

การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร กองคลัง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น
Chang Management of Finance Division, President Office, Khon Kaen University

ปัทมาภรณ์ ปู่สา (Pattamaporn Poosa)* ดร.อารมย์ ตัดตะวะศาสตร์ (Dr.Arom Tattawasart)**
ศักดิ์ชัย เจริญศิริพรกุล (Sakchai Jarernsripornkul)***

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพมีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร กองคลัง สำนักงานอธิการบดี โดยใช้วิธีการศึกษาหลักฐาน เอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องกับกองคลัง สำนักงานอธิการบดี จำนวน 15 คน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มคือ 1) กลุ่มผู้บริหาร ที่ดูแลองค์กรกองคลัง 2) กลุ่มผู้ปฏิบัติงานภายในกองคลัง 3) กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรกองคลัง โดยเลือกใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า และนำมาวิเคราะห์แรงผลักดันและแรงต้านตามทฤษฎี (Force – Field Theory of Change) จากผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ดีมีจำนวน 3 ด้านคือ 1) ด้านกลยุทธ์ (Strategy) 2) ด้านระบบการปฏิบัติงาน (System) 3) ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) และได้มีการเสนอขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร ด้วยการ 1) เพิ่มระดับความจำเป็นเร่งด่วน 2) สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) กำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนถูกต้อง 4) สื่อสารเพื่อหาเสียงสนับสนุน 5) สนับสนุนให้เกิดการลงมือทำ 6) สร้างผลงานให้เป็นที่ประจักษ์ในเบื้องต้นก่อน 7) มุ่งมั่น ไม่ย่อท้อ และ 8) รักษาผลการเปลี่ยนแปลงไว้ให้คงอยู่

ABSTRACT

This study is a qualitative research which aims to propose the guideline of changing management of finance division of the president office Khon Kaen University. The methods were studying the related evidences and taking the key-information interview with 15 staff in the finance division, president office. The 15 staffs were divided into 3 groups of the finance division; 1) The executive taking, 2) The staff working, 3) The beneficiaries. The Triangulation method was used to investigate and Force – Field Theory of Change theory was used to analysis. The study was found that the fine supporting factors should be in 3 areas; 1) Strategy 2) System 3) Skill. The result of the study has been changed management of the division through 1) Increase Urgency, 2) Build the guiding teams, 3) Get the right vision, 4) Communicate for buy-in, 5) Enable action, 6) Create short-term wins, 7) Don't let up, and 8) Make to be stable.

คำสำคัญ: การบริหารการเปลี่ยนแปลง กองคลัง มหาวิทยาลัยขอนแก่น

Keywords: Changing management, Finance division, Khon Kaen University

* นักศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภาควิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

*** อาจารย์ประจำ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

บทนำ

ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2558 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 18 กรกฎาคม พ.ศ. 2558 ส่งผลให้มหาวิทยาลัยขอนแก่น มีฐานะเป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐบาล ซึ่งไม่เป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการและกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม และไม่เป็นรัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณและกฎหมายอื่น โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริม ประยุกต์ พัฒนาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน การวิจัย การพัฒนาและการถ่ายทอดเทคโนโลยีให้บริการทางวิชาการและวิชาชีพแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2558) การที่มหาวิทยาลัยขอนแก่นเป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐบาล มีการบริหารจัดการอิสระแยกจากระบบราชการ (Autonomous University) แต่ยังคงได้รับเงินอุดหนุนทั่วไป (Block Grant) ที่รัฐจัดสรรให้เป็นรายปีโดยตรงเพื่อใช้จ่ายตามความจำเป็นในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยและเพื่อประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งมีข้อดีที่เห็นได้ชัดเจน คือ มหาวิทยาลัยเกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ

กองคลังเป็นหน่วยงานภายใต้สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น มีพันธกิจในการสนับสนุนด้านการคลังและการพัสดุในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย (กองคลัง สำนักงานอธิการบดี, 2559) จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการเตรียมความพร้อมให้เป็นกองคลัง สำนักงานอธิการบดีที่ดี ทั้งด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) ด้านระบบการปฏิบัติงาน (System) ด้านบุคลากร (Staff) ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style) ด้านค่านิยมร่วม (Shared Values) ให้รองรับการเปลี่ยนแปลงเป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงภายใต้ทิศทางที่กำหนดไว้ องค์กรจะต้องมีการสำรวจตัวเองเพื่อหาจุดบกพร่องและหาวิธีการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพ ซึ่งนอกจากจะเป็นการอุดรอยรั่วที่จะเกิดขึ้นในองค์กรแล้ว ยังเป็นการเตรียมความพร้อมในทุกๆ ด้านเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในกองคลัง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น ตามพันธกิจของหน่วยงาน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. ศึกษาสภาวะการณ์ปัจจุบันของกองคลัง สำนักงานอธิการบดี ในด้านกลยุทธ์องค์กร (Strategy) ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) ด้านระบบการปฏิบัติงาน (System) ด้านบุคลากร (Staff) ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style) ด้านค่านิยมร่วม (Shared Values)
2. เพื่อเสนอแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงกองคลัง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น

