

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรงานการเงินและบัญชีในบริษัทรังสิตฟุตแวร์ จำกัด จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้รวบรวมสาระความรู้และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาโดยมีเนื้อหา ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของบริษัทรังสิตฟุตแวร์ จำกัด
2. ทฤษฎีการพัฒนาและแนวทางการพัฒนา
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร
4. แนวทางการพัฒนาบุคลากรงานการเงินและบัญชี
5. งานการเงินและการบัญชี
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. ข้อมูลทั่วไปของบริษัท รังสิตฟุตแวร์ จำกัด

##### 1.1 ประวัติบริษัทรังสิตฟุตแวร์ จำกัด

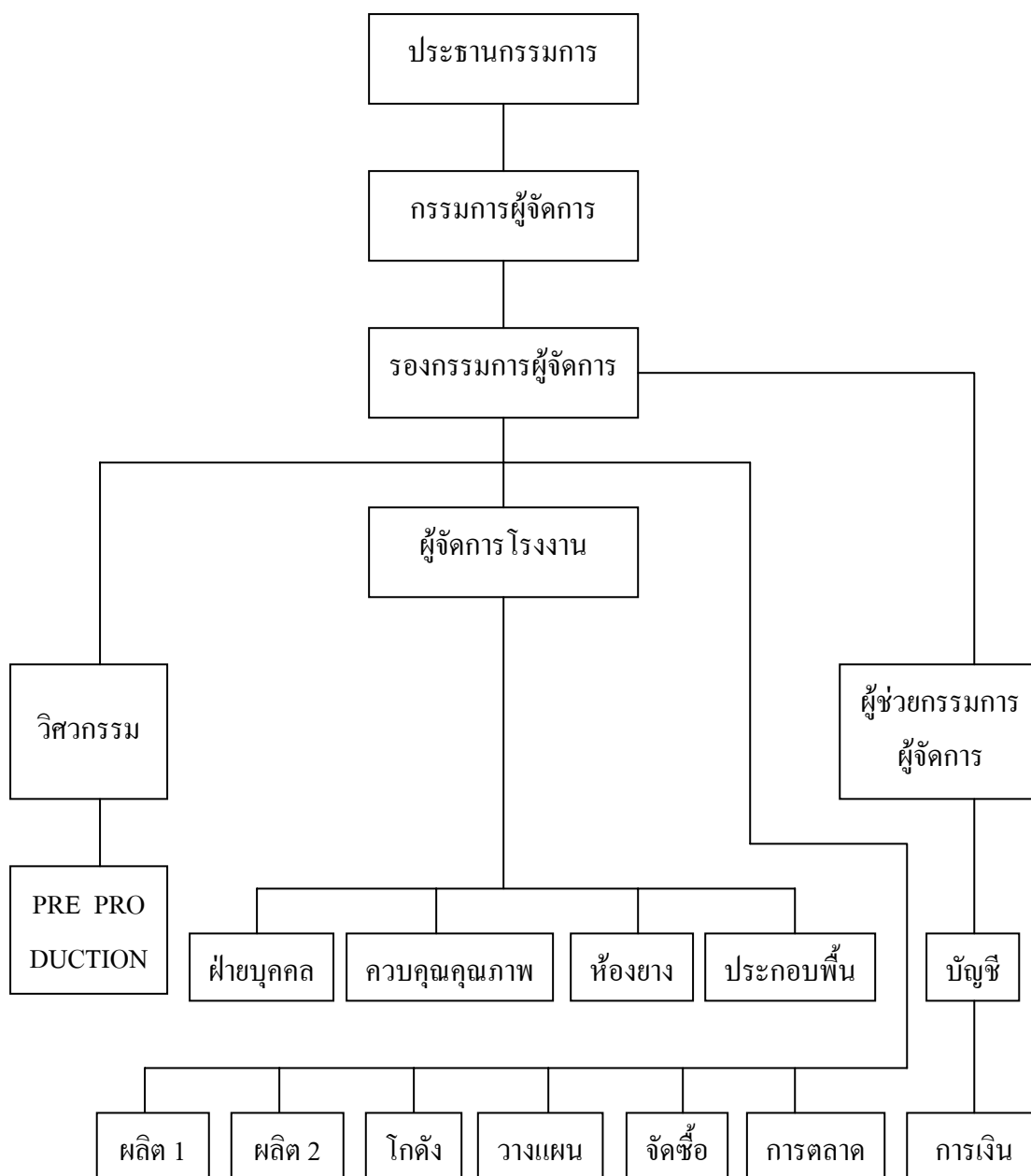
บริษัทรังสิตฟุตแวร์ จำกัด ดำเนินธุรกิจผลิตรองเท้า โดยจดทะเบียนจัดตั้งตามกฎหมาย เมื่อวันที่ 27 มีนาคม พ.ศ. 2529 ทะเบียนนิติบุคคลเลขที่ บอจ.ชบ.485 เดิมชื่อ “บริษัท อินส์ทอน ชูส์ คอปอเรชั่น จำกัด” ได้จดทะเบียนเปลี่ยนชื่อเป็น “บริษัทรังสิตฟุตแวร์ จำกัด” เมื่อวันที่ 29 พฤษภาคม พ.ศ. 2530 มีสำนักงานใหญ่ (สถานที่ตั้งโรงงาน) ตั้งอยู่เลขที่ 84 หมู่ 11 ถนนสามโคก-เสนา ตำบลบางนมโค อำเภอสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13110 มีส่วนประกอบของโรงงานดังนี้ (บริษัท รังสิตฟุตแวร์ จำกัด. 2552 : 1)

- |         |                                                                                                                  |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| โรงงาน  | ประกอบด้วย โรงงาน 2 อาคาร ดังนี้                                                                                 |
| อาคาร 1 | เป็นอาคารสำนักงาน ส่วนการผลิต ซึ่งประกอบด้วยฝ่ายผลิตหน้าผ้า<br>ฝ่ายประกอบรองเท้า ฝ่ายผลิต และส่วนสนับสนุนการผลิต |
| อาคาร 2 | เป็นที่ตั้งของโกดังวัตถุดิบ โกดังสารเคมี และฝ่ายตรวจสอบคุณภาพของ<br>วัตถุดิบ                                     |

##### 1.2 โครงสร้างการบริหารของผู้ถือหุ้นและแผนผังองค์กร

บริษัทรังสิตฟุตแวร์ จำกัด มีโครงสร้างการบริหารดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. บริษัทมีทุนจดทะเบียนและทุนเรียกชำระแล้ว 450 ล้านบาท แบ่งเป็นหุ้นสามัญจำนวน 4,500,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 100 บาท (วันที่ 17 พฤศจิกายน พ.ศ. 2547)
2. การบริหารงานของบริษัทรังสิตฟุตแวร์ จำกัด มีประธานกรรมการเป็นผู้บริหารสูงสุดซึ่งประธานกรรมการเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ รองลงมาคือกรรมการผู้จัดการเป็นผู้บังคับบัญชารองกรรมการผู้จัดการ รองลงมาคือรองกรรมการผู้จัดการเป็นผู้บังคับบัญชา ผู้ช่วยกรรมการ ผู้จัดการ ผู้จัดการ โรงงาน ฝ่ายวิศวกรรม ฝ่ายผลิต 1 ฝ่ายผลิต 2 ฝ่ายโกดัง ฝ่ายวางแผน ฝ่ายจัดซื้อและฝ่ายการตลาด ส่วนผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการเป็นผู้บังคับบัญชาฝ่ายการเงินและบัญชี ผู้จัดการโรงงานเป็นผู้บังคับบัญชาฝ่ายบุคคล ฝ่ายควบคุมคุณภาพ ฝ่ายห้องยางและฝ่ายประกอบพื้นและฝ่ายวิศวกรรมเป็นผู้บังคับบัญชาฝ่ายผลิต (Pre-Production) โดยแสดงแผนผังองค์กรการบริหารงานดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 แสดงแผนผังโครงสร้างการบริหารผังองค์กรในบริษัทรังสิตฟุตแวร์ จำกัด

ที่มา : บริษัทรังสิตฟุตแวร์ จำกัด. 2552 : 8

### 1.3 งานการเงินและงานบัญชีและแนวทางการปฏิบัติงาน

งานการเงินและบัญชีเป็นงานให้บริการและเป็นงานที่จะต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ที่เกี่ยวข้อง จะต้องศึกษาระเบียบวิธีปฏิบัติและนำไปปฏิบัติให้

ถูกต้องเกิดประโยชน์สูงสุดแก่บริษัทตลอดจนมีการจัดการเกี่ยวกับการรับและจ่ายเงินของบริษัทอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 1. การปฏิบัติงานบริหารการเงินและการบัญชี

การเบิกเงินจากธนาคาร การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน การจ่ายเงิน การฝากเงินเข้าธนาคาร การโอนเงิน ให้เป็นไปตามขั้นตอนและวิธีการที่บริษัทฯ กำหนด

#### 2. การจัดทำบัญชีการเงิน

2.1 ตั้งยอดเงินระหว่างงบประมาณประจำปีทั้งการตั้งยอดภายหลังการปิดบัญชีงบประมาณก่อน

2.2 จัดทำกระดาษทำการ โดยปรับปรุงบัญชีเงินฝากบริษัทเข้าบัญชีทุนและเงินประกัน ตั้งยอดบัญชีสินทรัพย์ที่เป็นบัญชีวัสดุหรือ (บัญชีสินค้างเหลือ) และบัญชีสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน พร้อมทั้งจัดทำใบสำคัญการลงบัญชีทั่วไป โดยใช้จำนวนเงินตามรายการหลังการปรับปรุง

2.3 บันทึกเปิดบัญชีค้างรายการรับรายจ่ายโดยบันทึกรายการด้านเครดิตในบัญชีแยกประเภทส่วนสินทรัพย์และค่าใช้จ่ายบันทึกรายการด้านเครดิตในบัญชีแยกประเภท

2.4 บันทึกบัญชีประจำวัน ให้ครอบคลุมการรับเงินจากการขายสินค้า

2.5 สรุปรายการบันทึกทุกวันทำการสรุปรายรับรายจ่ายเงินผ่านไปยังบัญชีแยกประเภทเงินสด เงินฝากธนาคาร ณ วันทำการสุดท้ายของเดือน

2.6 ปรับปรุงบัญชีเมื่อสิ้นปีโดยปรับรายการบัญชีรายได้จากการขายสินค้าค้างรับค่าใช้จ่ายค้างจ่ายรายได้รับล่วงหน้า ค่าใช้จ่ายล่วงหน้า วัสดุหรือสินค้าที่ใช้ไประหว่างงวดบัญชี

2.7 ปิดบัญชีรายได้และค่าใช้จ่ายให้ทัน ณ ทุกสิ้นเดือนเพื่อผลกำไร ขาดทุนของบริษัทฯ

2.8 ตรวจสอบความถูกต้องของตัวเงินสดและเงินฝากธนาคารตามรายงานคงเหลือประจำวันและงบพิสูจน์ยอดฝากธนาคาร ตลอดจนตรวจสอบความถูกต้องของบัญชีแยกประเภททั่วไป

2.9 แก้ไขข้อผิดพลาดจากการบันทึกรายการผิดบัญชี จากการเขียนข้อความผิดหรือตัวเลขผิด จากการบันทึกตัวเลขผิดช่องบัญชีย่อยแต่ยอดรวมถูก โดยการขีดฆ่าข้อความหรือตัวเลขผิดลงลายชื่อย่อกำกับพร้อมวันเดือนปี

2.10 ได้มีการส่งเจ้าหน้าที่การเงินและการบัญชีไปอบรมเรื่องเกี่ยวกับการวิเคราะห์งบการเงินที่บริษัท แพน โพลีเทคนิค จำกัด

#### 1.4 ข้อระเบียบการปฏิบัติงานการเงินและบัญชี

บริษัททรังสิตฟูดแวร์ จำกัด ได้กำหนดข้อระเบียบในการปฏิบัติงานการเงินและบัญชีไว้ ดังนี้ (บริษัททรังสิตฟูดแวร์ จำกัด. 2552 : 18-21)

1. ระเบียบการปฏิบัติงานการเงิน ในการเบิกการจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน การรับเงิน เพื่อฝากเข้าบัญชีธนาคาร ให้เป็นไปตามขั้นตอนและวิธีการที่บริษัทกำหนดไว้ดังนี้

1.1 การเบิกจ่ายเงินสดย่อย ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่จะเบิกเงินต้อง รวบรวม หลักฐานการขอเบิกเงินสดย่อยจากเจ้าหน้าที่การเงินเป็นผู้รับผิดชอบเพื่อส่งหลักฐานให้ฝ่าย เจ้าหน้าที่บัญชีตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนก่อนจึงทำการจ่ายเงินได้

1.2 การรับเงินที่ได้จากขายสินค้าหรือจากรายได้อื่น ๆ เช่น ค่าเช่า ขายเศษวัสดุ จะต้องนำเงินฝากธนาคารทันทีหรือวันรุ่งขึ้นเพื่อป้องกันการทุจริตและส่งรายงาน การรับเงินและ เอกสารการฝากเงินธนาคารให้ผู้จัดการฝ่ายการเงินและบัญชีทราบทุกสัปดาห์

1.3 การเก็บรักษาเงิน ทุกสิ้นวันให้เจ้าหน้าที่การเงินที่รับผิดชอบสรุปยอดเงิน คงเหลือแต่ละประเภทที่ปรากฏในทะเบียนต่าง ๆ เพื่อจัดทำรายงานเงินคงเหลือประจำวันเสนอ หัวหน้างาน โดยจำนวนเงินคงเหลือที่ปรากฏในรายงานดังกล่าวที่เป็นรายการเงินสดจะต้องเท่ากับ ตัวเงินสดที่ตรวจนับได้ สำหรับรายการที่เป็นเงินฝากธนาคารจะต้องเท่ากับยอดเงินที่ปรากฏใน สมุดฝากธนาคาร

2. ระเบียบการปฏิบัติงานการบัญชี ในการจัดทำบัญชีและรายงานการเงินและรายการ บัญชี มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

2.1 บันทึกบัญชีประจำวัน ให้ครอบคลุมการรับเงินจากรายได้ การขายสินค้าหรือการ ให้บริการและการจ่ายเงินในการซื้อวัตถุดิบเพื่อการผลิตสินค้าให้เป็นปัจจุบัน

2.2 สรุปรายการบันทึกบัญชีทุกวันทำการ เพื่อสรุปรายการรับหรือจ่ายผ่านไปบัญชี แยกประเภทเงินสด เงินฝากธนาคาร สำหรับรายการอื่นและรายการในสมุดรายวันทั่วไปให้ผ่าน รายการเข้าบัญชีแยกประเภท ณ วันทำการสุดท้ายของเดือน

2.3 ปิดบัญชีรายได้และค่าใช้จ่ายเพื่อให้รู้ผลการดำเนินงานของบริษัท ณ วันทำการ สุดท้ายของเดือน

2.4 ตรวจสอบความถูกต้องของตัวเงินสดและเงินฝากธนาคารตามรายการคงเหลือ ประจำวัน และบัพนิษฐานยอดฝากธนาคารในแต่ละเดือนให้ถูกต้อง

2.5 จัดทำรายงานประเดือนส่งให้ผู้บริหารภายในวันที่ 5 ของเดือนถัดไป โดยจัดทำ รายงานรายได้และค่าใช้จ่ายในการปิดบัญชีเพื่อให้รู้ผลการดำเนินงาน

3. การควบคุมและการตรวจสอบการทำงานของพนักงานการเงินและบัญชี เพื่อให้การดำเนินการของหน่วยงานการเงินและบัญชีเป็นไปอย่างถูกต้อง จึงต้องมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานโดยให้ผู้จัดการฝ่ายการเงินและบัญชีหรือหัวหน้างานดำเนินการดังนี้

3.1 ทุกสิ้นวันทำการให้ตรวจสอบเงินสดย่อยกับเจ้าหน้าที่การเงินที่รับผิดชอบให้ตรงกับเอกสารการเบิกจ่ายเงินให้ตรงกันเพื่อเช็ดยอดเงินสดย่อยในตู้เซฟ

3.2 ทุกสัปดาห์ให้ตรวจสอบความถูกต้องในการทำงานของพนักงานการเงินและบัญชี

กล่าวได้ว่า บริษัทรังสิตฟุตแวร์ จำกัด ได้ดำเนินธุรกิจผลิตรองเท้าตั้งแต่วันที่ 27 มีนาคม พ.ศ. 2529 จนถึงปัจจุบัน เป็นเวลาประมาณ 24 ปี โดยมีอาคารโรงงานจำนวน 2 อาคาร เป็นอาคารสำนักงานและเป็นอาคารโกดังสำหรับเก็บวัตถุดิบ บริหารงานโดยประธานกรรมการเป็นผู้บริหารสูงสุดซึ่งประธานกรรมการเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ รองลงมาคือ กรรมการผู้จัดการเป็นผู้บังคับบัญชา รองกรรมการผู้จัดการ และมีรองกรรมการผู้จัดการเป็นผู้ดูแลผู้จัดการ โรงงาน ฝ่ายวิศวกรรม และผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการซึ่งดูแลงานการเงินและบัญชี ให้ปฏิบัติงานตามระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ โดยฝ่ายการเงินมีการปฏิบัติงานคือ การเบิกเงินจากธนาคาร การรับเงิน การจ่ายเงิน การฝากเงินเข้าธนาคาร การโอนเงินให้เป็นตามขั้นตอนและวิธีการที่บริษัทฯ กำหนดและการจัดทำบัญชีคือ การตั้งยอดเงินระหว่างงบประมาณประจำปี จัดทำกระดาษทำการบันทึกเปิดบัญชีคงค้างรายรับรายจ่าย บันทึกบัญชีประจำวัน สรุปรายการบันทึกทุกวัน ปรับปรุงบัญชีเมื่อสิ้นปี ปิดบัญชีรายได้และค่าใช้จ่าย ตรวจสอบความถูกต้องและแก้ไขข้อผิดพลาดจากการบันทึกการผิดโดยมีระเบียบการปฏิบัติงานการเงินให้เป็นไปตามขั้นตอนและวิธีการที่บริษัทกำหนดคือ การเบิกจ่ายเงินสดย่อย การรับเงินที่ได้จากขายสินค้าหรือรายได้อื่น ๆ การเก็บรักษาเงิน และระเบียบการปฏิบัติงาน การบัญชีมีแนวทางการปฏิบัติงานคือ บันทึกบัญชีประจำวัน สรุปรายการบันทึกบัญชี ปิดบัญชีรายได้และค่าใช้จ่าย ตรวจสอบความถูกต้อง จัดทำรายงานประเดือนและตรวจสอบการทำงานของพนักงานการเงินและบัญชีเพื่อให้การดำเนินการของหน่วยงานการเงินและบัญชีเป็นไปอย่างถูกต้อง

## 2. ทฤษฎีการพัฒนาและแนวทางการพัฒนา

### 2.1 ความหมายของการพัฒนา

คำว่า “การพัฒนา” ใช้ในภาษาอังกฤษว่า “Development” นำมาใช้เป็นคำเฉพาะและใช้ประกอบคำอื่นก็ได้ เช่น การพัฒนาประเทศ การพัฒนาชนบท การพัฒนาเมือง และการพัฒนาข้าราชการ เป็นต้น การพัฒนาจึงถูกนำไปใช้โดยทั่วไปและมีความหมายแตกต่างกันออกไปดังกล่าวมาแล้ว เกี่ยวกับความหมายของการพัฒนานั้น ได้มีผู้ให้ความหมายเอาไว้หลายความหมาย

ทั้งความหมายที่คล้ายคลึงกัน และแตกต่างกันออกไป ซึ่งอาจจำแนกออกได้เป็น 6 ลักษณะ คือ ความหมายจากรูปศัพท์ ความหมายทั่วไป ความหมายทางเศรษฐศาสตร์ ความหมายทางพัฒนาบริหารศาสตร์ ความหมายทางเทคโนโลยี ความหมายการวางแผนความหมายเกี่ยวกับการปฏิบัติ ความหมายทางพุทธศาสนา ความหมายทางสังคมวิทยา ความหมายทางด้านการพัฒนาชุมชน (ฉานนท์ แก้วทาสี. 2552 : 57-62)

