็นคำๆ เดียวกัน หมายถึง กระบวนการของการวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การนำและบังคับบัญชา (leading) และการควบคุม (controlling) ทรัพยากรต่างๆ ขององค์กร เพื่อการบรรลุในเป้าหมายที่กำหนดไว้ (วิทยา ด้านธำรงกุล, 2546, หน้า 29)

#### 1. ความหมายของการบริหารจัดการ

ธงชัย สภานุชาติ (2542, หน้า 29) กล่าวว่า การบริหาร เป็นกระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์ และประสานงานการทำงานของคนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว เป็นกระบวนการในการดำเนินงานให้เกิดผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วยการกระทำของผู้อื่น

มัลลิกา ดันสอน (2544, หน้า 9-10) กล่าวว่า การจัดการ เป็นกระบวนการในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการสั่งการและการทำงานร่วมกับผู้อื่น ส่วนการบริหาร คือ การกำหนดแนวทางหรือนโยบาย การสั่งการ การอำนวยความสะดวก การสนับสนุน และการตรวจสอบให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งในทางปฏิบัติสามารถนำทั้งสองคำมาใช้ทดแทนกันในหลายด้าน เช่น การบริการหรือจัดการธุรกิจ (business administration หรือ management)

พิมลจรรย์ นามวัฒน์ (2544, หน้า 17) กล่าวว่า การจัดการ เป็นการประสมประสานทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ



ธงชัย สันติวงษ์ (2545, หน้า 3) กล่าวว่า การบริหารจัดการ หมายถึง ภารกิจของบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือหลายคน ที่เข้ามาทำหน้าที่ประสานให้การทำงานของบุคคลที่ต่างฝ่ายต่างทำ และไม่อาจประสบความสำเร็จจากการแยกกันทำ ให้สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยดี

รัตนา อัทธภูมิสุวรรณ (2547, หน้า 16) กล่าวว่า การบริหารจัดการ หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2548, หน้า 2) กล่าวว่า การจัดการ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ โดยอาศัยบุคลากรและทรัพยากรทางการบริหาร

คุกค์, และฮันแซคเกอร์ (Cook, & Hunsaker, 2001, p. 5) กล่าวว่า การจัดการ เป็นวิธีปฏิบัติการณ์การอำนวยความสะดวก การจัดองค์การ และการพัฒนา ทรัพยากรบุคคล เทคโนโลยี และเงินในระบบที่ให้ความสำคัญกับงานที่ผลิตสินค้าและบริการไปสู่ผู้อื่น

รอบบินส์, และเคอูลเตอร์ (Robbins, & Coulter, 2002, p. 6) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการในการดำเนินกิจกรรมงานที่สอดคล้องกัน เพื่อให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยผ่านบุคคลอื่น

เนย์เลอร์ (Naylor, 2004, p. 6) กล่าวว่า การจัดการ คือ กระบวนการของการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง อย่างมีสมดุลของประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความเท่าเทียมกัน ให้ได้มากที่สุดจากทรัพยากรที่จำกัด และดำเนินการร่วมกับและผ่านบุคคลอื่น

กริฟฟิน (Griffin, 2005, p. 8) กล่าวว่า การจัดการ หมายถึง กลุ่มของกิจกรรมที่มุ่งเน้นไปยังทรัพยากรขององค์การ ด้วยความมุ่งหมายของความสำเร็จของวัตถุประสงค์ขององค์การ ในประเด็นของประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จอร์จ, และโจน (George, & Jones, 2006, p. 8) กล่าวว่า การบริหาร คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ การควบคุม ของบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เซอร์โต, และเซอร์โต (Certo, & Certo, 2006, p. 7) กล่าวว่า การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยทำงานร่วมกับและผ่านบุคคลและใช้ทรัพยากรอื่นๆ ขององค์การ

ไครท์เนอร์ (Kreitner, 2007, p. 5) กล่าวว่า การจัดการ เป็นกระบวนการของการทำงานร่วมกับและผ่านบุคคลอื่น เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง หลักสำคัญ คือ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการใช้ทรัพยากรที่จำกัด

พลั้งเคตต์, แอดท์เนอร์, และ ออลเลน (Plunkett, Attner, & Allen, 2008, p. 5) กล่าวว่า การบริหารจัดการ คือ การกำหนดเป้าหมาย โดยกำหนดหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การนำ และการควบคุม และประสานทรัพยากร

ต่างๆ ขององค์การ ประกอบด้วย ข้อมูล วัสดุ เงิน และคน

กล่าวโดยสรุป การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกัน การประสานงาน ตลอดจนการสั่งการผ่านบุคคลอื่นของผู้บริหาร ในการจัดสรรและใช้ทรัพยากรขององค์การที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีความสมดุล เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## 2. หน้าที่ทางการบริหารจัดการ

นักวิชาการได้กล่าวถึงหน้าที่ทางการบริหารจัดการ ไว้ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542, หน้า 3) กล่าวว่า หน้าที่ทางการบริหารจัดการที่สำคัญ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม

มัลลิกา ต้นสอน (2544, หน้า 11-13) กล่าวว่า การบริหารจัดการมีหน้าที่ที่สำคัญ 5 หน้าที่ ได้แก่

1. การวางแผน (planning) เกี่ยวข้องกับ การกำหนดทิศทาง (direction) ภารกิจ (mission) เป้าหมาย (goals) และวัตถุประสงค์ (objectives) ขององค์การ ตลอดจนกรอบความคิด (framework) แนวทางและวิธีการปฏิบัติ (procedure) เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ ความซับซ้อนและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ทำให้ผู้บริหารจำเป็นต้องอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลและการตัดสินใจในการวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การจัดองค์การ (organizing) เป็นงานที่ให้ความสำคัญ กับการจัดโครงสร้างองค์การ (organization structure) และกำหนดระบบงาน (work system) บทบาท (role) อำนาจหน้าที่ (authority) ความรับผิดชอบ (responsibility) และหน้าที่ (duty) ของบุคลากร เพื่อให้ปฏิบัติงานให้เป็นระบบและสอดคล้องกันภายในหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้องค์การสามารถดำเนินงานสู่เป้าหมายร่วมกันอย่างราบรื่น และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การจัดบุคคลเข้าทำงาน (staffing) เป็นงานสำคัญที่จะต้องจัดบุคคลให้เหมาะสมกับงานทั้งในด้านคุณภาพ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ประสบการณ์ และปริมาณงาน (man power) ที่ต้องการ ตลอดจนบำรุงรักษาและพัฒนาแรงงานที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์การอย่างต่อเนื่อง

4. การนำ (leading) เป็นการใช้อิทธิพลและความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ในการชี้เป้าหมาย ชักจูง กระตุ้น และเปลี่ยนแปลงผู้ติดตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การอย่างเต็มที่

5. การควบคุม (controlling) เป็นกระบวนการในการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน ขั้นตอนการติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และแก้ไข ให้การดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมายหรือปรับปรุงแผนและการดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับข้อจำกัดของเหตุการณ์และสภาพแวดล้อมจริง



ธงชัย สันติวงษ์ (2545, หน้า 31) กล่าวว่า หน้าที่ทางการบริหารจัดการ ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุม

วิทยา ด้านธำรงกุล (2546, หน้า 29-31) กล่าวว่า หน้าที่ทางการจัดการมี 4 ประการ ดังนี้

1. การวางแผน เป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมายของงาน และระบุกิจกรรมที่ต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว
2. การจัดองค์การ เป็นการจัดสรรงาน ทรัพยากร และกำหนดความสัมพันธ์ ของงานต่างๆ เพื่อที่จะตอบสนองความสำเร็จของแผนงาน
3. การนำและบังคับบัญชา เป็นกระบวนการกระตุ้นและผลักดัน ให้พนักงานเกิด ความกระตือรือร้นที่จะทำงาน และทุ่มเทให้กับองค์การ เพื่อการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย
4. การควบคุม เป็นกระบวนการวัดและประเมินผลงานที่เกิดขึ้น โดยเปรียบเทียบ ผลงานกับเป้าหมายที่กำหนด และดำเนินการแก้ไขปรับปรุงหากจำเป็น

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2548, หน้า 2-3) กล่าวว่า หน้าที่พื้นฐานทางการจัดการ ประกอบด้วย กระบวนการจัดการดังต่อไปนี้

1. การวางแผน หมายถึง การเลือกวิธีการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ และกำหนดว่าจะทำงานนั้นอย่างไร การวางแผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์การ ในอนาคตอันใกล้ ในระยะสั้น (short term) และระยะยาว (long term)
2. การจัดองค์การ หมายถึง การนำแผนงาน มากำหนดหน้าที่สำหรับบุคลากร หรือกลุ่มบุคคลที่จะปฏิบัติงานภายในองค์การ เป็นการเริ่มต้นของกลไกในการนำเอาแผนงาน ไปสู่การปฏิบัติ บุคลากรในองค์การได้รับการมอบหมายงานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยงานของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มต่างประสานสอดคล้องกันสู่ความสำเร็จขององค์การ
3. การนำ เกี่ยวข้องกับการจูงใจ ภาวะผู้นำและการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การ เพื่อช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการ วัตถุประสงค์ของการนำ คือ การเพิ่มผลผลิตขององค์การโดยผ่านแนวคิดการให้ความสำคัญกับคน (human oriented work situations) มากกว่าการให้ความสำคัญกับงาน (task oriented work situations)
4. การควบคุม (controlling) หมายถึง หน้าที่ทางการจัดการในการรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้เป็นมาตรวัดผลการทำงานในองค์การ รวมทั้งการวัดผลการทำงานในปัจจุบันเพื่อกำหนด มาตรฐานขึ้น และเปรียบเทียบกับผลงานที่ทำได้เพื่อปรับปรุงแก้ไขผลการทำงานให้สอดคล้อง กับมาตรฐานที่กำหนดขึ้น

บุญเลิศ ตั้งจิตวัฒนา (2548, หน้า 50) กล่าวว่า หน้าที่ทางการบริหารจัดการธุรกิจ จะประกอบด้วยหน้าที่หลัก 5 ประการ คือ การวางแผนในองค์การธุรกิจ การจัดองค์การใน องค์การธุรกิจ การบริหารงานบุคคลในองค์การธุรกิจ การอำนวยการในองค์การธุรกิจ และการ ควบคุมในองค์การธุรกิจ

กริฟฟิน (Griffin, 2005, pp. 9-12) กล่าวว่า หน้าที่ทางการจัดการ ประกอบด้วย

1. การวางแผนและการตัดสินใจ คือ การกำหนดเป้าหมายขององค์การและตัดสินใจวิธีที่ดีที่สุดในการบรรลุเป้าหมาย

2. การจัดองค์การ เกี่ยวข้องกับการกำหนดวิธีการจัดกลุ่มกิจกรรมและทรัพยากรเข้าด้วยกัน

3. การนำ เป็นชุดกระบวนการที่ให้สมาชิกขององค์การทำงานด้วยกัน

4. การควบคุม เป็นการติดตามความคืบหน้าขององค์การไปสู่การบรรลุเป้าหมาย

เฮลล์ไรเอเกล, แจ็คสัน, และสโลคัม (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2005, pp. 8-10) กล่าวว่า หน้าที่ทางการจัดการพื้นฐานมี 4 ประการ ดังนี้

1. การวางแผน เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายขององค์การและวิธีการไปถึงเป้าหมาย

2. การจัดองค์การ เป็นกระบวนการในการตัดสินใจจุดใดต้องทำการตัดสินใจ ใครต้องปฏิบัติงานอะไร และใครต้องรายงานถึงใครในองค์การ

3. การนำ เกี่ยวข้องกับการจัดให้ปฏิบัติงานที่จำเป็น โดยการจูงใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

4. การควบคุม เป็นกระบวนการที่บุคคล กลุ่ม หรือองค์การติดตามการปฏิบัติงานอย่างมีสติและแก้ไขการปฏิบัติงาน

จอร์จ, และโจน (George, & Jone, 2006, pp. 8-12) กล่าวว่า หน้าที่ทางการบริหารจัดการ ประกอบด้วย

1. การวางแผน เป็นกระบวนการในการกำหนดและเลือกเป้าหมายที่เหมาะสมรวมถึงแนวการปฏิบัติ

2. การจัดองค์การ เป็นกระบวนการที่ผู้จัดการใช้กำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของงาน ที่ยอมให้สมาชิกขององค์การมีปฏิสัมพันธ์และร่วมมือกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

3. การนำ เป็นการแสดงออกถึงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สร้างพลังและความสามารถของสมาชิกขององค์การ เพื่อให้เข้าใจส่วนของงานที่ปฏิบัติในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

4. การควบคุม เป็นการประเมินความสำเร็จขององค์การ และดำเนินการเพื่อรักษาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

เชอร์โต, และเชอร์โต (Certo, & Certo, 2006, pp. 7-8) กล่าวว่า หน้าที่ทางการบริหารจัดการพื้นฐานที่เป็นกิจกรรมในการสร้างกระบวนการจัดการมี 4 ประการ ดังต่อไปนี้

1. การวางแผน (planning) เกี่ยวข้องกับการเลือกงานที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ เป็นโครงร่างของงานที่ต้องปฏิบัติ และบ่งบอกถึงเวลาที่ต้องปฏิบัติ กิจกรรมการวางแผนจะให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมาย ผู้จัดการวางโครงร่างอย่างละเอียดว่าอะไรที่องค์การต้องทำเพื่อประสพผลสำเร็จผ่านแผน การวางแผนเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของ



องค์การในอนาคตอันใกล้ และในระยะยาว รวมถึงในอนาคต

2. การจัดองค์การ (organization) คือ การมอบหมายงานที่ถูกพัฒนาขึ้น ภายใต้หน้าที่การวางแผนไปสู่บุคคลหรือกลุ่มจำนวนมากภายในองค์การ การจัดองค์การเป็นการสร้างกลไกในการนำแผนไปปฏิบัติ บุคคลในองค์การจะได้รับการมอบหมายงานที่ส่งเสริมเป้าหมายของบริษัท งานต่างๆ ถูกจัดวางเพื่อให้ผลผลิตของแต่ละบุคคล สนับสนุนไปสู่ความสำเร็จของฝ่าย ความสำเร็จของส่วน และความสำเร็จขององค์การในที่สุด

3. การชักจูง (influencing) หมายถึง การจูงใจ การนำ การอำนวยความสะดวก การกระตุ้นเกี่ยวข้องกับบุคคลภายในองค์การเป็นอย่างแรก การชักจูงสามารถกำหนดเป็นกิจกรรมแนะแนวของสมาชิกองค์การในทิศทางที่เหมาะสม ที่ช่วยให้องค์การมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์สูงสุดของการชักจูงคือเพื่อเพิ่มผลผลิต งานที่มุ่งเน้นกับบุคคลโดยปกติจะช่วยสร้างผลผลิตในระดับที่สูงในระยะยาวมากกว่างานที่เน้นที่มุ่งเน้นที่ตัวงาน

4. การควบคุม (controlling) เป็นหน้าที่ทางการจัดการ ที่ผู้จัดการต้องรวบรวมข้อมูลในการวัดประสิทธิผลในองค์การ เปรียบเทียบผลงานในปัจจุบันกับมาตรฐานผลการดำเนินงานที่ตั้งขึ้น และกำหนดแนวทางที่ควรปรับปรุงไปสู่มาตรฐานการที่ได้ตั้งไว้ การควบคุมเป็นกระบวนการที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ผู้จัดการรวบรวมข้อมูลอย่างต่อเนื่อง ทำการเปรียบเทียบและค้นหาแนวทางใหม่ๆ ในการปรับปรุงผลผลิตผ่านการปรับปรุงองค์การ

ไครท์เนอร์ (Kreitner, 2007, p. 14) กล่าวว่า หน้าที่ทางการจัดการ ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผน (planning) เป็นการวางแผนปฏิบัติในอนาคต
2. การตัดสินใจ (decision making) เป็นการตัดสินใจเลือกแนวการปฏิบัติอื่น
3. การจัดองค์การ (organizing) เป็นการพิจารณาโครงสร้าง เช่น สายการบังคับบัญชา แผนงาน และมอบหมายความรับผิดชอบ
4. การจัดคน (staffing) ประกอบด้วย การจัดหา การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากร ที่สามารถส่งเสริมความพยายามขององค์การ
5. การสื่อสาร (communicating) เป็นการถ่ายทอดความรู้ทางเทคนิค คำสั่ง กฎ และข้อมูล ที่ต้องการให้เกิดการทำงาน
6. การจูงใจ (motivating) เป็นการกระตุ้นให้บุคคลมุ่งไปยังวัตถุประสงค์ โดยการตอบสนองความต้องการและให้ได้ตามความคาดหวัง
7. การนำ (leading) การที่ผู้จัดการทำหน้าที่เป็นต้นแบบบทบาท และปรับปรุงรูปแบบการบริหารงานเพื่อตอบสนองความต้องการในแต่ละสถานการณ์
8. การควบคุม (controlling) เป็นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่ต้องการกับผลการปฏิบัติงานจริง และทำการแก้ไขการปฏิบัติที่จำเป็น

กล่าวโดยสรุป หน้าที่ทางการบริหารจัดการ ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม อย่างไรก็ตามในส่วนของการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง จะพิจารณาหน้าที่ทางการจัดการในรายละเอียดบางประการที่มีผลต่อการดำเนินงานของกองทุนประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ บทบาทของผู้บริหารกองทุน การจัดการบุคคล การจัดการการเงิน การมีส่วนร่วม และการควบคุม

### 3. ทฤษฎีการบริหารจัดการ

อวยชัย ชบา (2542, หน้า 5) กล่าวว่า ทฤษฎีการบริหารจัดการ ได้แก่ เงิน คน วัสดุ อุปกรณ์ และวิชาการบริหารหรือเทคนิคการบริหารต่างๆ

ธงชัย สันติวงษ์ (2545, หน้า 14) กล่าวว่า ปัจจัยในการบริหารจัดการเพื่อใช้ดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของกิจการ จะประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้

1. คน (man) คือ ทฤษฎีบุคคล ที่ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่ง ที่จะก่อผลสำเร็จให้กับกิจการได้อย่างมาก ทั้งในแง่ของปริมาณงานและคุณภาพ
2. เครื่องจักร (machine) คือ เครื่องจักร อุปกรณ์ที่จัดหา และซื้อมาอย่างพิถีพิถัน เพื่อใช้ปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า
3. เงินทุน (money) นับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญ ในการให้การสนับสนุนในการจัดหาทรัพยากร เพื่อหล่อเลี้ยงและเอื้ออำนวยให้กิจกรรมขององค์การดำเนินไปโดยไม่ติดขัด ซึ่งเงินทุนนี้มีทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงราคาต้นทุนของเงิน คือ ดอกเบี้ยด้วย
4. วัสดุ (material) ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีปริมาณและมูลค่าสูง ไม่ต่างไปจากปัจจัยตัวอื่นๆ เพราะวัตถุดิบและวัตถุดิบของเหล่านี้ จะต้องมีการจัดหามาใช้ดำเนินการผลิตหรือสร้างบริการตลอดเวลา

ปัจจัยทั้ง 4 ตัวนี้ นับได้ว่าเป็นปัจจัยในการจัดการโดยแท้จริง เพราะทุกปัจจัยต่างก็เป็นสิ่งที่กิจการต้องจัดหามาทั้งสิ้น

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2548, หน้า 3) กล่าวว่า การจัดการมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับทรัพยากรทางการบริหาร (organizational resources) ประกอบด้วย บุคลากร (human) เงิน (monetary) วัตถุดิบ (raw material) และเงินทุน งบประมาณที่ใช้ในการทำงาน (capital)

กริฟฟิน (Griffin, 2005, p. 8) กล่าวว่า ทรัพยากรขององค์การ ประกอบด้วย คน (human) เงิน (financial) สินทรัพย์ (physical) และข้อมูล (information)

พลั้งเคตต์, แอดท์เนอร์, และอลเลน (Plunkett, Attner, & Allen, 2008, p. 5) อธิบายว่า ทรัพยากรทางการบริหารจัดการขององค์การ ประกอบด้วย ข้อมูล (information) วัสดุ (material) เงิน (money) และคน (people)

กล่าวโดยสรุป ทรัพยากรทางการบริหารจัดการ ประกอบด้วย คน เครื่องจักร เงินทุน และวัสดุ นอกจากนี้ในปัจจุบัน ข้อมูลข่าวสาร ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของทรัพยากรทางการจัดการด้วย



## ประสิทธิผลการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ตามทัศนะของ คณะกรรมการ อำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์

### 1. การวางแผน

#### 1.1 ความหมายของการวางแผน

บรรยงค์ โตจินดา (2542, หน้า 95) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง การรวบรวมกิจกรรมต่างๆ เพื่อที่จะใช้ในการปฏิบัติงานในอนาคต อันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จึงเป็นกระบวนการบริหารที่กำหนดสิ่งที่จะปฏิบัติไว้ล่วงหน้า โดยตัดสินใจว่าใครจะทำอะไร อย่างไร ใครเป็นผู้ทำ ทำด้วยวิธีใด