วิธีการวิจัย

วิธีการเก็บข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลมีลักษณะข้อมูลเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้จากเก็บรวบรวมข้อมูลด้านเอกสาร โดยการศึกษาเอกสารหลักฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกองคลัง สำนักงานอธิการบดี ได้แก่ 1) ข้อมูลเอกสารด้านระเบียบ หลักเกณฑ์ ข้อบังคับต่างๆ 2) ข้อมูลเอกสารด้านแผนกลยุทธ์ต่างๆ ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น และ 3) ข้อมูลเอกสารสถิติและบันทึกต่างๆ
2. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้อง (Key-information Interview) กับกองคลัง สำนักงานอธิการบดี จำนวน 15 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ที่เกี่ยวข้อง (Key-information Interview) กับกองคลัง สำนักงานอธิการบดี จำนวน 15 คน แบ่งออกเป็น

1. ผู้บริหาร ที่ดูแลกองคลัง สำนักงานอธิการบดี จำนวน 7 คน ได้แก่ รองอธิการบดีฝ่ายการคลังและทรัพย์สิน ผู้อำนวยการกองคลัง หัวหน้างานบริหารงบประมาณ หัวหน้างานบัญชี หัวหน้างานพัสดุ หัวหน้างานบริหารการเงิน และหัวหน้างานบริหารทั่วไป

2. กลุ่มผู้ปฏิบัติงานภายในกองคลัง สำนักงานอธิการบดี จำนวน 4 คน ได้แก่ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชี เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนักวิชาการพัสดุ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนักบัญชี และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป

3. กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับกองคลัง สำนักงานอธิการบดี จำนวน 4 คน ได้แก่ หัวหน้าสำนักงานคณบดี คณะศึกษาศาสตร์ หัวหน้าสำนักงานคณบดีคณะเกษตรศาสตร์ หัวหน้าสำนักงานคณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์ และผู้อำนวยการสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

วิธีการศึกษาเป็นการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างแบบกึ่งทางการ (Semi-formal Interview) โดยมีคำถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาวะการณ์ของกองคลัง สำนักงานอธิการบดีในปัจจุบัน และความคาดหวังที่อยากให้กองคลัง สำนักงานอธิการบดี เป็นองค์กร สู่ความเป็นเลิศ ใน 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) 2) ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) 3) ด้านระบบการปฏิบัติงาน (System) 4) ด้านบุคลากร (Staff) 5) ด้านทักษะ ความรู้ความสามารถ (Skill) 6) ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style) และ 7) ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value) โดยมีคำถามเพื่อสัมภาษณ์ถึงมุมมองสภาวะการณ์ในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคต

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อผู้วิจัยเก็บข้อมูลแล้วจะบันทึกและตรวจสอบข้อมูลทุกครั้งเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความเที่ยงตรง ถูกต้อง และน่าเชื่อถือ จึงเลือกใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation Method) ทั้งในด้านทฤษฎีและด้านข้อมูล โดยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และข้อมูลเอกสารมาวิเคราะห์และเปรียบเทียบว่าข้อมูลที่ได้รับจะเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร โดยสรุปได้ว่าหากได้ข้อมูลที่เหมือนกัน นั่นหมายถึงข้อมูลของผู้ศึกษามีความน่าเชื่อถือและสามารถนำข้อมูลนั้นมาสรุปให้เห็นภาพเป็นรูปธรรมและรายงานผลการศึกษา

การสังเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยสังเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ทฤษฎี 7S McKinney เป็นตัวแบ่งแยกประเด็นและสร้างแนวทางในการเปลี่ยนแปลงหากมีการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ความเป็นเลิศทั้งนี้ผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษาแนวทางในการเปลี่ยนแปลงที่ได้จากการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่เป็นแรงต่อต้าน และแรงสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงตามแบบทฤษฎีแรงผลักดัน (Force-Field Theory of Change) ของ Lewin (1952) เพื่อกำหนดแนวทางในการเพิ่มแรงสนับสนุนและลดแรงต่อต้านที่จะเกิดขึ้นในประเด็นต่างๆ และเสนอเป็นแนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลงกองคลัง สำนักงานอธิการบดี ตามทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร 8 ขั้นตอน ของ Kotter (1995) เพื่อให้กองคลัง สำนักงานอธิการบดี เป็นองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