1. ความหมายจากรูปศัพท์ โดยรูปศัพท์คำว่า “พัฒนา” มาจากคำภาษาอังกฤษว่า “Development” แปลว่า การเปลี่ยนแปลงทีละเล็กทีละน้อย โดยผ่านลำดับขั้นตอนต่างๆ ไปสู่ระดับที่สามารถขยายตัวขึ้น เติบโตขึ้น มีการปรับปรุงให้ดีขึ้น และเหมาะสมกว่าเดิม หรืออาจก้าวหน้าไปถึงขั้นที่อุดมสมบูรณ์เป็นที่น่าพอใจ (ปกรณัม ปรียากร. 2538 : 5) ส่วนความหมายจากรูปศัพท์ในภาษาไทยนั้น หมายถึง การทำความเจริญ การเปลี่ยนแปลงในทางที่เจริญขึ้น การคลี่คลายไปในทางดี ถ้าเป็นกริยา ใช้คำว่า “พัฒนา” หมายความว่า ทำให้เจริญ คือ ทำให้เติบโตงอกงาม ทำให้งอกงามและมากขึ้น เช่น เจริญทางไมตรี (พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525. 2529 : 238)

“การพัฒนา” โดยความหมายจากรูปศัพท์จึงหมายถึงการเปลี่ยนแปลงสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้เกิดความเจริญเติบโตงอกงามและดีขึ้นจนเป็นที่พึงพอใจ ความหมายดังกล่าวนี้ เป็นที่มาของความหมายในภาษาไทยและเป็นแนวทางในการกำหนดความหมายอื่นๆ

2. ความหมายโดยทั่วไป “การพัฒนา” ที่เข้าใจโดยทั่วไป มีความหมายใกล้เคียงกับความหมายจากรูปศัพท์ คือ หมายถึง การกระทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสภาพหนึ่งไปสู่อีกสภาพหนึ่งที่ดีกว่าเดิมอย่างเป็นระบบ หรือการทำให้ดีขึ้นกว่าสภาพเดิมที่เป็นอยู่อย่างเป็นระบบ (ยูวัฒน์ วุฒิเมธี. 2526 : 1) ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบทางด้านคุณภาพระหว่างสภาพการณ์ของสิ่งใดสิ่งหนึ่งช่วงเวลาที่ต่างกัน กล่าวคือ ถ้าในปัจจุบันสภาพการณ์ของสิ่งนั้นดีกว่า สมบูรณ์กว่าก็แสดงว่าเป็นการพัฒนา (ปกรณัม ปรียากร. 2538 : 5)

3. ความหมายทางเศรษฐศาสตร์ นักเศรษฐศาสตร์ได้ให้ความนิยามในทางเศรษฐศาสตร์เพื่อใช้สำหรับจำแนกประเทศต่าง ๆ ตามดัชนีบ่งชี้ (Index) บางตัว เช่น รายได้ประชาชาติ กล่าวคือ มีการเรียกประเทศที่มีรายได้ประชาชาติสูงกว่าเป็นประเทศพัฒนาแล้ว และเรียกประเทศที่มีรายได้ประชาชาติต่ำกว่าว่าด้อยพัฒนาหรือกำลังพัฒนา ดังนั้น การพัฒนาหมายถึง การเพิ่มค่าของกลุ่มดัชนีบางตัวที่ใช้วัด จึงแทบจะมีความหมายเดียวกับคำว่า ความเป็นอุตสาหกรรม ความทันสมัย หรือความเจริญทางเศรษฐกิจ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2553 : ออนไลน์)

4. ความหมายทางพัฒนาบริหารศาสตร์ นักพัฒนาบริหารศาสตร์ได้ให้ความหมายของ “การพัฒนา” เป็น 2 ระดับ คือ ความหมายอย่างแคบและความหมายอย่างกว้าง ความหมายอย่างแคบ

การพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในตัวระบบกระทำทำให้ดีขึ้นอันเป็นการเปลี่ยนแปลงในด้านคุณภาพเพียงด้านเดียว ส่วนในความหมายอย่างกว้างนั้น การพัฒนาเป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงในตัวระบบกระทำทั้งในด้านคุณภาพ ปริมาณและสิ่งแวดล้อมให้ดีขึ้นไปพร้อมๆ กัน ไม่ใช่ด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียว

5. ความหมายทางเทคโนโลยีคือ การนำเอาแนวความคิด หลักการ เทคนิค ความรู้ กระบวนการตลอดจนผลผลิตทางวิทยาศาสตร์ทั้งในด้านสิ่งประดิษฐ์และวิธีปฏิบัติมาประยุกต์ใช้ในระบบงานเพื่อช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการทำงานให้ดียิ่งขึ้นและเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานให้มากยิ่งขึ้น (ชญานี ไพนุสิน. 2553 : ออนไลน์)

6. ความหมายทางการวางแผน ในทางการวางแผน การพัฒนา เป็นเรื่องเกี่ยวกับการชักชวน การกระตุ้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ด้วยการปฏิบัติตามแผนและโครงการอย่างจริงจัง เป็นไปตามลำดับขั้นตอนต่อเนื่องกันเป็นวงจร โดยไม่มีการสิ้นสุด (นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์. 2534 : 91-92) ซึ่งองค์การศึกษาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (The United National Educational Scientific and Cultural Organization : UNESCO) (อัจฉรา โพธิยานนท์. 2539 : 11) สรุปไว้ว่า การพัฒนาเป็นหน้าที่ (Function) ของการวางแผนและการจัดการดังนี้

เมื่อ  $D = f(P + M)$   
 $D =$  Development คือ การพัฒนา  
 $P =$  Planning คือการวางแผน  
 $M =$  Management คือ การบริหารงาน หรือการจัดการ

การพัฒนามีความหมายในหลายนัยซึ่งอาจจำแนกได้ดังนี้ (ดิน ปรัชญพฤทธิ์. 2549 : 174-177)

1. การพัฒนาหมายถึง การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ ๆ ของสังคมจากสภาพหนึ่งไปสู่อีกสภาพหนึ่งที่มีคุณค่ามากกว่าหรือดีกว่า มองในแง่นี้การพัฒนาเศรษฐกิจเป็นเพียงด้านหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดของสังคม แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่วัดผลได้อย่างชัดเจน

2. การพัฒนาหมายถึง การยกระดับความเป็นอิสระของระบบและปัจเจกบุคคลที่จะใช้ดุลพินิจในการเลือกทางเลือก (Alternatives) หลาย ๆ ทาง โดยไม่ต้องตกอยู่ภายใต้อิทธิพลหรือผลกระทบของสภาพแวดล้อมแต่เพียงฝ่ายเดียวหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าการพัฒนา รวมถึงความสามารถของระบบ และปัจเจกบุคคลที่จะควบคุมสภาพแวดล้อมให้เป็นไปในทิศทางที่ตนต้องการ การปรับตัวให้เข้ากับและควบคุมสภาพแวดล้อมจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญของการพัฒนา



3. การพัฒนาเป็นแนวความคิดเชิงปทัสสถาน ซึ่งเทียบได้กับการปรับปรุงให้ดีขึ้น การปรับปรุงดังกล่าวนี้ รวมถึงการปรับปรุงสภาพการณ์ที่จำเป็นที่จะสนองตอบความต้องการของมนุษย์ทั้งนี้รวมถึงการมีรายได้ขั้นต่ำที่มนุษย์จะสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้หรือการจัดความยากจน การมีงานทำ การมีโอกาสในชีวิตและทรัพย์สิน และการลดความไม่เสมอภาคให้น้อยลง นอกจากนี้ การพัฒนายังรวมถึงการให้การศึกษาเพื่อให้ประชาชนสามารถอ่านออกเขียนได้ การมีส่วนร่วมในการปกครอง การบริหาร และความปราศจากการกดขี่ทางเพศและมลพิษต่าง

4. การพัฒนา หมายถึง ความเปลี่ยนแปลงและการแปลงรูปของสังคมที่เป็นขั้นตอนและมีความต่อเนื่องในอันที่จะสนองตอบข้อเรียกร้องของปัจเจกบุคคล องค์กร ชาติ (และกลุ่มย่อยต่าง ๆ ในชาติ) ด้วยเหตุนี้ การศึกษาถึงการพัฒนาจึงต้องเกี่ยวข้องกับศึกษาถึงความปรารถนา เป้าหมาย ความใฝ่ฝันทะเยอทะยาน และการรับรู้ของบุคคลและหน่วยการปกครองการบริหารของชาติ (Polity) หรือชุมชน

5. การพัฒนา (โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาในประเทศโลกที่สาม) หมายถึง ความพยายามที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ มหาत्मคานธี เรียกว่า “การตระหนักถึงศักยภาพของมนุษย์” (Realization of the human potential) นั่นก็คือ การเพิ่มความสามารถของคนที่จะเป็นผู้กำหนดชะตากรรมของตนเอง

6. การพัฒนา หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ๆ และหลายมิติของ โครงสร้างทางสังคม ทศนคติของคนทั่ว ๆ ไป สถาบันแห่งชาติ และการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อจัดความยากจนและลดความไม่เสมอภาคทางสังคมให้น้อยลง

7. การพัฒนา (ในระดับปัจเจกบุคคล) หมายถึง การเพิ่มขึ้นของทักษะและความสามารถในการมีความเป็นอิสระมากขึ้น การมีความคิดสร้างสรรค์ การควบคุมตนเอง การมีความรับผิดชอบ และความอยู่ดีกินดี

8. การพัฒนา (ในระดับปัจเจกบุคคล) หมายถึง ความผูกพันทางด้านค่านิยมที่บุคคลมีต่อเป้าหมายทางสังคม ความผูกพันด้านค่านิยมดังกล่าวนี้รวมไปถึงความผูกพันที่บุคคลมีต่อความเปลี่ยนแปลง ความกล้าเสี่ยงตัดสินใจ การพัฒนาเศรษฐกิจ ความเสมอภาคทางเศรษฐกิจ การยอมให้ผู้อื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การหลีกเลี่ยงการขัดแย้ง ความห่วงใยในชาติ และความเสียสละ

9. การพัฒนา หมายถึง ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจผนวกกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากหรือเกิดขึ้นพร้อม ๆ กับความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ

การพัฒนาไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นได้เพียงชั่วข้ามคืน แต่เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นและคลี่คลายมาเป็นลำดับในช่วงเวลาของประวัติศาสตร์ มาตรฐานที่เคยใช้เป็นเกณฑ์หรือดัชนีในการอธิบาย

หรือตัดสินใจการพัฒนาในอดีตที่ผ่านมา อาจนำมาใช้ไม่ได้ในสถานการณ์ปัจจุบัน มาตรฐานการพัฒนาจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง และที่สำคัญการพัฒนาไม่ใช่สิ่งที่จะลอกเลียนหรือเป็นแบบอย่างสำเร็จรูปเสมอไป อีกนัยหนึ่งก็คือ ไม่มีแบบจำลองการพัฒนาแบบใดที่ถือเป็นสากล (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2545 : 9)

สรุปความหมายของการพัฒนาได้ว่า การพัฒนานั้น เป็นกระบวนการอย่างใดอย่างหนึ่งที่น่าไปสู่การเกิดสิ่งใหม่ๆ ที่ดีขึ้นกว่าเดิม อาจจะใช้เวลาชั่วระยะหนึ่งในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเมื่อเกิดการพัฒนาแล้ว สิ่งนั้นอาจจะเปลี่ยนแปลงไปไม่เหลือเค้าโครงเดิม หรือเป็นการทำให้ดีกว่าและสมบูรณ์กว่าสภาพเดิมที่เป็นอยู่ ซึ่งบริษัทรังสิตฟูดแวร์ จำกัด เป็นหน่วยงานเอกชนต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้ดียิ่งขึ้นไปอย่างไม่สิ้นสุด เพื่อให้มีความเท่าเทียมกับบริษัทเอกชนอื่นและตอบสนองความต้องการของผู้บริหาร

## 2.2 แนวทางการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กรเป็นเครื่องมือที่ถูกนำมาใช้ในการบริหารและพัฒนาองค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหาก้าวทันการเปลี่ยนแปลงพร้อมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรอย่างเป็นระบบ มีกระบวนการในการพัฒนาดังนี้ (จรัสศักดิ์ หาญณรงค์. 2553 : ออนไลน์)

1. มีพื้นฐานทางด้านสังคม แม้ว่าปัจจุบันเทคนิคการพัฒนาองค์กรได้ขยายตัวและบูรณาการเข้ากับเทคนิคการบริหารอื่น ๆ เช่น การเงินและการบัญชี การปรับปรุงเทคโนโลยีสำนักงาน และการดำเนินการเป็นต้น แต่ไม่ว่าเราจะพัฒนาองค์กรไปในรูปแบบใด ก็ต้องประยุกต์โดยการนำความเข้าใจและหลักทางสังคมและมนุษย์สัมพันธ์มาประยุกต์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ต้องการ

2. ให้ความสำคัญกับการพัฒนา โดยทั่วไปเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนมีความสามารถและต้องการจะมีสภาพชีวิตที่ดี ดังนั้นผู้บริหารจะต้องจัดโครงสร้างองค์กร ระบบงานและบรรยากาศที่สร้างความพอใจในการทำงานและพร้อมเปิดโอกาสให้พนักงานมีความก้าวหน้าและพัฒนาตนเอง

3. เพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการทำงาน การพัฒนาควรจะต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาเพื่อกำหนดแนวทางในการปรับปรุงและแก้ไขปัญหาในระดับต่าง ๆ ขององค์กร ตั้งแต่ระดับบุคคลหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

กระบวนการพัฒนาองค์กร ในการพัฒนาองค์กร (OD) ให้ได้รับการยอมรับในความสำคัญและนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรต่าง ๆ มากขึ้นนั้น สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้โดยตรงหรือใช้งานในรูปแบบอื่น ๆ ทำให้มีการพัฒนาองค์กรในมิติต่าง ๆ ให้ก้าวหน้าขึ้น อย่างไรก็ตามการทำ OD ก็ไม่ได้หมายความว่า จะสามารถนำมาใช้แก้ปัญหาทุกอย่างของธุรกิจและพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าได้ทุกกรณี ทำให้นักบริหารที่ไม่เข้าใจหลักการของ OD เกิดความคาดหวังที่เกินจริง

(Over expectation) และเมื่อ OD ไม่สามารถช่วยให้องค์กรของตนแก้ไขปัญหาคืบคลานได้ทั้งหมด ก็โทษว่า OD ไร้ประสิทธิภาพและหันไปใช้เทคนิคอื่นแทน ดังนั้น ก่อนที่เราจะศึกษารายละเอียดของการพัฒนาองค์กร ควรทำความเข้าใจหลักการของ OD เพื่อที่จะสามารถนำความรู้และทักษะที่ได้ไปใช้งานจริง โดยเริ่มต้นจากกระบวนการพัฒนาองค์กร (OD Process) ซึ่งกำหนดขั้นตอนการพัฒนา และกระบวนการที่จะต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องดังนี้ (ปกรณั ปรียากร. 2538 : 11)

ขั้นที่ 1 การวินิจฉัยองค์กร (Organization diagnosis) หลังจากที่ผู้บริหารตระหนักถึงปัญหาที่องค์กรประสบอยู่หรือมองเห็น โอกาสในการพัฒนาองค์กร ควรแต่งตั้งผู้ที่มีอำนาจพัฒนาองค์กร (OD team) ให้ทำการศึกษา ทำความเข้าใจและอธิบายสถานการณ์ปัจจุบันเพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา และเสนอแนะวิธีการพัฒนาองค์กรในอนาคต

ขั้นที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์และวางแผนพัฒนาองค์กร (Establish OD strategy and implementation plan) คือ การนำข้อมูลจากการวินิจฉัยองค์กรมากำหนดแผนพัฒนาองค์กรเลือกเทคโนโลยีและระดับในการพัฒนาองค์กรและวางแผนการปฏิบัติงาน (Action plan) เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการซึ่งจะต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน โดยพิจารณาภาพรวมขององค์กร เพื่อให้แผนปฏิบัติการสามารถเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กรและสร้างผลงานที่สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ 3 การนำกลยุทธ์การพัฒนาองค์กรไปประยุกต์ (OD Intervention) หรือการแทรกแซงการพัฒนาองค์กร จัดเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการพัฒนาองค์กร ที่มีการวางแผนปฏิบัติงาน ตารางกิจกรรม กำหนดตารางเวลา และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ตลอดจนมีการเตรียมพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาอยู่ตลอดเวลาโดยไม่ทอดทิ้งต่ออุปสรรคที่เกิดขึ้น

ขั้นที่ 4 การประเมินการพัฒนาองค์กร (OD Evaluation) ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญอีกขั้นตอนหนึ่งในการพัฒนาองค์กรที่ช่วยในการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการพัฒนาองค์กรว่าสอดคล้องกับเป้าหมาย เกณฑ์และมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด ตลอดจนจะต้องมีการแก้ไขและปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการขณะเดียวกันก็จะเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ของทีมงานที่จะพัฒนาองค์กรที่จะรับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อปรับปรุงตนเองให้สามารถทำการพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้นในอนาคต

สรุปแนวทางการพัฒนาจะเห็นได้ว่า การพัฒนาองค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหา พร้อมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรอย่างเป็นระบบและมีกระบวนการในการพัฒนา คือ องค์ประกอบของการพัฒนาองค์กรมี 3 องค์ประกอบ 1) มีพื้นฐานทางด้านสังคม 2) ความสำคัญกับการพัฒนา 3) เพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการทำงาน และในการพัฒนาองค์กร ควร

ทำความเข้าใจหลักการของ OD เพื่อที่จะสามารถนำความรู้และทักษะที่ได้ไปใช้งาน โดยเริ่มต้นจากกระบวนการพัฒนาองค์กร ซึ่งกำหนดขั้นตอนการพัฒนา 4 ขั้นตอนคือ การวินิจฉัยองค์กร การกำหนดกลยุทธ์และวางแผนพัฒนาองค์กร การนำกลยุทธ์การพัฒนาองค์กรไปประยุกต์ การประเมินการพัฒนาองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารบริษัทรังสิตฟุตแวร์ จำกัด และเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชีสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความเข้าใจและสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานการเงินและบัญชีซึ่งส่งผลให้หน่วยงานการเงินและบัญชีสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### 2.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพนั้น จะต้องอาศัยทฤษฎีที่มีความเกี่ยวข้อง ดังนี้ รายละเอียดดังนี้

