

การพัฒนารูปแบบการบริหารงานแบบยืดหยุ่นสำหรับผู้บริหารระดับกลาง ของกระทรวงการคลัง

หฐยา ผิวทอง¹ สักรินทร์ อยู่ผ่อง² อัครรัตน์ พูลกระจำง³

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาองค์ประกอบการบริหารงานแบบยืดหยุ่นสำหรับผู้บริหารระดับกลางของกระทรวงการคลัง และ (2) พัฒนารูปแบบการบริหารงานแบบยืดหยุ่นสำหรับผู้บริหารระดับกลางของกระทรวงการคลัง เป็นการวิจัยผสมวิธีระหว่างเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีจำนวน 4 กลุ่ม ได้แก่ (1) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 10 คน (2) กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม จำนวน 473 คน (3) กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิประชุมสนทนากลุ่มจำนวน 14 คน และ (4) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญประเมินคู่มือ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก แบบสอบถาม แบบประเมินคู่มือ สถิติที่ใช้ คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการบริหารงานแบบยืดหยุ่นสำหรับผู้บริหารระดับกลางของกระทรวงการคลัง คือ ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะผู้บริหารแบบยืดหยุ่น องค์ประกอบที่ 2 เทคโนโลยีสารสนเทศ องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการทำงานแบบยืดหยุ่น และองค์ประกอบที่ 4 การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และคู่มือแนวทางการบริหารงานแบบยืดหยุ่นสำหรับผู้บริหารระดับกลางของกระทรวงการคลัง ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้

คำสำคัญ: รูปแบบการบริหารงานแบบยืดหยุ่น; ผู้บริหารระดับกลาง; กระทรวงการคลัง

ประเภทบทความ: บทความวิจัย

การอ้างอิง:

หฐยา ผิวทอง, สักรินทร์ อยู่ผ่อง และอัครรัตน์ พูลกระจำง. (2567). การพัฒนารูปแบบการบริหารงานแบบยืดหยุ่นสำหรับผู้บริหารระดับกลางของกระทรวงการคลัง. *วารสารดุสิตบัณฑิตทางสังคมศาสตร์*, 14(3), 779-792.

¹ หลักสูตรบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
518 ถนนประชากรราษฎร์ 1 แขวงวงศ์สว่าง เขตบางซื่อ กรุงเทพมหานคร 10800, ประเทศไทย
ผู้รับผิดชอบบทความ อีเมล: hataya1107@gmail.com

² คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

³ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

The Development of a Flexible Management Model for Middle-Level Executives of the Ministry of Finance

Hataya Phiwthong¹ Sakarin Yuphong² Akkarat Poolkrajang³

Abstract

This research article aims to study (1) Examine the flexible management components for Ministry of Finance (MOF) middle-level executives; and (2) Create a model of these components. In the study, mixed method research, qualitative research, and quantitative research were all used. Four sets of informants provided the data: (1) 10 experts for an in-depth interview; (2) 473 questionnaire responses; (3) 14 experts for a group discussion forum; and (4) 5 experts for the evaluation of guidelines. The research tools included a manual evaluation checklist, a pattern assessment, a questionnaire, and an in-depth interview guide. The qualitative data was analyzed by content analysis, while statistical techniques were utilized to understand the quantitative data, including frequency, percentage, mean, standard deviation, and exploratory factor analysis.

Findings are as follows: Four key elements were included in the creation of the MOF's flexible management model for middle-level executives: (1) flexible executive competencies; (2) information technology; (3) flexible work processes; and (4) effective management. The experts also concurred that the Ministry of Finance's manual for middle-level executives on creating flexible management was relevant and applicable.

Keywords: Flexible Management Model; Middle-Level Executives; Ministry of Finance

Type of Article: Research Article

Cite this article as:

Phiwthong, H., Yuphong, S., & Poolkrajang, A. (2024). The development of a flexible management model for middle-level executives of the Ministry of Finance. *Ph.D. in Social Sciences Journal*, 14(3), 779-792.

¹ Doctor of Business Administration Program in Industrial Business and Human Resource Development, King Mongkut's University of Technology North Bangkok
1518 Pracharat 1 Road, Wongsawang, Bangsue, Bangkok 10800, Thailand
Corresponding Author Email: hataya1107@gmail.com

² Faculty of Applied Arts, King Mongkut's University of Technology North Bangkok

³ Faculty of Technical Education, Rajamangala University of Technology Thanyaburi

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากการที่ทั่วโลกต่างเผชิญกับวิกฤติและความท้าทายใหม่ ๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงระดับโลกในด้านต่าง ๆ ซึ่งวิกฤติและความท้าทายเหล่านั้น ทำให้ทุกองค์กรได้รับผลกระทบ ต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ภาครัฐก็ได้รับผลกระทบเช่นเดียวกัน Thailand Future Foundation (2021) ระบุว่า องค์กรภาครัฐในอนาคตจะดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพต้องปรับตัวให้ได้อย่างรวดเร็ว โดยการออกแบบโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานใหม่ เพื่อให้หน่วยงานมีลำดับขั้นการบังคับบัญชาหรือตัดสินใจน้อยลง ทำให้มีความคล่องตัว ทันสมัยและมีความสามารถด้านเทคโนโลยี ทำให้ภาครัฐจำเป็นต้องปรับตัวให้เร็วขึ้น และปรับรูปแบบการบริหารงานเพื่อรองรับความท้าทายต่าง ๆ ที่หลากหลายและซับซ้อนมากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ ความท้าทายและวิกฤติการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ข้างต้นได้ก่อให้เกิดความไม่แน่นอนทั้งต่อภาวะเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ก่อให้เกิดการเติบโตที่ไม่สมดุล และภาระทางการคลัง ทำให้กระทรวงการคลังซึ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐที่เป็นเสาหลักทางเศรษฐกิจ การเงิน การคลังของประเทศ (Sasin Graduate Institute of Business Administration of Chulalongkorn University, 2013) ได้รับผลกระทบโดยตรง ทำให้จำเป็นต้องมีการปรับตัว ปรับรูปแบบการบริหารงาน เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างรวดเร็วและคล่องตัว สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันการณ์ รวมถึงสามารถปฏิบัติงานรองรับระบบราชการ 4.0 ตามโมเดลการพัฒนาประเทศไทย 4.0 และสอดคล้องตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) ในบริบทการพัฒนาประเทศในมิติด้านการบริหารจัดการภาครัฐ (Office of the National Economic and Social Development Council, 2022)