ผลการวิจัย

สภาวการณ์ที่ดีของกองคลัง สำนักงานอธิการบดี

สภาวการณ์ปัจจุบันของกองคลัง สำนักงานอธิการบดี จากเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้อง โดยเลือกเอาเฉพาะข้อที่สอดคล้องกับบริบทของกองคลัง สำนักงานอธิการบดีที่ดี ตามนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2559 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่ากองคลัง สำนักงานอธิการบดีที่ดีใน 7 ด้านจะต้องมีแนวทางในการดำเนินการตามสภาวการณ์ที่มหาวิทยาลัยขอนแก่นเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ให้ครอบคลุมทั้ง 16 ข้อ ดังนี้

1. มีแนวทางในการดำเนินงานตามภารกิจของมหาวิทยาลัยที่สนองยุทธศาสตร์ของรัฐ สอดคล้องกับศักยภาพของมหาวิทยาลัยและทิศทางการพัฒนาประเทศ สามารถวัดผลสัมฤทธิ์ได้ชัดเจน โดยจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยในระยะยาว แผนระยะปานกลาง ได้แก่ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี

2. มีการจัดโครงสร้างขององค์การให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานและสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

3. มีระบบการกำกับดูแล ติดตามประเมินผล และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

4. มีการจัดกิจกรรมเพื่อยกย่องชมเชยผู้มีผลงานดีเด่นในด้านต่างๆ

5. มีระบบและกลไกการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ

6. มีการปรับปรุงและพัฒนาระบบการกำกับ ติดตาม ประเมินผล และดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยเน้นการทำงานอย่างมีคุณภาพให้เป็นวัฒนธรรมขององค์การ

7. มีการปรับปรุงกระบวนการให้บริการด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัยให้เกิดความถูกต้อง สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส มีผู้รับผิดชอบและสามารถตรวจสอบได้

8. มีการวางระบบและกลไกเรื่องค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงินให้เหมาะสม

9. มีการส่งเสริมการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ

10. มีการเสริมสร้างและพัฒนาระบบการปฏิบัติงานที่โปร่งใส

11. มีการส่งเสริมความก้าวหน้าในสายงานให้แก่บุคลากร รวมทั้งพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

ตามศักยภาพ

12. มีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีขีดความสามารถ และจิตสำนึกในการให้บริการอย่างเสมอภาคเป็นธรรมด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม

13. มีการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในทุกด้านให้มีความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพด้วยหลักธรรมาภิบาล

14. มีการวางระบบและกลไก เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่สังคม

15. มีการสร้างความตระหนักและจิตสำนึกในการอนุรักษ์พลังงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

16. มีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับภาคส่วนต่างๆ ในการดูแลและรักษาสิ่งแวดล้อมตลอดจนทรัพยากรธรรมชาติ

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับกองคลัง สำนักงานอธิการบดีในสภาวการณ์ปัจจุบัน 3 กลุ่ม สามารถแยกออกเป็น 7 ด้าน ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ ไม่มีความชัดเจนในการกำหนดกลยุทธ์การเป็นหน่วยงานกลางที่ให้บริการด้านการคลังที่มีประสิทธิภาพ ผู้ปฏิบัติงานไม่มีการตระหนักถึงการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ตระหนักแค่การปฏิบัติงานในหน้าที่ และมีความ

ชัดเจนในเรื่องของการเป็นหน่วยงานกลางที่มีบทบาทการให้บริการ สนับสนุนด้านการคลังและการพัสดุของมหาวิทยาลัย

2. ด้านโครงสร้าง มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างค่อนข้างบ่อย ซึ่งไม่ได้มีผลกระทบต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง แต่มักเกิดปัญหาในเรื่องของการให้บริการ

3. ด้านระบบการปฏิบัติงาน มีการวางระบบการปฏิบัติงานตามบริบท หน้าที่ อย่างชัดเจน มีระบบสารสนเทศที่ช่วยในการปฏิบัติงานและช่วยควบคุมความเสี่ยง แต่ขาดในเรื่องของการรายงานผลข้อมูล

4. ด้านบุคลากร มีจำนวนค่อนข้างมากตามขอบเขตภาระหน้าที่ๆ องค์กรรับผิดชอบ บุคลากรมีความรู้ความสามารถแตกต่างกันไปตามตำแหน่งหน้าที่ และมีความเอื้อเฟื้อต่อกันอย่างดี ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์และมีจรรยาบรรณในวิชาชีพสูง แต่ลักษณะการมอบหมายงาน และการปฏิบัติงานยังคงเป็นกระจุยอยู่ที่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

5. ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ของบุคลากร มีความรู้ ความสามารถตามวิชาชีพ และมีความสามารถในการติดต่อประสานงานและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี มีความรู้ความสามารถด้านการใช้งานเทคโนโลยี แต่ขาดการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง และขาดมาตรฐานในการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร

6. ด้านรูปแบบการบริหารจัดการองค์กร เป็นไปตามโครงสร้างขององค์กร และมีหัวหน้างานเป็นผู้ดูแลบุคลากรภายในองค์กร สามารถเป็นผู้นำ เป็นผู้ตัดสินใจและแก้ไขปัญหาให้เป็นอย่างดี เป็นผู้นำที่เข้มแข็งและสามารถเป็นผู้นำในการปฏิบัติงานได้ในทุกๆ ด้าน แต่ยังขาดด้านการสื่อสารองค์กรที่ชัดเจน

7. ด้านค่านิยมร่วม กองคลังเป็นองค์กรที่ถูกจัดตั้งขึ้นพร้อมกับมหาวิทยาลัยขอนแก่น จึงทำให้วัฒนธรรมภายในองค์กรมีความเข้มแข็ง มีการทำงานเป็นทีมเป็นอย่างดี มีความรักและสามัคคีภายในองค์กร ซึ่งส่งผลต่อการประสานงาน ภายในที่ดี เอื้อต่อการปฏิบัติงานภายในองค์กร

จากการศึกษาสภาวะการณ์สามเส้าด้านข้อมูล ตามเอกสารหลักฐาน และความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสรุปได้ว่ากองคลัง สำนักงานอธิการบดีที่ดี และเป็นเลิศ สอดรับกับนโยบายของมหาวิทยาลัยขอนแก่น และเป็นไปตามบทบาท หน้าที่ของตนเองนั้นจะต้องมีองค์ประกอบในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy) กองคลัง สำนักงานอธิการบดีที่ดีจะต้องประกอบด้วย

1) มีการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องกับพันธกิจหลักในด้านการให้บริการด้านการคลังและพัสดุอย่างมีประสิทธิภาพ ชัดเจน และง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ

2) มีกลยุทธ์ในด้านการสร้างเครือข่ายที่ชัดเจน

2. ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) กองคลัง สำนักงานอธิการบดีที่ดีจะต้องประกอบด้วย

1) มีการจัดโครงสร้างขององค์กรให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน การพัฒนางานในหน้าที่ และการให้บริการ

3. ด้านระบบการปฏิบัติงาน (System) กองคลัง สำนักงานอธิการบดีที่ดีจะต้องประกอบด้วย

1) มีระบบการกำกับดูแล ติดตามประเมินผล และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2) มีแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และสามารถให้บริการได้อย่างรวดเร็ว

4. ด้านบุคลากร (Staff) กองคลัง สำนักงานอธิการบดีที่ดีจะต้องประกอบด้วย

1) มีการสร้างระบบการปฏิบัติงานที่เน้นการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากร

2) มีระบบการพัฒนาองค์ความรู้ และส่งเสริมความก้าวหน้าในสาขาอาชีพ

3) มีการส่งเสริมการปฏิบัติงานตามจรรยาบรรณวิชาชีพ

4) มีการเสริมสร้างบรรยากาศในสถานที่ทำงานให้มีความสุข

5. ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) กองคลัง สำนักงานอธิการบดีที่จะต้องประกอบด้วย
 - 1) มีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีขีดความสามารถทางด้านทักษะวิชาชีพ พัฒนาความรู้ด้านอื่นๆ และสร้างจิตสำนึกในการให้บริการ
 - 2) มีการเชื่อมโยงระบบการประเมินกับการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของบุคลากร
6. ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style) กองคลัง สำนักงานอธิการบดีที่คืบหน้าจะต้องประกอบด้วย
 - 1) มีการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารจัดการในทุกด้านให้มีความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพด้วยหลักธรรมาภิบาล
 - 2) มีระบบการสื่อสารองค์กรที่ชัดเจน
7. ด้านค่านิยมร่วม (Shared Values) กองคลัง สำนักงานอธิการบดีที่คืบหน้าจะต้องประกอบด้วย
 - 1) สร้างความตระหนักในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามจรรยาบรรณวิชาชีพ
 - 2) มีการสร้างความตระหนักและจิตสำนึกในการอนุรักษ์พลังงาน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม



ภาพที่ 1 องค์ประกอบของกองคลัง สำนักงานอธิการบดีที่ดี และเป็นเลิศ

**การวิเคราะห์แรงผลักดันและแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงกองคลัง
สำนักงานอธิการบดี**

ผลการวิเคราะห์ตามแนวคิดทฤษฎีแรงผลักดัน (Force – Field Theory of Change) ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ตามแนวคิดทฤษฎีแรงผลักดัน