มัลลิกา ดันสอน (2544, หน้า 64) กล่าวว่า การวางแผน เป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมาย (goals) ขององค์การ และวิธีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ รวมทั้งแนวทางในการประสานกิจกรรมต่างๆ ขององค์การเข้าด้วยกัน ทำให้การดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์การเป็นไปอย่างราบรื่น และเข้าถึงเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ธงชัย สันติวงษ์ (2545, หน้า 100) กล่าวว่า การวางแผน คือ การคิดวิเคราะห์ และการตัดสินใจกำหนดแผนงานหรือวิธีการทำงานไว้ล่วงหน้า เพื่อผลสำเร็จตามที่ต้องการ

วิทยา ด้านธำรงกุล (2546, หน้า 128) กล่าวว่า การวางแผน คือ กระบวนการของการกำหนดเป้าหมาย (objectives) และวิธีปฏิบัติ (course of action) เพื่อไปสู่เป้าหมาย

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2548, หน้า 43) กล่าวว่า การวางแผน คือ กระบวนการกำหนดวิธีการดำเนินการให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้อย่างไร ด้วยวิธีใด เมื่อไร

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2548, หน้า 40) กล่าวว่า การวางแผน เป็นการกำหนดแนวทาง วิธีการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะกระทำในอนาคต โดยการวิเคราะห์ถึงโอกาสความเป็นไปได้ กำหนดแนวทางในการป้องกันปัญหาและอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น และเป็นการเตรียมทรัพยากรในด้านต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า

บุญเลิศ ตั้งจิตวัฒนา (2548, หน้า 51) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการใช้ความคิดอย่างรอบคอบ เพื่อตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำงานธุรกิจอะไร จะทำไปทำไม จะทำเมื่อไร ใครเป็นผู้ทำ และจะอย่างไร โดยเลือกวัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย โครงการ และวิธีปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

กริฟฟิน (Griffin, 2005, p. 10) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง การกำหนดเป้าหมายขององค์การและตัดสินใจวิธีที่ดีที่สุดในการบรรลุเป้าหมาย

เฮลล์โรเวล, แจ็คสัน, และสโลคัม (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2005, p. 9) กล่าวว่า การวางแผน เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายขององค์การและวิธีการไปถึงเป้าหมาย

จอร์จ, และโจน (George, & Jone, 2006, p. 191) กล่าวว่า การวางแผน เป็นกระบวนการที่ผู้จัดการใช้ในการระบุและเลือกเป้าหมายที่เหมาะสมและแนวการปฏิบัติ

เซอร์โต, และเซอร์โต (Certo, & Certo, 2006, p. 134) กล่าวว่า การวางแผน คือ กระบวนการในการกำหนดวิธีที่องค์กรสามารถไปอยู่ในที่ที่ต้องการ และจะต้องทำอะไรเพื่อ ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ไครท์เนอร์ (Kreitner, 2007, p. 153) กล่าวว่า การวางแผน เป็นกระบวนการ ในการรับมือความไม่แน่นอน โดยวางแผนทางในอนาคตเพื่อบรรลุผลที่ต้องการ

กล่าวโดยสรุป การวางแผน หมายถึง กระบวนการในการตัดสินใจกำหนด เป้าหมาย แนวทาง วิธีการหรือกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยใช้ความคิดอย่าง รอบคอบ การวิเคราะห์ถึงโอกาสความเป็นไปได้ การประเมินปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น และกำหนดแนวทางในการป้องกัน รวมถึงการใช้ทรัพยากรในด้านต่าง ๆ ไว้อย่างเหมาะสม

## 1.2 ความสำคัญของการวางแผน

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540, หน้า 83) กล่าวว่า แผนจะทำให้งานเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ เพราะแผนได้กำหนดสิ่งที่ควรปฏิบัติ วิธีปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติ หน้าที่และความ รับผิดชอบของผู้ปฏิบัติ พร้อมทั้งประมาณเวลา แรงงานและวัสดุที่จำเป็นต้องใช้ไว้เป็นการ ล่วงหน้าแล้ว ทำให้ได้ทราบขั้นตอนการปฏิบัติตามลำดับความสำคัญได้อย่างถูกต้อง มีการ ประสานสัมพันธ์ทำงานเป็นทีมและด้วยความสามัคคี

บรรยงค์ โตจินดา (2542, หน้า 98) กล่าวว่า การวางแผนทำให้งานเป็นไป ตามวัตถุประสงค์อย่างราบรื่น ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และปฏิบัติงานสำเร็จตาม วัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

มัลลิกา ดันสอน (2544, หน้า 66-68) กล่าวว่า ความสำคัญที่องค์กรต้อง วางแผนมี 4 ประการ ได้แก่

1. การวางแผนช่วยในการกำหนดทิศทางขององค์กร ช่วยให้สมาชิกใน องค์กรทราบถึงความต้องการและทิศทางขององค์กร ทำให้สามารถปฏิบัติหน้าที่และกิจกรรม ต่างๆ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และองค์กรสามารถจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงานเพื่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

2. การวางแผนช่วยลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดจากสภาวะ แวดล้อม ทำให้ต้องศึกษา วิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต ทำให้ สามารถกำหนดมาตรการในการปฏิบัติเพื่อรองรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิด ซึ่งจะ ช่วยให้งานดำเนินไปในทางลบที่จะเกิดขึ้นลดลง และองค์กรสามารถดำเนินการและเจริญเติบโต ท่ามกลางการปรับตัวของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

3. การวางแผนช่วยลดการสูญเสียและความซ้ำซ้อนในการทำงาน ทำให้ องค์กรมีเป้าหมายที่ชัดเจน พนักงานสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและขอบเขตแน่ชัด องค์กรสามารถดำเนินการอย่างเป็นเอกภาพ ทำให้ลดความสูญเสีย ความซ้ำซ้อน และจำกัด ความไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานได้



4. การวางแผนช่วยในการกำหนดมาตรฐาน สำหรับการประเมินและการควบคุม ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน และสามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม ทำให้ผู้ควบคุมสามารถนำเป้าหมายมาใช้กำหนดเกณฑ์และมาตรฐานในการวัดผลงาน เพื่อที่จะสามารถนำผลการดำเนินงานไปเปรียบเทียบในการประเมินการทำงาน ดังนั้นเมื่อเกิดความแตกต่างขึ้น ก็สามารถจะวิเคราะห์สาเหตุ เพื่อทำการแก้ไขและปรับปรุงการทำงาน ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ได้

ธงชัย สันติวงษ์ (2545, หน้า 101) กล่าวว่า การวางแผนนับว่ามีความสำคัญยิ่งต่อการจัดการ กล่าวคือ การวางแผนจะช่วยให้ผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการ สามารถทำงานทันกับเวลาและโอกาสต่างๆ ที่เกิดขึ้น สามารถใช้ป้องกันการเสี่ยงภัย และยังสามารถจัดการสิ่งเปลี่ยนต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาด้วย

วิทยา ด้านธำรงกุล (2546, หน้า 129) กล่าวว่า การวางแผนเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรทุกองค์กร ทั้งนี้เพราะการวางแผนจะเป็นเครื่องมือช่วยลดการตัดสินใจเฉพาะหน้า สร้างการเตรียมการสำหรับอนาคต ช่วยลดความเสี่ยงและความไร้ประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรขององค์กร เป็นสิ่งที่จะช่วยกำหนดทิศทางเดินในอนาคตที่ชัดเจนให้กับองค์กร และนำไปสู่การควบคุมผลงานขององค์กรด้วย หากไร้ซึ่งการวางแผนก็เท่ากับองค์กรทำงานไปตามยถากรรม ขาดการมองเห็นโอกาสและอุปสรรค ซึ่งจะทำให้เป็นการยากแก่องค์กรที่จะเติบโตและอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2548, หน้า 43) กล่าวว่า การวางแผนช่วยให้ทราบทิศทางการทำงานโดยการกำหนดแผนการไว้ล่วงหน้า โดยลดความเสี่ยงในการดำเนินการที่ปราศจากแผน การวางแผนช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และช่วยให้เกิดความร่วมมือกันในการตัดสินใจ การวางแผนช่วยให้สามารถตัดสินใจได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ต้องการ ความล้มเหลวขององค์กรเกิดจากการขาดการวางแผนที่ดี ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จล้วนแต่มีการวางแผนการทำงานล่วงหน้าทั้งสิ้น การวางแผนทำให้ทราบอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงาน ปัญหาต่างๆ ได้รับการวางแผนเพื่อป้องกันมิให้เกิดล่วงหน้า

บุญเลิศ ตั้งจิตวัฒนา (2548, หน้า 51-52) กล่าวว่า การวางแผนมีความสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ช่วยให้การใช้ทรัพยากรขององค์กรเป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม เนื่องจากการวางแผนได้กำหนดว่าใครเป็นผู้กระทำ กระทำที่ไหน ใช้ระยะเวลาเท่าไร และใช้งบประมาณเท่าไร อันจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ให้พนักงานปฏิบัติตามได้ถูกต้องและสอดคล้องกัน

2. ช่วยให้การประสานงานเป็นไปด้วยดี เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเองที่จะต้องทำอะไร และประสานงานร่วมกับใครตามแผนที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว ทำให้ลดการทำงานซ้ำซ้อน

3. ช่วยให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหาร เนื่องจากได้ปฏิบัติตามแผนแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็ต้องรายงานและประเมินผลว่า ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามแนวทางที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหรือไม่ ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ในการหาแนวทางแก้ไขจุดบกพร่องต่างๆ เพื่อให้การวางแผนในองค์กรครั้งต่อไปสัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้น

กริฟฟิน (Griffin, 2005, p. 10) กล่าวว่า การวางแผน ช่วยในการรักษาประสิทธิผลทางการจัดการ โดยทำหน้าที่ในการแนะนำสำหรับกิจกรรมในอนาคต เป้าหมายขององค์กรและการวางแผนที่ชัดเจนช่วยให้ผู้จัดการรู้วิธีการจัดสรรเวลาและทรัพยากร

เฮลล์ไรอ, แจ็คสัน, และสโลคัม (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2005, p. 179) กล่าวว่า การวางแผนช่วยในการค้นพบโอกาสใหม่ๆ สามารถคาดการณ์และหลีกเลี่ยงปัญหาในอนาคต ช่วยปรับปรุงประสิทธิผลของแนวทางในการปฏิบัติ และเข้าใจความไม่แน่นอนและความเสี่ยงด้วยทางเลือกที่หลากหลาย

จอร์จ, และโจน (George, & Jones, 2006, p. 191) กล่าวว่า แผนขององค์กรเป็นผลที่ได้จากกระบวนการวางแผน ที่แสดงเป้าหมายขององค์กรอย่างละเอียด และกำหนดวิธีการปฏิบัติของผู้จัดการในการบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น

เซอร์โต, และเซอร์โต (Certo, & Certo, 2006, p. 134) กล่าวว่า การวางแผนที่มีความคล่องตัวจะให้คุณประโยชน์อย่างมากมาย ประการแรกคือ ช่วยให้ผู้จัดการมุ่งเน้นกับอนาคต โดยการบังคับให้มองข้ามปัญหาในแต่ละวัน เพื่อฉายสถานการณ์ที่ต้องเผชิญหน้าในอนาคต ประการที่สอง การวางแผนจะช่วยเพิ่มความร่วมมือในการตัดสินใจ ซึ่งจะผลักดันให้ผู้จัดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเหล่านั้น ประการที่สาม การวางแผนเน้นที่วัตถุประสงค์ขององค์กร เพราะวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นจุดเริ่มต้นของการวางแผน

กล่าวโดยสรุป การวางแผน เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญและเป็นจุดเริ่มต้นของการดำเนินงานขององค์กร กำหนดทิศทางในการทำงานในอนาคต ทำให้สามารถประเมินปัญหาหรืออุปสรรคพร้อมทั้งแนวทางการแก้ไขที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### 1.3 องค์ประกอบของการวางแผน

บรยงค์ โตจินดา (2542, หน้า 98) กล่าวว่า องค์ประกอบพื้นฐานของการวางแผน มีดังนี้ 1) การคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต 2) วัตถุประสงค์ของงานที่ปฏิบัติ 3) นโยบายขององค์กรหรือของหน่วยงาน 4) แผนงานว่าจะทำอะไร เมื่อไร 5) กำหนดขั้นตอนของงานว่าจะแบ่งขั้นตอนของการปฏิบัติงานแต่ละอย่างออกเป็นกี่ขั้นตอน และ 6) งบประมาณ โดยจะต้องพิจารณาว่า มีงบประมาณให้จำนวนเท่าไร

มัลลิกา ต้นสอน (2544, หน้า 70) กล่าวว่า องค์ประกอบของการวางแผน มีดังต่อไปนี้ 1) ความยืดหยุ่น (flexibility) 2) ความครอบคลุม (comprehensiveness) 3) คุ่มค่าใช้จ่าย (cost effectiveness) 4) ความเฉพาะเจาะจง (specificity) 5) ครอบคลุมระยะเวลา



(time span) 6) ความเป็นทางการ (formality) 7) ความลับ (confidentiality) 8) ความมีเหตุผล (rationality) และ 9) ความเหมาะสม (relevancy)

ธงชัย สันติวงษ์ (2545, หน้า 146) กล่าวว่า องค์ประกอบของการวางแผน ได้แก่

1. ต้องพยายามระบุจุดมุ่งหมายให้ชัดเจนเข้าใจง่าย และมีความเฉพาะเจาะจง เพื่อที่จะให้เป็นทิศทางที่จะชักจูงให้บุคคลฝ่ายต่างๆ เข้ามามีส่วนในแผน
2. ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้ทำงานในองค์การ ทราบชัดเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องทำ และมอบหมายความรับผิดชอบที่จะช่วยกันทำให้บรรลุวัตถุประสงค์
3. ต้องมีการทำแผน ทั้งระยะยาวและแผนระยะสั้น เพื่อให้องค์การก้าวไปสู่ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์เป็นขั้นๆ ได้
4. พยายามให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผนให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
5. พยายามค้นหาทางเลือกที่จะเป็นแผนงานที่ดีที่จะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ โดยใช้ต้นทุนน้อยแต่มีผลได้มาก
6. หมั่นพิจารณาตรวจสอบปัญหาสำคัญ ที่จะมีผลกระทบต่อการปฏิบัติตามแผน และรับรู้ นำเข้ามาหาทางแก้ไข
7. รับรู้ข้อจำกัดและความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้สามารถมีทางเลือกที่จะเป็นแผนสำรองหรือแผนฉุกเฉินที่จะนำมาใช้แทนได้
8. พยายามหลีกเลี่ยงกิจกรรมรายละเอียดในแผน โดยสนใจเฉพาะส่วนที่เป็นสาระและกลไกส่วนสำคัญของแผน ที่ซึ่งจะมีคุณค่าในการกำกับการทำงานได้ดีกว่า
9. ต้องมีการประสานแผนอย่างดี ระหว่างหน่วยงานและบุคคล ที่จะช่วยกันปฏิบัติตามแผน
10. กำหนดมาตรการที่ใช้ในการวัด และติดตามผลการปฏิบัติตามแผน โดยใช้เครื่องมือวัดที่เข้าใจง่าย ชัดเจน และพยายามให้นับเป็นจำนวนได้
11. ต้องให้แผนงานที่วางไว้ มีความคล่องตัวสูง และสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาวะการณ์

วิทยา ตำนธำรงกุล (2546, หน้า 133) กล่าวว่า กระบวนการวางแผน ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดเป้าหมาย โดยระบุผลลัพธ์ที่ต้องการบรรลุในอนาคตคืออะไร เป้าหมายควรจะชัดเจนและเจาะจง เพื่อที่จะได้รู้ว่าสามารถบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ มากน้อยเพียงไรหลังจากการดำเนินการตามแผนแล้ว
2. การประเมินตนเองเมื่อเทียบกับเป้าหมาย เพื่อที่จะได้ทราบจุดยืนในปัจจุบันว่าห่างไกลจากเป้าหมายที่ต้องการเพียงใด รวมถึงการประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน ที่จะเป็นสิ่งส่งเสริมและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายตามแผน

3. กำหนดสมมติฐานเกี่ยวกับเงื่อนไขในอนาคต ด้วยการคาดคะเนว่าจะเกิดอะไรขึ้นในอนาคต และกำหนดเป็นข้อสมมติฐานหรือเงื่อนไขหลายๆ ข้อ ที่อาจเป็นไปได้ทั้งข้อสนับสนุนและข้อจำกัดในการบรรลุเป้าหมาย

4. ระบุ วิเคราะห์ และเลือกทางเลือกเพื่อการปฏิบัติ ในขั้นนี้คือการระบุทางเลือกต่างๆ ที่อาจเป็นไปได้ภายใต้ข้อสมมติฐานในข้อข้างต้น จากนั้นจึงวิเคราะห์ข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือก แล้วจึงเลือกทางเลือกที่คิดว่าเหมาะสมที่สุด ที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งการกำหนดสิ่งต่างๆ ที่ต้องทำ สำหรับทางเลือกอย่างเป็นขั้นเป็นตอน

5. นำแผนไปปฏิบัติและประเมินผล เป็นขั้นตอนที่นำแผนไปสู่การปฏิบัติจริง และติดตามประเมินความก้าวหน้าของแผนเมื่อเทียบกับเป้าหมาย ทำการแก้ไขปรับปรุงหรือปรับแผนหากมีความจำเป็น

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2548, หน้า 43-44) กล่าวว่า การวางแผน มีขั้นตอนสำคัญต่างๆ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ คือ การกำหนดว่าจะทำอย่างไร จึงจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เกิดความสำเร็จ

2. การค้นหาทางเลือก คือ การค้นหาทางเลือกหลายๆ ทาง ที่ทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้

3. การวิเคราะห์ทางเลือกแต่ละทาง คือ การศึกษาความเป็นไปได้ของแต่ละทางเลือก การศึกษาข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือก ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

4. การเลือกทางเลือก คือ การเลือกทางเลือกที่มีความเหมาะสมที่สุด โดยต้องมีเหตุผลและสามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้

5. พัฒนากลยุทธ์ของทางเลือก คือ การพัฒนากลยุทธ์ต่างๆ ในการวางแผน เช่น กลยุทธ์และเทคนิคในการนำเอาแผนไปปฏิบัติในระยะสั้นและระยะยาว

6. การนำแผนไปปฏิบัติ คือ การนำแผนไปปฏิบัติทั้งในระยะสั้นและระยะยาว  
บุญเลิศ ตั้งจิตวัฒนา (2548, หน้า 57-62) กล่าวว่า การวางแผน ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 9 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 พิจารณาสภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งต้องพิจารณาทั้งภายในและภายนอก ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรในอนาคต เพื่อใช้เป็นหลักฐาน ข้อมูล และเหตุผลในการประมวลเหตุการณ์ว่าในระยะเวลหนึ่ง น่าจะมีสิ่งใดเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้น

ขั้นตอนที่ 2 พิจารณาโอกาสขององค์กร ว่าสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในอนาคต จะสร้างโอกาสขององค์กรให้ก้าวหน้าได้ โดยต้องทำอย่างไร

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร โดยต้องมีความชัดเจน สามารถนำไปเป็นหลักในการปฏิบัติงานในองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จได้

ขั้นตอนที่ 4 การจัดเก็บข้อมูลขององค์กร เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและ



## สมบูรณ์

ขั้นตอนที่ 5 การคาดคะเนธุรกิจ ต้องทำการคาดคะเนธุรกิจในอนาคตว่า จะมีสถานการณ์อะไรที่อาจจะเกิดขึ้น

ขั้นตอนที่ 6 กำหนดทางเลือก เป็นการพิจารณาทางเลือกขององค์กร ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายทางธุรกิจ ว่ามีทางเลือกใดบ้าง และแต่ละทางเลือกมีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร

ขั้นตอนที่ 7 เลือกทางเลือก เป็นการพิจารณาเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด โดยพิจารณาจากการวิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์ของแต่ละทางเลือก แล้วเลือกทางเลือกที่ให้กำไรมากที่สุด

ขั้นตอนที่ 8 กำหนดแผนธุรกิจ เป็นการนำทางเลือกที่ได้ มากำหนดเป็นแผน

ขั้นตอนที่ 9 เสนออนุมัติแผน เพื่อของบประมาณและการสนับสนุนด้านต่างๆ ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติตามแผน

เฮลล์ไวเอเกิล, แจ็คสัน, และสโลคัม (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2005, p. 191) กล่าวว่า การวางแผน ประกอบด้วยกิจกรรม 3 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร
2. การวางแผนกลยุทธ์
3. การบริหารกลยุทธ์

เซอร์โต, และเซอร์โต (Certo, & Certo, 2006, pp. 204-205) กล่าวว่า องค์ประกอบของการวางแผนสามารถพิจารณาได้ใน 4 มิติ ดังนี้

1. การใช้ซ้ำ (repetitiveness) คือ แผนที่มีการใช้ซ้ำหลายหน
2. เวลา (time) คือ ระยะเวลาที่แผนมีผลครอบคลุม
3. ขอบเขต (scope) คือ สัดส่วนของระบบการบริหารโดยรวม ที่แผนมีความ

มุ่งหมาย

4. ระดับ (level) คือ ระดับขององค์กรที่แผนมีความมุ่งหมาย

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบของการวางแผน ประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจ และเป้าหมายที่ชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้จริง การค้นหาทางเลือกที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดขึ้น การวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกทางเลือกที่มีความเหมาะสมที่สุด และการนำแผนไปปฏิบัติและประเมินผล