#### 1. ทฤษฎีโครงสร้าง-หน้าที่ (Structural-Functional theory)

แนวความคิดในการพัฒนาทฤษฎีโครงสร้างหน้าที่เป็นผลมาจากการนำเอาแนวความคิดทางด้านชีววิทยามาใช้ โดยอุปมาว่า โครงสร้างของสังคมเป็นเสมือนร่างกายที่ประกอบไปด้วยเซลล์ต่าง ๆ และมองว่า หน้าที่ของสังคมก็คือ การทำหน้าที่ของอวัยวะส่วนต่างๆ ของร่างกาย โดยแต่ละส่วนจะช่วยเหลือและเกื้อกูลซึ่งกันและกันเพื่อให้ระบบทั้งระบบมีชีวิตดำรงอยู่ได้ โรเบิร์ต เค เมอร์ตัน (Robert K. Merton) ได้จำแนกหน้าที่ทางสังคมเป็น 2 ประเภท คือ หน้าที่หลัก (Manifest) หน้าที่รอง (Latent) หน้าที่ที่ไม่พึงปรารถนา (Dysfunctional) หน้าที่ของบางโครงสร้างของสังคมอาจมีประโยชน์ต่อคนส่วนใหญ่ แต่ขณะเดียวกันคนบางส่วนอาจได้รับประโยชน์เพียงน้อยนิดหรืออาจไม่ได้รับประโยชน์เลย ซึ่งรวมไปถึงอาจจะมีคนบางกลุ่มหรือบางส่วนของสังคมได้รับผลเสียจากทำงานของโครงสร้างของสังคมนั้นก็ได้ อีมิล เดอร์ม (Emile Durkheim) มีแนวความคิดว่า หน้าที่ของสังคม คือ ส่วนที่สนับสนุนให้สังคมสามารถดำรงอยู่ได้ ซึ่งสอดคล้องกับ เอ อาร์ แรดคลิฟฟ์ บราวน์ (A.R.Radcliffe-Brown) กับ โบรินิสโลว์ มาลินอฟสกี (Bronislaw Malinowski) ที่มองว่าหน้าที่ทางสังคม เป็นส่วนสนับสนุนให้โครงสร้างสังคมคงอยู่อย่างต่อเนื่องเพราะสังคมมีกระบวนการทางสังคมที่ทำให้สังคมเกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เช่น บรรทัดฐาน ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม และประเพณี เป็นต้น ทาลคอต พาร์สัน (Talcott Parsons) มีแนวความคิดว่าสังคมเป็นระบบหนึ่งที่มีส่วนต่าง ๆ (Part) มีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์ที่คงที่ของแต่ละส่วนจะเป็นปัจจัยทำให้ระบบสังคมเกิดความสมดุล (Equilibrium)

ส่วนในด้านการเปลี่ยนแปลงทางสังคม พาร์สันเสนอว่า เกิดจากความสมดุลย์ ถูกทำลายลง เพราะองค์ประกอบของสังคมคือ บุคลิกภาพ (Personality) อินทรีย์ (Organism) และวัฒนธรรม (Culture) เกิดความแตกกร้าว โดยมีสาเหตุมาจากทั้งสาเหตุภายในหรือระบบสังคม เช่น การเกิดสงคราม

การแพร่กระจายของวัฒนธรรม เป็นต้น และสาเหตุจากภายในระบบสังคม ที่เกิดจากความตึงเครียด (Strain) เพราะความสัมพันธ์ของโครงสร้างบางหน่วย (Unit) หรือหลาย ๆ หน่วย ทำงานไม่ประสานกัน เช่น การเปลี่ยนแปลงทางประชากร การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เมื่อส่วนใดส่วนหนึ่งมีการเปลี่ยนแปลงจะเป็นสาเหตุทำให้ส่วนอื่น ๆ มีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอาจเกิดขึ้นเฉพาะส่วนใดหนึ่งหรืออาจเกิดขึ้นทั้งระบบก็ได้ พาร์สันเน้นความสำคัญของวัฒนธรรม ซึ่งรวมถึง ความเชื่อ บรรทัดฐาน และค่านิยมของสังคม คือ ด้วยยึดเหนี่ยวให้สังคมมีการรวมตัวเข้าด้วยกันและเป็นตัวต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคม โดยสรุปแล้วแนวความคิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมของกลุ่มทฤษฎีโครงสร้าง-หน้าที่ มีลักษณะดังนี้

1.1 ในการศึกษาและการวิเคราะห์สังคมต้องมองว่า สังคมทั้งหมดเป็นระบบหนึ่งที่แต่ละส่วนจะมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน

1.2 ความสัมพันธ์คือสิ่งที่สนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างเป็นเหตุเป็นผล

1.3 ระบบสังคมเป็นการเคลื่อนไหวเข้าสู่ความสมดุล การปรับความสมดุลของระบบ จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในระบบตามไปด้วยความต่อเนื่องของกระบวนการของข่าวสารจากภายในและภายนอก นอกจากนี้ทฤษฎีระบบยังมองว่า ความขัดแย้ง ความตึงเครียดและความไม่สงบสุขภายในสังคมก็เป็นสาเหตุหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงทางสังคม แต่อย่างไรก็ตามทฤษฎีระบบก็มีข้อจำกัดในการศึกษาการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เนื่องจากในการวิเคราะห์ตามทฤษฎีระบบเป็นการศึกษาเฉพาะเรื่อง จึงทำให้ไม่สามารถศึกษาความสัมพันธ์กับระบบอื่นได้อย่างลึกซึ้ง

สรุปได้ว่า จากแนวคิดของนักทฤษฎีทั้งหลายที่มองว่าการที่สังคมจะสามารถพัฒนาไปได้นั้น ทุกคนในสังคมจะมีหน้าที่เป็นของตนเอง ซึ่งถ้าทุกคนในสังคมนั้นๆ ทำหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุดเต็มความสามารถแล้ว การพัฒนาก็จะเกิดขึ้น เพราะทุกคนในสังคมเปรียบเหมือนส่วนประกอบของเครื่องยนต์ที่ต้องทำหน้าที่ของตัวเองให้ดี ซึ่งเปรียบเหมือนบริษัทที่ผลิตฟุตบอลจำกัด ที่ต้องการพัฒนาการบุคลากรงานการเงินและบัญชีหรือเจ้าหน้าที่ทุกคนในบริษัท จึงเป็นส่วนประกอบสำคัญของบริษัท เจ้าหน้าที่ทุกคนจึงต้องทำหน้าที่ของตัวเองให้ดีที่สุดเต็มความสามารถ เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาตนเองให้เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของ ผู้บริหาร

## 2. ทฤษฎีแรงจูงใจ ทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)

มาสโลว์กล่าวว่า มนุษย์เราทุกคนต่างพยายามดิ้นรนเพื่อต่อสู้อุปสรรคมุ่งหมายของตนเอง แต่เนื่องจากการที่มนุษย์มีความแตกต่างกัน ฉะนั้นการที่จะได้รับการตอบสนองถึงขั้นไหนย่อมขึ้นอยู่กับ

กับศักยภาพของแต่ละบุคคลจากรูปแบบที่แสดงลำดับขั้นความต้องการพื้นฐานของมาสโลว์ สามารถแบ่งได้ดังนี้ (อำนาจ ชีระวนิช. 2550 : 378)

2.1 ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานสุดของคน ซึ่งเป็นความต้องการที่จะได้รับสิ่งต่าง ๆ ในการดำรงชีพ เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค เป็นต้น

2.2 ความต้องการความมั่นคงและความปลอดภัย (Security and safety needs) เช่น ปราศจากการประสบอุบัติเหตุ การบาดเจ็บ การเจ็บป่วย เศรษฐกิจตกต่ำ การถูกข่มขู่จากบุคคลอื่น และการถูกโจรกรรมทรัพย์สิน เป็นต้น

2.3 ความต้องการทางสังคม (Social needs) ได้แก่ ความต้องการการยอมรับการเข้าเป็นสมาชิก การให้ความรัก การให้อภัย และความเป็นมิตร เป็นต้น

2.4 ความต้องการการยอมรับนับถือและเห็นว่าตนเองมีคุณค่าต่อสังคม (Esteem or ego needs) มาสโลว์ ได้ให้ความหมายไว้ 2 ประการ คือ 1) ความต้องการการยกย่องนับถือ และ 2) ความต้องการที่เกี่ยวกับการมีชื่อเสียง

2.5 ความต้องการความสำเร็จ (Actualization needs) เป็นความต้องการระดับสูงสุดของมนุษย์ เป็นความพยายามของมนุษย์ที่จะให้บุคคลอื่นยอมรับนับถือตนเองรวมทั้งความต้องการและความสำเร็จของตนเอง ซึ่งมาสโลว์เรียกว่า ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs)

สรุปทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ได้ดังนี้ ความต้องการของมนุษย์แต่ละคนมีความแตกต่างกัน การที่จะได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานนั้นขึ้นอยู่กับศักยภาพของแต่ละคน ซึ่งการตอบสนองความต้องการพื้นฐานดังกล่าวมีผลต่อการความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรงานการเงินและบัญชีเพราะหวังให้ผู้บริหารหรือหัวหน้างานของตนเองเห็นคุณค่าและยอมรับว่าตนเองเป็นผู้มีความสามารถและมีประสิทธิภาพในการทำงาน

กล่าวได้ว่า การพัฒนา คือ การเปลี่ยนแปลงสิ่งใดสิ่งหนึ่งจากสภาพหนึ่งไปสู่อีกสภาพหนึ่งที่ดีกว่าเดิมอย่างเป็นระบบ หรือการทำให้ดีขึ้นกว่าเดิมที่เป็นอยู่อย่างเป็นระบบ โดยมีแนวทางการพัฒนาองค์กรเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรอย่างเป็นระบบและมีกระบวนการในการพัฒนา คือ องค์ประกอบของการพัฒนาองค์กรและกระบวนการพัฒนาองค์กร โดยใช้ทฤษฎีโครงสร้าง-หน้าที่ ที่มองว่าสังคมจะสามารถพัฒนาไปได้นั้น ทุกคนสังคมมีหน้าเป็นของตนเองซึ่งถ้าทุกคนในสังคมนั้น ๆ ทำหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุดเต็มความสามารถแล้วการพัฒนาก็จะเกิดขึ้น และใช้ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ ที่ใช้ความต้องการของมนุษย์เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาในสิ่งต่าง ๆ เนื่องจากทฤษฎีนี้เป็นแรงผลักดันในการทำงานให้เกิดการแข่งขันของคนในกลุ่มที่ร่วมทำงานด้วยกันเพราะทุกคนล้วนต้องการความสำเร็จทั้งสิ้นในการทำงานและหวังให้คนในสังคม

เห็นคุณค่า ยอมรับว่าตนเองเป็นผู้มีความสามารถ ดังนั้นในการพัฒนาบุคลากรงานการเงินและบัญชี ในบริษัทรังสิตฟุตแวร์ จำกัด จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จึงมีความจำเป็นต้องนำแนวคิดและทฤษฎี ดังกล่าวข้างต้นไปใช้เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ดียิ่งขึ้นไป

### 3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

มีผู้รู้ให้ความหมายของการบริหารหลายอย่าง เช่น การบริหารคือ “การทำงานให้สำเร็จ โดยอาศัยคนอื่น” ความหมายนี้เป็นการระบุว่าผู้บริหารไม่ได้ลงมือทำงานด้วยตัวเองแต่ทำงานโดยการสั่งให้คนอื่นทำ อีกความหมายหนึ่ง “การบริหารคือกิจกรรมในการใช้ทรัพยากรขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล” ตามความหมายนี้ การบริหาร ได้แก่ กิจกรรมในการวางแผน การจัดองค์การ การจูงใจ และการควบคุมทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรวัสดุให้บรรลุเป้าหมายขององค์การด้วยดี (เสนาะ ตีเขาวี, 2549 : 2-3)

ในอีกความหมายหนึ่ง “การบริหารคือกระบวนการทำงานกับคนและวัตถุเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ” คำจำกัดความนี้เน้นการใช้ทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรวัสดุให้บังเกิดผลประโยชน์ต่อองค์การ ความหมายของการบริหารที่ครอบคลุมที่สุดคือ “การบริหารคือกระบวนการทำงานกับคนและโดยอาศัยคน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง”

สาระสำคัญของการบริหารออกเป็น 5 ลักษณะ คือ

1. การบริหารเป็นการทำงานกับคนและโดยอาศัยคน หมายความว่า การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคมคืออาศัยกลุ่มคนที่รวมกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบให้งานสำเร็จโดยอาศัยความร่วมมือของคนอื่น การทำงานกับคนและโดยอาศัยคนนั้นต้องอาศัยคุณสมบัติของผู้บริหารอย่างหนึ่งคือทำงานร่วมกับคนอื่นได้หรือเป็นผู้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น มิฉะนั้นจะทำงานไม่สำเร็จ

2. การบริหารทำให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์การ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การต้องอาศัยความร่วมมือกันของคนทุกคนจึงจะทำให้สำเร็จลงได้

3. การบริหารเป็นความสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ คำว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายความว่า ทำงานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนด ส่วนคำว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายความว่า ทำงานโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดหรือเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด

4. การบริหารเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ส่วนผู้บริหารในองค์การจะต้องผลิตสินค้าและบริหารให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5. การบริหารจะต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและสามารถปรับตัวเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้น

สรุปความหมายของการบริหารเป็นการทำงานร่วมกับคนและโดยอาศัยคนเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา โดยแยกลักษณะออกเป็น 5 อย่างคือ การทำงานร่วมกับคนมีเป้าหมายร่วมกันขององค์กร เป็นการสร้างความสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดในโลกให้เกิดประโยชน์สูงสุดและการบริหารจะต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งผู้บริหารบริษัทรังสิตฟูดแวร์ จำกัด จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรงานการเงินและบัญชีหรือในหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อการทำงานในแต่ละด้านให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากขึ้นซึ่งแม้จะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีอยู่ตลอดเวลา

หน้าที่ทางการบริหาร (Management function) หรือกระบวนการบริหาร (Management process) เป็นสิ่งที่ระบุให้รู้ว่ากรอบของงานบริหารมีอะไร หรือผู้บริหารต้องทำหน้าที่อะไรในการบริหารงานการเรียนรู้และเข้าใจเรื่องการบริหารองค์การมีแนวการเรียนรู้หลายแนวทางแต่แนวทางการศึกษาหน้าที่การบริหารเป็นขั้นพื้นฐานที่ทำให้เข้าใจได้ง่ายเพราะมีขั้นตอนที่เป็นเหตุเป็นผลและเป็นขั้นตอนตามลำดับก่อนหลังของการบริหารงานเดิมขั้นตอนทางการบริหารอาจมีมากกว่านี้แต่ที่จะกล่าวต่อไปนี้เป็นที่ยอมรับกันในตำราบริหารสมัยใหม่ส่วนใหญ่ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 หน้าที่ด้วยกันคือ

1. การวางแผน (Planning) คือ การกำหนดขึ้นมาล่วงหน้าว่าเป้าหมายเป็นอย่างไร และจะมีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น หน้าที่ในการวางแผนจะต้องระบุผลงานที่ต้องการและหนทางที่จะทำให้ได้ผลงานนั้น การวางแผนเป็นการตัดสินใจในปัจจุบันที่จะเลือกวิธีการกระทำเพื่อให้ได้ผลตามต้องการในอนาคตส่วนปัจจัยที่จะทำให้ได้ตามเป้าหมายอย่างน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์อันอาจเกิดขึ้นในอนาคต

2. การจัดองค์กร (Organizing) คือ การจัดสรรทรัพยากรและการเตรียมกิจกรรมที่จะมอบหมายให้คนหรือกลุ่มคนดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ การจัดองค์กร จึงเกี่ยวข้องกับกำหนดกิจกรรมและทรัพยากรซึ่งเท่ากับเป็นการทำแผนให้เกิดขึ้นจริงโดยการกำหนดงานการมอบหมายงานให้คน และการสนับสนุนบุคคลเหล่านั้นทางด้านทรัพยากรและเทคโนโลยี

3. การนำ (Leading) คือ กระบวนการในการกระตุ้นส่งเสริมคนให้ทำงานเพื่อบรรลุผลตามแผนงานที่กำหนดไว้ การนำเกี่ยวข้องกับกระบวนการที่ทำให้คนทำงานร่วมกันจนสำเร็จผลตามเป้าหมายขององค์การกระบวนการนำนี้จะสร้างคนให้เกิดความผูกพันในงาน ส่งเสริมให้คนเต็มใจที่จะทำงานและกระตุ้นให้คนทุ่มเทและอุทิศตัวเองให้กับงานจนได้ผลงานตามที่ต้องการ



4. การควบคุม (Controlling) คือ กระบวนการในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน เปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายหรือมาตรฐาน และแก้ไขให้ได้ตามเป้าหมาย การควบคุมนี้จะทำให้ผู้บริหารรับผิดชอบในการติดตามความก้าวหน้าในงาน กำกับดูแลการทำงานของผูปฏิบัติงาน ตลอดจนติดต่อสื่อสารกับผู้ปฏิบัติถึงผลการทำงานนั้น

สรุปหน้าที่ทางการบริหาร หน้าที่ทางการบริหารหรือกระบวนการบริหารในปัจจุบันแบ่งออกเป็น 4 หน้าที่คือ การวางแผนซึ่งได้แก่ การกำหนดเป็นเป้าหมายและกำหนดว่าจะทำอย่างไร ให้บรรลุเป้าหมายนั้น การจัดองค์กรคือการจัดเตรียมคนและจัดสรรทรัพยากรให้สามารถทำงานได้ตามแผนที่วางไว้ การนำได้แก่กระบวนการกระตุ้นส่งเสริมให้คนทำงานจนสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และการควบคุมซึ่งได้แก่กระบวนการตรวจสอบผลการปฏิบัติว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้เพียงใด ซึ่งเปรียบเหมือนผู้บริหารบริษัทรังสิตฟุตแวร์ จำกัด จำเป็นต้องมีการวางแผนงานและจัดสรรบุคลากรงานการเงินและบัญชีในงานแต่ละหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การบริหารเป็นแนวคิด (Concept) ในอดีตที่ผ่านมาระบบการจัดการของการผลิต และกิจกรรมต่าง ๆ ก็ดี ทางเศรษฐกิจ ทางการตลาด มิได้มีความสลับซับซ้อนมากนัก และไม่ต้องอาศัยระบบของการจัดการเช่นในปัจจุบันนี้ กระทั่งเมื่อมีการปฏิวัติอุตสาหกรรมเกิดขึ้นในโลก (ประมาณปี ค.ศ. 1880 เป็นต้นมา) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก อันมีผลทำให้เศรษฐกิจ สังคม การเมือง มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมาก ตลอดจนมีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว และแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเริ่มเป็นที่ยอมรับและขยายตัวมากขึ้น มีการพัฒนามากขึ้นเป็นลำดับสำหรับแนวคิดทางการบริการหาร ได้วิวัฒนาการเรื่อยมาเป็นลำดับ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้ 3 แนวคิดคือ (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ. 2548 : 17)

### 3.1 แนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์

แนวคิดนี้เริ่มในช่วงของการปฏิวัติอุตสาหกรรม คือประมาณปี ค.ศ. 1988 เป็นต้นมา จนถึงปี ค.ศ. 1930 ในยุคนี้ได้ใช้หลักวิธีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์มาช่วยในการบริหารการจัดการ ทำให้ระบบบริหารการจัดการแบบโบราณได้เปลี่ยนแปลงไปมาก ซึ่งบุคคลที่มีชื่อเสียงในการบริหารในยุคนี้มี 2 ท่าน คือ Frederich W. Taylor และ Henri J. Fayol

เทลอร์ (Frederich W. Taylor) (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ. 2548 : 17) ได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาแห่งการจัดการแบบวิทยาศาสตร์หรือบิดาของวิธีการจัดการที่มีหลักเกณฑ์ โดยได้ศึกษาหาวิธีเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของคนงานในโรงงานอุตสาหกรรม โดยเทลอร์ได้เข้าทำงานครั้งแรกในโรงงานที่เพนซิลวาเนีย เมื่อปี ค.ศ. 1878 ซึ่งเป็นช่วงที่เศรษฐกิจตกต่ำมาก การบริหารงานขาด

ประสิทธิภาพ ไม่มีมาตรฐานในการประเมินผลงานของพนักงาน การแบ่งงานไม่เหมาะสมการตัดสินใจขาดหลักการและเหตุผล

เทเลอร์ได้คัดค้านการบริหารงานแบบเก่าที่ใช้อำนาจ (Power) ว่าเป็นการบริหารที่ใช้ไม่ได้และมีความเชื่อว่า การบริหารที่ดีต้องมีลักษณะที่ การทำงานไม่ได้เป็นไปตามยถากรรม เทเลอร์จึงได้ศึกษาและวิเคราะห์เวลาการเคลื่อนไหวในขณะทำงาน (Time and motion) เพื่อดูการทำงานและการเคลื่อนไหวของพนักงานในขณะทำงาน โดยได้คิดค้นและกำหนด วิธีการทำงานที่ดีที่สุด (One best way) สำหรับงานแต่ละอย่างที่ได้มอบหมายให้พนักงานทำ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเน้นและปฏิบัติดังนี้