รูปแบบการบริหารงาน (management styles) เป็นวิธีที่ผู้บริหารใช้ในการวางแผน การตัดสินใจ และวิธีใช้อำนาจต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับองค์กร ระดับการจัดการ และความต้องการของคนในองค์กร ทั้งนี้ ตั้งแต่สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เข้ามา ได้มีการทำงานแบบยืดหยุ่นเป็นการทำงานที่ให้อิสระกับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองความต้องการใช้ชีวิตและสร้างสมดุลชีวิตและการทำงาน ซึ่งพบว่ามีผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานและองค์กร (Sirait & Nugroho, 2021) ทั้งนี้ การทำงานแบบยืดหยุ่นถูกสังเคราะห์จากระบบการบริหารงานแบบยืดหยุ่น (Sushil, 2016a) ดังนั้น รูปแบบการบริหารงานแบบยืดหยุ่นเป็นสิ่งที่น่าสนใจยิ่ง ซึ่งมีหลากหลายวิธีขึ้นอยู่กับผู้บริหารนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร

จากความจำเป็นที่กระทรวงการคลังต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานเพื่อรับมือและตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ข้างต้น ซึ่งรูปแบบการบริหารงานแบบยืดหยุ่นเป็นรูปแบบการบริหารงานที่ตอบโจทย์วิถีชีวิตคนรุ่นใหม่แต่เนื่องด้วยปัญหากระทรวงการคลังเป็นองค์กรภาครัฐที่มีขนาดใหญ่ (Office of the Civil Service Commission, 2022) มีประวัติมายาวนาน และมีส่วนราชการทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค รวมจำนวน 10 ส่วนราชการ (Ministry of Finance, n.d.) มีโครงสร้างตามสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีวัฒนธรรมการทำงานที่ยังเคยชินกับการทำงานเป็นชั้นเป็นตอน มีการยึดกฎระเบียบในการทำงาน ทำให้การจะปรับเปลี่ยนใด ๆ อาจทำได้ค่อนข้างยาก และปัจจัยที่องค์กรจะปรับรูปแบบการบริหารงานแบบยืดหยุ่น ต้องทำให้ผู้บริหารและบุคลากรเข้าใจและตระหนักถึงการพัฒนาให้ปรับตัวให้ไว ทันการณ์ เพราะกลไกสำคัญในการ

ขับเคลื่อน คือ ผู้บริหาร เพราะผู้บริหารที่ดีจะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ (Kaewsanan & Chirinung, 2021) ซึ่งโดยทั่วไปผู้บริหารในองค์กร มีจำนวน 3 ระดับ คือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น โดยผู้บริหารระดับกลางถือเป็นตัวหลักในการอำนวยความสะดวกการเปลี่ยนแปลง เพราะเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานเชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้บริหารระดับต้น โดยตรง (Prasatkeaw, Pinthapataya, Boonyasopon, & Teeraviwatchai, 2020) ซึ่งในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงาน ผู้บริหารระดับกลางจะต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบให้ตอบโจทยกับคนหลายช่วงวัย (Christian, 2023) โดยต้องปรับบทบาทไปจากผู้นำแบบเดิม ต้องทำให้องค์กรได้ผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายและบุคลากรมีทักษะ ความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น แต่ปัญหาคือผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้ที่คุ้นชินกับบทบาทผู้บริหารแบบเดิม และยึดกฎระเบียบ ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ทำให้การจะปรับรูปแบบการบริหารงานเป็นแบบยืดหยุ่นเพื่อตอบสนองได้อย่างทันการณ์นั้นเป็นสิ่งที่น่าสนใจศึกษาวิจัย

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาการพัฒนาปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานแบบยืดหยุ่นสำหรับผู้บริหารระดับกลางของกระทรวงการคลัง เพื่อจะได้นำข้อมูลไปพัฒนารูปแบบและจัดทำเป็นคู่มือแนวทางการบริหารงานแบบยืดหยุ่นเพื่อช่วยเพิ่มศักยภาพในการปรับเปลี่ยนองค์กรภาครัฐให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่อความคาดหวังและความต้องการใหม่ ๆ ของประชาชนได้อย่างทันการณ์และยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบการบริหารงานแบบยืดหยุ่นสำหรับผู้บริหารระดับกลางของกระทรวงการคลัง
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารงานแบบยืดหยุ่น

สำหรับผู้บริหารระดับกลางของกระทรวงการคลัง

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา ประกอบด้วย (1) แนวคิดทฤษฎีการบริหารงานแบบยืดหยุ่น โดยสังเคราะห์จากทฤษฎีการจัดการระบบแบบยืดหยุ่น (flexible management system) (Sushil, 2016b) (2) แนวคิดทฤษฎีการบริหารองค์กร โดยศึกษาจากทฤษฎีการจัดการที่สร้างประสิทธิภาพให้กับองค์กร POLC (Allen, 1958) และ (3) แนวคิดทรัพยากรการบริหาร 4M's (Kasemsin, 2013)

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 10 คน กลุ่มที่ 2 กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 473 คน กลุ่มที่ 3 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสนทนากลุ่ม จำนวน 14 คน และกลุ่มที่ 4 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการประเมินคู่มือ จำนวน 5 คน

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา กำหนดกรอบระยะเวลาดำเนินการวิจัย ตั้งแต่เดือนมีนาคม พ.ศ. 2566 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2567