## 2. การจัดองค์การ

### 2.1 ความหมายของการจัดองค์การ

มัลลิกา ดันสอน (2544, หน้า 115-116) กล่าวว่า การจัดองค์การ หมายถึง การกำหนดรูปแบบ กฎเกณฑ์ ระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติงาน และการอยู่ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร โดยตัดสินใจจัดกลุ่มงานและกิจกรรมต่างๆ เข้าด้วยกัน จัดตำแหน่งงาน

ขอบเขตของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ในการตัดสินใจและแก้ปัญหาเรื่องต่างๆ ณ ระดับใดภายในองค์การ การจัดสายงานและสายการบังคับบัญชา ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรทางการจัดการให้สนับสนุนต่อการทำงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2545, หน้า 149) กล่าวว่า การจัดองค์การ หมายถึง การจัดระเบียบกิจกรรมให้เป็นกลุ่มก้อน เข้ารูป และการมอบหมายงานให้คนปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงานที่ตั้งไว้ การจัดองค์การจะเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการจัดระเบียบความรับผิดชอบต่างๆ ทั้งนี้เพื่อให้ทุกคนต่างฝ่ายต่างทราบว่า ใครต้องทำอะไร และใครหรือกิจกรรมใดต้องสัมพันธ์กับฝ่ายอื่นๆ อย่างไรบ้าง

บุญเลิศ ตั้งจิตวัฒนา (2548, หน้า 65) กล่าวว่า การจัดองค์การ หมายถึง การจัดระเบียบงานให้เป็นกลุ่ม และกำหนดโครงสร้างอย่างเป็นทางการ เพื่อให้งานและบุคคลมีความสัมพันธ์กันและประสานกันอย่างมีประสิทธิภาพ

พลั้งค์เคตท์ (Plunkett, 1994, p. 817) กล่าวว่า การจัดองค์การ คือ การสร้างระเบียบในการใช้ประโยชน์ทรัพยากร ด้วยการมอบงาน ให้เกิดภาระงานที่ต้องร่วมมือกันทำ

ดูบริน (Dubrin, 1995, p. 14) กล่าวว่า การจัดองค์การเป็นกระบวนการที่ทำให้มั่นใจในการใช้ทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรทางกายภาพที่มีอยู่ เพื่อปฏิบัติงานตามแผนให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ การจัดองค์การจึงเกี่ยวกับการกำหนดและมอบหมายกิจกรรม รวมถึงการจัดแบ่งงานให้เหมาะสมกับงานแต่ละประเภทและภาระงานแต่ละอย่างให้ชัดเจน กับบุคคลที่ได้รับมอบอำนาจหน้าที่ให้ปฏิบัติภาระงานนั้นๆ ให้สำเร็จ

กริฟฟิน (Griffin, 2005, p. 342) กล่าวว่า การจัดองค์การ คือ การตัดสินใจที่ดีที่สุดในการจัดกลุ่มกิจกรรมและทรัพยากรขององค์การ

เฮลล์โรเอเกิล, แจ็คสัน, และสโลคัม (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2005, p. 9) กล่าวว่า การจัดองค์การ เป็นกระบวนการในการตัดสินใจจุดใดต้องทำการตัดสินใจ ใครต้องปฏิบัติงานอะไร และใครต้องรายงานถึงใครในองค์การ

เซอร์โต, และเซอร์โต (Certo, & Certo, 2006, p. 228) กล่าวว่า การจัดองค์การ เป็นกระบวนการในการกำหนดระดับการใช้ทรัพยากรโดยรวมในระบบการจัดการ

ดาฟท์ (Daft, 2006, p. 350) กล่าวว่า การจัดองค์การ เป็นการพัฒนาทรัพยากรขององค์การเพื่อบรรลุเป้าหมายทางกลยุทธ์

กล่าวโดยสรุป การจัดองค์การ หมายถึง กระบวนการของการกำหนดรูปแบบกฎเกณฑ์ ระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติงาน และการอยู่ร่วมกันของสมาชิกในองค์การ โดยตัดสินใจจัดกลุ่มงานและกิจกรรมต่างๆ เข้าด้วยกัน จัดตำแหน่งงาน ขอบเขตของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ในการตัดสินใจและแก้ปัญหาเรื่องต่างๆ ณ ระดับใดภายในองค์การ การจัดสายงานและสายการบังคับบัญชา ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรทางการจัดการให้สนับสนุนต่อการทำงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ



## 2.2 ความสำคัญของการจัดองค์การ

บรยรงค์ โตจินดา (2542, หน้า 130) กล่าวว่า ความสำคัญและความจำเป็นที่ต้องมีการจัดองค์การ มีดังนี้

1. การทำงานในองค์การนั้น ต้องประกอบด้วยบุคคลเป็นจำนวนมาก การที่จะจัดการคนจำนวนมากได้ปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น จำเป็นจะต้องมีการแบ่งงานที่เหมาะสม เพื่อให้สะดวกแก่การมอบหมายงานและปฏิบัติงานให้สำเร็จ

2. การจัดองค์การ เป็นวิธีการที่ช่วยให้การบริหารงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพได้ ถ้าไม่มีการจัดองค์การจะบริหารงานได้ยากลำบาก งานจะสำเร็จได้ยาก

3. องค์การมีภาระงานมากมายที่บุคคลเพียงคนเดียว มีอาจปฏิบัติให้สำเร็จได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องนำภาระงานเหล่านั้นมาแบ่งกันปฏิบัติตามความรู้ความสามารถของบุคคลและความเหมาะสมของงานทั้งนี้โดยมีเหตุผลว่า

3.1 งานมีปริมาณมากเกินไปกว่าที่บุคคลคนเดียวจะปฏิบัติโดยลำพัง

3.2 ในการที่จะกำหนดให้บุคคลปฏิบัติงานเหล่านั้น จำเป็นต้องปฏิบัติงานเสียก่อน

3.3 การแบ่งงาน นอกจากจะสะดวกในการมอบหมายงานให้บุคคลปฏิบัติแล้วยังสามารถมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคคลได้ด้วย

มัลลิกา ดันสอน (2544, หน้า 116-117) กล่าวว่า การจัดองค์การมีประโยชน์สำคัญ 4 ประการ ได้แก่

1. กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิก โดยกำหนดให้เห็นว่าสมาชิกแต่ละคนมีหน้าที่และความรับผิดชอบอะไร ใครเป็นหัวหน้าหรือลูกน้อง จะต้องปฏิบัติงานร่วมกับใคร ทำให้สมาชิกตระหนักถึงขอบเขตของหน้าที่และความรับผิดชอบของตนและบุคคลอื่น ทำให้การทำงานและการบริหารงานมีหลักเกณฑ์และมีประสิทธิภาพ

2. แสดงช่องทางการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน ในการรวมกิจกรรมและบุคคลต่างๆ เข้าด้วยกัน โครงสร้างองค์การจะระบุให้เห็นถึงลักษณะของความสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และหน้าที่ที่แต่ละบุคคลจะต้องปฏิบัติต่อกัน ตลอดจนขั้นตอนการปฏิบัติงานและระดับขั้นในการรายงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความชัดเจนและความคล่องตัวในการส่งผ่านข้อมูลและประสานงานภายในองค์การ

3. กำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจของผู้บริหาร ว่าผู้บริหารในแต่ละระดับอำนาจหน้าที่และขอบเขตการตัดสินใจอะไร

4. ให้ความสำคัญและกำหนดความสมดุลในองค์การ โดยการให้ความสำคัญแก่กิจกรรมต่างๆ และการปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสม โดยจะต้องไม่มากหรือน้อยเกินไป ผ่านการกระจายความสำคัญของงานในแต่ละหน้าที่และระดับการบังคับบัญชา

ธงชัย สันติวงษ์ (2545, หน้า 149-150) กล่าวว่า การจัดองค์การที่เหมาะสม มีความสำคัญโดยตรงที่จะช่วยให้การจัดการมีประสิทธิภาพได้ ทั้งนี้เพราะเหตุผลต่างๆ ดังนี้

1. ช่วยกำหนดขอบเขต ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่และภารกิจต่างๆ
2. ช่วยในการประสานหน้าที่งานต่างๆ โดยการกำหนดขอบเขต และจัดกลุ่มงานที่สัมพันธ์กัน ให้อยู่ในหน่วยงานเดียวกัน
3. ช่วยป้องกันการทำงานซ้ำซ้อน
4. ช่วยลดความสับสนในการทำงานมุ่งสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้
5. ช่วยลดข้อขัดแย้งและความอึดอัดในระหว่างคนงาน ซึ่งเท่ากับเป็นการช่วยให้ขวัญกำลังใจในการทำงานดีขึ้น

วิทยา ด้านธำรงกุล (2546, หน้า 172) กล่าวว่า การจัดองค์การมีความสำคัญ เพราะเป็นสิ่งที่สนับสนุนความสำเร็จของกลยุทธ์ขององค์การ ในขณะที่กลยุทธ์เป็นการกำหนดว่าองค์การจะทำ “อะไร” (what) การจัดองค์การจะเป็นการกำหนดว่าองค์การจะทำ “อย่างไร” (how) เพื่อให้บรรลุตามกลยุทธ์นั้น หรือเป็นจุดตั้งต้นของการนำเอากลยุทธ์ที่วางไว้ไปสู่การปฏิบัติ ด้วยการกำหนดให้ชัดเจนว่า มีงานอะไรจะต้องทำ ใครจะทำอะไร ใครจะต้องรับผิดชอบ หรือรายงานต่อใคร และงานของแต่ละคนที่แยกกันอยู่แต่ละจุดในองค์การจะประสานกันได้อย่างไร

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2548, หน้า 54) กล่าวว่า การจัดองค์การเป็นหน้าที่ทางการจัดการที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะการจัดองค์การที่ดีจะช่วยผู้บริหารให้ทำงานได้สำเร็จตามแผนที่วางไว้ การจัดองค์การที่ดีจะช่วยให้การใช้ทรัพยากรทางการบริหารเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ และมีความสัมพันธ์กันระหว่างหน่วยงานต่างๆ การวางแผนการจัดองค์การทำให้ระบบการจัดการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น การวางแผนจัดองค์การช่วยให้มีการปรับปรุงทักษะทางการจัดการให้เหมาะสมกับความต้องการในปัจจุบัน การจัดองค์การที่ดีช่วยให้เกิดระบบการจัดการที่ดี

บุญเลิศ ตั้งจิตวัฒนา (2548, หน้า 65) กล่าวว่า การจัดองค์การมีความสำคัญดังต่อไปนี้

1. ช่วยให้การดำเนินงานในองค์การมีประสิทธิภาพ
2. ช่วยให้สมาชิกทุกคนในองค์การทราบถึงอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในการดำเนินงานของตนเองอย่างชัดเจน
3. ช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรในองค์การเป็นไปอย่างประหยัด
4. ช่วยลดเวลาในการดำเนินงานในองค์การ ในส่วนของการพิจารณาถึงอำนาจหน้าที่และรับผิดชอบงาน
5. ช่วยป้องกันการปฏิบัติงานซ้ำซ้อนในองค์การ โดยลดการขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์การ



เซอร์โต, และเซอร์โต (Certo, & Certo, 2006, p. 228) กล่าวว่า การจัดองค์การ มีความสำคัญอย่างมากต่อระบบการจัดการ เพราะเป็นกลไกเบื้องต้นที่ผู้จัดการใช้เพื่อปฏิบัติตามแผน การจัดองค์การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรขององค์การทั้งหมด โดยการแสดงให้เห็นถึงการใช้ทรัพยากรสำหรับกิจกรรมที่กำหนด และเมื่อใด ที่ไหน และใช้ทรัพยากรอย่างไร นอกจากนี้การจัดองค์การจะช่วยให้ผู้จัดการลดจุดด้อยขององค์การ เช่น การทำงานซ้ำซ้อน และทรัพยากรขององค์การที่ไม่มีการใช้งาน

กล่าวโดยสรุป การจัดองค์การ เป็นหน้าที่ทางการจัดการที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะการจัดองค์การที่ดีจะช่วยให้ทำงานได้สำเร็จตามแผนที่วางไว้ ช่วยให้การใช้ทรัพยากรทางการบริหารเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ และมีความสัมพันธ์กันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ทำให้ระบบการจัดการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ช่วยให้มีการปรับปรุงทักษะทางการจัดการให้เหมาะสมกับความต้องการในปัจจุบัน และช่วยให้เกิดระบบการจัดการที่ดี

### 2.3 องค์ประกอบของการจัดองค์การ

บรยงค์ โตจินดา (2542, หน้า 130) กล่าวว่า องค์ประกอบพื้นฐานของการจัดองค์การมีหลักพื้นฐาน 5 ประการ คือ

1. วัตถุประสงค์ คือ การจัดองค์การจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์การ และเมื่อแบ่งงานออกไปแล้ว องค์การหรือหน่วยงานย่อยจะต้องปฏิบัติงานได้ ตามวัตถุประสงค์ขององค์การนั้น

2. ความชำนาญงานเฉพาะอย่าง คือ การจัดองค์การจะต้องคำนึงถึงความชำนาญเฉพาะอย่างหรือความเชี่ยวชาญของพนักงานด้วย ทั้งนี้เพราะเมื่อพนักงานได้ปฏิบัติงานตามความชำนาญก็จะสามารถปฏิบัติงานได้ดี

3. การประสานงาน คือ การจัดองค์การจะต้องคำนึงถึงการประสานงานเข้าด้วยกัน ทั้งนี้เพื่อจะได้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

4. การให้อำนาจ คือ การจัดองค์การจะต้องคำนึงถึงการกำหนดอำนาจหน้าที่ให้สอดคล้องกับการแบ่งงานด้วย โดยจะต้องมีการแบ่งอำนาจหน้าที่ลงไปในทุกๆ ระดับขององค์การ หรือตามสายการบังคับบัญชา

5. ความรับผิดชอบ คือ อำนาจหน้าที่ควรจะได้สัดส่วนกับความรับผิดชอบ นั่นคือ บุคคลใดเมื่อได้รับมอบหมายความรับผิดชอบแล้ว ก็ควรจะได้รับมอบหมายอำนาจให้เพียงพอด้วย

มัลลิกา ดันสอน (2544, หน้า 117-118) กล่าวว่า การจัดองค์การเป็นการจัดโครงสร้างของความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ ในรูปของตำแหน่งงานและระดับของอำนาจหน้าที่ของสมาชิกในระดับต่างๆ ขององค์การ ซึ่งจะแสดงออกมาในรูปของแผนภูมิองค์การ ที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ระหว่างหน่วยงานต่างๆ ใน

องค์การ โดยที่แผนภูมิองค์การจะแสดงให้เห็นว่าใครจะต้องทำงานอะไร และรายงานให้แก่ใคร หรือใครเป็นผู้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชาของใคร ซึ่งการจัดโครงสร้างองค์การมี 2 แบบ ได้แก่

1. การจัดองค์การตามแนวดิ่ง (vertical organization) คือ การนำกิจกรรมต่างๆ มาประสานหรือเชื่อมโยง แล้วแบ่งออกเป็นลำดับขั้น ตามแนวดิ่ง
2. การจัดองค์การตามแนวนอน (horizontal organization) คือ การจัดแผนกงานและการประสานงานในแนวนอน เพื่อให้องค์การมีการติดต่อสื่อสารและประสานงานกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ธงชัย สันติวงษ์ (2545, หน้า 150-151) กล่าวว่า ในการดำเนินการจัดองค์การนั้น โครงสร้างองค์การที่จัดขึ้นจะเป็นระบบของความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมและอำนาจหน้าที่ควบคู่กัน นั่นคือ จะมีการจัดกลุ่มกิจกรรมต่างๆ ขึ้นมาอย่างเป็นระบบ โดยในเวลาเดียวกันก็จะมี การจัดโครงสร้างอำนาจหน้าที่ ให้สอดคล้องกับโครงสร้างงานที่จัดขึ้นนั้นด้วย ซึ่งกระบวนการจัดองค์การประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

1. การจัดโครงสร้างงาน คือ การแยกประเภท จัดหมวดหมู่ของงานและการจัดตำแหน่งงานต่างๆ
2. การจัดโครงสร้างอำนาจหน้าที่ คือ การพิจารณาขอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับตำแหน่งงานต่างๆ ในโครงสร้าง โดยใช้วิธีการมอบหมายงานจากระดับสูงสุดลงตามโครงสร้างงานที่กำหนดไว้
3. การจัดโครงสร้างองค์การ คือ ขั้นตอนการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างงานและโครงสร้างอำนาจหน้าที่ ที่ให้รวมกลุ่มเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยอาศัยสายการบังคับบัญชาเป็นเส้นเชื่อมโยง

วิทยา ด้านธำรงกุล (2546, หน้า 172) กล่าวว่า กระบวนการของการจัดองค์การจะนำไปสู่การกำหนดโครงสร้างองค์การ (organization structure) ซึ่งหมายถึงแบบแผนที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ เพื่อบ่งบอกถึง 1) งานที่กำหนดให้หน่วยงานและพนักงานแต่ละคน 2) ความสัมพันธ์ในเชิงการบังคับบัญชา ซึ่งหมายรวมถึงเรื่องของอำนาจ ความรับผิดชอบ ขนาดของการควบคุม ระดับการบังคับบัญชา และ 3) ระบบที่มีประสิทธิภาพในการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2548, หน้า 54) กล่าวว่า กระบวนการจัดองค์การประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ 5 ขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 การจัดองค์การที่สะท้อนให้เห็นแผนการและวัตถุประสงค์ขององค์การที่ต้องการ
- ขั้นตอนที่ 2 กำหนดภารกิจหลักที่จะต้องกระทำ
- ขั้นตอนที่ 3 แบ่งหน้าที่งานใหญ่ๆ ออกเป็นงานย่อย กระบวนการขั้นที่ 2 และ



3 นี้ เน้นที่การทำงานหรือภารกิจในองค์การที่ได้ถูกออกแบบมาเป็นงานหลักและงานย่อยที่ต้องกระทำ

ขั้นตอนที่ 4 การจัดสรรทรัพยากรไปสู่งานย่อยๆ เหล่านั้น ขั้นตอนนี้สะท้อนให้เห็นว่า ใครจะเป็นผู้รับคำสั่งไปปฏิบัติ ใครจะเป็นผู้กำหนดตารางการปฏิบัติงาน และความสัมพันธ์ระหว่างรายละเอียดของงานต่างๆ ในการประสานเข้าด้วยกัน

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึงการประเมินกลยุทธ์ที่ใช้ในการปฏิบัติ ว่ามีผลดีมากน้อยเพียงใด เพื่อใช้ในการปรับปรุงการทำงานต่อไป

บุญเลิศ ตั้งจิตวัฒนา (2548, หน้า 66-68) กล่าวว่า การจัดองค์การมีหลัก ดังนี้

1. การมอบหมายความรับผิดชอบที่แน่นอนชัดเจน
2. อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคนต้องได้สัดส่วนสมดุลกัน
3. การกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของตำแหน่งหน้าที่
4. การมีเอกภาพในการบังคับบัญชา
5. การไม่ออกคำสั่งข้ามหัวหน้าผู้รับผิดชอบ
6. การวิพากษ์วิจารณ์ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำเป็นการส่วนตัว
7. การนำความเห็นที่ไม่ตรงกันมาเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจ
8. การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และการพิจารณาโทษทางวินัยควรได้รับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาที่รับผิดชอบโดยตรง

9. การไม่ให้ผู้ช่วย วิพากษ์วิจารณ์การปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา
10. การปฏิบัติงานต้องมีการตรวจสอบตามระเบียบทุกครั้ง

กริฟฟิน (Griffin, 2005, p. 342) กล่าวว่า การจัดองค์การ ประกอบด้วย การดำเนินการพื้นฐาน 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การออกแบบงาน 2) การจัดกลุ่มงาน 3) กำหนดการรายงานความสัมพันธ์ระหว่างงาน 4) กระจายอำนาจระหว่างงาน 5) การประสานกิจกรรมระหว่างงาน และ 6) การแบ่งแยกตำแหน่งงาน

เฮลล์ไรเอเกล, แจ็คสัน, และสโลคัม (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2005, p. 9) กล่าวว่า การจัดองค์การ ประกอบด้วยแนวคิดพื้นฐาน 2 ประการ ได้แก่

1. การแบ่งแยก (differentiation) คือ องค์การประกอบขึ้นจากหน่วยงานจำนวนมากที่ทำงานเฉพาะอย่าง โดยการใช้วิธีการทำงานที่แตกต่างกัน และต้องการพนักงานที่มีความสามารถเป็นเอกลักษณ์

2. การผสมผสาน (integration) คือ หน่วยงานต่างๆ ต้องถูกนำกลับมาวางด้วยกันเพื่อให้งานมีการประสานกัน

เซอร์โต, และเซอร์โต (Certo, & Certo, 2006, p. 229) กล่าวว่า กระบวนการจัดองค์การ มีขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) สะท้อนแผนและวัตถุประสงค์ 2) กำหนดงานสำคัญ 3) แบ่งงานสำคัญออกเป็นงานย่อย 4) จัดสรรทรัพยากรและอำนาจการสำหรับงานย่อย