1. กำหนดวิธีการทำงานด้วยหลักเกณฑ์ที่ได้มีการทดลองแล้วว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุด
2. การคัดเลือกบุคลากรและการบริหารบุคลากร ต้องทำอย่างเป็นระบบเพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสม
3. ต้องมีการประสานร่วมมือระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน
4. ผู้บริหารต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ ในด้านการวางแผน และมีการมอบหมายงานตามความถนัดด้วย

เฮนรีฟาโยล (Henri J. Fayol) (ภาวิดา ชาราศรีสุทธิ, 2548 : 18 ) เป็นวิศวกรเหมืองแร่ชาวฝรั่งเศส ได้สร้างผลงานทางแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหาร ซึ่งมุ่งที่ผู้บริหารระดับสูง โดยศึกษากฎเกณฑ์ที่เป็นสากลและได้เขียนหนังสือ Industrial General Management โดย เฮนรีฟาโยล ได้เสนอแนวคิดและกำหนดหลักเกณฑ์ในการบริหารของผู้บริหารดังนี้

1. หน้าที่ของนักบริหาร (Management functions) มีดังนี้
  - 1.1 การวางแผน (Planning) หมายถึง การที่ผู้บริหารจะต้องเตรียมการวางแผนการทำงานขององค์กรไว้ล่วงหน้า
  - 1.2 การจัดองค์กร (Organizing) หมายถึง การที่ผู้บริหารจะต้องเตรียมจัดโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสมกับทรัพยากรทางการบริหาร
  - 1.3 การสั่งการ (Directing) หมายถึง การที่ผู้บริหารจะต้องมีการวินิจฉัยสั่งการที่ดี เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรดำเนินการไปตามเป้าหมาย
  - 1.4 การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การที่มีผู้บริหารมีหน้าที่เชื่อมโยงต่าง ๆ ขององค์กรให้ดำเนินไปอย่างสอดคล้องต้องกัน
  - 1.5 การควบคุม (Controlling) หมายถึง การที่ผู้บริหารคอยควบคุมและกำกับกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรให้ดำเนินไปตามแผนที่วางไว้

2. หลักการบริหาร (Management principle) ฟ้าโยลได้วางหลักพื้นฐานทางการบริหารไว้ 14 ประการ ดังนี้

2.1 การแบ่งงานกันทำ (Division of work) การแบ่งงานกันทำจะทำให้คนเกิดความชำนาญเฉพาะอย่าง (Specialization) อันเป็นหลักการใช้ประโยชน์ของคนและกลุ่มคน ให้ทำงานเกิดประโยชน์สูงสุด

2.2 อำนาจหน้าที่ (Authority) เป็นเครื่องมือที่จะทำให้ผู้บริหารมีสิทธิที่จะสั่งให้ผู้อื่นปฏิบัติงานที่ต้องการได้โดยจะมีความรับผิดชอบ (Responsibility) เกิดขึ้นตามมาด้วย ซึ่งจะมีความสมดุลซึ่งกันและกัน

2.3 ความมีระเบียบวินัย (Discipline) บุคคลในองค์กรจะต้องเคารพ เชื่อฟัง และปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ กติกาและข้อบังคับต่าง ๆ ที่องค์กรกำหนดไว้ ความมีระเบียบวินัยจะมาจากความเป็นผู้นำที่ดี

2.4 เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command) ในการทำงานได้บังคับบัญชาควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น ไม่เช่นนั้นจะเกิดการโต้แย้ง สับสน

2.5 เอกภาพในการสั่งการ (Unity of direction) ควรอยู่ภายใต้การจัดการหรือการสั่งการโดยผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งคนใด

2.6 ผลประโยชน์ขององค์กรมาก่อนผลประโยชน์ส่วนบุคคล (Subordination of individual interest to the general interest) คำนี้ถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นอันดับแรก

2.7 ผลตอบแทนที่ได้รับ (Remuneration of personnel) ต้องยุติธรรม และเกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย

2.8 การรวมอำนาจ (Centralization) ควรรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลางเพื่อให้สามารถควบคุมได้

2.9 สายการบังคับบัญชา (Scalar chain) การติดต่อสื่อสารควรเป็นไปตามสายงาน

2.10 ความมีระเบียบเรียบร้อย (Order) ผู้บริหารต้องกำหนดลักษณะและขอบเขตของงาน เพื่อประสิทธิภาพในการจัดระเบียบการทำงาน

2.11 ความเสมอภาค (Equity) ยุติธรรม และความเป็นกันเอง เพื่อให้เกิดความจงรักภักดี

2.12 ความมั่นคงในการทำงาน (Stability of tenure of personnel) การหมุนเวียนคนงาน ตลอดจนการเรียนรู้ และความมั่นคงในการจ้างงาน

2.13 ความคิดริเริ่ม (Initiative) เปิด โอกาสให้แสดงความคิดเห็นให้แสดงออกถึงความคิดริเริ่ม

### 2.14 ความสามัคคี (Esprit de corps) หลีกเลี่ยงการแบ่งพรรคแบ่งพวกในองค์กร

สรุปแนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์โดยใช้หลักวิธีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์มาช่วยในการบริหารการจัดการซึ่งมีนักทฤษฎีทั้งหลายที่มองว่าการเคลื่อนไหวในขณะทำงานนั้นเพื่อคุณภาพการทำงานของแต่ละคนในขณะทำงานที่เน้นประสิทธิภาพของการทำงาน โดยได้คิดค้นและกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุด (One best way) สำหรับงานแต่ละอย่างที่ได้มอบหมายให้คนงานทำคือกำหนดวิธีการทำงานด้วยหลักเกณฑ์และผู้บริหารต้องพิจารณาอย่างรอบคอบในการมอบหมายงานตามความถนัดของแต่ละคนด้วย ซึ่งเปรียบเทียบเหมือนในการทำงานของบุคลากรการเงินและบัญชีบริษัทห้างสรรพสินค้า จำกัด ที่เน้นประสิทธิภาพการทำงาน โดยมีหัวหน้างานมอบหมายงานให้ทำตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในขณะทำงาน

### 3.2 แนวคิดการจัดการยุคมนุษยสัมพันธ์

แนวคิดมนุษยสัมพันธ์เป็นแนวคิดที่ขัดแย้งกับแนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ที่เน้นประสิทธิภาพของการทำงาน และมองข้ามความสำคัญของคน เห็นว่ามนุษย์ไม่มีชีวิตจิตใจ ไม่มีความต้องการมากนัก มีพฤติกรรมที่ง่ายต่อความเข้าใจ โดยอาศัยโครงสร้างขององค์กรมาเป็นตัวกำหนด และควบคุมให้มนุษย์ทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งยุคมนุษยสัมพันธ์นั้นเป็นแนวคิดที่อยู่ในช่วงระหว่างปี ค.ศ 1930 – 1950 เนื่องจากเล็งเห็นว่า การจัดการใด ๆ จะบรรลุผลสำเร็จได้นั้นจะต้องอาศัยคนเป็นหลัก ดังนั้นแนวคิดมนุษยสัมพันธ์ จึงได้ให้ความสำคัญในเรื่องราวความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relations) จึงทำให้เรื่องราวของมนุษยสัมพันธ์ (Human relation) กลับมามีบทบาทสำคัญมากขึ้น

นักวิชาการสำคัญที่ทำให้การสนับสนุนและศึกษาแนวคิดนี้คือ George Elton Mayo ได้ทำการทดลองวิจัยที่เรียกว่า “Hawthorne Experiment” เมื่อปี ค.ศ. 1924-1927 ณ Western Electric Company ในเมืองชิคาโก มลรัฐอิลลินอยส์ ซึ่งจุดประสงค์ก็คือต้องการเข้าใจพฤติกรรมของคนในหน้าที่งานที่จัดไว้ให้ปรากฏว่าคนทำงานมิใช่ทำงานเพื่อหวังผลตอบแทนด้วยตัวเงินเพียงอย่างเดียวแต่คนทำงานต้องการด้านสังคมภายในกลุ่มที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการที่เป็นเรื่องของจิตใจตลอดจนความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างคนงานด้วยกัน

การศึกษาวิจัยดังกล่าวได้ศึกษาทดลองออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. การศึกษาทดลองภายในห้อง (Room studies) ได้ทำการทดลองเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของแสงสว่างภายในห้องทำงาน เพื่อสังเกตประสิทธิภาพของการทำงานว่าเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร
2. การศึกษาโดยการสัมภาษณ์ (Interviewing studies) การทดลองนี้ก็เพื่อค้นหาความเปลี่ยนแปลงในการทำงานเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมของการทำงานและการบังคับบัญชา

3. การศึกษาโดยการสังเกต (Observation studies) เป็นการสังเกตการทำงานของคนและปัจจัยอื่นๆ จากการทดลองนี้ได้ประโยชน์หลายประการคือ

3.1 คนมิใช่วัตถุสิ่งของ คนมีชีวิตจิตใจ จะซื้อด้วยเงินอย่างเดียวนั้นไม่ได้

3.2 การแบ่งงานกันทำตามลักษณะเฉพาะตัว มิใช่มีประสิทธิภาพสูงสุดเสมอ

3.3 เจ้าหน้าที่ระดับสูงการจูงใจด้วยจิตใจมีความสำคัญ และมีความหมายมากกว่าการจูงใจด้วยเงินตรา

3.4 ประสิทธิภาพการทำงานหาได้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมเพียงอย่างเดียวไม่ยังขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ภายในองค์กรด้วย

สรุปแนวคิดการจัดการยุคมนุษย์สัมพันธ์ซึ่งเป็นแนวคิดไม่ว่าจะทำอะไรใด ๆ ก็ตามที่จะบรรลุผลสำเร็จได้นั้นจะต้องอาศัยคนเป็นหลักซึ่งจะแตกต่างกับแนวคิดแบบวิทยาศาสตร์ ที่เน้นประสิทธิภาพของการทำงาน ซึ่งมองข้ามความสำคัญของคน ซึ่งเปรียบเหมือนผู้บริหารบริษัทรังสิตฟูดแวร์ จำกัด มองเห็นแต่ประสิทธิภาพของการทำงานบุคลากรงานการเงินและบัญชีอย่างเดียวๆ ไม่ได้จะต้องเห็นความสำคัญของบุคลากรด้วยว่าต้องการอะไรที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้นั้น

### 3.3 แนวคิดการจัดการยุคการบริหารสมัยใหม่

แนวคิดในยุคนี้เริ่มตั้งแต่ปี ค.ศ. 1950 – ปัจจุบัน ซึ่งในขณะนี้เศรษฐกิจ และธุรกิจขยายตัวอย่างรวดเร็ว ความสลับซับซ้อนในการบริหารการจัดการก็มากขึ้น เพราะฉะนั้นการจัดการสมัยใหม่จึงต้องใช้หลักทางคณิตศาสตร์มาช่วยในการตัดสินใจ ตลอดจนการจัดการเชิงระบบมาช่วย แต่อย่างไรก็ตาม การบริหารการจัดการสมัยใหม่ก็ยังมิได้ทิ้งหลักเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์และแนวคิดในด้านมนุษย์สัมพันธ์เสียทีเดียว

การจัดการเชิงระบบ (System approach) ความหมายของระบบ (System) “a set of interdependent, interaction element” ตัวอย่างเช่น คนเป็นระบบ เพราะในร่างกายของคนเรานั้นประกอบด้วย อวัยวะ ซึ่งมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างอัตโนมัติ ระบบจึงถือเป็น Grand Theory เป็นทฤษฎีขนาดใหญ่ เพราะมีระบบย่อยหรือสิ่งต่าง ๆ มากมาย เนื่องจากปัจจัยต่าง ๆ ขององค์กรไม่ว่าภายในหรือภายนอก ล้วนแต่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ดังนั้นการบริหารการจัดการจึงต้องปรับตัวให้มีความสมดุลอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์กับปัจจัยต่าง ๆ ที่กล่าว จึงจะทำให้องค์กรเติบโต อยู่รอด และสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย

การจัดการโดยใช้คณิตศาสตร์ หรือเชิงปริมาณมาช่วยในการตัดสินใจ (Quantitative or decision making approach) การศึกษาในแนวนี้จะใช้เครื่องมือสมัยใหม่มาช่วยในการตัดสินใจ เช่น การวิเคราะห์เชิงปริมาณ การวิจัย การใช้คอมพิวเตอร์ เป็นต้น ทำให้ต้องมีหลักการและเหตุผลมีหลักมีเกณฑ์ และเป็นการบริหารการจัดการที่สามารถลดความเสี่ยงขององค์กรได้ในระดับหนึ่ง

สรุปแนวคิดการจัดการยุคการบริหารสมัยใหม่ซึ่งในขณะนี้เศรษฐกิจ และธุรกิจขยายตัวอย่างรวดเร็ว ความสลับซับซ้อนในการบริหารการจัดการก็มากขึ้น เนื่องจากปัจจัยต่าง ๆ ขององค์กรทั้งภายในหรือภายนอกล้วนแต่มีความสัมพันธ์กับการบริหารการจัดการที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัยใหม่ที่มีเครื่องมือสมัยใหม่มาช่วยในการตัดสินใจในการบริหารจัดการแต่เราก็ยังไม่ได้มีได้ทั้งหลักเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์และแนวคิดในด้านมนุษยสัมพันธ์เสียทีเดียวเพราะจะต้องอาศัยคนในการทำงานอยู่ ซึ่งทำให้พนักงานการเงินและบัญชีของบริษัทรังสิตฟุตแวร์ จำกัด ต้องปรับตัวเองให้เข้ายุคสมัยใหม่เพื่อเรียนรู้เครื่องมือสมัยใหม่ ที่จะเกิดขึ้นในยุคการบริหารสมัยใหม่ที่จะเกิดขึ้นตลอดเวลาแต่ต้องคำนึงถึงการทำงานให้มีประสิทธิภาพด้วย

### 3.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันพยายามศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำตลอดจนค้นคิดแนวทางที่เป็นไปได้ในการพัฒนาภาวะผู้นำให้มีมากขึ้นในหมู่ผู้บริหารการศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการมาอย่างต่อเนื่อง จนในปัจจุบันสามารถสรุปและจัดแบ่งทฤษฎีว่าด้วยภาวะผู้นำออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ (สาคร สุขศรีวงศ์. 2552 : 158-165)

#### 1. ทฤษฎีด้วยคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ (Trait Theory)

ทฤษฎีว่าด้วยคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำเกิดจากความพยายามของนักคิดและนักวิชาการที่จะศึกษาลักษณะเฉพาะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จว่ามีคุณลักษณะอย่างไร ผู้บริหารที่ประสงค์จะพัฒนาภาวะผู้นำของตนให้สูงขึ้นอาจทำได้โดยสร้างและปรับปรุงคุณลักษณะเฉพาะของตนในด้านต่าง ๆ มีดังนี้

1.1 คุณลักษณะทางความคิดและสติปัญญา (Conceptual characteristics) หมายถึง ความฉลาดหลักแหลมของผู้นำ สามารถคิด วิเคราะห์และคาดการณ์ได้อย่างเป็นระบบ แม้ปัญหาที่มีความซับซ้อนก็สามารถเล็งเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และกำหนดแนวทางตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม

1.2 คุณลักษณะทางความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Interpersonal characteristics) หมายถึง การมีทักษะในการติดต่อสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น มีทัศนคติที่ดีเป็นที่ยอมรับ และเป็นตัวอย่างที่ดีกับสังคม

1.3 คุณลักษณะทางด้านการทำงาน (Technical characteristics) หมายถึง การเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจและความสามารถปฏิบัติงาน สามารถแก้ไขปัญหาในงานที่เกิดขึ้น รู้จักวิธีในการถ่ายทอดและสอนงาน

1.4 คุณลักษณะส่วนตัว (Personal characteristics) หมายถึง คุณลักษณะส่วนตัวโดยทั่วไป อาทิ มั่นใจในตนเอง มั่นคงทางอารมณ์ สามารถการเก็บความรู้สึกในโอกาสอันสมควร

รักษาความลับ มีความรับผิดชอบสูง มีความทะเยอทะยาน มีความรอบคอบ มีความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นตั้งใจไม่ย่อท้อและมีความเสมอต้นเสมอปลาย

1.5 คุณลักษณะทางกายภาพ (Physical characteristics) อาทิ อายุ ส่วนสูง พละกำลัง น้ำหนัก และโหนงเฮ้ง เป็นต้น ซึ่งคุณลักษณะทางกายภาพเหล่านี้ แม้จะขาดข้อมูลจากการวิจัยเชิงประจักษ์ในการสนับสนุนแต่ในบางสังคมก็ยังไม่ได้รับการยอมรับเป็นแนวปฏิบัติ เช่น ในประเทศจีนผู้ที่ได้รับความเชื่อถือในการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้นำที่สำคัญของประเทศมักเป็นผู้ที่มีวัยวุฒิสูง ทั้งนี้ฝ่ายที่สนับสนุนแนวคิดนี้ได้ให้เหตุผลประกอบว่าผู้ที่มีวัยวุฒิสูงย่อมมีประสบการณ์สูงด้วยเช่นกัน

1.6 คุณลักษณะทางพื้นฐานสังคม (Social background characteristics) เช่น ฐานะทางครอบครัว ชื่อเสียงของวงศ์ตระกูล และประวัติการศึกษา เป็นต้น ผู้ที่มีพื้นฐานทางสังคมดีไม่จำเป็นต้องเป็นผู้นำที่ดีเสมอไป แต่ผู้ที่มีพื้นฐานทางสังคมที่ดีมักได้รับการยอมรับจากสังคม จึงมีโอกาสได้รับความไว้วางใจให้เป็นผู้นำ ความเชื่อดังกล่าวอาจจะถูกหรือผิดก็ได้

สรุปทฤษฎีด้วยคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำได้เกิดจากความพยายามของนักคิดและนักวิชาการที่จะศึกษาลักษณะเฉพาะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จว่ามีคุณลักษณะอย่างไรผู้บริหารที่ประสงค์จะพัฒนาภาวะผู้นำของตนให้สูงขึ้น โดยการสร้างคุณลักษณะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่ดี ซึ่งจะส่งผลให้ผู้จัดการฝ่ายการเงินและบัญชีและหัวหน้างานฝ่ายการเงินและบัญชีบริษัท รังสิตฟุตแวร์ จำกัด แสดงถึงเป็นผู้ที่มีความรู้สามารถในการทำงานและดูแลลูกน้องในด้านลักษณะต่าง ๆ เช่น ด้านทางความคิดและสติปัญญา ด้านความสัมพันธ์กับลูกน้อง ด้านการทำงานเพื่อให้บริการลูกค้าเป้าหมายในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. ทฤษฎีว่าด้วยผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theory) (ศาสตราจารย์ 2552 : 167-169)

ทฤษฎีว่าด้วยผู้นำตามสถานการณ์ตั้งอยู่บนพื้นฐานของแนวคิดที่ว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้นั้นไม่จำเป็นต้องมีคุณลักษณะเฉพาะที่ตายตัวและไม่จำเป็นต้องมีการแสดงออกเชิงพฤติกรรมในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเท่านั้นหากแต่ผู้นำจะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ก็ต่อเมื่อผู้นำสามารถเลือกใช้วิธีการหรือแสดงออกซึ่งพฤติกรรมเป็นผู้นำที่เหมาะสมสอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์

ผู้บริหารที่ประสงค์จะประยุกต์ใช้ทฤษฎีว่าด้วยผู้นำตามสถานการณ์ให้เกิดประโยชน์กับตนเอง จึงต้องศึกษาว่าสถานการณ์หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อวิธีการและพฤติกรรมของผู้นำเหล่านั้นมีอะไรบ้าง และแต่ละสถานการณ์ผู้นำควรจะใช้วิธีการใดในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้สูงสุด