4. ขอบเขตด้านพื้นที่ในการศึกษา กำหนดเป็นทุกส่วนราชการในสังกัดกระทรวงการคลัง

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ด้านองค์กร สามารถใช้งานวิจัยนี้เป็นแนวทางพัฒนารูปแบบการบริหารงานแบบยืดหยุ่นสำหรับผู้บริหารระดับกลาง เพื่อผลักดันให้เกิดผลสำเร็จในการนำรูปแบบการบริหารงานสมัยใหม่มาปรับใช้ เพื่อเพิ่มความรวดเร็วคล่องตัวในการปฏิบัติงานขององค์กรภาครัฐ
2. ด้านบุคลากร ผู้บริหารระดับกลางได้มีรูปแบบการบริหารงานที่มีความยืดหยุ่น ปรับเข้ากับสถานการณ์ สามารถบริหารงานให้ได้ผล และบริหาร

คนให้ทำงานได้อย่างสมดุลระหว่างชีวิตและงาน

3. ส่วนราชการต่าง ๆ สามารถใช้คู่มือแนวทางการบริหารงานแบบยืดหยุ่นสำหรับผู้บริหารระดับกลางได้อย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์กรภาครัฐมีรูปแบบการบริหารงานแบบยืดหยุ่นสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่อความคาดหวังและความต้องการใหม่ ๆ ของประชาชนได้อย่างทันการณ์และยั่งยืนต่อไป

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานแบบยืดหยุ่น

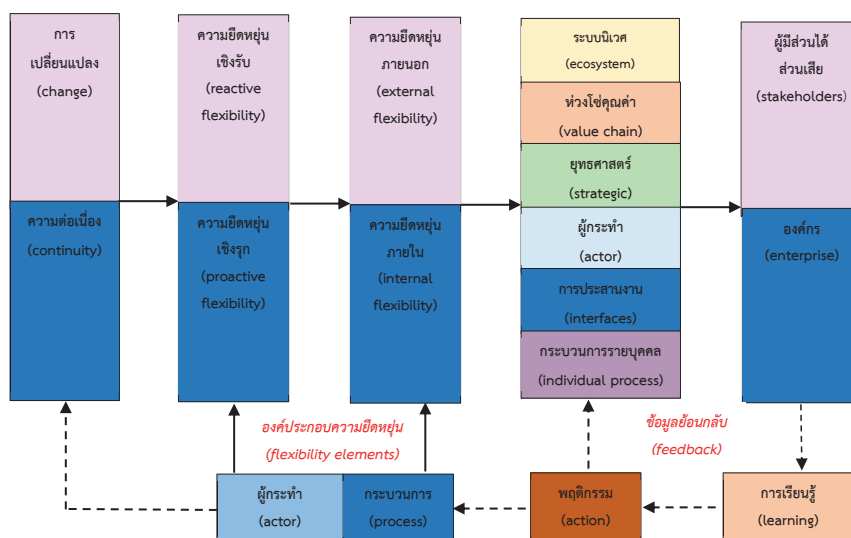
จากการศึกษาของ Sushil (2013a) พบว่าการบริหารจัดการสมัยใหม่เน้นบริหารจัดการความยืดหยุ่นในองค์กรภายใต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง เพราะความยืดหยุ่นเป็นความสามารถในการปรับตัวและเปิดกว้างพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงซึ่งการสร้างสภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อสร้างการบริหารงานแบบยืดหยุ่น ทำได้ ดังนี้ จัดโครงสร้างองค์กรแบบแบนราบ แบ่งส่วนงานน้อย ให้สมาชิกมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ มีการมอบ อำนาจ ยอมรับข้อ

ผิดพลาดและเรียนรู้ และให้อิสระในการทำงานมากขึ้น

ทฤษฎีการบริหารระบบแบบยืดหยุ่น

Sushil (2016b) ได้สร้างทฤษฎีการบริหารระบบแบบยืดหยุ่น โดยมีรากฐานแนวคิดมาจากทฤษฎีต่าง ๆ ที่มีการพัฒนาขึ้นในช่วงเวลาที่ผ่านมานี้ในหลากหลายสาขาวิชา ซึ่งเป็นการบ่งชี้โดยตรงหรือโดยอ้อมถึงความยืดหยุ่น ได้แก่ ทฤษฎีตัวแทน (agency theory) ทฤษฎีทวิภาวะ (duality theory) ทฤษฎีบริหารตามสถานการณ์ (contingency theory) ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder theory) ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (change theory) และทฤษฎีระบบ (system theory)

ทั้งนี้ Sushil (2016b) ได้สร้างทฤษฎีการบริหารระบบแบบยืดหยุ่นโดยใช้องค์ประกอบพื้นฐาน ได้แก่ สถานการณ์ (situation) วิธีการ (approach) บริบท (context) วุฒิมภาวะ (maturing) ผลการปฏิบัติงาน (performance) ข้อมูลย้อนกลับ (การเรียนรู้ และการกระทำ) และองค์ประกอบความยืดหยุ่น (ตัวผู้กระทำและกระบวนการ) โดยองค์ประกอบแต่ละตัวมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน ดังแสดงในภาพ 1



ภาพ 1 แนวคิดทฤษฎีการจัดการระบบแบบยืดหยุ่น

ผู้วิจัยสรุปว่า ทฤษฎีการบริหารระบบแบบยืดหยุ่น มาจากรากฐานทฤษฎีหลักที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ทฤษฎีระบบ ทฤษฎีตัวแทน ทฤษฎีทวิภาวะ ทฤษฎีบริหารตามสถานการณ์ ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง โดยมีองค์ประกอบพื้นฐานของทฤษฎีการบริหารระบบแบบยืดหยุ่น ได้แก่ สถานการณ์ วิธีบริหาร ทวิภาวะ ผลการปฏิบัติงาน ข้อมูลย้อนกลับ (การเรียนรู้ และการกระทำ) และองค์ประกอบความยืดหยุ่น (ตัวผู้กระทำและกระบวนการ) โดยสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญในการบริหารระบบแบบยืดหยุ่นขององค์กร