และ 5) ประเมินผลของกลยุทธ์การจัดองค์การที่ใช้

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบในการจัดองค์การ ได้แก่ การจัดโครงสร้างงาน โดยการแยกประเภท จัดหมวดหมู่ของงานและการจัดตำแหน่งงานต่างๆ การจัดโครงสร้างอำนาจหน้าที่ โดยพิจารณาขอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับตำแหน่งงานต่างๆ ในโครงสร้าง โดยใช้วิธีการมอบหมายงานจากระดับสูงสุดลงมาตามโครงสร้างงานที่กำหนดไว้ และการจัดโครงสร้างองค์การ โดยการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างงานและโครงสร้างอำนาจหน้าที่ โดยอาศัยสายการบังคับบัญชาเป็นเส้นเชื่อมโยง

### 3. การพัฒนาบุคคล

#### 3.1 ความหมายของการพัฒนาบุคคล

กลุซลี ไชยนันดา (2544, หน้า 194) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึง กระบวนการให้การศึกษาในระยะยาวแก่บุคคลในระดับผู้บริหารองค์การ โดยจะส่งเสริมให้บุคลากรเหล่านี้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับทฤษฎีต่างๆ และส่งเสริมให้เกิดทักษะด้านความคิด

มัลลิกา ดันสอน (2544, หน้า 163) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคล คือ การสร้างทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ธงชัย สันติวงษ์ (2545, หน้า 199) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึง กระบวนการในการเสาะหาและพัฒนาตัวบุคคล ที่จะมาเป็นผู้บริหารงานในหน้าที่ต่างๆ รวมตลอดทั้งการพัฒนาตัวบุคคลดังกล่าว ให้มีความสามารถสูงขึ้น

วิทยา ด้านธำรงกุล (2546, หน้า 217) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึง การทำให้พนักงานพัฒนาทักษะและความสามารถที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและอนาคต

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2548, หน้า 82) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคล เป็นกระบวนการในการพัฒนาคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เพื่อให้มีผลการทำงานดีขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

จอร์จ, และโจน (George, & Jones, 2006, p. 8) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคล จะให้ความสำคัญกับการสร้างความรู้และความชำนาญของสมาชิกในองค์การ เพื่อให้พร้อมเกิดความรับผิดชอบและความท้าทายใหม่ๆ

เซอร์โต, และเซอร์โต (Certo, & Certo, 2006, p. 286) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคล เป็นกระบวนการในการพัฒนาคุณภาพของทรัพยากรบุคคล ที่จะทำให้นุคคลมีผลผลิตที่เพิ่มขึ้น และสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายขององค์การได้มากขึ้น

อาร์มสตรอง (Armstrong, 2006, p. 531) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคล เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ การพัฒนา และการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคล ทีม และองค์การ



กล่าวโดยสรุป การพัฒนาบุคคล คือ กระบวนการในการพัฒนาคุณภาพของทรัพยากรบุคคลในองค์การ เพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น โดยให้ความสำคัญกับการสร้างความรู้และความชำนาญ ผ่านการจัดการเรียนรู้ การพัฒนา และการฝึกอบรม เพื่อให้มีผลการทำงานดีขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

### 3.2 ความสำคัญของการพัฒนาบุคคล

ธีรยุทธ พึ่งเพียร, และสุรพล สุยะพรหม (2543, หน้า 96) กล่าวว่า ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร มีดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรช่วยให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น
2. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดการประหยัด ทั้งนี้เพราะบุคลากรได้รับการพัฒนามาอย่างดีแล้ว สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ความผิดพลาดอาจจะมีบ้างแต่น้อยมาก
3. การพัฒนาบุคลากรช่วยลดเวลาการเรียนรู้งานให้น้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ที่เริ่มเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการลองถูกลองผิดอีกด้วย
4. การพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานต่างๆ ในการตอบคำถาม หรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ทำให้มีเวลาปฏิบัติงานของตนได้อย่างเต็มที่
5. การพัฒนาบุคลากร เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรต่างๆ ให้ปฏิบัติงาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานต่อไป
6. การพัฒนาบุคลากรช่วยให้บุคคลนั้นๆ ได้รับความรู้ ความคิดใหม่ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัย ทันต่อความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับตำแหน่งหน้าที่ของตนได้

ธงชัย สันติวงษ์ (2545, หน้า 200) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคล มีจุดมุ่งหมายที่จะเสริมสร้างให้คนงาน เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าต่อกิจการ แม้องค์การจะมีเครื่องจักร อุปกรณ์ที่ทันสมัย และมีราคาแพงเพียงใดก็ตาม ถ้าหากขาดบุคคลที่มีความรู้ความสามารถแล้ว เครื่องจักรและอุปกรณ์เหล่านั้นก็จะไม่ก่อประโยชน์อันใด และถึงแม้จะใช้ดำเนินงานได้บ้าง ประสิทธิภาพของเครื่องจักรก็คงอยู่ในระดับต่ำ ด้วยเหตุผลข้างต้น การจัดคนเข้าทำงานหรือการบริหารงานบุคคล จึงถือได้ว่าเป็นงานที่มีความสำคัญยิ่ง ที่ซึ่งจะมีผลทำให้การบริหารงานและการเพิ่มผลผลิตทำได้ดีขึ้น

วิทยา ด้านธำรงกุล (2546, หน้า 217) อธิบายว่า การพัฒนาบุคคล เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลง พนักงานจึงจำเป็นต้องได้รับความรู้ และเทคนิคใหม่ๆ ในการทำงานตลอดเวลา

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2548, หน้า 82) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคล มีผลต่อความสำเร็จขององค์การและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงาน

เซอร์โต, และเซอร์โต (Certo, & Certo, 2006, p. 229) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร คือ การเพิ่มผลผลิตของพนักงาน โดยการชักจูงพฤติกรรมของบุคคล

อาร์มสตรอง (Armstrong, 2006, p. 537) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคล เป็นการส่งเสริมที่สำคัญไปสู่การบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาบุคคลทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น เกิดการประหยัดจากปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ลดเวลาการเรียนรู้งานให้น้อยลง กระตุ้นบุคลากรต่างๆ ให้ปฏิบัติงาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานต่อไป ทำให้เป็นคนทันสมัย และทันต่อความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี

### 3.3 รูปแบบของการพัฒนาบุคคล

ธีรยุทธ พึ่งเพียร, และสุรพล สุยะพรหม (2543, หน้า 102-104) กล่าวว่า รูปแบบของการพัฒนาบุคคล ได้แก่

1. การบรรยาย เป็นวิธีการฝึกอบรมที่เก่าแก่ และใช้กันแพร่หลายที่สุดวิธีหนึ่ง เพราะการบรรยายเป็นการใช้ปากพูดให้ผู้ฟังเข้าใจความหมาย การทำให้เข้าใจเรื่องราวต่างๆ การพูดจะอำนวยความสะดวกที่สุด แต่การบรรยายในการฝึกอบรมนั้น ผู้บรรยายจะต้องใช้เทคนิคหรืออุปกรณ์ประกอบการบรรยายด้วย และที่สำคัญที่สุดก็คือ ผู้บรรยายจะต้องสร้างบรรยากาศที่ตรงใจผู้เข้ารับการฝึกอบรมตลอดเวลา

2. การประชุมอภิปราย ส่วนใหญ่จะใช้ในการฝึกอบรมระดับผู้บังคับบัญชา เป็นการประชุมอภิปรายเพื่อปรึกษาหารือ ร่วมกันขบปัญหา แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และความคิดเห็น เพื่อจะก่อให้เกิดความเข้าใจในแนวเดียวกัน และก่อให้เกิดการประสานงาน

3. การแสดงบทบาทสมมติ คือ การจัดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม แสดงเรื่องราวที่สมมติขึ้น ให้เหมือนกับเหตุการณ์จริงๆ โดยผู้แสดงแต่ละคนไม่ได้ชักซ้อมบทบาทหรือบทเจรจา มาก่อน ซึ่งถือว่าเป็นลักษณะของการเรียนโดยการลงมือทำ

4. การศึกษากรณีตัวอย่าง คือ การนำเอากรณีปัญหาพร้อมทั้งข้อมูลต่างๆ ซึ่งอาจจะเป็นเรื่องจริงหรือเรื่องสมมติขึ้น ให้ที่ประชุมพิจารณาศึกษาและวิเคราะห์ ตลอดจนค้นหาวิธีการแก้ปัญหาการฝึกอบรม

5. การสาธิต เป็นวิธีที่ง่ายและอำนวยความสะดวกทันตาเห็น เพราะการเรียนรู้โดยการอธิบายประกอบการแสดงจากของจริง จะก่อให้เกิดความเข้าใจและจำได้อย่างดีดตา

6. การสัมมนา คือ การจัดให้มีการประชุมกลุ่มไม่ใหญ่นัก และเปิดโอกาสให้ที่ประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างเสรี โดยมอบหมายให้ผู้ร่วมสัมมนาอภิปรายปัญหาที่กำหนดให้ และมีผู้นำอภิปรายให้อยู่ในประเด็นที่พิจารณา โดยทุกคนร่วมถกแถลง



7. การฝึกการทำงาน คือ การฝึกให้เจ้าหน้าที่ระดับต้น โดยการสอนแนะนำให้ทำงานได้จริงๆ สถานที่ฝึกส่วนใหญ่จะใช้โรงงานหรือสถานที่ปฏิบัติงานนั่นเอง

มัลลิกา ดันสอน (2544, หน้า 163) กล่าวว่า รูปแบบของการพัฒนาบุคคลสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น การฝึกอบรม การหมุนเวียนงาน การทัศนศึกษาดูงาน และการสอนงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2545, หน้า 201) กล่าวว่า รูปแบบของการพัฒนาบุคคล ได้แก่ การอบรมและให้การศึกษา การโยกย้าย การเลื่อนขั้น การประเมินผลงาน การประเมินเส้นทางอาชีพ การจัดระบบแสดงความเห็นและเสนอแนะ การสร้างขวัญกำลังใจ

วิทยา ด้านธำรงกุล (2546, หน้า 228-229) กล่าวว่า รูปแบบของการพัฒนาบุคคล ได้แก่

1. การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน เช่น การหมุนเวียนงาน การสอนงาน เป็นต้น
2. การฝึกอบรมนอกการทำงาน เช่น การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมในห้องเรียน การจำลองเหตุการณ์ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การฝึกอบรมด้วยคอมพิวเตอร์ การให้ทุนเพื่อเข้ารับการศึกษาย่างเป็นทางการ เป็นต้น

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2548, หน้า 83-84) กล่าวว่า รูปแบบของการพัฒนาบุคคล มีดังนี้

1. การบรรยาย (lecture) หมายถึง การบรรยายอภิปรายให้พนักงานได้รับฟัง โดยมีผู้อภิปรายการอบรม ด้วยวิธีการบรรยายนี้เป็นการสื่อสารแบบทางเดียวที่ผู้บรรยายพูดให้กลุ่มพนักงานได้รับฟัง โดยผู้บรรยายจะบรรยายให้พนักงานฟังและพนักงานอาจจดบันทึก

2. โปรแกรมการเรียนรู้ (programmed learning) หมายถึง การกำหนดเทคนิคการให้คำแนะนำ โดยอาจแบ่งเป็นกลุ่มเล็กๆ แล้วให้แต่ละกลุ่มได้ตอบสนองต่อการฝึกอบรมตามสถานการณ์ที่กำหนดขึ้น เพื่อดูการตอบสนองต่อสถานการณ์นั้นของพนักงาน หรืออาจทำได้โดยการถามคำถามแล้วให้พนักงานเลือกคำตอบที่ถูกต้อง การพิจารณาความถูกต้อง การเติมคำลงในช่องว่าง หรือการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การทดลอง การเรียนรู้จากสิ่งอื่น เป็นต้น

3. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (orientation training) เป็นการฝึกอบรม ที่ช่วยทำให้พนักงานได้เรียนรู้องค์การได้มากขึ้น เพราะมีการแนะนำให้พนักงานทราบ เกี่ยวกับนโยบาย กฎระเบียบของหน่วยงาน และสิ่งที่พนักงานควรทราบก่อนเริ่มปฏิบัติงาน

4. การฝึกอบรมทีมงาน (team training) หมายถึง การฝึกอบรมพนักงาน โดยต้องทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้ มีการสอนงานให้สมาชิกในทีมได้พัฒนาทักษะในการทำงาน

5. การฝึกอบรมที่หลากหลาย (diversity training) หมายถึง การฝึกอบรมให้พนักงานที่มีลักษณะแตกต่างกันและความหลากหลายในองค์การ เพื่อให้บุคคลที่มีความแตกต่างหลากหลายเหล่านั้น ทำงานร่วมกันได้อย่างกลมกลืน

เซอร์โต, และเซอร์โต (Certo, & Certo, 2006, p. 288) กล่าวว่า เทคนิคที่ใช้ในการถ่ายทอดความรู้ในการฝึกอบรม ได้แก่

1. การบรรยาย เป็นเทคนิคที่มีการใช้มากที่สุด โดยผู้สอนทำหน้าที่พูดในขณะที่ผู้เข้ารับการอบรมทำหน้าที่ฟังและจดบันทึก
2. โปรแกรมการเรียนรู้ เป็นเทคนิคที่ใช้ในการสอนโดยปราศจากผู้สอนที่เป็นมนุษย์ และมีการวัดความเข้าใจของผู้เข้ารับการอบรมผ่านคำตอบแบบหลายคำตอบ ถูกผิด และการเติมคำในช่องว่าง

อาร์มสตรอง (Armstrong, 2006, p. 535) กล่าวว่า กระบวนการพัฒนา ได้แก่

1. การเรียนรู้ เป็นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอย่างถาวรที่เกิดขึ้น เป็นผลจากการปฏิบัติหรือประสบการณ์
2. การศึกษา การพัฒนาความรู้ คุณค่า และความเข้าใจ ที่ต้องการในทุกหัวข้อของชีวิต มากกว่าความรู้และความเชี่ยวชาญที่สัมพันธ์กับพื้นที่ของกิจกรรมเฉพาะ
3. การพัฒนา การเติบโต หรือการรับรู้ในความสามารถของบุคคล และศักยภาพผ่านการให้การเรียนรู้และประสบการณ์ทางการศึกษา
4. การฝึกอบรม แผนและการปรับปรุงอย่างเป็นระบบของพฤติกรรมผ่านเหตุการณ์เรียนรู้ รายการ และคำสั่ง ที่สามารถทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในระดับของความรู้ ความชำนาญ และความสามารถ ที่ต้องการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาบุคคล สามารถดำเนินการได้ 2 รูปแบบ คือ การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน เช่น การหมุนเวียนงาน การสอนงาน และการฝึกอบรมนอกการทำงาน เช่น การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมในห้องเรียน การจำลองเหตุการณ์ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การฝึกอบรมด้วยคอมพิวเตอร์ การให้ทุนเพื่อเข้ารับการศึกษารูปแบบทางการ เป็นต้น

#### 4. บทบาทหน้าที่การบริหารกองทุน

##### 4.1 ความหมายของบทบาทหน้าที่การบริหาร

สุพัตรา สุภาพ (2540, หน้า 30) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่การบริหาร คือ การปฏิบัติตามสิทธิและหน้าที่ของสถานภาพ บุคคลแต่ละบุคคลมีบทบาทหลายอย่างในเวลาเดียวกัน และแต่ละบทบาทก็สะท้อนให้เห็นถึงวิถีทางในการอยู่ร่วมกันในสังคม

มัลลิกา ดันสอน (2544, หน้า 13) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่การบริหาร หมายถึง รูปแบบของพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งแสดงออกตามความคาดหวังของสังคมที่มีต่อสถานภาพ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่นๆ (2545, หน้า 355) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่การบริหาร เป็นรูปแบบของพฤติกรรมคาดหวังของสมาชิกซึ่งมีตำแหน่งเฉพาะเจาะจงภายในกลุ่ม

สุนันทา เลาहनันท์ (2546, หน้า 77) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่การบริหาร หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกให้เหมาะสมกับตำแหน่งที่ครอบครองอยู่



ฮาร์ริส, และฮาร์ทแมน (Harris, & Hartman, 2002, p. 185) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่การบริหาร คือ รูปแบบของพฤติกรรมที่คาดหวังของบุคคลจากบุคคลอื่นที่ติดต่อกับบุคคลนั้น

สโตรห์, นอร์ทคราฟท์, และเนลลี (Stroh, Northcraft, & Neale, 2002, p.171) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่การบริหาร คือ การเจาะจงถึงการสนับสนุนของสมาชิกทุกคน

รูอี, และบายอาร์ส (Rue, & Byars, 2004, p.450) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่การบริหาร เป็นกลุ่มของพฤติกรรมที่มีการจัดระเบียบ ซึ่งเกี่ยวข้องกับงานใดงานหนึ่ง

มัลลินส์ (Mullins, 2005, p.207) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่การบริหาร คือ กิจกรรมทางการจัดการที่เกิดจากสถานภาพและอำนาจ

กล่าวโดยสรุป บทบาทหน้าที่การบริหารกองทุน หมายถึง รูปแบบพฤติกรรมของบุคคล ที่เกิดจากสถานภาพของสมาชิกและอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามตำแหน่งในคณะกรรมการกองทุน ที่ช่วยส่งเสริมการบริหารจัดการกองทุนให้ดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกองทุน

#### 4.2 ความสำคัญของบทบาทหน้าที่การบริหารกองทุน

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2544, หน้า 192) กล่าวว่า ในการปฏิบัติงานร่วมกันต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของสมาชิก ต้องมีความชัดเจนและเข้าใจตรงกัน ปฏิบัติงานไปในทางเดียวกัน

มัลลิกา ดันสอน (2544, หน้า 13) กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารต้องแสดง ให้เหมาะสมกับสถานภาพของตนและความคาดหวังของสังคม เพื่อจะนำองค์การให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2549, หน้า 12 -14) กล่าวว่า ลักษณะของการทำงานร่วมกัน ควรกำหนดขอบเขตหน้าที่ ความรับผิดชอบ โดยการแบ่งงานกันทำตามความรู้ความสามารถที่แต่ละบุคคลมีความถนัด มีความเชี่ยวชาญ ตามความพึงพอใจ ในการทำงานเป็นกลุ่ม

มัลลินส์ (Mullins, 2005, p. 207) กล่าวว่า วัตถุประสงค์พื้นฐานของบทบาททางการจัดการ ได้แก่

1. เพื่อให้มั่นใจว่าองค์การสามารถส่งเสริมวัตถุประสงค์พื้นฐาน
2. เพื่อออกแบบและรักษาเสถียรภาพของการดำเนินการขององค์การ
3. เพื่อรับผิดชอบในการกำหนดกลยุทธ์และปรับปรุงองค์การโดยควบคุมแนวทางเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม
4. เพื่อให้มั่นใจว่าองค์การทำหน้าที่เป็นจุดสุดท้ายของบุคคลที่ควบคุม
5. เพื่อทำหน้าที่เป็นข้อมูลหลักที่เชื่อมโยงระหว่างองค์การและสภาพแวดล้อม
6. เป็นอำนาจทางการเมืองในการบริหารระบบสถานภาพขององค์การ

เซอร์โต, และเซอร์โต (Certo, & Certo, 2006, p. 7) กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหาร เป็นแนวทางให้องค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมาย

สรุป บทบาทหน้าที่การบริหารกองทุน มีส่วนช่วยให้เป้าหมายของกองทุน ประสบผลสำเร็จ ซึ่งต้องมีการกำหนดบทบาทที่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของ คณะกรรมการกองทุนแต่ละคนไว้อย่างชัดเจน ซึ่งบทบาทที่ผู้บริหารกองทุนทุกคนต้องมี คือ บทบาทในการสนับสนุนการบริหารจัดการกองทุน

#### 4.3 รูปแบบของบทบาทหน้าที่การบริหารกองทุน

มัลลิกา ดันสอน (2544, หน้า 13) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่การบริหาร สามารถ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. บทบาทระหว่างบุคคล หมายถึง บทบาทเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ประกอบด้วย บทบาทการเป็นตัวแทนขององค์กร บทบาทการเป็นผู้นำ และบทบาทการประสานงาน

2. บทบาทด้านข้อมูลข่าวสาร หมายถึง บทบาทการสรรหา รวบรวม ประมวล และกระจายข้อมูลข่าวสารที่มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับองค์กร เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารและการติดต่อสื่อสารภายในและระหว่างองค์กรมีความถูกต้อง ชัดเจน และเชื่อถือได้ ประกอบด้วย บทบาทผู้ติดตามข้อมูล บทบาทผู้กระจายข่าวสาร และบทบาทโฆษกขององค์กร

3. บทบาทด้านการตัดสินใจ หมายถึง บทบาทการวิเคราะห์กำหนดสมมติฐาน ประเมินสถานการณ์และความเสี่ยง และตัดสินใจเลือกโอกาสหรือแก้ปัญหาต่างๆ ขององค์กร ประกอบด้วย บทบาทผู้ประกอบการ บทบาทนักแก้ปัญหา บทบาทผู้จัดสรรทรัพยากร และ บทบาทนักเจรจาต่อรอง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่นๆ (2545, หน้า 355) กล่าวว่า บทบาทใน องค์กร ประกอบด้วย บทบาทความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal) บทบาทเกี่ยวกับ ข้อมูลข่าวสาร (informational) และบทบาทการตัดสินใจ (decisional)