นักวิจัยหลายคน อาทิ ฟิดเลอร์ (Fiedler) เฮาส์ (House) วรูม-ยิทโท-จาโก (Vroom-Yetto-Jago) เคอร์-เจอร์โฌ-ไมเออร์ (Ker-Jermier) เฮอร์เซย์-แบลนชาร์ด (Hersey- Blanchard) ฯลฯ (สาคร สุขศรีวงศ์. 2552 : 167-169) ได้ค้นคว้าถึงสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ และวิธีการที่ผู้นำเลือกใช้ในหลายรูปแบบ ซึ่งพอสรุปสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีความสำคัญได้ 6 ประการ มีดังนี้

1. ความต้องการของพนักงาน (Employee's needs) ความต้องการของพนักงานเป็นปัจจัยที่มีส่วนกำหนดวิธีการที่ผู้นำใช้ในการบริหารงานกล่าวคือ เมื่อความต้องการของพนักงานแตกต่างกันออกไปย่อมส่งผลให้ผู้นำเลือกใช้วิธีการบริหารงานที่แตกต่างกันเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานคนนั้น ๆ หากพนักงานต้องการชื่อเสียงเกียรติยศ ผู้นำจำเป็นต้องเน้นการให้เกียรติและยกย่องในความสำเร็จของพนักงานมากที่สุด แต่หากพนักงานต้องการความรักและความผูกพันกับสมาชิกในองค์กร ผู้นำต้องเน้นที่ความรู้สึกรักของพนักงานและการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกองค์กร

2. ลักษณะการตัดสินใจของกลุ่ม (Group decision making) กลุ่มแต่ละกลุ่มย่อมมีลักษณะการตัดสินใจที่แตกต่างกัน กลุ่มบางกลุ่มอาจเปิดให้สมาชิกอภิปรายประเด็นที่จะตัดสินใจอย่างเสรี แล้วลงคะแนนเสียงเพื่อหาข้อสรุปโดยเสียงข้างมาก ผู้นำที่บริหารจัดการในกลุ่มที่มีการตัดสินใจลักษณะดังกล่าว อาจเข้าร่วมอภิปราย ออกความเห็น และเมื่อประชุมเป็นเวลาสมควรแล้ว ผู้นำอาจสรุปขอให้ที่ประชุมลงคะแนนเสียงได้ทันที แต่บางกลุ่มอาจไม่ต้องการให้มีการลงคะแนนเสียง เนื่องจากเกรงว่าจะเกิดการแตกแยก จึงเน้นให้สมาชิกพยายามโน้มน้าวความเห็นของกันและกันจนทุกคนเห็นชอบร่วมกันแล้วจึงตัดสินใจ ผู้นำที่อยู่ในกลุ่มที่มีการตัดสินใจลักษณะนี้อาจต้องระมัดระวังด้านความรู้สึกของสมาชิกกลุ่มและผู้นำย่อมไม่สามารถตัดบทการอภิปรายเพื่อให้ลงมติ หากเห็นว่าสมาชิกกลุ่มยังไม่มีความเห็นเป็นเอกฉันท์ ผู้นำที่ดี จึงจำเป็นต้องศึกษาลักษณะการตัดสินใจของสมาชิกกลุ่มให้ชัดเจนแล้วจึงเลือกวิธีการที่เหมาะสมในการบริหารงานกลุ่ม

3. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader/member relations) คือผู้นำที่เป็นเพื่อนหรือสนิทสนมคุ้นเคยกับสมาชิกย่อมต้องใช้วิธีการบริหารจัดการที่แตกต่างจาก ผู้นำที่ไม่รู้จักสมาชิกเป็นการส่วนตัว อาทิ ในการทำรายงานกลุ่มของนิสิตนักศึกษาในมหาวิทยาลัย แม้จะมีกำหนดให้สมาชิกคนหนึ่งเป็นผู้นำกลุ่ม แต่ผู้นำคนดังกล่าวย่อมไม่สามารถใช้เพียงการออกคำสั่งเพื่อให้สมาชิกปฏิบัติตามได้ แต่ต้องขอร้องเพื่อนให้ทำงานตามแนวทางที่ประสงค์ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกจึงเป็นอีกปัจจัยที่มีผลต่อการชี้แนะ อย่างไรก็ตามในองค์กรทั่วไปผู้นำย่อมสามารถออกคำสั่งให้ผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติตามในหน้าที่ได้

4. แหล่งที่มาของอำนาจ (Power sources) มี 5 แห่ง คืออำนาจจากตำแหน่งหน้าที่เป็นสิ่งที่เห็นได้ชัดที่สุด เพราะมาพร้อมกับการแต่งตั้งว่าคุณมีอำนาจสั่งการและ ควบคุมคนและทรัพยากร



ได้ อำนาจจากตัวบุคคลมาจากลักษณะเด่นของคนคนนั้น เช่น การมีบุคลิกเข้มแข็ง การมีความมุ่งมั่นหรือเจตนิยพลาด อำนาจจากความรู้ มาจากการที่คุณมีความเชี่ยวชาญหรือทักษะเฉพาะด้าน หรืออาจจะมีความดีบั้งการผ่านการอบรมเรียนรู้ อำนาจจากความรู้นี้สะสมมาจากงานและองค์การที่เคยมีประสบการณ์แต่ละคนมีความรู้ะไรบางอย่างที่โดดเด่นกว่าคนอื่น อำนาจจากความสัมพันธ์ มาจากการที่คุณสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น ๆ หรือความพยายามที่จะเข้าใจคนอื่น การสะสมสายสัมพันธ์มาเป็นเวลานาน หรือการที่เคยช่วยเหลือผู้อื่นมาก่อนและอำนาจจากความชื่นชม (Referent power) มักพบว่า ตนเองแทบไม่ได้ต้องใช้วิธีการบังคับหรือขู่จะลงโทษพนักงาน เพื่อให้พนักงานทำงานตามเป้าประสงค์ เนื่องจากพนักงานมีความรักชื่นชมและยินยอมพร้อมใจในการทำงานอยู่แล้ว ซึ่งแตกต่างจากผู้นำที่มีเพียงอำนาจในการให้โทษยอมต้องอาศัยการบังคับและขู่เชิญในการลงโทษจึงจะทำให้พนักงานทำงานตามที่ต้องการได้

5. คุณลักษณะเฉพาะ (Traits) การที่แต่ละคนมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันผู้นำจึงควรเลือกวิธีการบริหารงานให้สอดคล้องกับคุณลักษณะเฉพาะของตนเองด้วย เช่น หากตนเองเป็นคนที่อ่อนไหว ไม่สามารถรับเรื่องกระเทือนใจหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ก็ไม่ควรเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบอดนิยมนในการบริหารเนื่องจากอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างตนเองกับสมาชิกกลุ่มได้ง่าย

6. วุฒิภาวะของผู้ตาม (Maturity of followers) วุฒิภาวะของผู้ตามเป็นอีกปัจจัยหนึ่งซึ่งมีความสำคัญในการกำหนดวิธีการบริหารงานของผู้นำ หากผู้ตามมีวุฒิภาวะสูง ผู้นำอาจมอบหมาย ความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการทำงานให้ผู้ตามได้ทั้งหมด ซึ่งตรงข้ามกับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะต่ำ ผู้นำย่อมไม่ควรมุ่งเน้นที่ผู้ตาม แต่ต้องเน้นที่ตัวผู้นำเอง เพื่อให้การทำงานสามารถสำเร็จตามประสงค์ได้ โดยผู้นำจะต้องกำหนดวิธีการทำงานแล้วออกคำสั่งให้ผู้ตามปฏิบัติ แล้วตรวจติดตามผลอย่างไรใกล้ชิด

สรุปทฤษฎีว่าด้วยผู้นำตามสถานการณ์เป็นแนวคิดที่ว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้นั้นไม่จำเป็นต้องมีคุณลักษณะเฉพาะที่ตายตัวและไม่จำเป็นต้องมีการแสดงออกเชิงพฤติกรรมในรูปแบบใดรูปหนึ่งเท่านั้นหากแต่ผู้นำจะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ก็ต่อเมื่อผู้นำสามารถเลือกใช้วิธีการหรือแสดงออกซึ่งพฤติกรรมเป็นผู้นำที่เหมาะสมสอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์ซึ่งมีนักวิจัยหลายคนได้ค้นคว้าถึงสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ และวิธีการที่ผู้นำเลือกใช้ ในหลายรูปแบบ ซึ่งพอสรุปสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีความสำคัญได้ 6 ประการมีดังนี้ ความต้องการของพนักงาน ลักษณะการตัดสินใจของกลุ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก แหล่งที่มาของอำนาจ คุณลักษณะเฉพาะและวุฒิภาวะของผู้ตาม ดังนั้นการเป็นหัวหน้างานในหน่วยงานการเงินและบัญชีจำเป็นต้องมีการพัฒนาในลักษณะการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นจริงได้สอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อหัวหน้างานที่จะเลือกใช้ได้หลายรูปแบบ

### 3.5 การวางแผนกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์เป็นแผนที่รวมทุกอย่างซึ่งสามารถระบุทิศทางของการดำเนินในอนาคตได้ สามารถกำหนดการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้บรรลุตามภารกิจและวัตถุประสงค์ จนสามารถแข่งขันอยู่ในตลาดได้หากกล่าวอย่างสั้น ๆ แผนกลยุทธ์คือแผนที่ทำให้องค์กรอยู่รอดในระยะยาว และได้เปรียบการแข่งขันในตลาดผู้วางแผนกลยุทธ์จะต้องสามารถมองไปข้างหน้า มองไปในอนาคตได้อย่างถูกต้อง เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่จะเกิดขึ้น รักษาฐานะทางการบริหารและการแข่งขันให้เหนือกว่าองค์กรอื่นและดำรงอยู่ในธุรกิจนั้นตลอดไป การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปใช้ การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร การเลือกกลยุทธ์ที่จะทำให้องค์กรสามารถไปสู่วัตถุประสงค์นั้นได้ การวางแผนกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับ 3 หัวข้อที่สำคัญคือ การวิเคราะห์กลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปใช้ แต่ละหัวข้อมีรายละเอียดและส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ความรับผิดชอบของผู้บริหารลำดับชั้นของกลยุทธ์การสร้างความสำเร็จในการแข่งขัน กลยุทธ์ระดับต่าง ๆ ขององค์กร การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ตลอดจนการสร้างระบบต่างๆ ในองค์กรเพื่อนำกลยุทธ์ไปใช้

ซึ่งคำว่ากลยุทธ์ (Strategy) ในความหมายหนึ่งก็คือ วิธีการที่ทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ด้วยวิธีที่ถูกต้อง ซึ่งมีอีกคำหนึ่งว่า กลเม็ดหรือกลวิธี (Tactic) เป็นวิธีที่ทำให้บรรลุผลสำเร็จ โดยไม่คำนึงว่าผิดหรือถูก กลวิธีเป็นความพยายามที่จะทำให้สำเร็จเท่านั้น และเป็นส่วนย่อยกว่ากลยุทธ์ ในการกำหนดกลยุทธ์ได้มีลำดับขั้นดังนี้ (เสนาะ ดิยาวี. 2549 : 99-101)

1. วิสัยทัศน์ (Vision) มีความหมายว่า การมองอนาคตให้ถูกต้องว่าจะเกิดอะไร ถ้าอนาคตที่เกิดขึ้นเป็นจริงตามคาดคะเนก็เรียกว่าวิสัยทัศน์แต่ถ้าอนาคตที่เกิดขึ้นไม่ตรงกับที่คาดคะเนก็เรียกว่าความฝัน (Dream) ในอีกความหมายหนึ่งวิสัยทัศน์เป็นความตั้งใจของคนที่มีขอบเขตกว้าง รวมทุกอย่างและคิดไปข้างหน้าซึ่งเป็นการตั้งใจที่แสดงให้เห็นถึงความทะเยอทะยาน (Aspiration) ไปสู่อนาคต ความต้องการความสำเร็จให้เกิดในอนาคต สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะของวิสัยทัศน์ก็คือสมบรูณ์ที่สุดที่ใช้คำว่า the best, the most หรือ the greatest เช่น บริษัทจะผลิตสินค้าที่มีคุณภาพดีที่สุดใน ภูมิภาคต่อลูกค้าเป็นบุคคลสำคัญที่สุดหรือจะให้บริการที่สมบรูณ์ที่สุด

2. พันธกิจ (Mission) เป็นคำที่ขยายความหมายของวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นถึงทิศทางและความเชื่อที่ระบุว่าวิสัยทัศน์จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยแสดงให้เห็น 2 อย่าง คือเป้าหมายและขอบเขตของการดำเนินงานขององค์กรในแง่ขององค์กรภารกิจทำให้รู้ว่าองค์กรทำอะไรหรือจะทำอะไร เช่น องค์กรทำธุรกิจการขนส่ง ธุรกิจเสื้อผ้าสำเร็จรูป ซ่อมแซมเครื่องยนต์ ทำธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ หรือธุรกิจรักษาสุขภาพ เป็นต้น ภารกิจค่อนข้าง

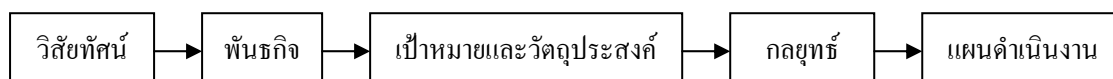
จะเป็นปัจจุบันและแสดงให้เห็นถึงระยะยาว เช่น บริษัทจะทำธุรกิจอะไรในอีก 5 ปีข้างหน้า บริษัทจะไปที่ไหนหรือตลาดจะเป็นอะไร เป็นต้น

3. เป้าหมาย (Goal) และวัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมายกับวัตถุประสงค์จะแตกต่างกันในละเอียด เป้าหมายจะระบุถึงจุดหมายปลายทางขององค์กรที่เป็นส่วนรวม ส่วนวัตถุประสงค์ก็จะเป็นจุดหมายปลายทางของการดำเนินงานในระดับหน่วยงาน มีความชัดเจน และเฉพาะเจาะจงกว่า เช่น เป้าหมายกำหนดว่า “เราจะเสนอขายผลิตภัณฑ์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของราคา คุณภาพและบริการที่สามารถแข่งขันกับคนอื่นและน่าเชื่อถือได้” ส่วนวัตถุประสงค์กำหนดว่า “บริษัทจะรับประกันคุณภาพสินค้าระยะเวลา 1 ปี อัตราการสูญเสียในการผลิตไม่เกิน 2% และจะทำการสำรวจความพอใจลูกค้าทุก ๆ 6 เดือน” เป็นต้น จะเห็นความแตกต่างว่าเป้าหมายจะกล่าวอย่างกว้าง ๆ ส่วนวัตถุประสงค์จะกล่าวอย่างชัดเจน

4. กลยุทธ์ (Strategy) คือ แนวทางหรือวิธีการทำงานที่แยบยล เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ โดยทั่วไปกลยุทธ์ไม่ควรเป็นวิธีการทำงานตามปกติ แต่ควรเป็นแนวทาง / วิธีการที่มีอุปยา

5. แผนดำเนินงาน (Operating plan) การจัดทำแผนดำเนินงานก็เพื่อเชื่อมต่องานต่าง ๆ ที่กล่าวมาเข้าด้วยกัน เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย แผนดำเนินงานจะกำหนดขึ้นมาสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์

ดังนั้น จึงสรุปลำดับของการวางแผนกลยุทธ์ได้ดังนี้



สรุปการวางแผนกลยุทธ์ คือ การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปใช้ การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร การเลือกกลยุทธ์ที่จะทำให้กิจการสามารถไปสู่วัตถุประสงค์นั้นได้ การวางแผนกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับ 3 หัวข้อที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์กลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปใช้ จึงได้นำกลยุทธ์มาใช้เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากรงานการเงินและบัญชีในบริษัทรังสิตฟูดแวร์ จำกัด จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จะได้มีการกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานและการทำแผนดำเนินงานเพื่อเป็นการพัฒนาในการทำงานของพนักงานการเงินและบัญชีให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

กล่าวได้ว่า แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร คือ การทำงานร่วมกับคนโดยอาศัยคนทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรและสาระสำคัญของการบริหารออกเป็น 5 ลักษณะ คือ การบริหารเป็นการทำงานกับคนและโดยอาศัยคน การบริหารทำให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กร การบริหารเป็นความสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ การบริหารเป็นการใช้ทรัพยากร

ที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดและการบริหารจะต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยมีหน้าที่ทางการบริหารในปัจจุบันแบ่งออกเป็น 4 หน้าที่ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การนำ การควบคุม และมีแนวทางการบริหารซึ่งสามารถแบ่งออกได้ 3 แนวคิดคือ แนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ แนวคิดการจัดการชุมชนสัมพันธ์และแนวคิดการจัดการยุคการบริหารสมัยใหม่ซึ่งประกอบด้วยทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำมี 2 ทฤษฎีคือทฤษฎีด้วยคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำและทฤษฎีว่าด้วยผู้นำตามสถานการณ์ซึ่งทำการวางแผนกลยุทธ์คือการทำแผนกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปใช้โดยเรียงลำดับขั้นตอนกลยุทธ์คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ แผนดำเนินงาน ซึ่งเปรียบเสมือนกับผู้บริหารบริษัทรังสิตฟุตแวร์ จำกัด จึงจำเป็นต้องเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารซึ่งอาศัยคนทำงานและให้มีการพัฒนาบุคลากรในบริษัทรังสิตฟุตแวร์ จำกัด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

#### 4. แนวทางการพัฒนาบุคลากรงานการเงินและบัญชี

##### 4.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร คือ การเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะ ความชำนาญในการทำงาน ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรซึ่งได้อธิบายความหมายการพัฒนาบุคลากรไว้หลายคนดังนี้ (คสิภส สุขเทพ. 2549 : 25-30)

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์เพิ่มขึ้นตลอดจนมีทัศนคติที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น (ประเศียร พิกุลศรี. 2546 : 8)

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การเพิ่มพูนทักษะความรู้ ความสามารถ การปรับเปลี่ยนบุคลิกภาพและความคิดริเริ่มของบุคลากรในองค์กรผ่านการกระบวนการพัฒนาด้านความคิด ความรู้ จิตใจ บุคลิกภาพและการทำงาน เมื่อได้รับการพัฒนาแล้วสามารถวัดผลงานหรือความประพฤติของบุคลากรได้ว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่องค์กรต้องการหรือไม่ (ชนบดี สันติชนาธิปิต. 2547 : 12)

สรุปคือการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการหรือกรรมวิธีต่าง ๆ ที่ส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีเจตคติที่ดีในการทำงาน มีบุคลิกภาพที่ดี ซึ่งบริษัทรังสิตฟุตแวร์ จำกัด จำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรงานการเงินและบัญชีให้ดียิ่งขึ้น อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

#### 4.2 ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

ได้มีการอธิบายความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้หลายคน ดังนี้ พัทรี ราวีศรี กล่าวไว้ว่า คนที่ตั้งใจทำงานดีในระยะแรก ๆ แต่เมื่อนาน ๆ ไป ความรู้ความสามารถที่มีอยู่เดิมก็ไม่เป็นการเพียงพอ เพราะวิทยาการก้าวหน้าไปเรื่อย ๆ มีการค้นพบกฎเกณฑ์และหลักการใหม่ ซึ่งนำมาใช้แทนของเก่าอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นคนที่เคยเหมาะสมอยู่กับยุคสมัยหนึ่ง อาจจะหย่อนความสามารถอีกสมัยหนึ่งได้ คนที่ขาดการพัฒนาตนเองหรือขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร คนทำงานนั้นก็จะมีสภาพไม่ต่างอะไรกับไม้ผุ (Deadwood) (พัทรี ราวีศรี. 2545 : 14)

อัญชิสา ไกรสรณภานตร ได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้ว ผลการปฏิบัติงานจะเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ช่วยการแก้ปัญหาองค์กรมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีกำลังใจในการทำงาน ลดการควบคุมการทำงานของบุคลากรได้มาก ปัญหาอุปสรรคในการทำงานจะมีน้อยและเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรโดยตรง (อัญชิสา ไกรสรณภานตร. 2545 : 31-32)