แรงผลักดัน	แรงต้าน
<p>ด้านกลยุทธ์ (Strategy)</p> <p>1) มีการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องกับพันธกิจหลักในด้านการให้บริการด้านการคลังและพัสดุอย่างมีประสิทธิภาพ ชัดเจน และง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ</p> <p>2) มีกลยุทธ์ในด้านการสร้างเครือข่ายที่ชัดเจน</p>	<p>ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure)</p> <p>1) หน้าที่โครงสร้างขององค์กรไม่ชัดเจน ซึ่งก่อให้เกิดความไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ และการให้บริการ</p>
<p>ด้านระบบการปฏิบัติงาน (System)</p> <p>3) มีระบบการกำกับดูแล ติดตามประเมินผล และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง</p> <p>4) มีแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และสามารถให้บริการได้อย่างรวดเร็ว</p>	<p>ด้านบุคลากร (Staff)</p> <p>2) ระบบการปฏิบัติงานที่เน้นการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรมีน้อย</p> <p>3) ระบบการพัฒนางานองค์ความรู้ และส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพยังไม่ชัดเจน และเป็นรูปธรรม</p> <p>4) แนวทางในการส่งเสริมการปฏิบัติงานตามจรรยาบรรณวิชาชีพไม่มีความชัดเจน</p> <p>5) ขาดแนวทางและวิธีในการเสริมสร้างบรรยากาศในสถานที่ทำงานให้มีความสุขแก่บุคลากร</p>
<p>ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)</p> <p>5) มีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีขีดความสามารถทางด้านทักษะวิชาชีพ พัฒนาความรู้ด้านอื่นๆ และสร้างจิตสำนึกในการให้บริการ</p> <p>6) มีการเชื่อมโยงระบบการประเมินกับการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของบุคลากร</p>	<p>ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style)</p> <p>6) การพัฒนาระบบและกลไกการบริหารจัดการที่มีความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพด้วยหลักธรรมาภิบาลยังไม่ชัดเจน</p> <p>7) ระบบการสื่อสารองค์กรยังไม่ชัดเจน และเป็นรูปธรรม</p> <p>ด้านค่านิยมร่วม (Shared values)</p> <p>8) ระบบที่ก่อให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามจรรยาบรรณวิชาชีพมีน้อย</p> <p>9) ขาดแนวทางที่สร้างความตระหนักและจิตสำนึกในการอนุรักษ์พลังงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม</p>

จากตารางที่ 1 พบว่า มีปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันมีจำนวน 6 ข้อ และปัจจัยที่เป็นแรงต่อต้านมีทั้งสิ้น จำนวน 9 ข้อ แสดงให้เห็นว่ากองคลัง สำนักงานอธิการบดี จะต้องมีการมาตรการและแนวทางที่ชัดเจนเพื่อบริหารจัดการปัจจัยต่อต้านในองค์กรดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ คือการเป็นกองคลัง สำนักงานอธิการบดีที่ดีใน 7 ด้าน ซึ่งจากการพิจารณาจากปัจจัยการเป็นองค์กรที่ดี 7 ประการนั้น 3 ปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันจะเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารจัดการภายในที่เป็นปัจจัยสำคัญไม่ว่าจะเป็นในด้านของกลยุทธ์ขององค์กร ด้านการวางระบบการปฏิบัติงานขององค์กร และด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากรตามตำแหน่งงานภายในองค์กร และมีจำนวน 4 ปัจจัยที่เป็นแรงต่อต้านและเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการและการอยู่ร่วมกันของคนในองค์กรซึ่งส่วนใหญ่เป็นปัจจัยภายในที่ควบคุมได้ยาก และเกิดแรงต่อต้านมากกว่าปัจจัยอื่นๆ กองคลัง สำนักงานอธิการบดีจึงต้องมีแนวทาง/วิธีการต่างๆ เพื่อลดแรงต่อต้านและสนับสนุนให้กองคลัง สำนักงานอธิการบดีเดินไปสู่เป้าหมายที่ควรจะเป็นในการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร

แนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลงกองคลัง สำนักงานอธิการบดี ได้เสนอแนะไว้ดังนี้