มัลลินส์ (Mullins, 2005, p. 207) กล่าวว่า บทบาททางการจัดการ สามารถ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1. บทบาทระหว่างบุคคล (interpersonal roles) เป็นความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เกิดขึ้นจากสถานภาพและอำนาจ ได้แก่ บทบาทการเป็นหัวหน้า บทบาทผู้นำ และบทบาทการประสานงาน

2. บทบาทด้านข้อมูล (information roles) สัมพันธ์กับแหล่งกำเนิดและการ สื่อสารข้อมูล เกิดขึ้นจากบทบาทระหว่างบุคคลของผู้จัดการ ได้แก่ บทบาทการติดตาม บทบาท ผู้เผยแพร่ และบทบาทโฆษก

3. บทบาทในการตัดสินใจ (decision roles) เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจกลยุทธ์ องค์กร บนฐานของสถานภาพและอำนาจ และการเข้าถึงข้อมูลของผู้จัดการ ได้แก่ บทบาท



นายทุน บทบาทการจัดการการปลูกระดม บทบาทการต่อรอง

กล่าวโดยสรุป บทบาทหน้าที่การบริหารกองทุน ประกอบด้วย บทบาทการเป็นตัวแทนของกองทุน บทบาทการเป็นผู้นำ และบทบาทการประสานงาน บทบาทผู้ติดตามข้อมูล บทบาทผู้กระจายข่าวสาร บทบาทโฆษกขององค์กร บทบาทผู้ประกอบการ บทบาทนักแก้ปัญหา บทบาทผู้จัดสรรทรัพยากร และบทบาทนักเจรจาต่อรอง

## 5. การจัดการทางการเงิน

### 5.1 ความหมายของการจัดการทางการเงิน

ธนิดา จิตรน้อมรัตน์ (2542, หน้า 1) กล่าวว่า การจัดการทางการเงิน คือ การจัดหาเงิน การจัดสรรเงิน การเพิ่มทุน

กิตติ บุณนาค (2544, หน้า 22) กล่าวว่า การจัดการทางการเงิน หมายถึง การออกแบบระบบการบริหารการเงินไม่ว่าจะเป็นเรื่องระบบเอกสาร ขั้นตอน วิธีปฏิบัติทางการเงินต่างๆ และการควบคุมภายในทางการเงิน ตลอดจนแนวปฏิบัติต่างๆ ต้องสามารถตอบสนองต่อความต้องการและความพึงพอใจของประชาชนได้เป็นอย่างดี

อำนาจ ชีระวนิช (2544, หน้า 367-368) กล่าวว่า การจัดการการเงิน หมายถึง การเติบโตของรายรับและส่วนประกอบของรายรับ การลดต้นทุนและการปรับปรุงผลผลิตภาพและการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์

มัลลิกา ดันสอน, และอดิศักดิ์ พันธุ์หอม (2545, หน้า 13) กล่าวว่า การจัดการทางการเงินหรือการเงินธุรกิจ เกี่ยวข้องกับการจัดการทางการเงินภายในองค์กรธุรกิจ เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับการให้สินเชื่อทางการค้า การบริหารเงินสด การจัดหาเงินทุนจากแหล่งเงินทุนต่างๆ เป็นต้น

รวีวรรณ นิพันธ์ประศาสน์ (2547, หน้า 4-5) กล่าวว่า การจัดการทางการเงิน หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับการลงทุน (capital budgeting) การตัดสินใจเกี่ยวกับโครงสร้างเงินทุน (capital structure decision) และการตัดสินใจเกี่ยวกับเงินทุนหมุนเวียน (working capital decision)

สุมาลี จิระมิตร (2548, หน้า 4-6) กล่าวว่า การจัดการทางการเงิน หมายถึง การมุ่งเน้นในด้านการจัดหาเงินทุน โดยให้ความสำคัญของงานการเงินเพื่อบุคคลภายนอกเมื่อธุรกิจมีขนาดใหญ่ขึ้น การแข่งขันที่มากขึ้น ขอบเขตและความรับผิดชอบของงานการเงินมีมากขึ้นการบริหารการเงินได้มุ่งความสนใจไปยังเรื่องการใช้เงินทุนไปลงทุนในสินทรัพย์ต่างๆ

พารามาสิวาน, และซุบราแมนเนียน (Paramasivan, & Subramanian, 2009, p. 3) กล่าวว่า การจัดการทางการเงิน เกี่ยวข้องกับการจัดการเงินในธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป การจัดการทางการเงิน หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับการจัดหาเงินทุนจากแหล่งทุนต่างๆ โดยพิจารณาถึงโครงสร้างเงินทุน การจัดสรรเงินทุนในการให้สินเชื่อ และการลงทุนในสินทรัพย์ต่างๆ การตัดสินใจเกี่ยวกับเงินทุนหมุนเวียน การบริหารเงินสด และ

## การเพิ่มทุน

### 5.2 ความสำคัญของการจัดการทางการเงิน

ธนิดา จิตรน้อมรัตน์ (2542, หน้า 1) เป้าหมายของการจัดการการเงิน คือ ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน มีส่วนประกอบที่สำคัญ คือ การบันทึกบัญชี คุณภาพของงานในอนาคต ความเสี่ยงและค่าของเงินตามเวลา มีการวางแผนทางการเงินเป็นส่วนสำคัญที่ต้องทำ ต้องคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคต กำหนดทิศทางและแนวทางเพื่อให้การจัดการการเงินที่มีประสิทธิภาพ

เพชร ชุมทรัพย์, และคนอื่นๆ (2544, หน้า 4-8) กล่าวว่า การจัดการทางการเงินในขั้นแรกมักจะเน้นไปที่กำไร เพราะคำว่ากำไร เป็นคำที่เข้าใจง่ายและมีเหตุมีผลอยู่ในตัว นักธุรกิจจำนวนมากมีความเชื่อว่าความสำเร็จจะเกิดขึ้น ก็ต่อเมื่อสามารถทำให้ธุรกิจมีรายได้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ในขณะที่เดียวกันพยายามทำให้มีค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด เพราะการกระทำดังกล่าวจะทำให้ธุรกิจได้กำไรสูงสุด (profit maximization)

อัมพร เทียงตระกูล (2545, หน้า 1-4) กล่าวว่า การจัดการทางการเงินมีบทบาทและความสำคัญต่อธุรกิจ เนื่องจากธุรกิจจะต้องมีการระดมเงินทุนจากแหล่งเงินทุนต่างๆ เพื่อที่จะได้นำเงินมาลงทุน

พารามาสิวาน, และซูบราแมนเนียน (Paramasivan, & Subramanian, 2009, p. 9) กล่าวว่า การเงิน คือ กระแสเลือดขององค์กรธุรกิจ จำเป็นที่ต้องได้ตามความต้องการของบริษัทธุรกิจ ทุกบริษัทธุรกิจต้องรักษาการเงินรวมอย่างเพียงพอเพื่อให้การดำเนินกิจการอย่างราบรื่น และรักษาประโยชน์ทางธุรกิจ เพื่อให้เป้าหมายของธุรกิจประสบผลสำเร็จ เป้าหมายของธุรกิจสามารถประสบผลสำเร็จได้ด้วยความช่วยเหลือของการจัดการทางการเงินที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งความสำคัญของการจัดการทางการเงิน มีดังต่อไปนี้

1. การวางแผนทางการเงิน (financial planning) การจัดการทางการเงินช่วยกำหนดความต้องการทางการเงินของธุรกิจ และนำไปสู่การใช้แผนการเงินของธุรกิจ
2. การได้มาของทุน (acquisition of funds) การจัดการทางการเงิน เกี่ยวข้องกับการได้มาของความ ต้องการทางการเงินที่มีต่อธุรกิจ
3. การใช้ทุนอย่างถูกต้อง (proper use of funds) การใช้และการจัดทุนอย่างถูกต้อง นำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของธุรกิจ เมื่อผู้จัดการใช้ทุนอย่างถูกต้อง สามารถลดต้นทุนของสินทรัพย์และเพิ่มคุณค่าของกิจการ
4. การตัดสินใจทางการเงิน (financeial decision) การจัดการทางการเงินใช้เทียบเคียงการตัดสินใจทางการเงิน การตัดสินใจทางการเงินจะกระทบการดำเนินงานของทั้งธุรกิจ เพราะมีความสัมพันธ์ทางตรงกับหลายฝ่าย เช่น การตลาด การผลิต บุคคล เป็นต้น
5. การเพิ่มกำไร (improve profitability) ผลกำไรของกิจการขึ้นอยู่กับประสิทธิผลและการใช้เงินอย่างถูกต้องของธุรกิจ การจัดการทางการเงินช่วยเพิ่มผลกำไรของ



กิจการ โดยใช้เครื่องมือควบคุมทางการเงิน เช่น การควบคุมงบประมาณ การวิเคราะห์สัดส่วน และการวิเคราะห์ผลกำไร ปริมาตร และต้นทุน

6. เพิ่มคุณค่าของกิจการ (increase the value of the firm) การจัดการทางการเงินมีความสำคัญอย่างมากในด้านความมั่งคั่งของนักลงทุนและธุรกิจ วัตถุประสงค์สูงสุดของธุรกิจใดๆ คือ ผลกำไรสูงสุดและผลกำไรที่สูงขึ้นนำไปสู่ความมั่งคั่งสูงสุดของนักลงทุน รวมทั้งประเทศ

7. ส่งเสริมการออม (promoting saving) การออมสามารถเป็นไปได้เมื่อธุรกิจได้รับผลกำไรสูงขึ้นและความมั่งคั่งสูงสุด การจัดการทางการเงินที่มีประสิทธิภาพช่วยส่งเสริมและระดมการออมส่วนบุคคลและองค์กร

กล่าวโดยสรุป การจัดการทางการเงิน มีส่วนประกอบที่สำคัญ คือ การบันทึกบัญชี คุณภาพของงานในอนาคต ความเสี่ยงและค่าของเงินตามเวลา มีการวางแผนทางการเงินเป็นส่วนสำคัญที่ต้องทำ ต้องคาดการณ์ เหตุการณ์ในอนาคต กำหนดทิศทางและแนวทางเพื่อให้การจัดการการเงินที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

### 5.3 องค์ประกอบของการจัดการทางการเงิน

ธนิดา จิตรน้อมรัตน์ (2542, หน้า 1-3) องค์ประกอบของการจัดการการเงินที่สำคัญ คือ การจัดหาเงิน การจัดสรรเงิน การเพิ่มทุน

เริงรัก จำปาเงิน (2544, หน้า 4) กล่าวว่า การจัดการทางการเงิน เกี่ยวข้องกับเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. ตลาดเงินและตลาดทุน (money and capital market) เกี่ยวข้องกับตลาดเงินและตลาดทุน และสถาบันการเงินต่างๆ

2. การลงทุน (investment) เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์การลงทุนในหลักทรัพย์ ทั้งส่วนบุคคลและสถาบัน

3. การจัดการการเงิน (financial management) หรือการเงินธุรกิจ (business finance) จะเน้นการจัดการทางการเงินในองค์กรธุรกิจ

มัลลิกา ดันสอน, และอดิศักดิ์ พันธุ์หอม (2545, หน้า 19-46) กล่าวว่า การจัดการการเงิน ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์ทางการเงิน เป็นการวิเคราะห์ห้บการเงินของธุรกิจที่สำคัญ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ในรูปแบบต่างๆ คือ การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน การวิเคราะห์ห้บการเงินโดยวิธีร้อยละแนวตั้ง การวิเคราะห์แหล่งที่มาและใช้เป็นของเงินทุน

2. การวางแผนและการพยากรณ์ เป็นการวางแผนในการจัดสรรทรัพยากรทางธุรกิจ ให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ทางด้านการลงทุน และการวางแผนในการจัดหาเงินทุน เพื่อใช้ในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การบริหารการเงิน ได้แก่ การบริหารเงินทุนหมุนเวียน การลงทุน และโครงสร้างเงินทุน

อัมพร เทียงตระกูล (2545, หน้า 1-4) กล่าวว่า บทบาทของการจัดการทางการเงินจำแนกได้ดังนี้

1. การระดมเงินทุนของธุรกิจ ธุรกิจสามารถระดมเงินทุนได้จากผู้ถือหุ้นในรูปแบบของหุ้นสามัญ หุ้นบุริมสิทธิ หรือจากสถาบันการเงินต่าง ๆ

2. การจัดสรรเงินทุนหรือการใช้จ่ายเงินทุนให้มีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดสภาพคล่อง ซึ่งในการใช้เงินทุนในสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดกำไร เช่น เครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตสินค้า เป็นต้น

3. พิจารณาการเพิ่มเงินทุนภายใต้เงื่อนไขที่เหมาะสม เป็นการทบทวนเงินทุนที่มีอยู่ในธุรกิจว่าเหมาะสมหรือไม่ ควรมีการปรับปรุงเพิ่มเงินทุนหรือไม่เพียงใด

ชนะใจ เดชวิทยา (2546, หน้า 1-3) กล่าวว่า หน้าที่ทางการจัดการการเงินมี 3 ประการ คือ

1. การวางแผนเกี่ยวกับการเงิน จะเกี่ยวข้องกับการวางแผนรายรับรายจ่ายของธุรกิจ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ทางการเงินและโครงการในอนาคต โดยแผนดังกล่าวจะกำหนดวัตถุประสงค์ทางการเงิน รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย

2. การตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดหาเงินทุน แหล่งที่มาของเงินทุนของธุรกิจแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ การกู้ยืม และการออกหุ้นกู้ ดังนั้น การตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดหาเงินทุน จึงเป็นตัวกำหนดต้นทุนของเงินทุนหรือค่าของทุน และความเสี่ยงทางการเงิน

3. การตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรเงินทุน เงินทุนที่ธุรกิจหามาได้นั้น จะจัดสรรทุนไปในสินทรัพย์ 2 ประเภท คือ สินทรัพย์หมุนเวียน และสินทรัพย์ถาวร การจัดสรรเงินทุนของธุรกิจนี้ จะต้องก่อให้เกิดความสมดุลระหว่างสภาพคล่อง และความสามารถในการทำกำไร

นภาพร นิลภรณ์กุล (2548, หน้า 2-3) กล่าวว่า หน้าที่ของการจัดการทางการเงิน แบ่งออกได้ 3 ประการ ดังนี้

1. การวางแผนทางการเงิน คือ การวางแผนทางการเงินของธุรกิจ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อที่จะได้ทราบถึงความจำเป็นที่ต้องการใช้เงินทุนว่ามีเท่าใด สำหรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต

2. การจัดหาเงินทุน คือ การวางแผนการจัดหาเงินทุนว่าควรจัดหามาจากแหล่งไหน จำนวนเท่าใด

3. การจัดสรรเงินทุน คือ การตัดสินใจจัดสรรเงินทุนไปลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนและสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอย่างไรบ้าง ซึ่งจะแตกต่างกันในเรื่องความสามารถในการทำกำไรและสภาพคล่องของธุรกิจ



สุมาลี จิระมิตร (2548, หน้า 9-10) กล่าวว่า องค์ประกอบของการจัดการทางการเงิน สามารถแยกออกได้ดังนี้

1. การวางแผนทางการเงิน ประกอบด้วย การวิเคราะห์การเงิน การวางแผนกำไร การพยากรณ์ทางการเงิน การจัดทำงบการเงินและงบกระแสเงินสดโดยคณะ
2. การบริหารสินทรัพย์หรือจัดสรรเงินทุน ประกอบด้วย การพิจารณาการลงทุน การพิจารณาการลงทุนภายใต้ความไม่แน่นอน การบริหารทุนหมุนเวียน การบริหารเงินสดและหลักทรัพย์ การบริหารลูกหนี้การบริหารสินค้าคงเหลือ
3. การจัดหาเงินทุน ประกอบด้วย ตลาดการเงิน แหล่งเงินทุนระยะสั้น แหล่งเงินทุนระยะยาว นโยบายเงินปันผล โครงสร้างเงินทุนและต้นทุนเงินลงทุน

พารามาสิวาน, และซูบราแมนเนียน (Paramasivan, & Subramanian, 2009, p. 8) กล่าวว่า องค์ประกอบของการจัดการทางการเงิน มีดังนี้

1. การคาดคะเนความต้องการทางการเงิน เป็นการประมาณความต้องการทางการเงิน เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพย์สินและคาดการณ์ความต้องการรวม เพื่อสนองความต้องการสินทรัพย์ในอนาคต
2. การได้สินทรัพย์ที่จำเป็น คือ การให้ความสำคัญกับวิธีการระดมเงิน และแหล่งที่สามารถให้ได้
3. การตัดสินใจลงทุน เป็นการเลือกทางเลือกการลงทุนอย่างระมัดระวัง และพิจารณาเหตุผลและเสถียรภาพที่ได้จากการลงทุน
4. การจัดการเงินสด มีบทบาทสำคัญของการเงิน เพราะการจัดการเงินสดอย่างถูกต้องไม่ใช่เพียงแต่จำเป็นสำหรับการใช้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังช่วยสนองสภาพคล่องของธุรกิจในระยะสั้นอีกด้วย
5. ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน ซึ่งการจัดการทางการเงินจะเกี่ยวข้องกับฝ่ายต่างๆ เช่น การตลาด การผลิต บุคคล ระบบ วิจัย และพัฒนา เป็นต้น โดยต้องรักษาความสัมพันธ์อันดีกับฝ่ายต่างๆ ในองค์กรธุรกิจ

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบของการจัดการการเงิน ประกอบด้วย การวิเคราะห์ทางการเงิน การวางแผนและการพยากรณ์ การวางแผนในการจัดหาเงินทุน เพื่อใช้ในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการบริหารการเงิน ได้แก่ การบริหารทุนหมุนเวียน การลงทุน และโครงสร้างเงินทุน

## 6. การมีส่วนร่วม

### 6.1 ความหมายของการมีส่วนร่วม

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2543, หน้า 4-8) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าด้วยการแสดงความเห็น การได้สวนสาธารณะ การ

ประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติหรืออื่นๆ

นรินทร์ชัย พัฒนพงศา (2546, หน้า 4) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม คือ การที่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดที่ไม่เคยได้เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ หรือเข้าร่วมการตัดสินใจ หรือเคยเข้าร่วมด้วยเล็กน้อย ได้เข้าร่วมมากขึ้น เป็นไปอย่างมีอิสรภาพ เสมอภาค มิใช่มีส่วนร่วมอย่างผิวเผิน เข้าร่วมด้วยอย่างแท้จริงยิ่งขึ้น และการเข้าร่วมนั้นต้องเริ่มตั้งแต่ขั้นแรกจนถึงขั้นสุดท้ายของโครงการ

พัชรี ลิโรส (2546, หน้า 1) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม คือ กระบวนการซึ่งประชาชนหรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้มีโอกาสแสดงทัศนะแลกเปลี่ยนข้อมูล และความคิดเห็น เพื่อแสวงหาทางเลือกและการตัดสินใจต่างๆ เกี่ยวกับโครงการที่เหมาะสม และเป็นที่ยอมรับร่วมกัน ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจึงควรเข้าร่วมในกระบวนการนี้ตั้งแต่เริ่มจนกระทั่งถึงการติดตามและประเมินผล เพื่อให้เกิดความเข้าใจและการรับรู้-เรียนรู้ การปรับเปลี่ยนโครงการร่วมกัน ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย

กรมการพัฒนาชุมชน (2547, หน้า 57) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การเข้าร่วมอย่างแข็งขันของกลุ่มบุคคลในชั้นต่างๆ ของการดำเนินกิจกรรมอย่างหนึ่ง การมีส่วนร่วมที่สมบูรณ์ ต้องเป็นในรูปที่ผู้เข้าร่วม มีส่วนกระทำให้เกิดผลของกิจกรรมที่เข้าร่วม มิใช่เป็นผู้ร่วมคิด ตัดสินใจ หรือผู้ได้รับประโยชน์เท่านั้น

ถวิลวดี บุรีกุล (2548, หน้า 1) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การพิจารณาถึงที่มีส่วนช่วยเหลือโดยสมัครใจโดยประชาชน ต่อโครงการใดโครงการหนึ่งของโครงการสาธารณะต่างๆ ที่คาดว่าจะส่งผลต่อการพัฒนาชาติ แต่ไม่ได้หวังว่าจะให้ประชาชนเปลี่ยนแปลงโครงการหรือวิจารณ์เนื้อหาโครงการ

มนตรี กนกนาวา (2548, หน้า 153-168) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความคิดเห็นต่อการตัดสินใจขององค์กร

อาร์มสตรอง (Armstrong, 2006, p. 808) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม คือ การที่ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนสำคัญในกระบวนการตัดสินใจ

นิวสตรอม, และเดวิส (Newstrom, & Davis, 2002, p. 187) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม คือ ความเกี่ยวพันทางจิตใจและอารมณ์ของบุคคลในกลุ่ม ที่สนับสนุนให้ช่วยเหลือเป้าหมายของกลุ่ม และร่วมกันรับผิดชอบ