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ

การบริหารเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์กร เพราะเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะชี้ให้เห็นความสำเร็จ หรือความล้มเหลว ความมีประสิทธิภาพ หรือความไร้ประสิทธิภาพของหน่วยงาน ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงปัจจัยสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ในการบริหารงาน จึงจำเป็นต้องบริหารจัดการให้เหมาะสม ลงตัว และมีประสิทธิภาพ (Yavirach, 2017) โดยมีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดทฤษฎีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพไว้ ดังนี้

Allen (1958) กล่าวถึง ทฤษฎีการบริหารแบบ POLC เป็นทฤษฎีการบริหารที่สร้างประสิทธิภาพให้กับองค์กร โดยใส่ใจในกระบวนการตั้งแต่เริ่มต้นจนจบ ได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์การ การนำ และการควบคุม ข้อดีของ POLC คือการสร้างมาตรฐานในทุกรายละเอียดเน้นปฏิบัติตามมาตรฐานที่วางไว้ ทำให้องค์กรมีผลการประเมินที่ชัดเจนสามารถวัดประสิทธิภาพของการงานได้ดี ได้แก่

1. การวางแผน (Planning--P) หมายถึง การกำหนดกิจกรรมตลอดจนภารกิจต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติเอาไว้ในแต่ละช่วงเวลาเพื่อให้เป็นแนวทาง ตลอดจนทิศทางในการปฏิบัติงาน

2. การจัดการองค์การ (Organizing--O) หมายถึง การกำหนดโครงสร้างตำแหน่ง กำหนดบทบาทหน้าที่การทำงานของทุกภาคส่วนให้สอดคล้อง ไม่ทับซ้อนกัน และการจัดระบบระเบียบในการทำงานที่จะทำให้การทำงานไม่สะดุด และจัดสรรคนให้เหมาะสมกับงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากที่สุด

3. การนำ (Leading--L) หมายถึง การชักนำจิตใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้หลักการจูงใจที่ดีและต้องมีการสั่งการที่เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรใช้ความพยายามในการบรรลุเป้าหมายนั้น ๆ

4. การควบคุม (Controlling--C) หมายถึง การดูแลบุคลากรและการทำงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ รวมถึงการติดตามประเมินผลว่าการปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ และยังหมายถึงการจัดการกับปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดผลกระทบกับการทำงานน้อยที่สุดอีกด้วย

ผู้วิจัยสรุปว่า การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพเป็นกระบวนการของกิจกรรมที่ต่อเนื่อง ซึ่งผู้บริหารจะต้องสร้างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์การ การนำ และการควบคุม

แนวคิดทรัพยากรการบริหาร 4M's

ได้นักวิชาการได้แบ่งองค์ประกอบของทรัพยากรการบริหารไว้ โดยผู้วิจัยรวบรวม ดังนี้

Kasemsin (2013) กล่าวว่า ทรัพยากรการบริหารที่สำคัญมีอยู่ 4 ประการ คือ คนหรือบุคคล (man) เงินหรืองบประมาณ (money) วัสดุสิ่งของหรือวัสดุอุปกรณ์ (material) และการบริหารจัดการ (management) หรืออาจเรียกง่าย ๆ ว่า 4M's ซึ่งทรัพยากรการบริหาร ทั้ง 4 ประการจะมีผลต่อประสิทธิภาพการบริหาร

Davis and Lester (1988) ได้ให้ความเห็นว่าการบริหารจะไม่สามารถสัมฤทธิ์ผลด้วยดี หากไม่มีทรัพยากรการบริหาร คือ คน (man) เงิน (money) วัสดุสิ่งของ (material) และวิธีการจัดการ (method) หรือที่เรียกว่า 4 M's เพราะในการบริหารจำเป็นต้องอาศัย คน เงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีการบริหารจัดการเป็นปัจจัยสำคัญไม่ว่าการบริหารนั้นจะเป็นการบริหารราชการหรือเอกชน

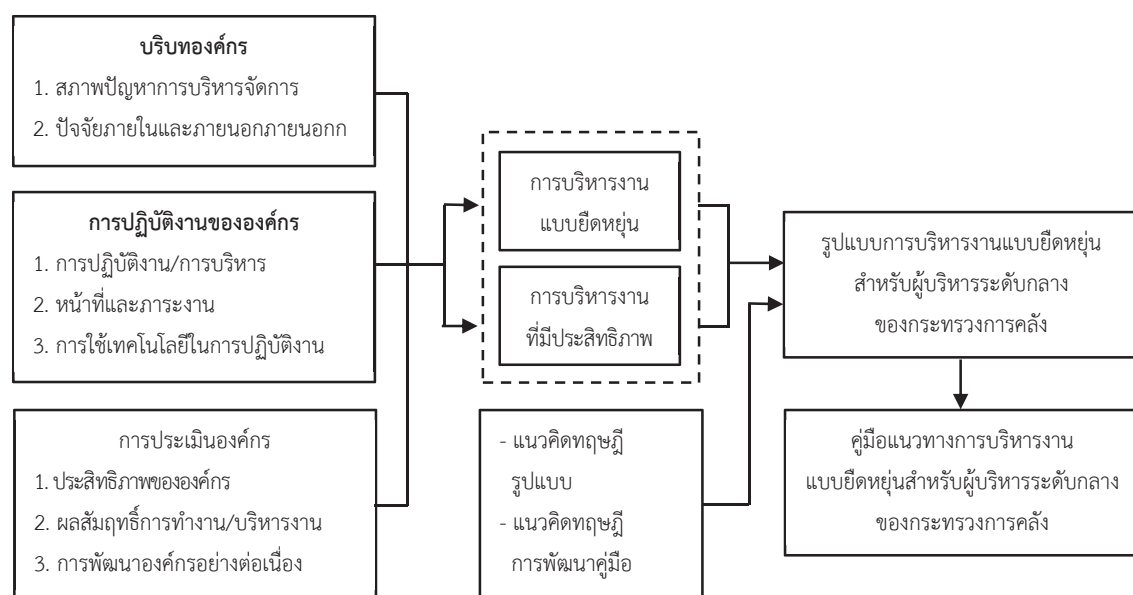
ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ทรัพยากรการบริหารเป็นปัจจัยพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ โดยทรัพยากรในการบริหารที่สำคัญคือ 4 M's ได้แก่ คน วัสดุอุปกรณ์ กระบวนการ และการบริหารจัดการ จากแนวคิดของ Altindag and Siller (2014) พบว่า วิธีการทำงานแบบยืดหยุ่นได้รับความนิยมมากขึ้น เนื่องจากช่วยเพิ่มคุณภาพชีวิตของพนักงาน และพบว่ารูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ ในการทำงานของพนักงาน และมีผลกระทบโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ในขณะที่ Kang (2023) พบว่า