1. เพิ่มระดับความจำเป็นเร่งด่วน (Increase Urgency) การเดินหน้าเปลี่ยนแปลงเป็นกองคลัง สำนักงานอธิการบดีที่ดีเป็นเรื่องที่ผู้บริหารมีความจำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากสถานการณ์ปัจจุบันของกองคลัง สำนักงานอธิการบดี ซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งที่อยู่ภายใต้มหาวิทยาลัยขอนแก่น และมีความจำเป็นที่ผู้บริหารกองคลัง จะต้องสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งอาจจะใช้วิธีการสื่อสารและทำความเข้าใจกับบุคลากรว่าสถานการณ์ที่มหาวิทยาลัยขอนแก่นเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้น องค์กรภายใต้มหาวิทยาลัยจะต้องมีบทบาทหน้าที่ต่างๆ ที่แตกต่างไปจากเดิม จึงมีความจำเป็นเร่งด่วน อย่างยิ่งที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง เช่น การสื่อสารเพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์ในปัจจุบันของกองคลัง สำนักงานอธิการบดี เกี่ยวกับบทบาทและภาระหน้าที่ของหน่วยงานที่สำคัญ และเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนกลไกด้านการคลังและพัสดุของมหาวิทยาลัยให้เดินต่อไปได้ ภายใต้สถานการณ์เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และการเปลี่ยนแปลงองค์กรในด้านต่างๆ 7 ด้านตอบโจทก์การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้อย่างไร เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามภารกิจมาก หรือน้อยอย่างไร

2. สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Build the Guiding Teams) การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นสิ่งสำคัญเช่นใด การสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็เป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน กองคลัง สำนักงานอธิการบดีควรมีการสร้างทีมผู้นำองค์กรจากทีมหัวหน้างานหรือการเชิญบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถในการจูงใจ หรือผู้ที่สนใจในการเปลี่ยนแปลงเพื่อเป็นกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลง อาทิเช่น

1) กองคลัง สำนักงานอธิการบดี ควรเชิญผู้ที่มีความรู้ และประสบการณ์ในด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อประเมินปัญหาและหาแนวทางในการสร้างโอกาสในการพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ดี 7 ด้านกับทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อน เพื่อการสร้างทีมผู้นำที่เข้มแข็งและพัฒนาไปสู่การวางแผนการเปลี่ยนแปลงกองคลัง สำนักงานอธิการบดีที่ดี

2) สื่อสารทิศทางการเปลี่ยนแปลง สร้างความรู้ความเข้าใจด้านการเปลี่ยนแปลงเป็นกองคลัง สำนักงานอธิการบดีที่ดีใน 7 ด้าน ว่าองค์กรจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร กับทีมผู้นำเพื่อเป็นการสร้างความรู้ ความเข้าใจในทิศทางการเปลี่ยนแปลงเดียวกัน เพื่อผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถสื่อสารให้ความรู้กับผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม

3. กำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนถูกต้อง (Get the Vision Right) การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการเปลี่ยนแปลงองค์กร จะเป็นที่ยึดเหนี่ยวให้คนในองค์กร กองคลัง สำนักงานอธิการบดี ทุกคนรับรู้และเข้าใจว่าทำไมถึงต้องมีการเปลี่ยนแปลง เช่น

1) มีการประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงและแนวทางการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรที่ดี 7 ด้านให้กับบุคลากรในองค์กรได้ทราบเพื่อสร้างความตระหนักและรับรู้ทุกช่องทางสื่อสาร เช่น บอร์ดประชาสัมพันธ์ของกองคลัง สำนักงานอธิการบดี เว็บไซต์ของกองคลัง สำนักงานอธิการบดี

2) สื่อสารให้กับบุคลากรทุกคนในองค์กรทราบเมื่อมีโอกาสว่าประโยชน์อะไรบ้างที่องค์กรจะได้รับหากการเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นองค์กรกองคลังที่ดี ใน 7 ด้านนี้เกิดขึ้น

4. สื่อสารเพื่อหาเสียงสนับสนุน (Communicate for Buy-in) ผู้บริหารองค์กรและผู้นำการเปลี่ยนแปลง ควรสร้างช่องทางและสื่อสารให้กับบุคลากรทุกคนในองค์กรได้ทราบและรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรกองคลังสำนักงานอธิการบดี เช่น

1) การจัดกิจกรรมเพื่อเป็นการประชุม สัมมนาเชิงปฏิบัติการ และสอดแทรกถึงความรู้และแนวทางการเปลี่ยนแปลงองค์กรมาเป็นกองคลัง สำนักงานอธิการบดีที่เป็นเลิศใน 7 ด้าน ซึ่งจะเป็นการสร้างความรู้สึกร่วมกันและสร้างแรงสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

2) กลุ่มผู้บริหารขององค์กรและผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องให้ความสนใจและเผื่อระวังกลุ่มบุคคลในองค์กรที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงองค์กร ควรมีการจัดประชุมเพื่อหาแนวทางในการดำเนินการ หรือสร้างเวทีเพื่อให้ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้นได้มีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับทีมผู้บริหารและหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยแนวทางนั้นทุกฝ่ายจะต้องยอมรับ และเป็นแนวทางกลางที่ทุกฝ่ายยอมรับได้