กล่าวโดยสรุป การมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการที่สมาชิกหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนสำคัญในกระบวนการรับรู้และตัดสินใจในการจัดการกองทุน โดยมีโอกาสแสดงทัศนะ แลกเปลี่ยนข้อมูล และความคิดเห็น เพื่อแสวงหาทางเลือก และการตัดสินใจต่างๆ เกี่ยวกับโครงการที่เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับและรับผิดชอบร่วมกัน

## 6.2 ความสำคัญของการมีส่วนร่วม

ไพบุลย์ ตั้งมีลาภ (2545, หน้า 27-28) กล่าวว่า กองทุนหมู่บ้านไม่ใช่เป็นของ



ใครคนใดคนหนึ่ง แต่เป็นของคนทุกคนในหมู่บ้าน ดังนั้น สมาชิกและคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านตลอดจนประชาชนทุกคน จึงต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในกองทุนหมู่บ้าน เพื่อให้การดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้านประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

สมเดช สิทธิพงศ์พิทยา (2545, หน้า 205) กล่าวว่า ในการดำเนินการจะต้องให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชนกลุ่มเป้าหมาย โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่การให้ข้อมูล การตัดสินใจ การวางแผน การดำเนินงาน และการติดตามประเมินผลโครงการ โดยจะต้องพยายามสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชนให้มากที่สุด

ประเสริฐ ภัทรมัย, อำนาจ พรหมสูตร, และสิรินมิตร วังสุนทร (2546, หน้า 40-49) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมมีความสำคัญและความจำเป็นดังนี้

1. เป็นการทำให้เกิดความโปร่งใสในการบริหารและการประเมินผล
2. เป็นการสร้างความถูกต้องและครอบคลุมข่าวสาร และกระบวนการขั้นตอนในการดำเนินงาน ตลอดจนความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการ
3. เป็นการส่งเสริม สนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันทางสังคมระหว่างกลุ่มคนต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน และภาคประชาชน
4. เป็นกระบวนการที่ทำให้ข่าวสาร ความคิด ความรู้สึก เกิดความหลากหลาย ลุ่มลึก และสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น
5. ทำให้ประชาชนมีความผูกพันและมีส่วนเป็นเจ้าของ
6. เป็นกระบวนการตอบสนองปัญหาและความต้องการ ของกลุ่มที่มีส่วนได้ส่วนเสีย

พัชรี สีโรส (2546, หน้า 1) กล่าวว่า ประโยชน์ของการมีส่วนร่วม ได้แก่

1. เพิ่มคุณภาพของการตัดสินใจ ช่วยให้เกิดการพิจารณาทางเลือกใหม่
2. การลดค่าใช้จ่ายและการสูญเสียเวลา เมื่อการตัดสินใจนั้นได้รับการยอมรับ จะช่วยลดความขัดแย้งระหว่างการนำไปปฏิบัติ
3. การสร้างฉันทามติ ลดความขัดแย้งทางการเมือง และเกิดความชอบธรรมในการตัดสินใจของรัฐ
4. การเพิ่มความสะดวกต่อการนำไปปฏิบัติ สร้างให้ประชาชนเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และมีความกระตือรือร้นในการช่วยให้เกิดผลในทางปฏิบัติ
5. การมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้นสามารถลดการเผชิญหน้าและความขัดแย้งที่รุนแรงได้
6. ช่วยทำให้เจ้าหน้าที่ของรัฐมีความใกล้ชิดกับประชาชน และไวต่อความรู้สึกห่วงกังวลของประชาชน และเกิดความตระหนักในการตอบสนองต่อความกังวลของประชาชน
7. การพัฒนาความเชี่ยวชาญ และความคิดสร้างสรรค์ของสาธารณชน ถือว่า

เป็นการให้การศึกษามุมชน เพื่อเรียนรู้กระบวนการตัดสินใจ และเป็นเวทีฝึกผู้นำชุมชน

วันชัย วัฒนศัพท์ (2547, หน้า 7-10) กล่าวว่า ประโยชน์ของการมีส่วนร่วมของประชาชน มีดังต่อไปนี้

1. เพิ่มคุณภาพของการตัดสินใจ กระบวนการปรึกษาหารือกับสาธารณชน ช่วยให้เกิดความกระจ่างในวัตถุประสงค์และความต้องการของโครงการหรือโยบายนั้นๆ ได้อยู่เสมอ สาธารณชนสามารถที่จะผลักดันให้เกิดการทบทวนข้อสันนิษฐานที่ปิดบังอยู่ ซึ่งอาจจะปิดบังไม่ให้เห็นทางออกที่มีประสิทธิภาพที่สุด บ่อยครั้งกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนก่อให้เกิดการพิจารณาถึงทางเลือกใหม่ แทนวิธีการที่เคยใช้กันมาในอดีต สาธารณชนมักจะมีข้อมูลที่สำคัญ ซึ่งทำให้เกิดความแตกต่างในการที่จะนำไปสู่การตัดสินใจ ก่อให้เกิดความแตกต่างระหว่างโครงการที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ
2. การลดค่าใช้จ่ายและการสูญเสียเวลา แนนอนกระบวนการหรือโครงการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างเต็มรูปแบบมักจะสิ้นเปลืองและเสียเวลา แต่ในทางปฏิบัติแล้ว การมีส่วนร่วมของประชาชนมาตั้งแต่ต้นสามารถที่จะลดความล่าช้าและลดค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งของประชาชนได้
3. การสร้างฉันทามติ โครงการมีส่วนร่วมของประชาชนสามารถสร้างข้อตกลงที่มั่นคงและยืนยาวและการยอมรับระหว่างกลุ่ม ซึ่งก่อนหน้านี้อาจจะมีความเห็นขัดแย้งกันคนละทาง การมีส่วนร่วมนี้ยังก่อให้เกิดความเข้าใจระหว่างคู่กรณี ลดความขัดแย้งทางการเมือง และสร้างให้เกิดความชอบธรรมในการตัดสินใจของรัฐ
4. การเพิ่มความง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทำให้รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของการตัดสินใจนั้น และครั้งหนึ่งเมื่อได้รับการตัดสินใจแล้ว ก็ย่อมต้องการที่จะเห็นสิ่งนั้นนำไปปฏิบัติได้ ไม่เพียงแต่จะมีความสนับสนุนทางการเมืองต่อการนำไปปฏิบัติ แต่กลุ่มและปัจเจกชนอาจจะรู้สึกกระตือรือร้น ในการที่จะช่วยให้เกิดผลในทางปฏิบัติ
5. การหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า กระบวนการมีส่วนร่วมก่อให้เกิดโอกาสที่คู่กรณีจะแสดงความต้องการของกลุ่ม และความห่วงกังวลที่ปราศจากความรู้สึกที่เป็นปรปักษ์ การมีส่วนร่วมของประชาชนตั้งแต่ต้นสามารถลดการเผชิญหน้ากันอย่างรุนแรงที่อาจจะเป็นไปได้
6. การดำรงไว้ซึ่งความน่าเชื่อถือและความชอบธรรม วิธีทางที่จะนำไปสู่ความชอบธรรมและการดำรงอยู่ของความชอบธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อการตัดสินใจก่อให้เกิดความขัดแย้ง ก็คือจะต้องใช้กระบวนการตัดสินใจซึ่งโปร่งใสและน่าเชื่อถือต่อสาธารณชนและให้สาธารณชนมีส่วนร่วม โครงการมีส่วนร่วมของประชาชนยังก่อให้เกิดความเข้าใจถึงเหตุผลที่นำไปสู่การตัดสินใจนั้นๆ
7. การพัฒนาความเชี่ยวชาญและความคิดสร้างสรรค์ ประโยชน์อันสำคัญอย่างยิ่งของการมีส่วนร่วมของประชาชน คือ การให้การศึกษากับสาธารณชนที่ดีขึ้น ผู้มีส่วน



ร่วมไม่เพียงแต่จะเรียนรู้เกี่ยวกับเนื้อหา แต่ยังได้เรียนรู้ว่ากระบวนการตัดสินใจในองค์กรส่วนท้องถิ่นควรเป็นอย่างไร และทำไมจึงต้องตัดสินใจดังกล่าว การมีส่วนร่วมของประชาชนยังเป็นเวทีการฝึกที่มีประสิทธิภาพของผู้นำท้องถิ่นในอนาคตอีกด้วย

ถวิลวดี บุรีกุล (2548, หน้า 5) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนมีความสำคัญในการสร้างประชาธิปไตยอย่างยั่งยืน และส่งเสริมธรรมาภิบาล ตลอดจนการบริหาร หากการมีส่วนร่วมของประชาชนมากขึ้นเพียงใด ก็จะช่วยให้มีการตรวจสอบการทำงานของผู้บริหาร และทำให้ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น อีกทั้งยังเป็นการป้องกันนักการเมืองจากการกำหนดนโยบายที่ไม่เหมาะสมกับสังคมนั้นๆ นอกจากนี้การมีส่วนร่วมของประชาชนยังเป็นการสร้างความมั่นใจว่า เสียงของประชาชนจะมีคนรับฟัง อีกทั้งความต้องการหรือความปรารถนาของประชาชน จะได้รับการตอบสนอง

นิวสตรอม, และเดวิส (Newstrom, & Davis, 2002, pp. 189-190) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมมีส่วนช่วยให้เกิดประโยชน์หลายประการ ซึ่งโดยปกติการมีส่วนร่วมจะนำมาซึ่งผลผลิตที่สูงขึ้นและคุณภาพที่เพิ่มขึ้น และมีส่วนช่วยเพิ่มแรงจูงใจ

กล่าวโดยสรุป การมีส่วนร่วม ทำให้เกิดความโปร่งใสในการบริหารและการประเมินผล สร้างความถูกต้องและครอบคลุมข่าวสารและกระบวนการ ขั้นตอนในการดำเนินงาน ตลอดจนความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการ ส่งเสริม สนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันทางสังคมระหว่างกลุ่มคนต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน และภาคประชาชน ทำให้ข่าวสาร ความคิด ความรู้สึก เกิดความหลากหลาย ลุ่มลึก และสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ทำให้ประชาชนมีความผูกพันและมีส่วนเป็นเจ้าของ และตอบสนองปัญหาและความต้องการของกลุ่มที่มีส่วนได้ส่วนเสีย

### 6.3 รูปแบบของการมีส่วนร่วม

ปาริชาติ วลัยเสถียร (2543, หน้า 143) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม มีกระบวนการดังต่อไปนี้

1. การมีส่วนร่วมในการศึกษาชุมชน
2. การมีส่วนร่วมในการวางแผน โดยจะมีการรวมกลุ่มอภิปราย และแสดงความคิดเห็นเพื่อกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ วิธีการ แนวทางการดำเนินงาน และทรัพยากรที่จะต้องใช้
3. การมีส่วนร่วมในการดำเนินการพัฒนา โดยการสนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์ แรงงาน เงินทุน หรือเข้าร่วมบริหาร การใช้ทรัพยากร การประสานงาน
4. การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์จากการพัฒนา
5. การมีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผลการพัฒนา เพื่อที่จะได้แก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ทันที

ไพบูลย์ ตั้งมีลาภ (2545, หน้า 27-28) กล่าวว่า รูปแบบของการมีส่วนร่วม มีดังนี้

1. ร่วมกันคิด เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์กองทุนหมู่บ้านว่า จะเป็นอย่างไรในอนาคต เป็นต้น
2. ร่วมกันตัดสินใจ เช่น เลือกทีมงาน โดยเลือกคนดีคนเก่งเป็นกรรมการ ร่วมกันกำหนดกฎระเบียบกองทุนหมู่บ้านเพื่อให้สมาชิกปฏิบัติ เป็นต้น
3. ร่วมกันวางแผน เช่น วางแผนการทำงาน วางแผนการติดตาม หรือการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น
4. ร่วมกันทำ เช่น ร่วมกันบริหารกองทุนหมู่บ้านให้เป็นไปตามที่ร่วมกันคิด และร่วมกันตัดสินใจ อบรม/สัมมนากรรมการกองทุนหมู่บ้าน หรือจัดตั้งเครือข่ายกองทุนหมู่บ้าน เป็นต้น
5. ร่วมกันติดตาม เช่น ติดตามการบริหารงานของกรรมการกองทุนหมู่บ้าน การใช้เงินกู้ของสมาชิกว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ หรือติดตามและช่วยแก้ปัญหาให้กับสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน เป็นต้น
6. ร่วมกันรับผิดชอบ เช่น เมื่อเกิดความผิดพลาดเกิดขึ้น กรรมการของกองทุนหมู่บ้านจะต้องรับผิดชอบร่วมกันในทุกเรื่องที่อยู่ในความรับผิดชอบ และเมื่อมีผลประโยชน์เกิดขึ้น ทุกคนจะต้องได้รับประโยชน์ร่วมกัน เป็นต้น

นรินทร์ชัย พัฒนพงศา (2546, หน้า 17) กล่าวว่า รูปแบบของการมีส่วนร่วมตามหลักการทั่วไป แบ่งเป็น 5 ระดับ

1. การมีส่วนร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูลของตน/ครอบครัว/ชุมชนของตน
2. การมีส่วนร่วมรับรู้ข้อมูลข่าวสาร
3. การมีส่วนร่วมตัดสินใจ โดยเฉพาะในโครงการที่มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. การมีส่วนร่วมทำ คือ ร่วมในขั้นตอนการดำเนินงานทั้งหมด
5. การมีส่วนร่วมสนับสนุน คือ ไม่มีโอกาสร่วมทำ แต่มีส่วนร่วมช่วยเหลือในด้านอื่น

ประเสริฐ ภัทรมัย, อำนาจ พรหมสูตร, และสิรินมิตร วังสุนทร (2546, หน้า 40-49) กล่าวว่า รูปแบบของการมีส่วนร่วมมีหลายระดับและหลายรูปแบบตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ระดับของการร่วมเพื่อรับรู้ข้อมูลข่าวสาร เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ ซึ่งอาจจะดำเนินการในรูปแบบการประชาสัมพันธ์
2. ระดับการระดมทรัพยากร เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของ ดำเนินการในรูปแบบของการสนับสนุนในด้านวัตถุประสงค์ ทั้งแรงงาน เงิน หรืออุปกรณ์ต่างๆ รวมทั้งการมีส่วนร่วมถือหุ้นในกิจการ
3. ระดับการตัดสินใจ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีโอกาสร่วมแลกเปลี่ยน



ข่าวสาร อภิปราย และตัดสินใจ โดยจัดในรูปคณะกรรมการ มีผู้แทนของกลุ่มที่เกี่ยวข้อง องค์กรภาครัฐ องค์กรภาคเอกชน องค์กรชุมชน และนักวิชาการเข้าร่วม

4. ระดับตัดสินใจด้วยตนเอง เพื่อให้ประชาชนกำหนดนโยบาย แนวทางการดำเนินงาน และรับผิดชอบด้วยตนเอง โดยมีรูปแบบการจัดการด้วยตนเองของประชาชน องค์กรชาวบ้าน สหกรณ์ การประชาคมติ

วันชัย วัฒนศัพท์ (2547, หน้า 43-45) กล่าวว่า ประเด็นต่างๆ ที่ต้องการกระบวนการมีส่วนร่วม ได้แก่

1. การตัดสินใจและผลกระทบที่สำคัญ
2. การตัดสินใจจะมีผลกระทบต่อบางคนมากกว่าบุคคลอื่น
3. การตัดสินใจจะมีผลกระทบต่อผลประโยชน์ ของบางคนหรือกลุ่มคนที่มีอยู่

เดิม

4. การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่มีความขัดแย้งอยู่ก่อนแล้ว
5. ความจำเป็นเพื่อให้มีการสนับสนุนต่อผลการตัดสินใจ

ถวิลวดี บุรีกุล (2548, หน้า 3) กล่าวว่า รูปแบบพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของประชาชน มี 3 ประการ คือ

1. ต้องมีอิสรภาพ หมายถึง มีอิสระที่จะเข้าร่วมหรือไม่ก็ได้ การเข้าร่วมต้องเป็นไปด้วยความสมัครใจ การถูกบังคับให้ร่วมไม่ว่าจะรูปแบบใด ไม่ถือว่าเป็นการมีส่วนร่วม

2. ต้องมีความเสมอภาพ ประชาชนเข้าร่วมในกิจกรรมใดจะต้องมีสิทธิเท่าเทียมกับผู้เข้าร่วมคนอื่น

3. ต้องมีความสามารถ ประชาชนหรือกลุ่มเป้าหมายจะต้องมีความสามารถพอที่จะเข้าร่วมกิจกรรมนั้นๆ หมายความว่า ในบางกิจกรรมแม้จะกำหนดว่าผู้เข้าร่วมมีเสรีภาพและความเสมอภาพแต่กิจกรรมที่กำหนดไว้มีความซับซ้อนเกินความสามารถของกลุ่มเป้าหมาย การมีส่วนร่วมย่อมเกิดขึ้นไม่ได้

นิวสตรอม, และเดวิส (Newstrom, & David, 2002, pp. 187-188) กล่าวว่า รูปแบบของการมีส่วนร่วม ได้แก่

1. ความเกี่ยวพัน เป็นความเกี่ยวพันด้วยตัวตนมากกว่าการเกี่ยวพันด้วยงาน

2. ความสนับสนุน เป็นการให้อำนาจในการใช้ทรัพยากรของตนทั้งการริเริ่มและสร้างสรรค์ไปสู่เป้าหมายขององค์กร

3. ความรับผิดชอบ เป็นการสนับสนุนให้บุคคลยอมรับความรับผิดชอบในกิจกรรมของกลุ่ม

อาร์มสตรอง (Armstrong, 2006, p. 810) กล่าวว่า รูปแบบของการมีส่วนร่วม ได้แก่

1. การมีส่วนร่วมในการปรึกษา คือ กลไกอย่างเป็นทางการที่มีความหมายสำหรับการจัดการ เพื่อปรึกษาตัวแทนผู้ปฏิบัติงานในประเด็นที่มีความสนใจร่วมกัน

2. แบบหุ้นส่วน ซึ่งเน้นที่ประโยชน์และประเด็นที่ต้องการจัดการร่วมกัน ด้วยความร่วมมือ มากกว่าความสัมพันธ์ที่ขัดแย้งแบบเดิม

กล่าวโดยสรุป รูปแบบของการมีส่วนร่วม ได้แก่ ร่วมกันคิดและกำหนด วิสัยทัศน์กองทุนหมู่บ้าน ร่วมกันตัดสินใจเลือกทีมงาน ร่วมกันกำหนดกฎระเบียบกองทุนหมู่บ้านเพื่อให้สมาชิกปฏิบัติ ร่วมกันวางแผนการทำงาน วางแผนการติดตาม หรือการประชาสัมพันธ์ ร่วมกันบริหารกองทุนหมู่บ้านให้เป็นไปตามที่ร่วมกันคิด และร่วมกันตัดสินใจอบรม/สัมมนากรรมการกองทุนหมู่บ้าน หรือจัดตั้งเครือข่ายกองทุนหมู่บ้าน ร่วมกันติดตามการบริหารงานของกรรมการกองทุนหมู่บ้าน การใช้เงินกู้ของสมาชิกว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ หรือติดตามและช่วยแก้ปัญหาให้กับสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน ร่วมกันรับผิดชอบเมื่อเกิดความผิดพลาดเกิดขึ้น

## 7. การควบคุม

### 7.1 ความหมายของการควบคุม

อนันต์ เกตุวงศ์ (2543, หน้า 257-258) กล่าวว่า การควบคุม หมายถึง งานที่จะทำให้แน่ใจได้ว่า กิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปด้วยดีจนเสร็จและทำให้เกิดผลตามต้องการ ดังนั้นในการควบคุมจึงจำเป็นต้องอาศัยมาตรฐานทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ และเวลาเป็นหลัก เพื่อเปรียบเทียบกับการกระทำที่เกิดขึ้น ถ้าแตกต่างไปจากมาตรฐานการแก้ไขปรับปรุงจะต้องกระทำทันที

มัลลิกา ดันสอน (2544, หน้า 215) กล่าวว่า การควบคุม เป็นกระบวนการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานสำหรับกำกับการทำงานขององค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ แล้วทำการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงาน ตลอดจนวิเคราะห์ปัญหาแก้ไข และปรับปรุงให้การดำเนินงานเข้าสู่เป้าหมาย และสอดคล้องกับข้อจำกัดของสถานการณ์

ธงชัย สันติวงษ์ (2545, หน้า 199) กล่าวว่า การควบคุม หมายถึง การมุ่งให้เกิดความแน่ใจว่า ผลงานที่ทำได้จริงนั้นได้ผลตรงตามที่กำหนดไว้

วิทยา ด้านธำรงกุล (2546, หน้า 336) อธิบายว่า การควบคุม หมายถึง กระบวนการวัดผลและการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้แน่ใจว่างานจะเป็นไปตามแผน เป้าหมาย และมาตรฐานที่ได้วางไว้

อัมพร อังกินันท์ (2546, หน้า 320) กล่าวว่า การควบคุม เป็นกลไกต่างๆ ที่ใช้เพื่อติดตามการปฏิบัติ และผลผลิต ภายในขอบเขตที่มีการพิจารณาไว้ หรือกระบวนการวัดการปฏิบัติงานที่ได้มีการวางแผนไว้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่า การปฏิบัติงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของผู้บริหาร หรือเป็นการติดตามผลการปฏิบัติงาน และการแก้ไขสิ่งที่จำเป็น