HR มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของ ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร และสามารถเพิ่มความสามารถขององค์กรและการบรรลุการเติบโตอย่างต่อเนื่องขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง แนวคิดรูปแบบการบริหารงานแบบยืดหยุ่นเน้นให้ความสำคัญกับบุคลากร มีบทบาทช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและประสิทธิภาพขององค์กร

กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น ทำให้ได้กรอบแนวความคิดในการวิจัยแสดงดังภาพ 2 ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ในการใช้เป็นแนวทางในการตั้งคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกและสร้างคำถามในแบบสอบถาม เพื่อหาองค์ประกอบเบื้องต้นของการพัฒนารูปแบบการบริหารงานแบบยืดหยุ่นสำหรับผู้บริหารระดับกลางของกระทรวงการคลัง รวมทั้งนำไปใช้อ้างอิงในการอภิปรายผลของการวิจัย



ภาพ 2 กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็นแบบผสมวิธีระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ ตามแนวคิดของ Gravetter and Forzano (2012) โดยเริ่มต้นจากการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (semi structures interview) และการอภิปรายกลุ่มสนทนาแบบเจาะจง (focus group discussion) ส่วนการวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถาม (questionnaire) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง แบ่งตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยจำนวน 4 กลุ่ม โดยการวิจัยเชิงคุณภาพมีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลจำนวน 3 กลุ่ม ได้แก่ (1) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงการคลัง จำนวน 10 คน (2) กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสนทนากลุ่ม เป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารและพัฒนาองค์กร ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับกลางของหน่วยงานภาครัฐ รวมจำนวน 14 คน และ (3) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญประเมินคู่มือ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารและพัฒนาองค์กร ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับกลางของหน่วยงานภาครัฐ รวมจำนวน 5 คน ซึ่งในแต่ละกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเลือกแบบเจาะจงตามคุณสมบัติที่กำหนด และการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม คือผู้บริหารระดับกลางของส่วนราชการในสังกัดกระทรวงการคลัง โดยการสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มอย่างง่ายตามสูตรของ Yamane (1973) โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ด้วยค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าไม่เกินร้อยละ 5 เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่มีความน่าเชื่อถือและเป็นตัวแทนของประชากรเป้าหมาย ซึ่งผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนที่มีความสมบูรณ์จำนวน 473 คน ซึ่งทำให้ขนาดกลุ่มตัวอย่างได้จำนวนมากกว่าการคำนวณตามสูตรของ Yamane (1973) ทำให้มีความเหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์

ข้อมูลมากยิ่งขึ้น

2. ขั้นตอนในการวิจัย มีหลายขั้นตอน ได้แก่

2.1 การศึกษาเอกสารและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และนำข้อมูลมาจัดทำเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง และนำแบบสัมภาษณ์เชิงลึกไปทำการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน เพื่อเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ

2.2 จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (content analysis) และนำผลมาสร้างเป็นแบบสอบถาม จำนวน 79 ข้อ ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale) ของ Likert (1932) และนำแบบสอบถามไปปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence-IIOC) โดยค่า IIOC ควรจะมากกว่า 0.50 (Pipitkun, 2018) ซึ่งจากการตรวจสอบทุกข้อคำถามมีค่า IIOC ระหว่าง 0.80-1.00 และนำแบบสอบถามไปดำเนินการหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 30 คน โดยการวิเคราะห์ค่าทางสถิติด้วยเทคนิคสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) โดยควรมีค่ามากกว่า 0.70 (Pipitkun, 2018) ซึ่งจากการตรวจสอบ ได้ค่าความเชื่อมั่นรวมทั้งฉบับเท่ากับ 0.982 แสดงให้เห็นว่าแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นมีคุณภาพสามารถนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างได้

2.3 นำข้อมูลจากแบบสอบถามมาประมวลผลและวิเคราะห์ผล สถิติที่ใช้ คือ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการตามแนวคิดของ Pinyo (2012) ดังนี้ (1) ตรวจสอบค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Okin Measure of Sampling Adequacy (KMO) ที่ควรมีค่าเข้าใกล้ 1 ซึ่งจากการ

ใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ผู้วิจัยได้ค่า KMO เท่ากับ 0.981 และตรวจสอบค่า Bartlett's test of sphericity เท่ากับ 0.000 มีนัยสำคัญแสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กัน เหมาะสมที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบ (2) ทำการสกัดองค์ประกอบ (factor extraction) เพื่อหาจำนวนองค์ประกอบที่สามารถใช้แทนตัวแปรทั้งหมด ด้วยวิธีองค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis--PCA) ร่วมกับการหมุนแกน (factor rotation) แบบตั้งฉาก (orthogonal rotation) ด้วยวิธีวาริเมกซ์ (varimax)

2.4 นำผลมาจัดทำร่างรูปแบบการบริหารงานแบบยืดหยุ่นสำหรับผู้บริหารระดับกลางของกระทรวงการคลัง และนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสนทนากลุ่ม จำนวน 14 คน เพื่อประเมินผลร่างรูปแบบการบริหารงานแบบยืดหยุ่น

2.5 นำรูปแบบที่ได้มาพัฒนาสร้างเป็นคู่มือแนวทางในการบริหารงานแบบยืดหยุ่นสำหรับผู้บริหารระดับกลางของกระทรวงการคลัง โดยนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อประเมินคู่มือ ซึ่งผลการประเมินคู่มือ พบว่ามีความถูกต้องเหมาะสมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานแบบยืดหยุ่นสำหรับผู้บริหารระดับกลางได้