ชนบดี สันติชนาธิปัต กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นกรรมวิธีที่จะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ชนบดี สันติชนาธิปัต. 2547 : 21)

สรุปความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร คือ บุคลากรที่เคยเหมาะสมอยู่กับยุคสมัยหนึ่ง อาจจะตกยุคอีกสมัยหนึ่งได้ จึงจำเป็นที่ต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความชำนาญเพิ่มขึ้น สามารถติดตามวิทยาการใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงได้ทันทั่วถึง และมีเจตคติที่ดี ซึ่งเปรียบเสมือนในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชีบริษัทรังสิตฟูดแวร์ จำกัด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่ทันสมัย

#### 4.3 ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร

จากความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรดังรายละเอียดข้างต้น ทำให้ทราบว่าการพัฒนาบุคลากรก่อให้เกิดประโยชน์ได้ดังต่อไปนี้

1. ประโยชน์ที่เป็นผลดีต่อองค์กร ได้แก่ การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การมองเห็นวัตถุประสงค์ขององค์กรไปในแนวเดียวกัน ช่วยลดปัญหาการขัดแย้งของบุคลากร แบ่งเบาภาระของผู้บริหารองค์กร ช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้มีการนำเอาวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในองค์กรเพิ่มขึ้น

2. ประโยชน์ที่เป็นผลดีต่อบุคลากร ได้แก่ พัฒนาศักยภาพ ให้มีคุณภาพสูงทั้งในด้านการทำงานและเจตคติเปิดโอกาสให้ได้รับความก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน เสริมสร้างขวัญและกำลังใจ สร้างความรู้สึกร่วมกันในหมู่ร่วมงานและผู้บริหารองค์กร

สรุปประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร แบ่งออกเป็น 2 ประโยชน์คือ ประโยชน์ที่เป็นผลดีต่อองค์กร ซึ่งจะช่วยลดปัญหาการขัดแย้งของบุคลากรเพื่อแบ่งเบาภาวะของผู้บริหารและประโยชน์ที่เป็นผลดีต่อบุคลากร การพัฒนาศักยภาพในด้านการทำงานและเปิดโอกาสให้ได้รับความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานซึ่งจะเป็นประโยชน์กับผู้บริหารและบุคลากรงานการเงินและบัญชี บริษัทหลักทรัพย์ จำกัด เพื่อช่วยในการพัฒนาให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

#### 4.4 แนวทางการพัฒนาบุคลากรงานการเงินและบัญชี

บริษัทหลักทรัพย์ จำกัด ได้มีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรงานการเงินและบัญชีไว้ดังนี้

1. การให้การศึกษาและส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง
  - 1.1 การศึกษาดูงานเกี่ยวกับการทำงานการเงินและบัญชี
  - 1.2 ศึกษาจากเอกสารหรือคู่มือการทำงานการเงินและบัญชี
  - 1.3 ศึกษาจากสื่อโสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ
2. การฝึกอบรมและการพัฒนา
  - 2.1 อบรมภายในองค์กรหรือส่งอบรมภายนอก
  - 2.2 วางแผนโครงการฝึกอบรมประจำปี
  - 2.3 ใช้เทคนิคการฝึกอบรมแบบผสมผสานและการพัฒนาบุคลากรสมัยใหม่
3. การพัฒนาในหน่วยงาน
  - 3.1 การให้ความร่วมมือขณะทำงาน
  - 3.2 การมีเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์
  - 3.3 การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานกันทำ
  - 3.4 การจัดตั้งกลุ่มร่วมกิจกรรมการเสริมสร้างการพัฒนาบุคลากรงานการเงินและ

บัญชี

สรุปแนวทางการพัฒนาบุคลากรงานการเงินและบัญชี แบ่งออกเป็น 3 แนวทาง คือ การให้การศึกษาและส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง การฝึกอบรมและการพัฒนาและการพัฒนาในหน่วยงาน ซึ่งจะเป็นแนวทางการพัฒนาให้บุคลากรงานการเงินและบัญชีบริษัทหลักทรัพย์ จำกัด ได้ปฏิบัติตามเพื่อพัฒนาบุคลากรงานการเงินและบัญชี

กล่าวได้ว่า แนวทางการพัฒนาบุคลากรงานการเงินและบัญชีแบ่งออกเป็นการพัฒนาบุคลากร คือ กระบวนการหรือการเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะเพื่อจะส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการทำงานดีขึ้น ซึ่งยังให้ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร คือ ต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความชำนาญและสามารถติดตามวิทยาการใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงได้ทันทั่วทั้งที่และประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากรประกอบด้วย ประโยชน์ที่เป็นผลดีต่อองค์กรและประโยชน์ที่เป็นผลดีต่อบุคลากร ซึ่งมีแนวทางการพัฒนาบุคลากรงานการเงินและบัญชีแยกเป็น 3 แนวทาง คือ แนวทางการพัฒนาบุคลากรงานการเงินและบัญชี การฝึกอบรมและการพัฒนาการพัฒนาในหน่วยงาน ซึ่งเปรียบเสมือนในการทำงานของพนักงานการเงินและบัญชีในบริษัท ริงสิตฟุตแวร์ จำกัด จะต้องมีการพัฒนาเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชีให้มีความรู้ ความชำนาญเพิ่มขึ้น และสามารถติดตามวิทยาการใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงได้เพื่อให้หน่วยงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

## 5. งานการเงินและการบัญชี

ลักษณะงาน โดยทั่วไปและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานการเงินและการบัญชี มีรายละเอียดต่อไปนี้ (กิตติพงษ์ บุตรบุราณ. 2546 : 19-20)

### 5.1 ลักษณะงานโดยทั่วไป

เจ้าหน้าที่การเงินจะปฏิบัติเกี่ยวกับการเงินและการบัญชีทั่วไปของบริษัท เริ่มตั้งแต่การรับ จ่ายเงิน การเก็บรักษาเงินและสิ่งทดแทนตัวเงิน การตรวจสอบหลักฐานใบสำคัญ จ่ายเงินลงบัญชีเงินสด บัญชีเงินฝากธนาคาร รวบรวมรายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับการรายรับ รายจ่ายประจำปี การวิเคราะห์ฐานะการเงิน และบัญชีตรวจสอบความถูกต้องลงบัญชีเงินสด

### 5.2 การควบคุมภายใน

การควบคุมภายในมีวิธีการในการปฏิบัติไว้ดังนี้

1. การควบคุมโดยระบบรายงาน และการวิเคราะห์ ได้แก่ การดำเนินการใช้การรายงานผลการปฏิบัติงานทางการเงินของเจ้าหน้าที่การเงินอย่างสม่ำเสมอ เช่น การจัดทำบัญชีรายรับ รายจ่ายการทำรายงานคงเหลือประจำวัน การจัดทำบัญชีงบเดือน การรายงานด้วยวาจา และลายลักษณ์อักษร ระบบรายงานเป็นระบบที่ทำให้ผู้บริหารสามารถติดตามผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการเงินของบริษัทฯ ได้ตลอดเวลา ในการควบคุมด้วยรายงานจำเป็นต้องอาศัยข้อมูล ที่ถูกต้องตรงกับความเป็นจริงและละเอียดเพียงพอ

2. การควบคุมโดยวิธีการสังเกตการณ์ ได้แก่ การสังเกตผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่การเงินในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการเงินของทางโรงเรียนซึ่งผู้บริหารสามารถใช้วิธีนี้ได้ตลอดเวลาแต่ควรประกอบกับวิธีอื่น ๆ ด้วย จึงจะได้ผลเต็มที่

3. การควบคุมโดยวิธีวิเคราะห์จุดคุ้มทุน ซึ่งจะมีประโยชน์ในการวางแผนและการควบคุมทางการเงินของบริษัทฯมีลักษณะเป็นการประมาณรายได้กับรายจ่าย ว่ามีผลตอบแทนคุ้มกันหรือไม่เพียงใดการควบคุมโดยการตรวจภายใน ได้แก่ การแต่งตั้งคณะกรรมการ ตรวจสอบภายในของบริษัทฯทำหน้าที่ตรวจสอบดูแลการปฏิบัติงานการเงินให้มีประสิทธิภาพและถูกต้องตามระเบียบที่กำหนดในบริษัทฯ นั้น ๆ มีประโยชน์ทำให้สามารถทราบข้อบกพร่องและสามารถแก้ไขได้ทันทั่วทั้งก่อนที่เจ้าหน้าที่จากภายนอกจะมาตรวจสอบอีก

### 5.3 การรับเงิน

การรับเงิน มีนักวิชาการได้สรุปหลักในการปฏิบัติเกี่ยวกับการรับเงินไว้หลายแนวคิด ได้สรุปไว้ว่า การรับเงินทุกประเภทจะต้องปฏิบัติตามระเบียบดังนี้ คือ รับเงินวันใดให้ลงสมุดเงินสดในวันนั้น เว้นแต่ได้รับเงินภายหลังการปิดบัญชีในวันทำการถัดไป และนำเงินพร้อมสำเนาใบเสร็จส่งเจ้าหน้าที่การเงิน เมื่อสิ้นเวลาการรับเงินแต่ละวันเพื่อเจ้าหน้าที่การเงินจะได้ตรวจสอบจำนวนเงินให้ตรงกับหลักฐานและบัญชีให้ผู้ตรวจรวมยอดเงินทั้งสิ้นสัปดาห์หลังสำเนาใบเสร็จฉบับสุดท้ายในวันนั้น และลงลายมือชื่อกำกับไว้ด้วย

### 5.4 การจ่ายเงิน

การจ่ายเงิน มีนักวิชาการได้สรุปหลักในการปฏิบัติเกี่ยวกับการรับจ่ายเงินได้หลายแนวคิดดังนี้ ได้สรุปหลักในการจ่ายเงินให้ถือปฏิบัติไว้ว่าในการจ่ายเงินทุกครั้งให้ทำหลักฐานการจ่ายตรวจสอบใบเสร็จรับเงินให้มีรายการครบถ้วนและถูกต้องและจะต้องเซ็นรับรองการจ่ายกำกับไว้เป็นหลักฐานในการจ่าย การมอบฉันทะให้ผู้อื่นรับแทน ให้ใช้แบบใบมอบฉันทะรับเงินตามที่บริษัทฯกำหนด และจะต้องได้รับอนุญาตจากหัวหน้างาน การเก็บรักษาหลักฐาน การจ่ายเงินสดในวันนั้น เมื่อสิ้นเวลารับจ่ายเงินแล้วให้ตรวจเซ็นชื่อกำกับยอดเงินเหลือในบัญชีทันที

สำหรับการจ่ายนักวิชาการเสนอให้ถือปฏิบัติดังนี้ ทำหลักฐานการจ่าย ตรวจสอบใบเสร็จรับเงินให้มีรายการครบถ้วนและถูกต้องและจะต้องเซ็นชื่อรับรองการจ่ายกำกับไว้เป็นหลักฐานในการจ่าย การมอบฉันทะให้ผู้อื่นรับเงินแทน ให้ใช้แบบใบมอบฉันทะรับเงินตามที่บริษัทฯกำหนดและจะต้องได้รับอนุญาตจากหัวหน้างาน เก็บหลักฐานการจ่ายเงินไว้อย่าให้สูญหาย เมื่อจ่ายเงินในวันใด จะต้องคัดลงบัญชีวันนั้นและตรวจการจ่ายเงินในสมุดเงินสดในวันนั้น

### 5.5 การเก็บรักษาเงินและเอกสาร

การเก็บรักษาเงินและเอกสาร มีนักวิชาการได้สรุปหลักในการปฏิบัติเกี่ยวกับการเก็บรักษาเงินและเอกสาร การเก็บรักษาเงินจะต้องยึดแนวปฏิบัติ คือ จัดตู้নিরภัยไว้เก็บเงินบริษัทฯและเอกสารไว้ในที่ปลอดภัย แต่งตั้งเจ้าหน้าที่พนักงานโดยตำแหน่งหัวหน้างานขึ้นไปเป็นกรรมการเก็บรักษาเงินอย่างน้อย 2 คน ถ้าวันนั้น ๆ มีเงินเก็บไม่เกินหนึ่งหมื่นบาทจะแต่งตั้งเพียงคนเดียวก็ได้



เก็บลูกกุญแจไว้คนละดอกไว้ที่กรรมการเก็บรักษาเงิน และต้องเก็บรักษาไว้ที่ปลอดภัย ไม่มอบกุญแจให้ผู้ถืออื่นที่หน้าที่แทนเว้นแต่ผู้ที่เป็นหัวหน้าบริษัทขอมอบหมายให้เป็นกรรมการชั่วคราวแทน เมื่อกรรมการรักษาเงินผู้หนึ่งผู้ใดไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เมื่อสิ้นสุดการ รับจ่ายเงินแต่ละวัน เจ้าหน้าที่การเงินจะต้องทำรายงานเงินสดคงเหลือประจำวัน (กิตติพงษ์ บุตรบูรณ. 2546 : 23)

## 5.6 การบัญชีและรายงาน

การบัญชีและรายงาน สมุดบันทึกรายงานขึ้นต้น สมุดเงินสดใช้สำหรับบันทึกรายการเกี่ยวกับการรับจ่ายเงินสดทุกกรณี และทำหน้าที่เป็นสมุดบัญชีแยกประเภทของบัญชีเงินสดด้วย สมุดเงินฝากธนาคารใช้สำหรับบันทึกรายการเกี่ยวกับการนำฝาก และถอนเงินฝากธนาคาร และทำหน้าที่เป็นสมุดบัญชีแยกประเภทของบัญชีฝากธนาคารด้วย ใบโอนใช้สำหรับบันทึกรายการทางบัญชี ที่ไม่เกี่ยวกับการรับจ่ายเงินสดหรือธนาคาร

## 5.7 ระเบียบในการปฏิบัติเกี่ยวกับการเงินของบริษัทรังสิตฟุตแวร์ จำกัด

บริษัทรังสิตฟุตแวร์ จำกัด ได้มีระเบียบในการปฏิบัติเกี่ยวกับการเงิน ดังมีรายละเอียดดังนี้

### 1. การควบคุมทั่วไป

การควบคุมทั่วไปให้มีเงินฝากธนาคารประเภทออมทรัพย์กับประเภทกระแสรายวัน 2 ชุดสำหรับใช้กับเงินขายรองเท้า 1 ชุด และเงินนอกจากการขายรองเท้า 1 ชุด หากบริษัทจำเป็นต้องมีบัญชีเงินฝากธนาคารเพิ่มขึ้นให้ขออนุมัติต่อกรรมการผู้จัดโรงงาน เงินฝากธนาคารประเภทออมทรัพย์และประเภทกระแสรายวันดังกล่าว คือประเภทออมทรัพย์เอาไว้เป็นค่าใช้จ่ายสวัสดิการต่าง ๆ และประเภทกระแสรายวันให้เป็นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับโรงงานและห้ามมิให้ผู้ใดผู้หนึ่งนำมาใช้หมุนเวียนก่อน การจ่ายเงินทุกประเภทของบริษัทฯ ให้จ่ายเป็นเช็คจากบัญชีเงินฝากประเภทกระแสรายวัน ห้ามมิให้ถอนเงินสดจากบัญชีออมทรัพย์มาจ่าย การจ่ายเงินรายย่อยให้จ่ายจากบัญชีเงินสดย่อยการบันทึกบัญชีให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์การบัญชีซึ่งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป

### 2. การรับเงิน

การรับเงินในการรับเงินทุกประเภทพนักงานจะต้องปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของทางบริษัท ดังนี้

2.1 หลักการรับเงินให้ใช้ใบเสร็จตามที่บริษัทกำหนดและจัดทำบัญชีคุมไว้

2.2 ต้องออกใบเสร็จแก่ผู้ชำระเงินทุกครั้ง

2.3 รับเงินวันใดให้ลงสมุดรับเงินประจำวัน เว้นแต่รับเงินภายหลังการปิดบัญชีวันนั้นให้ลงบัญชีในวันทำการถัดไป

2.4 เมื่อสิ้นเวลาในการรับเงินแต่ละวันให้เจ้าหน้าที่รับเงินนำเงินพร้อมสำเนาใบเสร็จส่งเจ้าหน้าที่การเงิน เพื่อตรวจสอบจำนวนเงินให้ตรงกับหลักฐานและบัญชี ให้ผู้ตรวจรวมยอดเงินทั้งสิ้นสัปดาห์ส่งสำเนาใบเสร็จฉบับสุดท้ายในวันนั้น และลงลายมือชื่อกำกับไว้ด้วย

### 3. การจ่ายเงิน

ในการจ่ายเงิน ให้บริษัทปฏิบัติตามรายละเอียด ดังนี้

#### 3.1 ทำหลักฐานจ่าย

3.2 ผู้จ่ายเงินจะต้องตรวจสอบใบเสร็จรับเงินให้มีรายการครบถ้วนและถูกต้องพร้อมทั้งเซ็นชื่อรับรองการจ่าย กำกับไว้ในหลักฐานการจ่ายเงิน รายการที่จำเป็นจะต้องลงในใบเสร็จรับเงิน คือ

3.2.1 ชื่อที่อยู่ หรือที่ทำการของผู้รับเงิน

3.2.2 วัน เดือน ปี ที่รับเงิน

3.2.3 ระบุว่าได้รับเงินค่าอะไร

3.2.4 จำนวนเงินทั้งตัวเลขและตัวอักษรให้ตรงกัน

3.2.5 ลายมือชื่อผู้รับเงิน

3.3 การมอบฉันทะให้ผู้อื่นรับแทน ให้ใช้แบบใบมอบฉันทะรับเงินตามที่บริษัทกำหนดและต้องได้รับอนุญาตจากผู้เบิกเงินของผู้มีอำนาจลงนามของบริษัทนั้นจึงจะจ่ายเงินได้

3.4 ให้เก็บรักษาหลักฐานการจ่ายนี้ไว้อย่าให้สูญหาย หรือเสียหาย

3.5 เมื่อจ่ายเงินในวันใดจะต้องคัดลงในบัญชีในวันนั้น

3.6 เมื่อสิ้นเวลารับจ่ายเงินให้มีการตรวจการจ่ายเงินในสมุดเงินสดในวันนั้น ให้ผู้ตรวจสอบเซ็นชื่อกำกับยอดเงินคงเหลือในบัญชี

### 4. การเก็บรักษาเงินและเอกสาร

การเก็บรักษาเงินเพื่อให้ถูกต้องตามระเบียบของทางบริษัท ผู้บริหารจะต้องยึดแนวปฏิบัติ ดังนี้

4.1 จัดห้องความมั่นคงไว้เก็บรักษาเงินและเอกสารสำคัญของบริษัท

4.2 แต่งตั้งเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงินเก็บรักษาเงินอย่างน้อย 2 คน ถ้าวันหนึ่ง ๆ มีเงินเก็บไม่เกิน 1 หมื่นบาท จะตั้งเพียง 1 คนก็ได้

4.3 เจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงินเก็บรักษาเงินจะต้องเก็บลูกกุญแจคนละดอกเก็บรักษาในที่ปลอดภัยและจะต้องไม่มอบลูกกุญแจให้ผู้อื่นทำหน้าที่แทน เว้นแต่ผู้ที่เป็นหัวหน้าฝ่ายมอบให้เป็นผู้รักษาห้องความมั่นคงแทนชั่วคราว เมื่อเจ้าหน้าที่ผู้หนึ่งผู้ใดไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้

4.4 เมื่อสิ้นสุดการรับจ่ายเงินแต่ละวัน เจ้าหน้าที่การเงินของบริษัทจะต้องนำรายงานเงินคงเหลือประจำวัน พร้อมทั้งเงินที่จะเก็บรักษาเข้าไว้ที่ห้องความมั่นคง