อำนาจ ด้านธำรงกุล (2546, หน้า 559) กล่าวว่า การควบคุม คือ กระบวนการที่ผู้จัดการใช้ในการกำกับติดตาม (monitor) หรือวางระเบียบ (regulate) กิจกรรมต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคคลบรรลุเป้าหมายองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การควบคุม เป็นการวางระเบียบกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ เพื่อให้ผลงานอยู่ในกรอบที่ยอมรับได้ เมื่อเทียบกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนงาน

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2547, หน้า 229) อธิบายว่า การควบคุม หมายถึง กระบวนการในการตรวจสอบกิจกรรมที่ปฏิบัติ เพื่อให้แน่ใจว่าจะบรรลุผลสำเร็จตามแผน

บุญเลิศ ตั้งจิตวัฒนา (2548, หน้า 111) กล่าวว่า การควบคุม หมายถึง การคอยดูแลให้การปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมและตรงตามที่กำหนดไว้ในแผน

กริฟฟิน (Griffin, 2005, p. 652) กล่าวว่า การควบคุม คือ การกำกับกิจกรรมขององค์การเพื่อให้องค์ประกอบของเป้าหมายของผลการปฏิบัติงานยังอยู่ในขอบเขตที่ยอมรับได้

เฮลล์ไรเอเกล, แจ็คสัน, และสโลคัม (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2005, p. 266) กล่าวว่า การควบคุม เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างความมั่นใจ ในพฤติกรรมและผลการปฏิบัติตามมาตรฐานขององค์การ รวมถึง กฎ ขั้นตอน และเป้าหมาย

เซอร์โต, และเซอร์โต (Certo, & Certo, 2006, p. 480) กล่าวว่า การควบคุม เป็นความพยายามอย่างเป็นระบบในการบริหารธุรกิจ เพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่ตั้งไว้ เพื่อให้เป็นไปตามแผนหรือวัตถุประสงค์

เซอร์เมอร์ฮอร์น, ฮันต์, และออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2007, p. 220) กล่าวว่า การควบคุม เป็นกลไกต่างๆ ที่ใช้เพื่อติดตามการปฏิบัติและผลผลิตภายในขอบเขตที่มีการพิจารณาไว้

รอบบินส์, และจัทจ์ (Robbins, & Judge, 2008, p. 5) กล่าวว่า การควบคุม เป็นการติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้แน่ใจว่าบรรลุผลสำเร็จที่วางแผนไว้

กล่าวโดยสรุป การควบคุม หมายถึง กระบวนการและกลไกที่ใช้ในวางแผนและขั้นตอนของกิจกรรม การติดตาม การตรวจสอบ การวัดผล และการปรับปรุงแก้ไข เพื่อสร้างความมั่นใจในพฤติกรรมและผลการปฏิบัติ โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐาน ทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ และเวลาเป็นหลัก เพื่อให้กิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปด้วยดีจนสำเร็จและทำให้เกิดผลตามต้องการ เป็นไปตามแผนและวัตถุประสงค์ขององค์การ

## 7.2 ความสำคัญของการควบคุม

บรยงค์ โตจินดา (2542, หน้า 206) กล่าวว่า การควบคุม จะช่วยให้ผู้บริหารเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงาน สามารถสั่งงานและตรวจสอบควบคุมงานได้ การมีระบบควบคุมงานที่สมบูรณ์จะช่วยบรรเทาและจำกัดการทำงานล่วงเวลา ช่วยลดต้นทุนและเพิ่มผลผลิต

มัลลิกา ดันสอน (2544, หน้า 217) กล่าวว่า การควบคุมมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับหน้าที่การวางแผน โดยงานทั้งสองต้องดำเนินการอย่างสอดคล้องกัน เพื่อเตรียมการปฏิบัติการให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยการวางแผนจะกำหนดเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติ ซึ่งจะกระทำผ่านการจัดระบบงาน การสั่งการ และการบริหารงาน ขณะที่การควบคุมจะเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ใช้ติดตามตรวจสอบ และประเมินว่าการดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมายของแผนหรือไม่ โดยที่การควบคุมมีเป้าหมายสำคัญ 4 ประการ ได้แก่

1. ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม
2. จำกัดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน
3. ช่วยให้การดำเนินงานที่ซับซ้อนขององค์กรมีความชัดเจน
4. ควบคุมต้นทุนให้ต่ำที่สุด และใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ธงชัย สันติวงษ์ (2545, หน้า 287-288) กล่าวว่า ผู้บริหารทุกคนที่สามารถทำการวางแผนได้ดี สามารถจัดองค์การได้ดี และสั่งการได้ราบรื่น สิ่งที่สำคัญที่สุดที่ต้องทำให้ได้ก็คือ ผลสำเร็จของงานที่ต้องทำให้ได้ตามที่คิดเอาไว้ ซึ่งจะเห็นได้ชัดแจ้งว่า การควบคุมนี้เองที่เป็นเครื่องมือที่เป็นเครื่องชี้ให้เห็นสิ่งที่เป็นไปต่างๆ เพื่อให้ผู้บริหารทราบได้ตลอดเวลา นอกจากนี้การควบคุมจะเป็นหน้าที่งานประการสุดท้ายของกระบวนการจัดการ ที่เชื่อมโยงกับขั้นตอนแรกของกระบวนการจัดการรอบใหม่อีกครั้งหนึ่ง และการดำเนินการปรับแก้สิ่งที่ผิดปกติดจากแผนนี้เอง ที่ทำให้การควบคุมเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับหน้าที่ทางการจัดการประการอื่นๆ ด้วย โดยผู้บริหารอาจปรับแก้ด้วยวิธีการทบทวนแผนงานหรือปรับเป้าหมายงานต่างๆ เสียใหม่ เพื่อให้การทำงานในรอบใหม่มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นด้วย

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550, หน้า 221-223) กล่าวว่า การควบคุมมีความสำคัญกับองค์การ ถ้าปราศจากข้อมูลที่ระบุถึงแนวโน้มของปัญหาที่ต้องเริ่มต้นพัฒนา ก็จะทำให้องค์การขาดความสามารถที่จะตอบสนอง ถ้าองค์การไม่รับรู้ถึงสภาพการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมหรือปัญหาภายในที่กระทบต่อความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย จะทำให้เกิดภาวะวิกฤต การป้อนกลับที่สม่ำเสมอจะช่วยให้ผู้จัดการสามารถตอบสนองต่อปัญหาได้ ในกรณีที่เป็นปัญหาเล็ก ตลอดจนสามารถป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาใหญ่ได้ ระบบการควบคุมไม่สามารถใช้ในการดำเนินการขององค์การโดยตรง แต่เป็นลักษณะของการให้ข้อมูลแก่ผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่ควบคุม ถ้าผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลได้อย่างเหมาะสม ระบบควบคุมก็จะได้ผลดี แต่ถ้าไม่สามารถใช้ข้อมูลได้อย่างเหมาะสม ระบบควบคุมก็จะได้ผลไม่ดี องค์การขาดการควบคุมที่เพียงพอ จะเข้าสู่วัฏจักรความเสื่อม การควบคุมการปฏิบัติงานภายในองค์การจะทำให้ลดต้นทุน และห่างจากวงจรความเสื่อมได้ การควบคุมจะช่วยองค์การให้ปรับปรุงคุณภาพ ทั้งกิจกรรมการปฏิบัติงาน และการส่งมอบผลิตภัณฑ์ไปยังลูกค้า สามารถสนองความคาดหวังของลูกค้าทางด้านผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย และความเชื่อถือในองค์การ ทำให้มีความสามารถในการแข่งขันที่ดีขึ้น ในด้านคุณภาพ เป็นหน้าที่ของ



องค์การที่จะพัฒนาและเสนอผลิตภัณฑ์ จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ และสนับสนุนผลิตภัณฑ์ทั้งหมด ทั้งนี้ขึ้นกับเกณฑ์กระบวนการภายในที่มีประสิทธิผล นอกจากนั้น คุณภาพระดับโลก ยังขึ้นอยู่กับ การสนับสนุนของฝ่ายบริหารระดับสูง และการปรับปรุงกระบวนการแบบต่อเนื่อง ซึ่งเป็น ความพยายามที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานทุกกระบวนการในองค์การ ด้วยความคิดที่จะ ปรับปรุงสิ่งที่ยังไม่ดีพอให้ดีขึ้นเสมอ ผู้บริหารระดับสูงจะกำหนดเป้าหมายที่มีคุณภาพสูง และ ปรับปรุงกระบวนการแบบต่อเนื่อง ซึ่งเป็นหน้าที่ของการควบคุม โดยให้สมาชิกทุกคนใน องค์การปรับปรุงคุณภาพให้ดีขึ้น

กริฟฟิน (Griffin, 2005, p. 653) กล่าวว่า การควบคุม ทำให้องค์การมีแนวทาง ในการปรับตัวไปสู่สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง จำกัดขอบเขตของความผิดพลาด รับมือกับ ความซับซ้อนขององค์การ และทำให้ต้นทุนต่ำที่สุด

เฮลลรีเอเกิล, แจ็คสัน, และสโลคัม (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2005, p. 266) กล่าวว่า การควบคุม ช่วยให้เห็นใจว่าการตัดสินใจ การปฏิบัติ และผล ตรงตามแผน ช่วยรักษาหรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและผล ทำให้มีข้อมูลที่เป็นมากขึ้น และช่วยให้มั่นใจว่า การนำแผนไปใช้ตรงตามที่ตั้งใจ

เซอร์โต, และเซอร์โต (Certo, & Certo, 2006, p. 481) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ ของระบบการควบคุม คือ ช่วยให้ผู้จัดการเพิ่มความสำเร็จของระบบการจัดการโดยรวมผ่านการ ควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป การควบคุม เป็นกระบวนการที่ใช้ในการติดตามความคืบหน้า ปัญหา และอุปสรรคของการดำเนินงาน เพื่อที่จะได้แก้ไขหรือปรับปรุงแผนการดำเนินงานให้ เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง จำกัดขอบเขตของความผิดพลาดและผลกระทบ เกิดขึ้น

### 7.3 องค์ประกอบของการควบคุม

บรยงค์ โตจินดา (2542, หน้า 205) กล่าวว่า การควบคุม ตามปกติจะมี กระบวนการหรือขั้นตอน ดังนี้

1. การพิจารณาวัตถุประสงค์ โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ กำหนดไว้ในแผนงาน หรือเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนดไว้
2. การกำหนดมาตรฐานงาน โดยพิจารณามาตรฐานสำหรับที่จะวัดผลการ ปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
3. การวัดผลงาน โดยการกำหนดวิธีการวัดผลงานตามมาตรฐานงาน และ กำหนดการวัดผลงานตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ หรือเปรียบเทียบกับกิจกรรมที่กำหนดไว้ตาม แผนงาน
4. การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือการประเมินผลงาน โดยนำผลงานจากที่วัดได้ มาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือเปรียบเทียบกับกิจกรรมที่

กำหนดไว้ตามแผนงาน ซึ่งจะทำให้ทราบว่าจะงานดำเนินไปตามมาตรฐานหรือกำหนดไว้ในแผนงานหรือไม่

5. การดำเนินการแก้ไข โดยการพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้น ในกรณีที่มีการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามมาตรฐานหรือตามแผนที่กำหนดไว้ แล้วหาวิธีการแก้ไขปัญหาเพื่อให้งานดำเนินไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

อนันต์ เกตุวงศ์ (2543, หน้า 257-258) กล่าวว่า การควบคุม ประกอบด้วย ขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดมาตรฐาน ต้องกำหนดโดยการเลือกประเด็น หรือปัจจัยสำคัญจากการวางแผน การกำหนดมาตรฐานสามารถดำเนินการควบคู่กับการวางแผน เพื่อให้ผู้บริหารทราบถึงความก้าวหน้าและปัญหาของงานที่ทำ โดยผู้บริหารไม่จำเป็นต้องคอยติดตามการทำงานทุกขั้นตอน ถึงแม้มาตรฐานมีหลายประเภทแต่ประการสำคัญคือ มาตรฐานต้องเป็นเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่สามารถจับต้องและไปถึงได้อย่างรูปธรรม

2. การวัดผลการปฏิบัติงาน กำหนดวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเกณฑ์และได้มาตรฐาน ปัจจุบันผู้บริหารส่วนใหญ่จะศึกษารายงานผลการดำเนินงาน โดยอาศัยเกณฑ์เชิงปริมาณ ซึ่งง่ายที่จะวัดเปรียบเทียบผลและวัตถุประสงค์

3. การเปรียบเทียบผลการทำงานกับมาตรฐาน การวัดผลการทำงานเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐาน ซึ่งจะเป็นหลักประกันว่า ผู้บริหารจะรับรู้และสามารถแก้ไขความเบี่ยงเบนปัญหา และหลีกเลี่ยงการปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม โดยจะต้องใช้วิจารณ์ญาณเปรียบเทียบผลการทำงานกับมาตรฐาน ถ้าผลงานต่ำกว่าก็ต้องศึกษาและวิเคราะห์ว่าเกิดขึ้นจากสาเหตุใด

4. การดำเนินการแก้ไข วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นและกำหนดแนวทางแก้ไข หรือปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือการเปลี่ยนแปลงมาตรฐาน หรือวิธีในการวัดผลเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และสามารถควบคุมการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แล้วจึงวางแผนปฏิบัติการปรับปรุงแผนงานเดิม ตลอดจนติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานใหม่

เสนาะ ดิเยาว์ (2543, หน้า 298-299) กล่าวว่า องค์ประกอบของการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่

1. ความถูกต้อง จะทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ และนำไปใช้ได้ผลตามที่ต้องการ หากข้อมูลไม่ถูกต้อง จะทำให้การแก้ปัญหาไม่ตรงว่าควรจะทำอย่างไร

2. ความทันเวลา ระบบการควบคุมที่ดีจะกระตุ้นให้สนใจ และเอาใจใส่ในการแก้ไขป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ดังนั้นจะต้องสามารถนำมาใช้แก้ปัญหาได้ทันเวลา

3. ความประหยัด ต้องใช้ให้เกิดประโยชน์เมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น ดังนั้นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากระบบการควบคุม จึงควรอยู่ในระดับต่ำสุดด้วย

4. ความยืดหยุ่น จะต้องมีความยืดหยุ่นให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและ



การเกิดขึ้นใหม่ของสถานการณ์ต่าง ๆ ควรปรับปรุงตามเวลาและสภาพแวดล้อม

5. การสามารถเข้าใจได้ ควรมีความซับซ้อนให้น้อยที่สุด เพื่อสะดวกในการใช้ และสามารถเข้าใจได้ง่าย หากยุ่งยากซับซ้อนจะทำให้คนที่เกี่ยวข้องสับสนเข้าใจยาก หรือไม่สนใจที่จะทำตาม

6. การมีมาตรฐานที่สมเหตุสมผล จะต้องสมเหตุสมผลและสามารถทำได้ ถ้ามาตรฐานสูงเกินไปหรือไม่มีเหตุผลก็ไม่จูงใจให้ปฏิบัติตาม เพื่อให้มีมาตรฐานการควบคุมอย่างเดียว แต่ต้องการให้นำไปสู่มาตรฐานที่สูงขึ้นในอนาคต

7. การจัดระบบอย่างมีกลยุทธ์ จะต้องจัดวางระบบอย่างมีกลยุทธ์ที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการควบคุมได้ เพราะขาดกลยุทธ์จะทำให้ไม่คุ้มค่าใช้จ่ายที่เสียไป ควรครอบคลุม กิจกรรม เหตุการณ์ และการดำเนินงานทุกอย่างในองค์กร

8. การใช้มาตรฐานหลาย ๆ อย่าง การเน้นที่จุดใดจุดหนึ่ง หรือมาตรฐานอย่างใดอย่างหนึ่ง จะทำให้แคบหรือมองปัญหาไม่ครอบคลุม งานในแต่ละงานย่อมมีมาตรฐานแตกต่างกัน ดังนั้นควรมีหลายมาตรฐานสำหรับกิจกรรมแต่ละอย่าง

9. การเน้นกฎแห่งข้อยกเว้น เพราะว่าไม่สามารถจะควบคุมทุกอย่างได้ จึงเน้นเฉพาะเรื่องที่สำคัญหรือควบคุมเฉพาะในหลักใหญ่หรือเป็นสาระสำคัญ และควรจะดูเฉพาะรายการที่ผลการทำงานแตกต่างไปจากมาตรฐานที่กำหนด หากเข้าไปดูแลทุกรายการจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดความคล่องตัว

10. การแก้ไขให้ถูกต้อง ไม่เพียงแต่จะแจ้งให้รู้ว่ามีข้อบกพร่องผิดพลาดเท่านั้น แต่จะต้องเสนอแนะด้วยว่า ควรจะแก้ไขอย่างไรเพื่อให้เกิดความถูกต้อง ระบบการควบคุมจึงต้องเน้นทั้งการชี้ปัญหาที่เกิดขึ้น และวิธีแก้ปัญหานั้นด้วย

มัลลิกา ดันสอน (2544, หน้า 217) กล่าวว่า การควบคุม ประกอบด้วย ขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดมาตรฐาน ต้องกำหนดโดยการเลือกปัจจัยสำคัญจากการวางแผน การกำหนดมาตรฐานสามารถดำเนินการควบคู่กับการวางแผน

2. การวัดผลการปฏิบัติงาน กำหนดวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเกณฑ์และได้มาตรฐาน

3. การเปรียบเทียบผลการทำงานกับมาตรฐาน การวัดผลการทำงานเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐาน

4. การดำเนินการแก้ไข วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นและกำหนดแนวทางแก้ไข หรือปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือการเปลี่ยนแปลงมาตรฐาน หรือวิธีในการวัดผลเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และสามารถควบคุมการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ธงชัย สันติวงษ์ (2545, หน้า 289) กล่าวว่า องค์ประกอบพื้นฐานของการควบคุม มีดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายในการควบคุม
2. การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
3. การวัดผลงานและเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน
4. การปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง
5. การให้ความดีความชอบ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญภิตติ, และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550, หน้า 223-224) กล่าวว่า การควบคุม เป็นกระบวนการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานการปฏิบัติ มี 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดมาตรฐาน (establish standards) เป็นการเปรียบเทียบขั้นพื้นฐานในการวัดผลการปฏิบัติงานชนิดต่างๆ ขององค์การว่า เป็นที่พอใจหรือไม่พอใจ ส่วนการกำหนดมาตรฐานเป็นเกณฑ์สำหรับการปฏิบัติงาน การเลือกประเด็นในโปรแกรมการวางแผน ซึ่งผู้บริหารใช้ในการวัดการปฏิบัติงาน เพื่อผู้บริหารจะได้ทราบเกี่ยวกับสิ่งซึ่งกำลังดำเนินอยู่ โดยไม่จำเป็นต้องติดตามการบริหารตลอดเวลา แผนมาตรฐานเป็นเกณฑ์เฉพาะอย่าง ซึ่งใช้มาตรฐานในการวัดที่เหมาะสม เพื่อติดตามกระบวนการที่ต่อเนื่อง เมื่อผู้บริหารกำหนดและติดตามการวัดผลที่สำคัญสำหรับกระบวนการในองค์การแล้ว จะคาดหวังการปฏิบัติงานในการติดต่อสื่อสารสำหรับพนักงาน การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานและการจูงใจพนักงานด้วย

2. การวัดผลการปฏิบัติงาน (measure performance) เมื่อมีการกำหนดมาตรฐานขึ้น ผู้บริหารต้องกำหนดกระบวนการวัดผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารส่วนใหญ่จะรายงานผลการปฏิบัติงาน โดยถือเกณฑ์ตัวเลขเชิงปริมาณ ซึ่งง่ายที่จะวัดและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ การวัดผลไม่จำเป็นต้องปฏิบัติตลอดเวลา นอกจากนี้การวัดผลการปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับมาตรฐาน จะสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการป้องกันไม่ให้อะไรที่แตกต่างจากมาตรฐานเกิดขึ้น ตลอดจนเป็นการหลีกเลี่ยงการปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม ซึ่งผู้บริหารสามารถคาดคะเนถึงสิ่งที่แตกต่างจากมาตรฐานได้

3. การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน (compare performance to standards) ผู้บริหารจะต้องใช้วิจารณญาณ เพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน ถ้าผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐาน จะต้องหาสาเหตุว่าเป็นเพราะอะไร มาตรฐานสามารถแสดงถึงตำแหน่งที่แตกต่างกันในโครงสร้างองค์การ ถ้าสามารถวัดการปฏิบัติงานได้ จะง่ายต่อการแก้ไขข้อแตกต่าง ซึ่งผู้บริหารจะทราบได้จากการมอบหมายงานให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติ

4. การปฏิบัติการแก้ไข (take action) หลังจากที่ได้เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานแล้ว เมื่อมีข้อแตกต่างจากมาตรฐาน จะต้องมีการแก้ไขการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์การปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงมาตรฐาน และการวัด