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง มีจำนวน 10 ข้อคำถาม เป็นคำถามเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงาน เพื่อทำงานได้รวดเร็วและคล่องตัวสูงขึ้น สามารถตอบสนองความต้องการใหม่ๆ ของประชาชนได้อย่างทันการณ์ สำหรับแบบสอบถาม เป็นคำถาม จำนวน 79 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แปลความหมายโดยค่าคะแนน 5 หมายถึง มีความสำคัญมากที่สุด ค่าคะแนน 4 หมายถึง มีความสำคัญมาก ค่าคะแนน 3 หมายถึง มีความสำคัญปานกลาง ค่าคะแนน 2 หมายถึง มีความสำคัญน้อย และค่าคะแนน 1 หมายถึง มีความสำคัญน้อยที่สุด สำหรับการประชุมสนทนากลุ่ม

ใช้แบบประเมิน 4 ด้าน คือ ด้านอรรถประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านความถูกต้อง

4. การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย จากการสัมภาษณ์เชิงลึก การรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามออนไลน์ ผ่าน Google Forms และการอภิปรายกลุ่มสนทนาแบบเจาะจง (focus group discussion)

5. การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา และวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยสถิติที่ใช้ คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

ผลการวิจัย

1. ผลจากการหมุนแกนหาองค์ประกอบด้วยวิธีวาริเมกซ์ พบว่า มีทั้งหมด จำนวน 7 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ องค์ประกอบที่ 2 คุณลักษณะของผู้บริหาร องค์ประกอบที่ 3 วิธีบริหารจัดการงานแบบยืดหยุ่น องค์ประกอบที่ 4 การบริหารงบประมาณ องค์ประกอบที่ 5 ทักษะของผู้บริหาร องค์ประกอบที่ 6 การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ และองค์ประกอบที่ 7 ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

2. ผลการพัฒนาูปแบบการบริหารงานแบบยืดหยุ่น โดยการนำองค์ประกอบที่ได้ไปอภิปรายกลุ่มสนทนาแบบเจาะจง (focus group discussion) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 14 คน ได้มีฉันทานุมติในรูปแบบและให้ข้อเสนอแนะเพื่อให้ได้รูปแบบที่กระชับ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง เห็นควรจัดกลุ่มองค์ประกอบที่มีความเกี่ยวข้องกัน จัดอยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน โดยปรับให้เหลือ จำนวน 4 องค์ประกอบหลัก ตามทรัพยากรการบริหาร 4M ได้แก่ (1) คน (man) (2) วัสดุอุปกรณ์ (material) (3) การปฏิบัติงาน (method) และ (4) การบริหารจัดการ (management) และตั้งชื่อองค์ประกอบ

ใหม่ให้ความชัดเจนและสอดคล้องกับตัวแปรในองค์ประกอบ ดังนี้

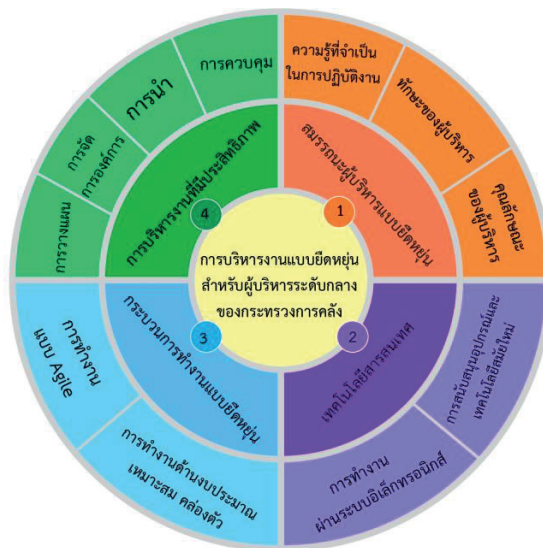
องค์ประกอบที่ 1 ด้านคน ตั้งชื่อองค์ประกอบ: สมรรถนะผู้บริหารแบบยืดหยุ่น ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบรอง ได้แก่ (1) ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน (2) ทักษะของผู้บริหาร และ (3) คุณลักษณะของผู้บริหาร

องค์ประกอบที่ 2 ด้านวัสดุอุปกรณ์ ตั้งชื่อองค์ประกอบ: เทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบรอง ได้แก่ (1) การทำงานผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ และ (2) การสนับสนุนอุปกรณ์และเทคโนโลยีสมัยใหม่

องค์ประกอบที่ 3 ด้านการปฏิบัติงาน ตั้งชื่อองค์ประกอบ: กระบวนการทำงานแบบยืดหยุ่น ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบรอง ได้แก่ (1) การทำงานแบบ Agile และ (2) การทำงานด้านงบประมาณเหมาะสมคล่องตัว

องค์ประกอบที่ 4 ด้านการบริหารจัดการ ตั้งชื่อองค์ประกอบ: การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบรอง ได้แก่ (1) การวางแผน (2) การจัดการองค์กร (3) การนำ (4) การควบคุม

กล่าวโดยสรุป รูปแบบการบริหารงานแบบยืดหยุ่นสำหรับผู้บริหารระดับกลางของกระทรวงการคลัง ได้ดังแสดงในภาพ 3



ภาพ 3 รูปแบบการบริหารงานแบบยืดหยุ่นสำหรับผู้บริหารระดับกลางของกระทรวงการคลัง

3. ผลการสร้างคู่มือแนวทางการบริหารงานแบบยืดหยุ่นสำหรับผู้บริหารระดับกลางของกระทรวงการคลัง ผู้วิจัยได้จัดทำคู่มือแนวทางการบริหารงานแบบยืดหยุ่นสำหรับผู้บริหารระดับกลางของกระทรวงการคลัง ตามหัวข้อที่สำคัญ โดยแบ่งคู่มือออกเป็น 4 ส่วน