5. สนับสนุนให้เกิดการลงมือทำ (Enable Action) การเปลี่ยนแปลงเป็นกองคลัง สำนักงานอธิการบดีที่ดีประกอบด้วยเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบ 7 ด้านตามที่ได้ศึกษามา ซึ่งในแต่ละด้านจะมีผลกระทบทั้งกับองค์กรและกับคนในองค์กรเมื่อผู้นำและคนในกองคลัง สำนักงานอธิการบดีมีความพร้อมทั้งด้านความรู้ ความเข้าใจ และรับทราบถึงเป้าหมายในการดำเนินการแล้วจะต้องมีการเริ่มดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปทีละขั้น เมื่อสำเร็จขั้นใดแล้วจะต้องมีการประเมินและรายงานผล ซึ่งในขั้นตอนนี้จะเน้นการจัดสิ่งที่จะทำให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยดำเนินการ ดังนี้

1) ปัญหาการเปลี่ยนแปลงเกิดที่ตัวบุคคลจะต้องปรับแก้ที่ตัวบุคคล

2) ปัญหาการเปลี่ยนแปลงเกิดที่ระบบการดำเนินการจะต้องมีการร่วมและระดมแนวทางการแก้ไข

6. สร้างผลงานให้เป็นที่ประจักษ์ในเบื้องต้นก่อน (Create Short-term Wins) ทั้งนี้ การสร้างผลงานเพื่อชี้ให้เห็นถึงการเริ่มการเปลี่ยนแปลง ทีมผู้นำองค์กรและผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเลือกประเด็นที่จะมีการเปลี่ยนแปลงมาเพื่อเป็นจุดเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงในขั้นตอนนี้ไป เช่น เริ่มต้นจากการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากมหาวิทยาลัยขอนแก่น และดำเนินการปรับโครงสร้างขององค์กรไปพร้อมๆ กับการพยายามเปลี่ยนแปลงค่านิยม โดยเมื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงสำเร็จในขั้นตอนต่างๆ แล้วจะต้องมีการสรุปและประเมินผลและชี้ให้เห็นถึงผลสำเร็จและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงกองคลัง สำนักงานอธิการบดีที่ดี

7. มุ่งมั่นไม่ย่อท้อ (Don't Let Up) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกองคลัง สำนักงานอธิการบดีที่ยั่งยืน และต่อเนื่อง ควรมีการพัฒนาติดตาม ประเมินผล และให้รางวัลอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม เช่น

1) พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในระบบในการติดตามผลการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ใช้เพื่อกำกับและติดตามผลการดำเนินการในขั้นตอนต่างๆ

2) จัดกิจกรรมเพื่อสร้างความตระหนักต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เช่น กิจกรรมการให้รางวัลกับผู้ที่ทำผลงานด้านการเปลี่ยนแปลงให้เป็นที่ประจักษ์ เพื่อเน้นการรับรู้ รับทราบเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร และชมเชยคนที่ลงมือทำงานเกิดผลสำเร็จ

8. รักษาผลการเปลี่ยนแปลงไว้ให้คงอยู่ (Make it Stick) เพื่อเป็นการรักษาผลการเปลี่ยนแปลงไว้ให้คงอยู่และมีความต่อเนื่องควรมีการดำเนินการเพื่อศึกษาและประเมินผลการเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้าน ทั้งผลดีและผลเสียที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาในอนาคต สร้างจุดสมดุลในการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลง เช่น

1) สสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรภายในองค์กรเกี่ยวกับความคิดเห็นเมื่อผลของการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม

2) สร้างเจตคติที่ดี ให้เกิดขึ้นต่อการเปลี่ยนแปลง ภายในกองคลัง สำนักงานอธิการบดี ให้กองคลังสำนักงานอธิการบดีเป็นองค์กรที่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเป็นบุคคลที่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงเสมอ

อภิปรายและสรุปผลการวิจัย

จากผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ดีมีจำนวน 3 ด้านคือ 1) ด้านกลยุทธ์ (Strategy) 2) ด้านระบบการปฏิบัติงาน (System) 3) ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) และปัจจัยต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) 2) ด้านบุคลากร (Staff) 3) ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style) 4) ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value) ซึ่งจากผลการศึกษาจึงได้มีการขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร ด้วยการ 1) เพิ่มระดับความจำเป็นเร่งด่วน (Increase Urgency) ด้วยการจัดทำโครงการเพื่อสร้างการสื่อสาร ทำความเข้าใจให้บุคลากรในองค์กรทราบถึงทิศทางและแนวทางการเปลี่ยนแปลงและตระหนักถึงสถานการณ์ในปัจจุบันขององค์กรกองคลัง สำนักงานอธิการบดี 2) สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Build the guiding teams) โดยการสร้างทีมวิชาการ ในองค์กรกองคลัง ร่วมกับทีมผู้บริหารภายในองค์กรกองคลัง และสื่อสารทำความเข้าใจภายในทีม เพื่อเป็นทีมผู้นำในการเปลี่ยนแปลง เป็นตัวแทนคนในองค์กรเพื่อการสื่อสารองค์กร และเป็นตัวเชื่อมระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานได้อีกทางหนึ่ง 3) กำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนถูกต้อง (Get the vision right) ผ่านการจัดกิจกรรม / โครงการเพื่อเป็นตัวกลางในการเชื่อมโยงการทำงานร่วมกัน และสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ชัดเจน 4) สื่อสารเพื่อหาเสียงสนับสนุน (Communicate for buy-in) ด้วยการดำเนินการ โครงการให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วม และสร้างแรงสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง 5) สนับสนุนให้เกิดการลงมือทำ (Enable action) ด้วยการลงมือปฏิบัติงานตามกระบวนการที่วางไว้ และจะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติให้ชัดเจน และแยกว่าอะไรที่เป็นปัญหาและสร้างวิธีการปฏิบัติให้ชัดเจน 6) สร้างผลงานให้เป็นที่ประจักษ์ในเบื้องต้นก่อน (Create short-term wins) มีวิธีการที่สื่อสารให้คนในองค์กรทราบว่าเมื่อลงมือเปลี่ยนแปลงจนสำเร็จแล้วเกิดผลดีอย่างไรต่อผู้เปลี่ยนแปลง และมีการแข่งขันหรือการมอบรางวัลเพื่อไม่ให้เกิดการดำเนินกิจกรรมเป็นเรื่องที่น่าเบื่อ 7) มุ่งมั่นไม่ย่อท้อ (Don't let up) มีกระบวนการเพื่อติดตามการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและมีการรายงานผลเป็นประจำทุกเดือน ทุกไตรมาส และทุกปี เพื่อเกิดการต่อยอดการเปลี่ยนแปลง 8) รักษาผลการเปลี่ยนแปลงไว้ให้คงอยู่ (Make it stick) โดยเมื่อประสบผลสำเร็จแล้วองค์กรจะต้องมีวิธีการรักษาผลการเปลี่ยนแปลงไว้ให้คงอยู่กับองค์กร

จากผลการศึกษาสอดคล้องกับวีระชาติ สุริยะเสน (2558) โดยปัจจัยที่สำคัญที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพ คือ ความเข้าใจตรงกันในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารในระดับคณะหน่วยงาน เพื่อจะได้ทำความเข้าใจกับบุคลากรของตนเองให้เกิดความเข้าใจที่

ตรงกันและต้องมีการวางระบบการปฏิบัติงาน โดยมีระบบสารสนเทศในการปฏิบัติงานที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการและอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรเจ้าหน้าที่ได้ และสอดคล้องกับปิยะธิดา อินทรโชติ (2553) ที่ได้พบว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการดำเนินการที่จะต้องอาศัยความร่วมมือกันของคนในองค์กรหลายฝ่าย ต้องมีการกำหนดเป้าหมายการทำแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน และการสื่อสารการเปลี่ยนแปลง ให้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร

ข้อจำกัดของการศึกษา

การศึกษานี้มีข้อจำกัดด้านกลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากไม่ได้ทำการสัมภาษณ์บุคคลภายนอกที่เข้ามาติดต่อใช้บริการกับกองคลัง สำนักงานอธิการบดี

กิตติกรรมประกาศ

ขอกราบขอบพระคุณ ท่านผู้อำนวยการกองคลัง และหัวหน้างานบริหารงบประมาณ ผู้ให้คำปรึกษาด้านกระบวนการปฏิบัติงานและระเบียบที่เกี่ยวข้องที่ใช้ในการศึกษาอิสระครั้งนี้

เอกสารอ้างอิง

กองคลัง สำนักงานอธิการบดี. รายงานประจำปี 2558 กองคลัง สำนักงานอธิการบดี. ขอนแก่น: ศูนย์ผลิตเอกสาร

กองกลาง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น; 2559.

ปิยะธิดา อินทรโชติ. บทบาทของกระบวนการทำงานในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. [การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจ มหามบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสำหรับการเป็นผู้ประกอบการ] กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี; 2553.

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยขอนแก่น. ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 132 ตอนที่ 66 ก (หน้า 25-48); 2558.

วีระชาติ สุริยะเสน. แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดซื้อจัดจ้างแบบรวมศูนย์มหาวิทยาลัยขอนแก่น. [รายงานการศึกษาอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหามบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ] ขอนแก่น: วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น; 2558.

Kotter, J. Leading Change, Why Transformation Efforts Fail. Cambridge: Harvard Business Publishing; 1995.

Lewin, K. Group Decision and Social Change. New York: Holt, Rinehart & Winston; 1952.