4.5 ในวันต่อไปหากจะต้องนำเงินออกจ่าย ให้เจ้าหน้าที่ผู้รักษาห้องความมั่นคงนำเงินที่รักษาไว้ออกมา แต่กรณีรับไปจ่าย โดยให้ลงชื่อรายงานเงินคงเหลือประจำวัน ก่อนวันทำการที่รับเงินไปจ่ายนั้น

สรุปงานการเงินและการบัญชีลักษณะงานโดยทั่วไปเจ้าหน้าที่การเงินจะปฏิบัติเกี่ยวกับการเงินและการบัญชีทั่วไปของบริษัท เริ่มตั้งแต่การรับ จ่ายเงิน การเก็บรักษาเงินและสิ่งทดแทนตัวเงิน การตรวจสอบหลักฐานใบสำคัญจ่ายเงิน ลงบัญชีเงินสด บัญชีเงินฝากธนาคาร รวบรวมรายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับการรายรับรายจ่ายประจำปี การวิเคราะห์ฐานะการเงินและงานการเงิน และการบัญชีมีทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่ การควบคุมภายในคือ การปฏิบัติเกี่ยวกับการเปิดบัญชี การรับเงิน การจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงินและเอกสาร การทำบัญชีและการทำรายงานงานประจำเดือนและการรายงานประจำปีเมื่อสิ้นปีงบประมาณ การรับเงินคือการปฏิบัติตามประเภทของเงิน เกี่ยวกับการออกใบเสร็จรับเงินการลงนามในใบเสร็จรับเงิน การจ่ายเงินคือการดำเนินการจ่ายเงินให้กับผู้มีสิทธิรับเงิน ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การอนุมัติจ่ายเงิน การตรวจสอบหลักฐานการจ่าย การจัดลงหมวดและรหัสบัญชีแล้วป้อนข้อมูลลงในเครื่องคอมพิวเตอร์ซึ่งเป็นโปรแกรมสำเร็จรูปของบริษัทรังสิตฟุตแวร์ จำกัด การเก็บรักษาเงินและเอกสารคือ การปฏิบัติเกี่ยวกับการเงินโดยการตรวจสอบความถูกต้องของตัวเงินกับการรายงานเงินคงเหลือประจำวัน การนำเก็บรักษาเงินไว้ในตู้নিরภัย การบัญชีและรายงานคือการปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีตามหลัก การบัญชีเกณฑ์พึงรับพึงจ่าย เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชีจัดทำบารายรับรายจ่ายและเงินคงเหลือประจำเดือน

## 6. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 6.1 งานวิจัยในประเทศ

ภัทรานิชฐ์ กิจดา (2545 : 95-99) ศึกษาถึงปัญหาในการปฏิบัติงานด้านบัญชีและการเงินของนักบัญชีและนักการเงินในสังกัดสายงานด้านบัญชีและการเงิน ธุรกิจน้ำมัน การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยโดยศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและระบบการทำงาน งานด้านบัญชีและการเงินเป็นงานที่ต้องนำเสนอข้อมูลต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรทุก ๆ ท่าน จึงต้องทำการศึกษาสาเหตุที่เป็นปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะนำผลของการศึกษาในครั้งนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่อไป การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจโดยการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่ม

ประชากรที่เป็นนักบัญชีและนักการเงินในระดับปฏิบัติงานในสายงานด้านบัญชีและการเงินธุรกิจน้ำมัน จำนวน 125 คน จากนั้นจึงนำข้อมูลทั้งหมดมาประมวลผลโดยใช้โปรแกรมทางสถิติเพื่อการวิจัย

ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า ปัญหาในการปฏิบัติงานด้านบัญชีและการเงินของธุรกิจน้ำมันการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ปัญหาส่วนใหญ่อยู่ในระดับค่อนข้างมากโดยที่ปัญหาในลำดับต้นส่วนใหญ่จะเป็นปัญหาในส่วนใหญ่จะเป็นปัญหาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ซึ่งปัญหาที่มีระดับมากที่สุด เรื่องความล่าช้าในขั้นตอนการปฏิบัติงานหน้าทำงานหนึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานในขั้นต่อไป ด้วยเหตุที่งานด้านบัญชีและการเงินเป็นงานที่ค่อนข้างมีกำหนดเวลาที่แน่นอนในการแล้วเสร็จของแต่ละขั้นตอน ดังนั้น ในการแก้ไขปัญหาก็ควรจัดให้มีการจัดระบบองค์กรด้านบัญชีและการเงินใหม่รวมทั้งการวางระบบในหน่วยงานแต่ละขั้นตอนเสร็จสิ้นภายในระยะเวลาที่กำหนดเพื่อจะไม่ให้ส่งผลกระทบต่อการทำงานในขั้นต่อ ๆ ไป ทั้งนี้จะต้องได้รับความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องทุกคน เพื่อให้ผลงานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ต่อไป

กิตติพงษ์ บุตรบูรณ (2546 : 105-108) การค้นคว้าการพัฒนาการดำเนินงานการเงินและการบัญชีของวิทยาลัยการอาชีพนิคมคำสร้อย สังกัดกรมอาชีวศึกษา จังหวัดมุกดาหาร มีผลการดำเนินงานและผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย กลุ่มผู้ร่วมศึกษาประกอบด้วย ผู้อำนวยการวิทยาลัย ผู้ศึกษาค้นคว้า (ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายส่งเสริมการศึกษา) เจ้าหน้าที่งานการเงิน และเจ้าหน้าที่งานการบัญชีรวม 8 คน กลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วย ผู้บริหารและคณะครูอาจารย์วิทยาลัยการอาชีพนิคมคำสร้อย กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านงานการเงินและการบัญชีจากวิทยาลัย การอาชีวพนวมินทรราชินีมุกดาหาร อำเภอเมือง จังหวัดมุกดาหาร และสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินภูมิภาคที่ 5 จังหวัดอุบลราชธานี เครื่องมือที่ใช้ในเก็บรวบรวมข้อมูลการศึกษาค้นคว้า เป็นแบบสัมภาษณ์สำรวจปัญหาการดำเนินงานการเงินและการบัญชี 7 ด้าน จำนวน 60 ข้อ แบบบันทึกรายงานการประชุม แบบบันทึกรายงานการศึกษาคุณภาพ แบบประเมินความรู้ แบบสังเกตพฤติกรรมเจ้าหน้าที่ขณะปฏิบัติงาน แบบประเมินผลตัวอย่าง คู่มือการบัญชีสำหรับส่วนราชการในส่วนภูมิภาค และแบบสำรวจการตรวจสอบภายใน การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากเครื่องมือต่าง ๆ มาวิเคราะห์ ประมวลผล และนำเสนอข้อมูลโดยการพรรณนาวิเคราะห์

ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่าการพัฒนาในวงรอบที่ 1 คือ ทำให้เจ้าหน้าที่งานการเงินและการบัญชีมีความรู้ ความเข้าใจ สามารถปฏิบัติงานได้ตามคู่มือการบัญชีส่วนราชการในส่วนภูมิภาคของกรมอาชีวศึกษา และสร้างความมั่นใจในผลงานที่มีผู้เชี่ยวชาญในการนิเทศ แนะนำ และสอนงานส่งผลให้การดำเนินการพัฒนางานการเงินและการบัญชีของวิทยาลัยการอาชีพนิคม

คำสร้อยปฏิบัติได้ถูกต้องตามระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย และเป็นปัจจุบัน ในวงรอบที่2 ได้ตัวอย่าง  
คู่มือการบัญชีสำหรับส่วนราชการในส่วนภูมิภาคของกรมอาชีวศึกษาลบแบบแก้ไขปรับปรุงเพิ่มเติม  
ของวิทยาลัยการอาชีพนิคมคำสร้อย ด้วยการเพิ่มข้อสังเกตของหน่วยตรวจสอบภายใน  
กรมอาชีวศึกษา และสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินที่ได้ตรวจพบและผิดพลาดเป็นประจำ และ  
ข้อเสนอแนะทางปฏิบัติที่ถูกต้อง ส่งผลให้คู่มือการบัญชีสำหรับส่วนราชการในส่วนภูมิภาคของ  
กรมอาชีวศึกษาลบแบบแก้ไขปรับปรุงเพิ่มเติมของวิทยาลัยการอาชีพนิคมคำสร้อย มีความสมบูรณ์  
ยิ่งขึ้น และเจ้าหน้าที่งานการเงินและบัญชีสามารถปฏิบัติงาน ได้ถูกต้องสมบูรณ์ครบถ้วนตามหน้าที่  
ความรับผิดชอบและทำให้การพัฒนาการดำเนินงานการเงินและการบัญชีปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ  
ในผลงานตนเอง และพัฒนางานจนเป็นระบบสามารถตรวจสอบได้ทันที

ประดิษฐ์ ไชแสง (2546 : 100-106) การค้นคว้าการพัฒนาระบบการจัดเก็บเงินของ  
สำนักงานคณะกรรมการคुरुสภา ได้มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาระบบการจัดเก็บเงินของสำนักงาน  
คณะกรรมการคुरुสภาจังหวัดอุบลราชธานีโดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการ มีผู้ร่วมศึกษาค้นคว้า  
เป็นผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการคुरुสภาจังหวัดอุบลราชธานี จำนวน 6 คน เครื่องมือที่  
ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสำรวจปัญหา แบบสำรวจการควบคุมภายใน แบบแนวคิด  
การออกแบบระบบ แบบกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของระบบงาน แบบบันทึกข้อมูลการจัดเก็บ แบบ  
สัมภาษณ์และแบบสังเกตการตรวจสอบข้อมูลใช้เทคนิคการตรวจสอบข้อมูลหลายมิติ วิเคราะห์และ  
นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการพรรณนาเชิงวิเคราะห์

ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า ก่อนการพัฒนาระบบสำนักงานคณะกรรมการคुरुสภาจังหวัด  
อุบลราชธานีมีปัญหาการจัดเก็บเงินสงเคราะห์รายศพสมาชิกการฌาปนกิจสงเคราะห์ช่วยเพื่อน  
สมาชิกคुरुสภาและสมาชิกการฌาปนกิจสงเคราะห์ช่วยเพื่อนสมาชิกคुरुสภากรณีที่คุณสมรสถึงแก่  
กรรมที่สำคัญ 2 ประการคือ 1) จัดเก็บเงินได้ไม่ครบตามจำนวนสมาชิกที่เรียกเก็บ 2) ส่งเงินล่าช้าไม่  
เป็นไปตามเวลาที่ระเบียบกำหนด สาเหตุเกิดจาก มีจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้  
โดยเฉพาะเครื่องคอมพิวเตอร์ไม่เพียงพอหน่วยงานและสถานศึกษาที่ทำหน้าที่หักเงินเดือน ณ ที่จ่าย  
ไม่มีค่าตอบแทน ระบบการเรียกเก็บ การจัดเก็บ และนำการส่งเงินยังไม่ได้จัดวางไว้ดีเท่าที่ควร  
ระบบการติดต่อสื่อสารยังไม่มีประสิทธิภาพและยังไม่มีระบบการควบคุมภายในที่ดี หลังจากได้  
ดำเนินการพัฒนาตามขั้นตอนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการ การติดต่อ  
สื่อสาร และการควบคุมภายในเป็นนวัตกรรมแล้ว ปรากฏว่าได้มีการจัดให้มีบุคลากรและเครื่อง  
คอมพิวเตอร์เพียงพอ

พิศาล วรจักร (2546 : 72-78) ได้ศึกษาค้นคว้าการดำเนินงาน การเงินและบัญชีด้านการ  
จัดทำหลักฐาน โรงเรียนโพธิ์ธาตุประชาสรรค์ อำเภอวังหิน จังหวัดศรีสะเกษ มีการพัฒนาการ

ดำเนินงานการเงินและบัญชีด้านการจัดทำหลักฐาน โรงเรียนโพธิ์ธาตุประชาสรรค์ อำเภอวังหิน จังหวัดศรีสะเกษ โดยใช้วิธีการอบรมบุคลากร การศึกษาคุณงานและการจัดทำคู่มือ การปฏิบัติงาน กลุ่มผู้ร่วมศึกษาค้นคว้า ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้ปฏิบัติหน้าทำงานการเงินและบัญชีรวม 4 คน

ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า สภาพการปฏิบัติงานด้านการจัดทำหลักฐานการเงินและบัญชีของ โรงเรียนโพธิ์ธาตุประชาสรรค์ ก่อนดำเนินการพัฒนา ครูผู้ปฏิบัติหน้าทำงานการเงินและบัญชีของ โรงเรียน มีความรู้ ความเข้าใจในการจัดทำหลักฐานการเงินและบัญชีน้อย ไม่เป็นปัจจุบัน รายงาน การใช้เงินไม่ทันตามกำหนด การเบิกจ่ายเงินบำรุงการศึกษาไม่เป็นไปตามแผนการใช้เงิน การจัดทำ รายงานคงเหลือประจำวันไม่เป็นปัจจุบัน หลังจากดำเนินการพัฒนางานการดำเนินงานหลักฐานการเงิน และบัญชีของ โรงเรียนครบ 2 วงจรของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแล้วพบว่า 1) การอบรมครูผู้ปฏิบัติ หน้าทำงานการเงินและบัญชีของ โรงเรียน ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจการดำเนินงาน การจัดทำหลักฐานการเงินและบัญชีของ โรงเรียน ทั้ง 4 ประเภท คือ เงินนอกงบประมาณ เงิน งบประมาณ เงินรายได้แผ่นดินและการรายงานเพิ่มมากขึ้น หลังจากการอบรมแล้ว สามารถนำ ความรู้ไปใช้ในการดำเนินงานการดำเนินงานหลักฐานการเงินและบัญชีได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น 2) การศึกษาคุณงานการดำเนินงานหลักฐานการเงินและบัญชีโรงเรียน ครูผู้ปฏิบัติหน้าทำงานการเงิน และบัญชีของ โรงเรียนได้รับประโยชน์และประสบการณ์โดยตรงมีความรู้ ความเข้าใจการดำเนินงาน หลักฐานการเงินและบัญชีของ โรงเรียนมากขึ้น 3) การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านการจัดทำ หลักฐานการเงินและบัญชีโรงเรียนครูผู้ปฏิบัติหน้าทำงานการเงินและบัญชีของ โรงเรียน ได้จัดทำ คู่มือในการปฏิบัติงานด้านการดำเนินงานหลักฐานการเงินและบัญชีโรงเรียน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือใน การปฏิบัติงานการดำเนินงานหลักฐานการเงินและบัญชีโรงเรียน สามารถจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้าน การดำเนินงานหลักฐานการเงินและบัญชีได้ 4) การปฏิบัติงานการดำเนินงานหลักฐานการเงินและบัญชีของ โรงเรียน ได้ปฏิบัติงานการดำเนินงานหลักฐานการเงินและบัญชีของ โรงเรียนตามแผนที่กำหนดไว้ สามารถบริการให้คำแนะนำแก่บุคลากรของ โรงเรียนได้ถูกต้อง ผลจากการดำเนินงานการดำเนินงาน หลักฐานการเงินและบัญชีโรงเรียนปฏิบัติได้ถูกต้องตามระเบียบและเป็นปัจจุบัน

การพัฒนาการดำเนินงาน การเงินและบัญชีด้านการดำเนินงานหลักฐานของ โรงเรียน ได้ช่วย ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบการปฏิบัติงานการดำเนินงานหลักฐานการเงินและบัญชีของ โรงเรียนแต่ก็ ยังมีประเด็นที่ต้องปรับปรุงและพัฒนาเพิ่มเติมต่อไปอีก ได้แก่ การจัดทำหลักฐานเงินบางประเภท การรายงานการเงิน โรงเรียนควรส่งครูผู้รับผิดชอบเข้ารับการประชุมสัมมนา อบรมหรือ การศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจให้มากยิ่งขึ้นและผู้บริหารโรงเรียนควร

นำเทคนิควิธีการอบรมเชิงปฏิบัติการและศึกษาดูงาน ซึ่งเป็นการพัฒนางานไปประยุกต์ใช้กับงานด้านอื่น ๆ

สุภรัตน์ สีมาร์ตัน (2546 : 44-46) ได้ศึกษาการบริหารการเงินของบริษัทมหาชนจำกัด ประกันชีวิตจำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัญหาการบริหารการเงิน และแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขให้การบริหารการเงินของบริษัทมหาชนจำกัดมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การศึกษาครั้งนี้ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาข้อมูลเอกสาร และเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจากพนักงานบริษัทมหาชนจำกัด ประกันชีวิต จำกัด จำนวนทั้งสิ้น 17 คน

ผลการศึกษาค้นคว้า พบว่า ปัญหาในด้านการบริหารการเงินของบริษัทมหาชนจำกัด ประกันชีวิต จำกัด ในทัศนะความคิดเห็นของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ พบว่ามีปัญหาในแต่ละขั้นตอน 6 ปัญหา ดังนี้ ปัญหาในขั้นตอนการอนุมัติการเบิกจ่าย และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ดำเนินการแบบซับซ้อนหลายขั้นตอน ปัญหาในขั้นตอนการตรวจสอบเอกสาร เอกสารที่แนบเรื่องประกอบการเบิกจ่ายไม่ครบถ้วน ความล่าช้าในการตรวจสอบเอกสาร และผู้ใช้บริการไม่ปฏิบัติตามขั้นตอนและระเบียบการเบิกค่าใช้จ่าย ปัญหาในขั้นตอนของการรับเงิน การไม่ทราบขั้นตอนของผู้มาใช้บริการ เช่น ในการชำระค่าเบี้ยประกัน หรือ การชำระโทรศัพท์ในการโทรส่วนตัวโดยใช้โทรศัพท์ในบริษัท เป็นต้น ปัญหาในขั้นตอนการเบิกค่าใช้จ่าย เอกสารการเบิกไม่ครบ การมีภารกิจซ้ำซ้อนร่วมกับการเบิกเงินทศรอง ปัญหาในขั้นตอนของการจ่ายเงิน เช็คค้างจ่ายคงเหลือจากการไม่มารับเงินของผู้มาใช้บริการ การจ่ายเงินผ่านบัญชีหรือดราฟท์ให้กับร้านค้า ปัญหาในขั้นตอนของการเก็บรักษาและนำส่งเงิน การนำส่งเงินหลังจากธนาคารปิดทำการ

จักรพงษ์ เร่งฐาปนกุล (2547 : 92-98) ได้ศึกษาค้นคว้าการพัฒนางานการเงินและบัญชีของโรงเรียนลำพระเพลิงพิทยาคม อำเภอปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนางานการเงินและบัญชีของโรงเรียนลำพระเพลิงพิทยาคม อำเภอปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา 5 ด้าน คือ ด้านการจัดทำหลักฐานการเงินและบัญชี การรับเงิน การจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงินและการตรวจสอบและรายงาน โดยใช้กลยุทธ์ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การวางระบบการควบคุมภายใน การสร้างแรงจูงใจกับกลุ่มผู้ร่วมศึกษาวิธีการดำเนินการศึกษาใช้หลักวิจัยปฏิบัติการตามแนวคิดของเคมมิสและแม็กแท็กการ์ด ดำเนินการพัฒนา 2 วงรอบ แต่ละวงรอบประกอบด้วย การแผน การปฏิบัติ การสังเกต และการสะท้อนผล เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวม ข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ แบบสังเกต แบบบันทึกการปฏิบัติงาน และวิเคราะห์ข้อมูลใช้การพรรณนาวิเคราะห์ โดยการตรวจสอบข้อมูลหลายมิติ

ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า การปฏิบัติงานทางการเงินและบัญชีของโรงเรียนลำพระเพลิงพิทยาคม ก่อนที่จะดำเนินการพัฒนาโดยใช้กระบวนการประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงานและการวางระบบควบคุมภายในนั้น เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชีของโรงเรียน มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานทางการเงินและบัญชีค่อนข้างน้อย การจัดทำหลักฐานทางการเงินและบัญชีไม่เรียบร้อยมีข้อผิดพลาดที่ต้องแก้ไข และไม่เป็นปัจจุบัน ภายหลังกดำเนินการพัฒนาการปฏิบัติงานทางการเงินและบัญชี โดยใช้กระบวนการประชุมปฏิบัติ การศึกษาดูงาน และการวางระบบควบคุมภายใน วงรอบที่ 1 พบว่า เจ้าหน้าที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานการเงินและบัญชี มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานทางการเงินและบัญชี ทั้ง 5 ด้านได้ดีขึ้น สามารถจัดหลักฐานทางการเงินและบัญชีได้ถูกต้องและเรียบร้อยขึ้น แต่ยังคงมีปัญหาเรื่องข้อจำกัดด้านเวลาในการปฏิบัติงานสำหรับเจ้าหน้าที่การเงิน เนื่องจากเจ้าหน้าที่การเงินมีจำนวนคาบสอนมาก จึงทำให้การปฏิบัติงานทางการเงินและบัญชีด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการจัดทำหลักฐานทางการเงินและบัญชี การรับเงิน การจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน รวมถึงการตรวจสอบและรายงานยังไม่เป็นปัจจุบันเท่าที่ควร ผู้ศึกษาค้นคว้าจึงได้วางแผนให้ฝ่ายวิชาการจัดตารางสอนที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานทางการเงินและการบัญชี เพื่อที่จะให้เจ้าหน้าที่การเงินมีเวลาในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้นจึงทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานทางการเงินและการบัญชีได้ดีขึ้น และเจ้าหน้าที่การเงินของโรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น ทำให้การพัฒนาเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้นอย่างรวดเร็ว

เฉลิมพล ชนะพาล (2547 : 84-89) ได้ศึกษาค้นคว้าการพัฒนาระบบงานการเงินและ การบัญชีโรงเรียนนาแกวิทยา อำเภอนาหวัง จังหวัดหนองบัวลำภู กลุ่มผู้ร่วมศึกษาค้นคว้ามีจำนวน 6 คน กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีจำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสังเกต แบบสัมภาษณ์ และแบบบันทึกประจำวัน การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคแบบสามเส้าและนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงการบรรยาย

ผลการศึกษาค้นคว้า พบว่า งานการเงินและบัญชีของโรงเรียนนาแกวิทยา ก่อนที่จะมีการพัฒนานั้น โรงเรียนไม่มีการจัดวางระบบงานการเงินและบัญชีที่ชัดเจนทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ และเกิดปัญหาเมื่อ มีการเปลี่ยนแปลงเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ส่งผลให้การบริหารงานการเงินและบัญชี ตามเกณฑ์ มาตรฐานกรมสามัญศึกษา ทั้ง 6 ด้านไม่ประสิทธิภาพ หลังจากที่ได้ดำเนินการพัฒนาระบบงานการเงินและบัญชี ตามกระบวนการพัฒนาระบบ 5 ขั้นตอน โดยใช้กระบวนการ AIC การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการกำกับติดตามมีความเหมาะสม ช่วยให้ระบบงานการเงินและบัญชีเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามความมุ่งหมาย อย่างไรก็ตามยังคงมีจุดอ่อน คือ ในขั้นตอนการออกแบบระบบและขั้นตอนการนำระบบไปใช้ ควรต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพราะระเบียบและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับงาน



การเงินและการบัญชีนั้นมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ๆ ดังนั้นการออกแบบระบบใหม่และการให้ความรู้ในการนำระบบไปใช้จะต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ครอบคลุมการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

การพัฒนาการดำเนินงานการเงินและบัญชีของโรงเรียนใน 2 วงรอบแล้ว พบว่า ครูที่ทำหน้าที่การเงินและบัญชี และผู้บริหาร โรงเรียนที่ร่วมศึกษาค้นคว้า มีความรู้ความเข้าใจในการ ปฏิบัติงานการเงินและบัญชี ในด้านเงินงบประมาณเงินรายได้แผ่นดิน เงินนอกงบประมาณ การบันทึกรายการบัญชีและการทำรายงานและสามารถนำความรู้ความเข้าใจที่ได้รับไปปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

พรรณทิพย์ พงศ์สถิตธรรม (2547 : 72-76) ศึกษาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรหน่วยการเงินและบัญชี บริษัทไมโครเพาเวอร์ (ไทย) จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรและเพื่อเสนอแนะแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร เพื่อให้ทราบระดับความพอใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อหาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรอันจะส่งผลให้บริษัทไมโครเพาเวอร์ (ไทย) จำกัด สามารถพัฒนาไปได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องโดยใช้เครื่องมือและวิธีการศึกษาคือการออกแบบสอบถามบุคลากรในแผนกการเงินและบัญชี จำนวน 100 คน

ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า หน่วยงานการเงินควรปรับปรุงดังนี้ เจ้าหน้าที่ทุกท่านในหน่วยงานการเงิน ควรศึกษาด้านกฎระเบียบด้านการเงินให้แม่นยำและสามารถตอบคำถามได้ทันที และศึกษาคู่มือปฏิบัติงานของแผนกบัญชีและการเงินควรมีการประชุมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับปัญหาในด้านการทำงานประมาณเดือนละหนึ่งครั้ง เพื่อปรึกษาหารือและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเมื่อมีการเวียนงานกันควรมีการประชุมกันในส่วนของเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่เดิมกับเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานใหม่เจ้าหน้าที่ควรหมั่นสอบถามผู้มาติดต่อถึงปัญหาในการทำงานและช่วยแนะนำแก้ไขในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรหน่วยการเงินควรปรับปรุงดังนี้ จัดสถานที่การทำงานให้มีความสะดวกสบายเพื่อให้มีความรู้สึกรอกทำงาน จัดให้มีการประชุมปรึกษาหารือในหน่วยการเงินถึงปัญหาแนวทางแก้ไขและจัดให้มีการสอบทานการทำงานกันมากขึ้นควรใช้ความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น พร้อมทั้งช่วยเหลือกันในหน่วยงานเร่งทำงานให้เสร็จทันตามกำหนดเวลา

พิสุทธิ อดุชาชน (2547 : 89-93) ได้ศึกษาค้นคว้าการพัฒนาบุคลากรงานการเงินและบัญชี ในมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น สภาพปัญหาพัฒนาบุคลากรงานการเงินและบัญชี โดยเฉพาะด้านความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถในปฏิบัติงานการเงินและบัญชีได้ถูกต้อง เนื่องจากขาดคุณวุฒิการศึกษาและขาดการสอนติดตามอย่างต่อเนื่อง การศึกษาค้นคว้านี้ มีความมุ่งหมาย เพื่อพัฒนาบุคลากรงานการเงิน

และบัญชี ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ กลุ่มผู้ร่วมศึกษาค้นคว้าจำนวน 4 คน ประกอบด้วยผู้ศึกษาค้นคว้าหัวหน้าเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชีคนที่ 1 และผู้ช่วยเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชีคนที่ 2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล 3 คน ได้แก่ นายประไพ สุวรรณภูมิ นายสมศรี วิไลลักษณ์ และนายสมศรี เหลืองทอง เครื่องที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ 4 ประเภท 9 ฉบับ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ 3 ฉบับ แบบบันทึก 2 ฉบับ แบบสังเกต 1 ฉบับ และแบบประเมิน 3 ฉบับ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพแบบบรรยาย

ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า กลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรงานการเงินและบัญชี ในมหาวิทยาลัยมกุฏราชวิทยาลัยวิทยาเขตอีสาน อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น การฝึกอบรม เรื่องการเงินและบัญชีเสร็จสิ้นลง ผู้ศึกษาค้นคว้าได้ทำการประเมินและสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มผู้ร่วมศึกษาค้นคว้าโดยใช้แบบประเมินการฝึกอบรม พบว่า ในวงรอบที่ 1 โดยภาพรวมการฝึกอบรม เรื่องการเงินและบัญชี เหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าการเตรียมการฝึกอบรมการบรรยายการสอนและการติดตามผล และการประเมินผล อยู่ในระดับมากกว่าการฝึกปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อย และได้พัฒนาต่อในวงรอบที่ 2 การบรรยายได้ดี การฝึกทำ และการประเมินผล อยู่ในระดับมาก จึงทำให้มีการพัฒนาบุคลากรในงานการเงินและบัญชีเป็นข้อเสนอสื่อหรือเป็นรูปแบบสำหรับหน่วยงานอื่น ๆ ที่สนใจนำไปประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาบุคลากรงานการเงินและบัญชีในสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องต่อไป

ธนศรี กลิ่นมิ่ง (2548 : 72-75) ได้ศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานการเงินและบัญชีของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป็นเจ้าหน้าที่เจ้าการเงิน จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามและนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่าปัญหาสำคัญต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานการเงินและบัญชีของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีปัญหาด้านการเบิกเงินคือปัญหาเกี่ยวกับสำนักงานการประถมศึกษาเบิกเงินให้กับโรงเรียนล่าช้า การกรอกรายการในใบเบิกเงินต่าง ๆ ไม่ถูกต้องสมบูรณ์ ปัญหาด้านการรับเงิน คือ การรับเงินจากธนาคารล่าช้าไม่คล่องตัว กรรมการรับเงินไปปรับเงินไม่ครบตามจำนวนที่แต่งตั้งไว้ ปัญหาด้านการจ่ายเงิน คือ โรงเรียนไม่จัด ทำทะเบียนจ่ายบัตรเงินเดือน โรงเรียนไม่ปฏิบัติตามขั้นตอนการจ่ายเงิน ปัญหาด้านการเก็บรักษาเงิน คือ โรงเรียนไม่มีตู้นิรภัยเก็บเงินสดติดตัวไว้กับเจ้าหน้าที่การเงินของโรงเรียนและไม่มีการบันทึกบัญชีเพื่อการเก็บรักษา ปัญหาด้านการนำส่งเงิน คือ เจ้าหน้าที่การเงินไม่เข้าใจขั้นตอน การปฏิบัติเกี่ยวกับการนำส่งเงินคืนคลังและไม่มีการจัดทำใบนำส่งเงิน ปัญหาด้านการทำหลักฐานเอกสารเกี่ยวกับการเงินและบัญชี คือ การลงรายการในสมุดเงินสดและทะเบียนต่าง ๆ ไม่เป็นปัจจุบัน และมีการชุลบัด ชิดฆ่า มีการปิด

บัญชีก่อนเวลา การรับเงินบริจาคไม่ออกใบเสร็จรับเงินและไม่นำลงบัญชีและทะเบียนคุมเงินนอกงบประมาณ ปัญหาด้านการตรวจสอบและการรายงานคือผู้ตรวจสอบการเงินและบัญชีไม่ได้ตรวจสอบสม่ำเสมอ การจัดทำรายงานไม่ถูกต้องและจัดส่ง รายงานล่าช้า และปัญหาทั่ว ๆ ไป คือ ปัญหาไม่สามารถเลือกครูอาจารย์ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเป็นเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชีปัญหา ผู้ปฏิบัติงานไม่มีเวลาเนื่องจากมีงานด้านการสอนและงานอื่นที่ต้องรับผิดชอบ

สุพัตตรา เขยชุ่ม (2548 : 81-84) ศึกษาการดำเนินงานของหน่วยงานด้านการเงินและบัญชี ระดับคณะในมหาวิทยาลัยของรัฐ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาขั้นตอนสภาพและปัญหา เพื่อเสนอแนวทางการดำเนินงานของหน่วยงานด้านการเงินและบัญชีระดับคณะในมหาวิทยาลัยของรัฐ มีผู้ร่วมศึกษาค้นคว้าเป็นผู้ปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 6 คน เครื่องที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสำรวจปัญหา แบบสัมภาษณ์และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงการบรรยาย

ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า การดำเนินงานของหน่วยงานด้านการเงินและบัญชีระดับคณะ มีแหล่งเงินทุน 2 แหล่ง คือ เงินงบประมาณแผ่นดินและเงินนอกงบประมาณ โครงสร้างองค์การของหน่วยงานด้านการเงินและบัญชี 4 รูปแบบ ได้แก่ แบบความคล่องตัว แบบสาขา แบบราชการ และแบบเรียบง่าย มีขั้นตอนการดำเนินงาน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนการใช้จ่ายเงิน ด้านการใช้จ่ายเงิน ด้านการเก็บรักษาเงินและเอกสารการเงินด้านการทำหลักฐานการเงินและบัญชีและด้านการควบคุมและตรวจสอบการใช้จ่ายเงินปัญหาของบุคลากรที่ปฏิบัติงานการเงินและบัญชีและบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความเห็นสอดคล้องกันว่าปัญหาด้านการวางแผนการใช้จ่ายเงินเป็นปัญหาอันดับแรกปัญหาด้านการควบคุมและตรวจสอบ เป็นปัญหาน้อยที่สุด แนวทางการดำเนินงานของหน่วยงาน ด้านการเงิน และบัญชีระดับคณะ ควรมีแนวทางดังนี้ แหล่งเงินทุนควรมี การจัดสรรเงินงบประมาณแบบ Block Grant กำหนดระเบียบ วิธีปฏิบัติจ่ายเงินรายได้ให้ชัดเจนและมีการนำไปหา ดอกผล โครงสร้างควรเป็นแบบคล่องตัว การกำหนดระยะเวลา ปีงบประมาณเงินรายได้กำหนดตามปีการศึกษา คณะควรมีการวางแผนการใช้จ่ายเงินตั้งแต่ต้นปี กำหนดระยะเวลาเบิกจ่ายการทำ รายงานแจ้งผู้เกี่ยวข้อง

เยาวเรศ ตั้งมนันต์ (2549 : 93-96) ศึกษาการปฏิบัติงานการเงินและบัญชีของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเชียงราย กลุ่มผู้ร่วมศึกษาค้นคว้าได้แก่เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชีของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเชียงราย จำนวน 7 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การศึกษาค้นคว้าเป็นแบบสัมภาษณ์ แบบสังเกตและนำเสนอข้อมูลโดยการพรรณนาวิเคราะห์

ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า การปฏิบัติงานการเงินและบัญชีของ โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด กรมสามัญศึกษาในจังหวัดเชียงราย ส่วนใหญ่ปฏิบัติได้ถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ

ปัญหาที่พบมีเพียงบางครั้งที่ไม่สามารถจัดทำหลักฐานการเงินและการบัญชีให้เป็นปัจจุบันได้ ด้วยสาเหตุสำคัญ คือบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน้าที่มีไม่เพียงพอส่วนใหญ่เป็นครูปฏิบัติการสอนที่ได้รับการแต่งตั้งให้มาทำหน้าที่การเงินของโรงเรียนต้องรับผิดชอบงานสอนมากและงานด้านอื่น ๆ ด้วย คาบว่างที่มีอยู่ไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่บางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติงาน ปัญหาที่เกี่ยวกับการควบคุมและการตรวจสอบผู้ที่ทำหน้าที่ตรวจสอบ บางคนไม่มีความรู้ในเรื่องการเงินการบัญชีและไม่เห็นความสำคัญ จึงมิได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างจริงจังและสม่ำเสมอ โดยภาพรวมส่วนใหญ่ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง แต่ควรได้รับการพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น โดยรับผู้ที่มีความรู้ความสามารถมาทำงานด้านนี้เพิ่มจัดอบรม ให้การนิเทศแก่เจ้าหน้าที่ และผู้ตรวจสอบให้มีความ เข้าใจงานอย่างถ่องแท้สร้างจิตสำนึกให้ตระหนักในความสำคัญของหน้าที่ที่รับผิดชอบตลอดจนให้ขวัญและกำลังใจ แก่ผู้ปฏิบัติงานจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เฮลเฟิน (Helfen) (ละอองดาว พรายงาม. 2548 : 42) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบของระบบการเงินที่วินิจฉัยแล้วว่าสามารถสนับสนุนการดำเนินงานในการบริหารส่วนกลางของกลางของสถาบัน มหาวิทยาลัยอินเดียนาร์ จุดมุ่งหมายของการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบของระบบการเงิน โดยเป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร โครงการทั้งหมด ของมหาวิทยาลัยอินเดียนาร์ หลักสำคัญของงานชิ้นนี้ เพื่อแบ่งกลุ่มผู้ใช้ในแต่ละระดับของนักบริหารในการตัดสินใจใช้รูปแบบการเงินในสถาบัน โดยมีข้อมูลที่จะนำมาตัดสินใจยุทธศาสตร์ในการตัดสินใจ คำแนะนำในความต้องการด้านอื่น และผลลัพธ์พื้นฐานที่จะนำไปพัฒนาในรายละเอียดปลีกย่อย ในขั้นแรกมีผู้บริหารสถานศึกษา 12 แห่ง ได้รับแบบสอบถามในหัวข้อต่าง ๆ ของการตัดสินใจในการจัดปัญหาเฉพาะขององค์การผลของการสัมภาษณ์จะนำมาวิเคราะห์ความโน้มเอียง หรือผลกระทบต่าง ๆ ที่ได้จากการตัดสินใจ สำหรับการตัดสินใจในด้านการเงิน ซึ่งมักพบปัญหาวิกฤติในระดับการจัดการส่วนกลาง คือ การบริหารงบประมาณ การจัดเตรียมและการทบทวนงบประมาณ ค่าจ้างการบริหารและค่าใช้จ่ายในโปรแกรมพิเศษต่าง ๆ ส่วนมากจะพบว่าผลเกี่ยวเนื่องไปถึงการคัดเลือกนโยบายหรือยุทธวิธีในการจัดสรรเงินรวมไปถึงการพัฒนาผลผลิตของโครงการ การวางแผนในลักษณะที่ไม่ใช้รูปแบบของบริษัท

แม็คคาร์ท (McCart) (ละอองดาว พรายงาม. 2548 : 58) ได้ทำการวิจัยเรื่องระบบผู้เชี่ยวชาญ สำหรับการวิเคราะห์ทางการเงิน งานวิจัยนี้เป็นวิจัยเชิงบรรยาย รูปแบบของระบบของระบบผู้เชี่ยวชาญได้กำหนดแบบจำลองไว้และพิมพ์เป็นเอกสารเผยแพร่ เพื่อเป็นนโยบายปฏิบัติ โดยได้นำความรู้ของผู้เชี่ยวชาญทั้งในระบบการบัญชีและข้อมูลชนิดต่าง ๆ จากการเริ่มดำเนินงานในสาขาต่าง ๆ ในระบบจะกล่าวถึง การวิเคราะห์สถานะทางการเงิน จะช่วยประหยัดเวลาในการดำเนินงาน

ของผู้เชี่ยวชาญ จากการดำเนินงานตามคำแนะนำของงานวิจัยนี้ อย่างไรก็ตามการวิเคราะห์ทางการเงินจำเป็นต้องใช้ข้อมูลที่สำคัญและตัวเลขที่นำมาคำนวณ ซึ่งใช้หลักวิเคราะห์โครงการ เครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีระบบความจำที่มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่างานการเงินและการบัญชีเป็นงานที่มีความสำคัญและจำเป็นในการบริหารในโรงเรียนและตามบริษัทฯ ต่าง ๆ บุคลากรที่รับผิดชอบด้านนี้ ต้องมีความรู้ความเข้าใจอย่างถูกต้อง เพราะเป็นงานที่มีส่วนสนับสนุนประสิทธิภาพในการบริหารงานในโรงเรียนและบริษัทฯ อยู่ในระดับมาก ด้านเจ้าหน้าที่การเงินและการบัญชียังขาดความรู้ ความเข้าใจ ขาดความละเอียดรอบคอบการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ การไม่มีเวลาเพียงพอ อันเป็นสาเหตุการเบิกจ่ายมีความล่าช้ากว่ากำหนดไว้ในระเบียบและการบันทึกรายการมีขั้นตอนและเอกสารมากเกินไป ขาดการประสานงานที่ดีระหว่างเจ้าหน้าที่การเงินและการบัญชี กับคณะกรรมการตรวจสอบบัญชี และการทำรายงานเงินคงเหลือ ณ วันสิ้นเดือนไม่เป็นปัจจุบันซึ่งผู้ศึกษาค้นคว้าได้นำผลการวิจัยใช้เป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าการวิจัยครั้งนี้