ได้แก่ ส่วนที่ 1 แนะนำคู่มือ ส่วนที่ 2 รูปแบบการบริหารงานแบบยืดหยุ่น ส่วนที่ 3 การนำรูปแบบการบริหารงานแบบยืดหยุ่นไปใช้งาน ส่วนที่ 4 การประเมินผลการบริหารงานแบบยืดหยุ่น ซึ่งจากการประเมินคู่มือของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย

คู่มือมีความถูกต้องเหมาะสมและสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานแบบยืดหยุ่นสำหรับผู้บริหารระดับกลางของกระทรวงการคลังได้ มีค่าเฉลี่ย 4.98 คือเหมาะสมมากที่สุด

การอภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานแบบยืดหยุ่นสำหรับผู้บริหารระดับกลางของกระทรวงการคลัง พบว่า มีจำนวน 4 องค์ประกอบ ซึ่งสามารถอภิปรายผลในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะผู้บริหารแบบยืดหยุ่น จัดเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนารูปแบบการบริหารงานแบบยืดหยุ่น ซึ่งถือเป็นทรัพยากรการบริหารที่มีความสำคัญที่สุด โดยการพัฒนาดตนเองของผู้บริหารระดับกลางให้เป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่น มีความสามารถในการสร้างการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับแนวคิด Brown (2023) กล่าวว่า ในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารระดับกลางต้องมีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการเพื่อความสำเร็จขององค์กร โดยองค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะผู้บริหารแบบยืดหยุ่น สอดคล้องกับ McClelland (1973) ที่กล่าวถึงสมรรถนะของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของผู้บริหาร เช่นเดียวกับ Thongprasit, Boonyasopon, Wisuttipaet, and Siengchin (2023) พบว่า การพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้รับผิดชอบด้านการจัดการพลังงานในโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอภายใต้การควบคุมของกระทรวงพลังงาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ (1) ด้านความรู้ (2) ด้านทักษะ และ (3) ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์

องค์ประกอบที่ 2 เทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย การทำงานผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ และการสนับสนุนอุปกรณ์และเทคโนโลยีสมัยใหม่โดยผู้บริหาร

ระดับกลางจะต้องนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงานแบบยืดหยุ่น สอดคล้องกับแนวคิดของ Hayward (2018) กล่าวว่า ผู้บริหารในยุคดิจิทัลจะต้องเป็นผู้นำที่ผลักดันสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนางานและบริหารงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น ต้องมีการทำระบบงานและแบบฟอร์มต่าง ๆ ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ มีการนำระบบเทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยให้ระบบงานขององค์กรทำงานได้เร็วและใช้ตรวจสอบความถูกต้องของงาน สอดคล้องกับแนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (Office of the Civil Service Commission, 2022) ที่ให้ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐพิจารณานำเทคโนโลยีมาใช้สนับสนุนการให้บริการประชาชนและผู้รับบริการ และปรับปรุงแบบการบริการบางลักษณะให้อยู่ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-service)

องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการทำงานแบบยืดหยุ่น ประกอบด้วย การทำงานแบบ Agile และการทำงานด้านงบประมาณ เหมาะสม คล่องตัว สอดคล้องกับ Mawson (2023) ที่กล่าวว่า การทำงานแบบ Agile เป็นวิธีการทำงานที่คล่องตัวทำให้เกิดการทำงานแบบยืดหยุ่น และการทำงานแบบ Agile เป็นวิธีทำงานที่เพิ่มประสิทธิภาพพนักงานเพื่อให้ทำงานได้ดีที่สุดโดยเพิ่มความยืดหยุ่นสูงสุด เช่นเดียวกับ Punyadong and Prasomsuk (2023) พบว่า แนวทางการส่งเสริมการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารงานงบประมาณ คือ ควรนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยในงานด้านงบประมาณ

องค์ประกอบที่ 4 การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Prasertsri (2006) ที่เห็นว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องทำหน้าที่บริหาร 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม ทั้งนี้ Prasertsri

(2006) สรุปว่าการบริหารจัดการในยุคโลกาภิวัตน์ผู้บริหารจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบลักษณะและวิธีการบริหารจัดการให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยการบริหารจัดการจะต้องทำการวางแผน การจัดการองค์การ การนำ และการควบคุม เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่นเดียวกับ Jankanakittikul, Jaroenchai, and Chotechoei (2019) ที่พบว่า การจัดการธุรกิจในยุคใหม่ผู้บริหารต้องมีแนวทางและรูปแบบการบริหารที่เหมาะสมกับองค์กรนั้น ๆ ให้ทันการเปลี่ยนแปลงในสภาวะการแข่งขันเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งองค์ประกอบของการจัดการสมัยใหม่ที่ได้จากการวิเคราะห์ ได้แก่ (1) การวางแผน (2) การจัดองค์กร (3) การชี้นำ (4) การควบคุม และ (5) การอำนวยการ โดยบริหารจัดการให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

โดยองค์ประกอบแต่ละตัวมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ผู้บริหารควรมีการเรียนรู้เพื่อสะสมประสบการณ์ เพิ่มศักยภาพในการจัดการ รวมถึงการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่และนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดต่อไปยัง ๆ ขึ้น

ทั้งนี้ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า การบริหารงานแบบยืดหยุ่นยังมีข้อจำกัดในการบริหารจัดการ องค์กรต้องมีความพร้อมการนำไปประยุกต์ใช้ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับกลางในองค์กรภาครัฐ ซึ่งมีขนาดใหญ่ การจะปรับเปลี่ยนทำได้ยากกว่าองค์กรขนาดเล็ก ดังนั้น

องค์กรจึงควรพัฒนาความพร้อมใน 4 ด้าน ทั้งด้านผู้บริหาร ด้านระบบเทคโนโลยี ด้านบุคลากร และด้านวัฒนธรรมองค์กรให้พร้อมรับการบริหารงานแบบยืดหยุ่น เพื่อประโยชน์ทำงานได้รวดเร็วคล่องตัว สามารถสนองความต้องการของประชาชนในรูปแบบใหม่ ๆ ได้ทันตามความต้องการและทันการเปลี่ยนแปลง