การแก้ไขสิ่งที่แตกต่างจากมาตรฐาน เป็นส่วนหนึ่งของระบบรวมของการจัดการ และมีความสัมพันธ์กับหน้าที่การจัดการอื่น ผู้บริหารสามารถแก้ไขสิ่งที่แตกต่างนี้ โดยการปรับแผนหรือปรับเป้าหมาย การมอบหมายงานใหม่ การกำหนดหน้าที่ให้ชัดเจน หรือเพิ่มการจัดบุคคลเข้าทำงาน การคัดเลือก การฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีการวัดการจัดบุคคลเข้าทำงานอีกครั้ง หรืออาจแก้ไขโดยการนำที่ดีขึ้น การอธิบายถึงงานตลอดจนเทคนิคความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

กริฟฟิน (Griffin, 2005, p. 657) กล่าวว่า กระบวนการควบคุมมีขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดมาตรฐาน
2. การวัดผลการปฏิบัติงาน
3. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน
4. กำหนดความต้องการของการแก้ไขการปฏิบัติ

เซอร์โต, และเซอร์โต (Certo, & Certo, 2006, p. 481) กล่าวว่า กระบวนการควบคุมมีขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวัดผลการปฏิบัติงาน
2. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน
3. การแก้ไขการปฏิบัติ

กล่าวโดยสรุป การควบคุม ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนดมาตรฐาน โดยการเลือกปัจจัยสำคัญจากการวางแผน กำหนดวิธีการวัดผลการปฏิบัติงาน โดยตั้งเกณฑ์และมาตรฐาน การเปรียบเทียบผลการทำงานกับมาตรฐาน การวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นและกำหนดแนวทางแก้ไขหรือปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือการเปลี่ยนแปลงมาตรฐานหรือวิธีในการวัดผล เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และสามารถควบคุมการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

วรวิพันธ์ คำเอี่ยม (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน : ศึกษากรณีจังหวัดอุบลราชธานี พบว่า ความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านอยู่ในระดับมาก ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านอยู่ในระดับมาก ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการหมู่บ้าน ส่วนปัจจัยที่ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงานกองทุนต่าง ๆ



ชัยสิทธิ์ หมายสุข (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง : ศึกษากรณีชุมชนเมืองของกรุงเทพมหานคร พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการกองทุนชุมชนเมืองของกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับปานกลางถึงสูง ซึ่งถือได้ว่าการดำเนินงานของคณะกรรมการกองทุนชุมชนเมืองของกรุงเทพมหานคร ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ค่อนข้างมาก ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านชุมชนเมือง ได้แก่ ความสัมพันธ์ภายใน และประสบการณ์ ส่วนปัจจัย เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ตำแหน่ง อาชีพ การได้รับการฝึกอบรม ความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และนโยบายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ไม่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านชุมชนเมือง ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานที่สำคัญได้แก่ สมาชิกไม่ส่งคืนตามกำหนด ไม่มีสถานที่ทำงานถาวร คณะกรรมการกองทุนไม่มีเวลา คณะกรรมการกองทุนไม่มีความรู้ความเข้าใจ ไม่มีงบประมาณในการบริหารจัดการกองทุน

กนกอร ไถวสินธุ์, และคนอื่นๆ (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษากระบวนการบริหารงานของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง: กรณีศึกษาตำบลหนองโพนงาม อำเภอเมือง จังหวัดชัยภูมิ พบว่า สภาพปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ดังนี้ ด้านการวางแผนโดยมีปัญหาในประเด็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสมาชิก ด้านการจัดองค์การโดยมีปัญหาในประเด็นวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในการบริหารงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ด้านการสั่งการโดยมีปัญหาประเด็นสมาชิกไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตามที่ได้รับมอบหมายหรือสั่งการ ด้านการประสานงานโดยมีปัญหาในประเด็นความรู้ ความเข้าใจ ขั้นตอนในการติดต่อสื่อสารประสานงานกับหน่วยงานภายนอก ด้านการควบคุมโดยมีปัญหาในประเด็น การกำกับดูแล ควบคุมเงินกองทุนที่สมาชิกได้กู้ยืมไปแล้ว ข้อเสนอแนะดังนี้ ด้านการวางแผน คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองควรจะรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกให้สมาชิกได้เข้ามามีส่วนร่วม ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในการบริหารงานกองทุน ด้านการจัดองค์การ หน่วยงานทางภาครัฐควรให้การสนับสนุนในเรื่องวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในการบริหารงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง เช่น กระดาษ ปากกา ดินสอ เป็นต้น ด้านการสั่งการ ในการมอบหมายงานหรือสั่งการของคณะกรรมการฯ ควรคำนึงถึงความรู้ความสามารถของสมาชิกเป็นหลักและควรให้กรรมการคอยให้คำแนะนำปรึกษาอย่างใกล้ชิด ในส่วนงานที่สมาชิกได้รับมอบหมาย ด้านการประสานงาน หน่วยงานทางภาครัฐ ควรให้ความช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาถึงขั้นตอน ระเบียบวิธีการปฏิบัติในการติดต่อประสานงาน กับหน่วยงานภายนอก ด้านการควบคุม คณะกรรมการควรให้ความเอาใจใส่ ควบคุม กำกับ ดูแล สมาชิกหลังจากที่สมาชิกได้กู้ยืมเงินกองทุนไปแล้ว เพื่อให้การนำเงินกองทุนฯ ไปใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด เป็นตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งโครงการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง



ชุตินา ตระกูลไทย (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาผลการดำเนินงานโครงการกองทุนหมู่บ้าน: กองทุนหมู่บ้านบ้านท่าน้ำ หมู่ 3 ตำบลคลองกิว อำเภอบ้านปึง จังหวัดชลบุรี พบว่า การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในคณะกรรมการเป็น 4 ส่วนใหญ่ๆ คือ ประธาน เลขานุการ ทรัพย์กฐิกและคณะกรรมการ แต่การทำงานจริงๆ นั้นจะมีคณะกรรมการเพียง 1-2 คนเท่านั้น ที่ทำงานและรับผิดชอบงานทั้งหมด การแบ่งหน้าที่และจัดตั้งขึ้นมาให้ครบองค์ประกอบตามหลักเกณฑ์เท่านั้น ปัญหาของการบริหารกองทุนคือ คณะกรรมการส่วนใหญ่ขาดความรู้ ความเข้าใจในกองทุนหมู่บ้าน

ถาวร สกุลโชติ (2546, บทคัดย่อ) ศึกษาประสิทธิผลการจัดระบบและการบริหารจัดการของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง: กรณีศึกษา อำเภอขลุง จังหวัดจันทบุรี พบว่า ความสามารถของคณะกรรมการกองทุนในการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านจำนวน 89 กองทุน ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงทุกด้าน ปัญหาการดำเนินงานของกองทุนด้านความสามารถของคณะกรรมการกองทุนคือ ขาดความพร้อมในการทำงาน ไม่เข้าร่วมปฏิบัติหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ อ้างว่าไม่มีเวลา กรรมการไม่ทำหน้าที่เนื่องจากไม่มีค่าตอบแทนนอกจากเงินปันผล บางกองทุนไม่มีการทำบัญชีหรือทำไม่ถูกต้อง บางกองทุนไม่มีการบันทึกการประชุมหรือบันทึกไม่ถูกต้อง บางกองทุนไม่มีการประชุม

สุรียพันธ์ แสงไพบลย์ (2546, บทคัดย่อ) ศึกษาผลการปฏิบัติงานในกองทุนหมู่บ้านของกรรมการกองทุนหมู่บ้าน ศึกษากรณี อำเภอโพธิ์ทอง จังหวัดอ่างทอง จากการศึกษา พบว่า ผลการปฏิบัติงานในกองทุนหมู่บ้านในอำเภอโพธิ์ทองอยู่ในระดับดี ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในกองทุนหมู่บ้านของกรรมการกองทุนหมู่บ้าน คือการได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจากภายนอก การที่เจ้าหน้าที่ของรัฐและหน่วยงานได้จัดการประชุมชี้แจงนโยบายกองทุนหมู่บ้าน ให้คำแนะนำการปฏิบัติงานกองทุนหมู่บ้าน และการได้รับการสนับสนุน ช่วยเหลือการทำงานจากหน่วยอื่น ๆ และปัจจัยในเรื่องความรู้ความเข้าใจในบทบาทของกรรมการกองทุนในด้านการกำหนดเป้าหมาย แผนปฏิบัติงาน มีระเบียบสำหรับการปฏิบัติงานที่ชัดเจน การมอบหมายงานและการกำหนดคุณสมบัติบุคคล การปฏิบัติงานตามระเบียบ ข้อบังคับ การจัดระบบข้อมูลการบริหารงาน การประชุม รายงาน ติดตามผล และการประชาสัมพันธ์ แนะนำการปฏิบัติงาน ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการศึกษา ผลการปฏิบัติงานในกองทุนหมู่บ้านของกรรมการกองทุนหมู่บ้าน ศึกษากรณี อำเภอโพธิ์ทอง จังหวัดอ่างทอง พบว่า กรรมการกองทุนยังขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานกองทุน เจ้าหน้าที่ของรัฐไม่ติดตามการทำงานของกรรมการกองทุนอย่างต่อเนื่อง งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ยังมีไม่เพียงพอ สมาชิกกองทุนยังขาดความรู้ความเข้าใจ ในเรื่องหลักการและวัตถุประสงค์ตามนโยบายกองทุนหมู่บ้าน ซึ่งเจ้าหน้าที่ของรัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ต้องให้ความรู้ความเข้าใจให้มากขึ้น และร่วมประชุมกับกรรมการกองทุนเพื่อรับทราบปัญหาและอุปสรรค



สุรางค์ อีลา (2547, บทคัดย่อ) ศึกษาประสิทธิภาพของการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน: ศึกษากรณี ตำบลเวียง อำเภอฮอด จังหวัดนราธิวาส ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน โดยรวมใน 4 ด้านคือ ด้านการประชุม ด้านการอนุมัติเงินกู้ ด้านการดำเนินงาน ด้านการประชาสัมพันธ์ และด้านการติดตาม ค่อนข้างมาก ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการหมู่บ้าน ได้แก่ การได้รับความช่วยเหลือจากสมาชิก การประสานงานภายในคณะกรรมการ การสนับสนุนด้านวิชาการและการจัดการ ส่วนปัจจัย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ต่อเดือน ประสบการณ์การทำงานเกี่ยวกับกองทุน การได้รับการฝึกอบรมและแนะนำ และความรู้ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ไม่เป็นปัจจัยต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานกองทุนหมู่บ้าน คือกรรมการกองทุนหมู่บ้านไม่มีเวลาปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ กรรมการกองทุนหมู่บ้านขาดความรู้ความสามารถในการทำงานและสมาชิกส่งเงินไม่ตรงตามกำหนด

สุรศักดิ์ ชัยรัมย์ (2547, บทคัดย่อ) ศึกษากระบวนการบริหารจัดการเงินกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง อำเภอนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า กองทุนที่มีมาตรฐานการบริหารในระดับดี มีผลการบริหารจัดการโดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก กองทุนที่มีมาตรฐานการบริหารในระดับปานกลาง มีผลการบริหารจัดการโดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง กองทุนที่มีมาตรฐานการบริหารในระดับปรับปรุง มีผลการบริหารจัดการโดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับน้อย ปัญหาและอุปสรรค ได้แก่ ผู้นำ คณะกรรมการ และสมาชิกไม่มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการ คณะกรรมการไม่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการ

ชนิษฐา ปะกีน้าหัง (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาประสิทธิภาพการบริหารกองทุนหมู่บ้าน : กรณีศึกษากองทุนหมู่บ้านตำบลนาทุ่งทองกวาว อำเภอแม่ทา จังหวัดลำพูน ผลจากการศึกษา พบว่า คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและสมาชิกมีความรู้ความเข้าใจในนโยบายกองทุนหมู่บ้านเป็นอย่างดี คณะกรรมการแม้จะมีการศึกษาค่อนข้างต่ำ แต่เป็นผู้มีคุณสมบัติถูกต้องตามข้อกำหนดและเคยมีประสบการณ์ในการบริหารกองทุนชนิดอื่น วัตถุประสงค์ในการบริหารกองทุนมีความพร้อม กระบวนการบริหารกองทุนหมู่บ้านทองกวาว มีการจัดองค์การที่เหมาะสมสอดคล้องกับระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง มีการคัดเลือกบุคลากรจากการเลือกตั้งของคนในชุมชน ซึ่งพิจารณาจากความรู้ความสามารถ ความน่าเชื่อถือ กองทุนยังขาดกระบวนการติดตามการใช้เงินกู้ เนื่องจากในทางปฏิบัติทำได้ค่อนข้างยาก มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรโดยการฝึกอบรม และการสร้างแรงจูงใจโดยการให้ค่าตอบแทนจากดอกผล การบริหารกองทุนไม่ได้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนด ว่าด้วยการปล่อยสินเชื่อให้สมาชิกอย่างเสมอภาค ถึงแม้ว่าการบริหารเงินกองทุนของกองทุนหมู่บ้านทุ่งทองกวาว จะได้รับการคัดเลือกให้เป็นกองทุนหมู่บ้านที่มีการบริหารจัดการที่ดีระดับ 1 (AAA) แต่ก็ยังปรากฏว่า คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านยังใช้สิทธิในการพิจารณาเงินกู้ให้ตนเองในอัตราที่สูงกว่าให้



สมาชิกโดยรวม ผลของการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านทุ่งทองกวาว พบว่า มีความก้าวหน้าในการดำเนินงาน เงินกู้ในปัจจุบันไม่เพียงพอต่อความต้องการของชุมชน แต่การนำเงินไปลงทุนของผู้กู้ยังผิดวัตถุประสงค์กองทุน คือ นำเงินไปใช้จ่ายเพื่อการอุปโภคบริโภค หรือซื้อของฟุ่มเฟือย ตลอดจนการนำเงินกู้ไปชำระหนี้สินอื่น กองทุนหมู่บ้านสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายเห็นได้จากคณะกรรมการกองทุนและสมาชิกกองทุนรับรู้ ยอมรับสนใจ และเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานจากกองทุนเป็นอย่างดี และชุมชนมีความพึงพอใจในผลการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้าน โดยเห็นว่ากองทุนเป็นแหล่งเงินกู้ที่เข้าถึงได้ง่าย ขั้นตอนการกู้ไม่ยุ่งยาก และมีดอกเบี้ยต่ำ เหมาะเป็นแหล่งเงินกู้เพื่อนำไปประกอบอาชีพเพื่อสร้างรายได้

พิษณุ หัตถสงเคราะห์ (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาศักยภาพในการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง (ศึกษาเฉพาะ กรณีจังหวัดหนองบัวลำภู) พบว่า ในภาพรวมคณะกรรมการหมู่บ้านและชุมชนเมือง มีศักยภาพด้านความสามารถในการบริหารจัดการกองทุนในระดับมาก โดยมีศักยภาพด้านความสามารถในการวางแผนมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านอำนาจการ ด้านการจัดองค์การ และด้านการตรวจสอบกำกับดูแล โดยในความสามารถของคณะกรรมการในแต่ละด้านนั้น แยกออกเป็นประเด็นสำคัญดังนี้ ด้านการวางแผน มีการจัดทำระเบียบข้อบังคับของกองทุนสอดคล้องกับประเพณีและค่านิยมของประชาชน ด้านการจัดองค์การ โครงสร้างขององค์การมีความชัดเจนและเหมาะสมต่อการดำเนินงาน ด้านการอำนาจการ ประธานกองทุนมีภาวะผู้นำและให้ความเป็นธรรมแก่กรรมการทุกท่าน ด้านการตรวจสอบกำกับดูแล มีการติดตามผลการดำเนินการของผู้กู้ยืมตั้งแต่เริ่มจนถึงปัจจุบัน และในการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างข้อมูลทั่วไป กับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพด้านความสามารถในการบริหารจัดการกองทุนในภาพรวม พบว่า คณะกรรมการ ที่มีเพศ อายุ ตำแหน่งในคณะกรรมการ และผ่านการอบรมที่แตกต่างกัน มีศักยภาพด้านความสามารถในการบริหารจัดการกองทุนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาครั้งนี้พบว่า คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองจังหวัดหนองบัวลำภู มีความรู้เกี่ยวกับกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองและศักยภาพในการบริหารจัดการกองทุนอยู่ในระดับมาก

จำเนียร เฟื่องยศ (2548, บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยจำแนกความสำเร็จในการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง จังหวัดสระบุรี พบว่า ความสามารถในการบริหารจัดการของกองทุนหมู่บ้านในด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการประสานงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการจัดบุคลากร ด้านการอำนาจการ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

สาริต ไวยโกศล (2548, บทคัดย่อ) ศึกษารูปแบบการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน หมู่ที่ 6 ตำบลวังข่อย อำเภอไพศาลี จังหวัดนครสวรรค์ พบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคคลของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านมีปัญหาอันตบสูง



รองลงมาได้แก่ ปัญหาการทำงานเป็นทีม ส่วนปัญหาด้านการวางแผนปฏิบัติงานเป็นปัญหาอันดับที่ 3 ส่วนอันดับสุดท้ายได้แก่ ปัญหาด้านการควบคุมและติดตามงาน สำหรับรูปแบบการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน หมู่ที่ 6 ตำบลวังข่อย อำเภอไพศาลี จังหวัดนครสวรรค์ ใช้รูปแบบของการสัมมนาเชิงปฏิบัติการคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน เพื่อส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ให้กับคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน ซึ่งจัดอยู่ในวงจร PDCA ของเดมมิง ทำให้การบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน หมู่ที่ 6 ตำบลวังข่อย อำเภอไพศาลี จังหวัดนครสวรรค์ มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน สามารถเป็นต้นแบบและเป็นแนวทางการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านได้เป็นอย่างดี

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

บุญเพิ่ม, ฮูซตัน, และเคเฮนเกอร์ (2009, บทคัดย่อ) ศึกษาความสำคัญของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนในประเทศไทย จากการใช้จ่าย รายได้ และสินทรัพย์ของครัวเรือน โดยใช้ข้อมูลจากการสำรวจทางสังคมและเศรษฐกิจศาสตร์ของประเทศไทยในปี 2002 และ 2004 จากครัวเรือนจำนวนเกือบ 35,000 ครัวเรือน ในการสำรวจแต่ละครั้ง พบว่า ผู้กู้เป็นผู้ยากไร้และเกษตรกรอย่างไม่เป็นสัดส่วน จากแบบจำลองการจับคู่ความโน้มเอียง พบว่า การกู้เงินจากกองทุนในปี 2004 มีผู้กู้ที่มีรายได้สูงร้อยละ 1.9 มีค่าใช้จ่ายสูงร้อยละ 3.3 และเป็นเจ้าของสินค้ายานยนต์ร้อยละ 5 สอดคล้องกับแบบจำลองตัวแปรเครื่องมืออย่างกว้างขวาง ครอบครัวที่กู้ทั้งจากกองทุนเงินหมุนเวียนและจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ได้รับประโยชน์จริงในรูปของรายได้ที่สูงขึ้นมากกว่าผู้กู้จากกองทุนเงินหมุนเวียนหรือจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรเพียงแห่งเดียว หรือแหล่งทุนอื่นนอกเหนือจากทั้งสองแห่งนี้

เมนคอฟฟ์, และรุ่งลักษณ์ศิริวรรณ (2009, บทคัดย่อ) ศึกษากองทุนหมู่บ้านและการเข้าถึงแหล่งเงินในชนบทของประเทศไทย วิเคราะห์โดยการศึกษาแบบภาคตัดขวางที่สัมพันธ์กับการแข่งขันของสถาบันการเงิน พบว่า 1) กองทุนหมู่บ้านสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายซึ่งเป็นครอบครัวที่มีรายได้น้อยได้ดีกว่าสถาบันการเงินในระบบ 2) กองทุนหมู่บ้านจัดเตรียมเงินกู้ให้กับผู้กู้หลากหลายประเภท ที่มีแนวโน้มจะเป็นลูกค้าของสถาบันการเงินนอกระบบ และ 3) กองทุนหมู่บ้านช่วยลดข้อจำกัดด้านสินเชื่อ ดังนั้น กองทุนหมู่บ้านมีบริการหลากหลายในทิศทางที่ต้องการ อย่างไรก็ตาม กองทุนหมู่บ้านทำในระดับที่ค่อนข้างจำกัดและมีข้อสงสัยในควมมีประสิทธิภาพ

จากงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศสรุปว่า คณะกรรมการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองมีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหาร ในระดับที่แตกต่างกันตามระดับการศึกษา และความแตกต่างของสถานภาพส่วนบุคคลอื่นๆ ไม่มีผลต่อความสามารถในการบริหารกองทุน ในส่วนของปัญหาที่พบส่วนใหญ่เป็นปัญหาของการพัฒนาบุคคล การวางแผน การทำงานเป็นทีม และการควบคุม ในด้านการดำเนินการตามนโยบายของกองทุน ยังอยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากประชาชนขาดความเข้าใจในการวัตถุประสงค์ของกองทุน ทำให้ใช้เงินผิดวัตถุประสงค์



นอกจากนี้การจัดการการเงินก็เป็นปัญหาหนึ่งที่สำคัญ โดยนำหลักการฝึกอบรม การมอบสิทธิในการตัดสินใจ และการมีส่วนร่วม เข้ามาพิจารณาในการบริหารจัดการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการกองทุน ซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ทางการจัดการที่ศึกษาด้วย