ข้อเสนอแนะ

1. ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรควรมีนโยบายสนับสนุนให้ผู้บริหารระดับกลางบริหารงานแบบยืดหยุ่น โดยสนับสนุนในทุกองค์ประกอบในรูปแบบการบริหารงานแบบยืดหยุ่น ทำให้ขับเคลื่อนองค์กรให้ทำงานได้อย่างรวดเร็วและคล่องตัว สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้รับบริการได้อย่างทันการณ์

2. ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรควรมีนโยบายสนับสนุนให้บุคลากรของทั้งองค์กรเห็นความสำคัญของการปรับตัว ปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน และวิธีการบริหารงาน เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วคล่องตัว ทันกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการบริหารงานแบบยืดหยุ่นสำหรับผู้บริหารระดับกลางสำเร็จต่อไปได้

3. ผู้บริหารระดับกลางควรมีการเตรียมความพร้อมปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัล เช่น ผู้บริหารระดับกลางควรส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงาน โดยการจัดฝึกอบรมที่เน้นทักษะดิจิทัลและสร้างโครงสร้างพื้นฐานที่เหมาะสมในการนำเทคโนโลยีไปใช้ในการปฏิบัติงาน

References

- Allen, L. A. (1958). *Management and organization*. McGraw-Hill.
- Altindag, E., & Siller, F. (2014). Effects of flexible working method on employee performance: An empirical study in Turkey. *Business and Economics Journal*, 5(3), 1-7.
- Brown, P. (2023). *The power of flexibility: Navigating leadership styles with participative and situational theories*. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/power-flexibility-navigating-leadership-styles-theories-patrick-brown>
- Christian, A. (2023). *Why middle managers are often cast as villains*. Retrieved from <https://www.bbc.com/worklife/Article/20230118-why-middle-managers-are-often-cast-as-villains>
- Gravetter, F. J., & Forzano, L.-A. B. (2012). *Research methods for the behavioral sciences* (4th ed.). Wadsworth.
- Davis, C. E., & Lester, J. P. (Eds.). (1988). *Dimensions of hazardous waste politics and policy*. Greenwood.
- Hayward, S. (2018). *The agile leader: How to create an agile business in the digital age*. Kogan Page.
- Jankanakittikul, T., Jaroenchai, K., & Chotechoei, N. (2019). The model of modern management effect to the success of an organizations. *College of Asian Scholars Journal*, 9(2), 64-68. [In Thai]
- Kaewsanan, K., & Chirinung, P. (2021). Organization management to success. *Journal of Buddhistic Sociology*, 6(4), 88-108. [In Thai]
- Kang, Y. (2023). Research on the impact of flexible human resource management on enterprise organization performance-take the asset appraisal industry as an example. *The EURASEANS: Journal on Global Socio-Economic Dynamics*, 2(39), 70-82.
- Kasemsin, S. (2013). *New personnel management plan* (5th ed.). Thai Watana Panich. [In Thai]
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 5-55.
- Mawson, A. (2023). *A agile working, flexible working and hybrid working-what's the difference?*. Retrieved from <https://www.advanced-workplace.com/hybrid-working-strategy/agile-working-flexible-working-and-hybrid-working-whats-the-difference>
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Ministry of Finance. (n.d.). *History of the Ministry of Finance*. Retrieved from <https://mof.go.th/th/detail/2018-12-21-14-57-33/2018-12-21-16-02-08> [In Thai]

- Office of the Civil Service Commission. (2022). *Public sector manpower 2022*. Author. [In Thai]
- Office of the National Economic and Social Development Council. (2022). *The thirteenth national economic and social development plan (2023-2027)*. Author. [In Thai]
- Pinyo, T. (2012). *Technique of factor analysis for research work*. Fernkaluang. [In Thai]
- Pipitkun, K. (2018). Quality of questionnaire tools: Validity and reliability in public administration for research. *Academic and Research Journals Northeastern University*, 8(2), 104-110. [In Thai]
- Prasatkeaw, T., Pinthapataya, S., Boonyasopon, T., & Teeraviwatchai, A. (2020). Model development of middle manager potential for competitiveness in aviation business industry. *The Journal of King Mongkut's University of Technology North Bangkok*, 30(4), 717-725. [In Thai]
- Prasertsri, R. (2006). *Modern management*. Dharmasarn. [In Thai]
- Punyadong, W., & Prasomsuk, T. (2023). Promoting the use of information technology systems for budget management of Rajaprajanugroh 22 school in Mae Hong Son province. *Journal of Educational Management and Research Innovation*, 5(4), 909-920. [In Thai]
- Sasin Graduate Institute of Business Administration of Chulalongkorn University. (2013). *Ministry of Finance change management program*. Author. [In Thai]
- Sirait, E. R. E., & Nugroho, B. A. (2021). The effectiveness of flexible working arrangements as a form of digital transformation from the perspective of Indonesian government employees. *Journal of Information Technology and Its Utilization*, 4(2), 42-50.
- Sushil (2016a). Managing flexibility: Developing a framework of flexibility maturity model. In Sushil, K. T. Bhal, & S. P. Singh (Eds.), *Managing flexibility: People, process, technology and business* (pp. 3-19). Springer.
- Sushil, P. (2016b). Theory of flexible systems management. In Sushil, J. Connell, & J. Burgess (eds.), *Flexible work organizations: The challenges of capacity building in Asia* (pp. 3-20). Springer.
- Thailand Future Foundation. (2021). *Future of government*. Retrieved from <https://www.thailandfuture.org/post/future-of-government-องค์-กรภาคร-ฐน-ห-งอนาคต> [In Thai]
- Thongprasit, K., Boonyasopon, B., Wisuttiapet, S., & Siengchin, S. (2023). Competency development for personnel responsible for energy management in textile industry under the Ministry of Energy. *The Journal of King Mongkut's University of Technology North Bangkok*, 33(1), 315-326. [In Thai]
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis (3rd ed.)*. Harper & Row.
- Yavirach, N. (2017). *Modern management (11th ed.)*. Triple Group. [In Thai]